

MANEJO DE CRISIS DE MARCA EN REDES SOCIALES CASO: LA COSTEÑA

Área de investigación: Mercadotecnia

Estefanía Mucito Nájera

Facultad de contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
e.muc.naj@gmail.com

Laura Estela Fischer de la Vega

Facultad de contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
lfischer@fca.unam.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



MANEJO DE CRISIS DE MARCA EN REDES SOCIALES CASO: LA COSTEÑA



Resumen

Con el objetivo de conocer las reacciones de los usuarios y respuestas de la empresa cuando se atraviesa por una crisis de marca en las redes sociales se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal y cualitativo (análisis de contenido y método netnográfico), tomando como ejemplo a la empresa La Costeña que presentó una situación de crisis en redes sociales. Como hallazgos principales se encontraron que durante la crisis hubo un incremento de reacciones tanto positivas como negativas; que la empresa no reaccionó con inmediatez a la situación que se presentaba; y, por último, que el posicionamiento que tiene la empresa superó las reacciones negativas. Los resultados obtenidos son de utilidad para que las empresas estén atentas a los comentarios que se hagan de su marca y empresa en redes sociales, así como reaccionar de manera inmediata previniendo que la crisis ponga en riesgo la reputación de su marca, con lo que se muestra la importancia de contar con un plan estratégico específico para los medios digitales.

Palabras clave: crisis de marca, *community manager*, redes sociales

Introducción

Las redes sociales se han convertido en un medio en donde empleados, proveedores, clientes, consumidores o público en general pueden realizar comentarios sobre la experiencia que tuvieron con un producto, servicio, empresa o marca, negativa o positiva. Estos comentarios se propagan a tal grado que cualquier persona puede acceder a ellos (el llamado boca-oreja *online*) y tomarlos como referencia en su decisión de compra. Por tal razón, la importancia y presencia en redes sociales va más allá de un desarrollo tecnológico, ya que es un medio que las empresas utilizan para tener un contacto directo con su consumidor y escucharlo; por lo tanto, las empresas deben prestar más atención a las estrategias de *marketing* de redes sociales, de la misma manera que se le da importancia a las estrategias que se plantean en los canales tradicionales.





Todas las empresas, sin importar su tamaño o giro, deben estar conscientes de la importancia que hoy en día está teniendo este medio; ninguna empresa puede quedar exenta de que, en algún momento, pueda llegar a tener una situación de crisis, debido a que diariamente los consumidores generan reacciones y las comparten a sus grupos de pertenencia, reacciones que pueden ser positivas o negativas, estas últimas pueden generar la desconfianza y desprestigio. Sin embargo, la forma en cómo gestionen las empresas dicha crisis puede minimizar este impacto e incluso tomarlo como una oportunidad para tener un mejor posicionamiento. Es por ello que las estrategias de *marketing* y comunicación en redes sociales son un elemento clave para el manejo de las crisis de marca dentro de las empresas.

La importancia de esta investigación radica en medir el impacto de los comentarios llevados a cabo por los consumidores a través de las redes sociales, en especial de Facebook y Twitter, cuando una empresa atraviesa por una situación de crisis. Para tal efecto se tomó una empresa mexicana con un alto posicionamiento en el mercado de productos alimenticios, tanto en nivel nacional como en el internacional, la cual tuvo una situación de crisis en redes sociales. Analizar la forma en cómo reaccionó la empresa y cómo los consumidores se mostraron frente a esta situación puede contribuir a que las empresas conozcan la importancia de tener un plan estratégico específico para los medios digitales, así como con un *community manager* (persona encargada de monitorizar y responder diariamente los comentarios en redes sociales que hacen sus seguidores); de esta forma, una empresa podrá detener a tiempo una situación crítica para que no llegue a afectar el prestigio de la empresa. (Ibáñez, 2016).

Marco teórico

Las redes sociales son contenidos creados por el usuario de internet que pueden incluir texto, imágenes o una combinación de ambos (Safko & Brake, citado por Coombs & Holladay, 2012, pág. 409). De acuerdo con Coombs & Holladay (2012, pág. 409), las redes sociales comunes incluyen blogs, foros de discusión, micro-blogs, comunidades de contenido compartido, marcadores sociales y redes sociales. Algunas de las marcas comunes de las redes sociales incluyen YouTube, Facebook, Twitter y Flickr. Los medios sociales son públicos porque otras personas



pueden ver lo que alguien crea en las redes sociales, ya que están en primer lugar conectados con el individuo o grupo que crea el contenido; o, en segundo, buscan activamente ese tipo de contenido.



El uso de las redes sociales se ha incrementado de forma exponencial durante los últimos años. La agencia especializada en redes sociales We are social (Kemp, 2017) publicó un estudio sobre los internautas y el uso de las redes sociales en el nivel global a inicios de enero del 2017, donde mostró que de una población total de 7, 476 millones de personas en el mundo, 3,773 millones son usuarios de internet, de ellas 2, 789 millones son activas en las redes sociales, 21% más con respecto con el año 2016. Esto demuestra que la gente se encuentra cada vez más conectada alrededor del mundo y, por ende, la información publicada a través de este medio se viraliza¹ con mayor facilidad.

Las precursoras de las redes sociales son las comunidades virtuales, la diferencia entre ambas radica en que las comunidades virtuales son foros de discusión en donde se pueden intercambiar opiniones, ideas e interés en común, mientras que las redes sociales giran principalmente entorno a las personas (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015, pág. 179) y son “un servicio en línea en el que los miembros pueden establecer relaciones con base en amistad, afinidad, intereses comunes, ventaja comercial u otras razones” (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015, pág. 178), por lo cual son un medio en que los usuarios pueden compartir información de manera inmediata y a su vez interactuar con otros usuarios.

Con la creación de las comunidades virtuales y el crecimiento que ha tenido, los usuarios pueden a su vez intercambiar información, opiniones e incluso hacer públicas sus quejas si no están de acuerdo con el servicio o producto que recibieron por parte de las empresas. (Barker, Barker, Bormann, & Neher, 2015). Es por ello que las empresas destinan cada vez más un mayor porcentaje de su presupuesto de *marketing* al rubro de las redes sociales, ya que es una estrategia poderosa de

¹ El *marketing* viral es el conjunto de técnicas que utilizan internet y las redes sociales para aumentar la difusión de un mensaje entre los interesados, como lo hace un virus. Por lo tanto, la viralización es la propagación de información a través de la boca-oreja, pero haciendo uso de medios digitales, el cual es estudiado por el *marketing* viral (Mejía, 2014, p. 139).



posicionamiento de su marca, además de que, en la actualidad, las publicaciones realizadas a través de este medio afectan la decisión de compra de los consumidores.



Para Coombs y Holladay una crisis puede definirse como la percepción de un evento impredecible que amenaza expectativas importantes de las partes interesadas y puede afectar seriamente el desempeño de una organización y generar resultados negativos (Coombs y Holladay, 2011, pág. 116); tales acontecimientos se pueden generar tanto de forma interna como externa a la organización, por ello es importante detectar el problema que originó la crisis y posteriormente implementar medidas para solucionarlo de manera inmediata. La detección oportuna de la crisis minimizará el impacto que ésta genere sobre la organización.

Para Rojas (2003, pág. 138) la situación de crisis en las empresas es “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la organización”. En redes sociales la situación de crisis se puede presentar a través de algún comentario, foto o video generalmente con connotaciones negativa, es por ello importante que con el fin de detectar las reacciones de los usuarios y prevenir una situación de crisis, las empresas cuenten con el *communnity manager*, quien es la persona encargada de monitorear diariamente los comentarios en redes sociales; para el monitoreo de esos comentarios se utilizan distintos softwares que existen en el mercado como: HootSuite, TweetDeck, Audiense, Buffer, AgoraPulse, Sprout Social, SocialMention, Klout, Brandwatch; nuestra investigación no contó con estas herramientas debido a que se deben adquirir los derechos y éstos son muy costosos, además de que las plataformas que brindan servicios gratuitos temporalmente sólo hacen monitoreo de los comentarios en tiempo real y no de publicaciones realizadas en fechas anteriores.

Cuando el *communnity manager* encuentra algún comentario que pueda poner en riesgo la reputación de la empresa es importante contar con un plan estratégico en redes sociales que a su vez tiene que estar alineado con el plan estratégico corporativo y el área de *marketing*. Al respecto Mejía señala que “la estrategia debe ser el elemento central de la presencia en redes sociales, es algo que da la dirección a las acciones tácticas que la ponen en marcha. Una estrategia indica los objetivos que





se requieren alcanzar con la página de Facebook o la cuenta de Twitter”. Mientras que en la estrategia se determinan los objetivos y se definen cómo se van a conseguir, en las tácticas se muestran las actividades, los recursos y los canales de redes sociales que se van a implementar, por lo que tanto las estrategias como las tácticas van relacionadas una de la otra (Mejía, 2014, pág. 313).

Una estrategia de *marketing* en redes sociales contiene: una evaluación de la presencia de la empresa en este medio, la definición del público objetivo de cada red social, la definición de objetivos y metas, la planeación de canales y contenido, la creación del plan conversacional, el diseño de las métricas con que se evaluarán los resultados, la escucha activa o monitoreo y, por último, la evaluación de la estrategia y los planes de mejora (Mejía, 2014, págs. 315-328). El monitoreo es crucial para la detección oportuna de una crisis, ya que arroja qué se está diciendo sobre la marca, producto o la empresa, quién lo dice y dónde lo están diciendo (Puig, 2015, págs. 31-39).

Caso: La Costeña

La empresa seleccionada para el estudio de crisis de marca fue La Costeña², empresa mexicana con presencia internacional, que de acuerdo con cifras de Euromonitor en 2016 (citado por Granados, 2017) dominaba el 14.6% del mercado mexicano de empresas productoras de salsas, aderezos y condimentos; facturando más de 300 millones de euros al año, colocándose en segundo lugar, superada por Grupo Herdez, quien tiene un 22% del mercado y cuyas ventas superaron los 900 millones de euros. Cabe señalar que La Costeña destina el 85% de su producción al mercado nacional y el resto es para su exportación (Sánchez, 2016). En 2017 dicha empresa exportaba a más de 50 países en los cinco continentes (Granados, 2017).

² La información obtenida para la investigación en cuestión se obtuvo a través de fuentes de acceso público enunciados en el artículo 5 de la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, por tal motivo no se contó con ninguna información interna ni se tuvo contacto con la empresa La Costeña, ni tampoco se hicieron entrevistas al respecto para mantener la confidencialidad de ésta. Además de que la información obtenida a través de fuentes públicas como las redes sociales y artículos de divulgación de internet se utilizaron únicamente para fines académicos de investigación y así poder cumplir con los objetivos presentados en el presente trabajo.





Para apoyar la importancia y el prestigio de La Costeña, en el 2014, la Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (CANAINCA) y el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), organismo encargado de administrar el sistema de propiedad industrial en México, reconoció a La Costeña como marca famosa, gracias a su trayectoria y a la calidad de sus productos, reconocida por los consumidores. Para tener este reconocimiento, La Costeña tuvo que someterse a encuestas, investigaciones de mercado y otros medios permitidos por la ley para que no sólo la población, sino también los distintos sectores de la industria reconocieran las actividades de la marca (CANAINCA, 2014).

Con lo anterior se demuestra la importancia de la empresa La Costeña en el mercado de consumo en México, la cual se ha dado a conocer no sólo por su historia de más de 90 años, sino por la calidad y preferencia de sus productos (García 2014). Por lo tanto, la situación de crisis en redes sociales que vivió la empresa y la forma como ésta fue manejada por su *community manager* puede servir de guía para otras empresas cuando se presente alguna situación crítica.

La situación de crisis en la empresa La Costeña se presentó el 2 de julio de 2016 cuando se difundió una fotografía que se volvió viral en las redes sociales en donde aparecen dos de sus trabajadores orinando sobre la línea de selección de chiles jalapeños. En la fotografía se observa a dos personas con cofia y cubre bocas y con uniforme con el logo de la marca en la zona del proceso de selección de los chiles. Uno de ellos es quien toma la *selfie* y, al fondo, el otro compañero se encuentra con el pantalón abajo y voltea a la cámara aparentando que está orinando sobre la línea de los chiles (Excelsior, 2016). La *selfie* fue publicada en el perfil de Facebook por uno de los ex trabajadores y se propagó rápidamente por Twitter.

Tanto la agencia de relaciones públicas FleishmanHillard de La Costeña, como la página Alerta Ecatepec notificaron a la empresa sobre la divulgación de esa foto; sin embargo, la empresa no dio ninguna declaración al respecto, sino que lo hizo hasta que el problema se convirtió en una crisis para la empresa; fue veinte días después que el *community manager* de La Costeña llevó a cabo cuatro tácticas en redes





sociales para mitigar el impacto negativo. La primera táctica fue la publicación de un comunicado el día 22 de julio del 2016, en el cual la empresa ofrece disculpas públicas sobre la fotografía divulgada por sus dos ex trabajadores temporales, enfatizando que la higiene y calidad de sus productos nunca se vio comprometida.

Como segunda táctica, en el mismo período que la primera, dentro del comunicado se pegó el link de un video corporativo de La Costeña en YouTube (<https://www.youtube.com/watch?v=qhAsSbWRfkM>), con una duración de 9:02 minutos. En este video se muestra la historia, valores, misión, los premios que ha obtenido, las plantas de producción y envasado de sus productos, los 26 centros de distribución con los que cuenta en el nivel nacional, además de su presencia en más de 50 países a nivel global.

La tercera táctica se llevó a cabo el 26 de julio de 2016 para hablar sobre nuevos lanzamientos de productos de la marca, aspectos de investigación y seguridad del producto. También se expresó que los inspectores no habían encontrado ningún indicio de contaminación en los chiles. Posterior a este comunicado, el *community manager* no respondió los mensajes en las redes sociales.

La cuarta táctica fue el 4 de octubre de 2016 en Facebook, en la que lanzaron un concurso para ganar un viaje doble a las Barrancas del Cobre o al Caribe Mexicano por 5 días y 4 noches. La dinámica consistía en subir una foto a la página <http://esdemexicanos.com.mx> disfrutando de uno de los productos de La Costeña, haciendo énfasis en el nacionalismo y el orgullo de ser mexicano, la foto más votada sería la ganadora. Sin embargo, la interacción por parte de los usuarios disminuyó, ya que se dejó pasar mucho tiempo para el lanzamiento de esta táctica, e incluso ya se había olvidado la crisis por la que atravesó la empresa.

Con lo anterior se destaca que lo sucedido con esta empresa puede servir de ejemplo para conocer las reacciones de los usuarios en las redes sociales cuando las empresas mexicanas atraviesan por una crisis de marca.

Método





Se realizó un estudio cuantitativo, interpretativo y transversal y cualitativo (análisis de contenido y método netnográfico) a través del monitoreo de las publicaciones hechas entorno a la marca en Facebook y Twitter, antes, durante la crisis y posterior a ella, a los resultados obtenidos se le efectuó una distribución de frecuencias.

El estudio se realizó en dos partes, la primera consistió en el monitoreo de 32 publicaciones en Facebook, 17 tuits y 1 retuit realizados en Twitter entre el 22 de junio (un mes antes de que estallara la crisis) hasta el 21 de octubre del 2016 (fecha en que, de acuerdo con la gerente de mercadotecnia de la empresa, la crisis ya se había mitigado). En este período se contaron el número de publicaciones y comentarios: “Me gusta” y “Me encanta”, consideradas como reacciones positivas; “Me divierte” y “Me asombra”, tomadas como reacciones neutras; y “Me entristece” y “Me enfada”, como reacciones negativas; con estos criterios se analizaron cada uno de los 1,801 comentarios y 475 respuestas vertidas por los usuarios durante ese periodo.

Posteriormente, para conocer el contenido de los comentarios, se utilizó el método netnográfico o etnografía virtual (Washington y Gebera, 2008, pág. 85), así como el análisis de contenido (Cardoso, 2010, pp. 91-94); se recolectaron los comentarios y respuestas publicadas por los usuarios en este periodo, se interpretaron cada uno de ellos, mismos que se clasificaron en comentarios positivos, negativos y neutros. Las frases negativas utilizadas de acuerdo con las variantes empleadas por los usuarios fueron las siguientes: *orinados, urea, pipi, meados, #lacosteñaorinaloschiles, #lacosteñaconpipi, caca, mierda, desechos, contaminado, daño, asco, asqueroso, wakala, fuchi, porquería, puercos/marranos/cochinos/cerdos, pésimo, jamás compraré, dejo de consumir, no vuelvo a comprar, demandar, voy a cambiar de marca.* En cuanto a las palabras y frases positivas utilizadas de acuerdo con las variantes empleadas por los usuarios fueron las siguientes: *los apoyamos, seguiré comprando sus productos, confío en ustedes, gran empresa, prestigiosa, empresa respetable, fiel consumidora, animo, son los mejores, felicidades, buenísimos y riquísimo.*

Además de tomar como base las palabras y frases para la clasificación y con la finalidad de tener un contexto total del contenido con relación a





si la palabra que empleaban tenía una intención positiva, negativa o neutral se leyeron cada uno de los 2 170 comentarios y respuestas realizados por los usuarios durante la crisis en Facebook y Twitter. Es importante mencionar que, para la clasificación de los comentarios neutrales, se tomó en cuenta que en su contenido no ofendieran ni favorecieran la reputación de La Costeña, sino que responsabilizaban a externos del problema como a sus ex empleados que tomaron la *selfie*, o realizaban comentarios fuera del tema que nada tenían que ver con la crisis de marca.

En ambos estudios la tabulación y análisis de frecuencias se realizó en hoja Excel.

Hallazgos

En las tablas 1, 2 y 3 se muestran los resultados obtenidos en la primera etapa que consistía en contar las respuestas positivas, neutras y negativas en los cuatro periodos no crisis, precrisis, crisis y poscrisis en Facebook y Twitter:

Tabla 1. Respuestas en Facebook de "La Costeña"

Etapa de la crisis	No. de publicaciones	Total de reacciones	Me gusta	Me encanta	Me divierte	Me asombra	Me entristece	Me enoja
No crisis	9	771	713	42	0	1	0	15
Pre crisis	4	554	511	17	4	5	0	17
Crisis	6	4661	3881	256	92	222	26	184
Postercrisis	13	1225	1130	70	6	15	3	1
Total	32	7211	6235	385	102	243	29	217

Tabla 2. Clasificación de las respuestas en Facebook

Etapa de la crisis	Positivo	Neutral	Negativo	Reacciones totales
--------------------	----------	---------	----------	--------------------





No crisis	755	1	15	771
Pre crisis	528	9	17	554
Crisis	4137	314	210	4661
Postcrisis	1200	21	4	1225
Total	6620	345	246	7211

Tabla 3. Reacción de los usuarios en Twitter

Etapa de la crisis	No de publicaciones	#Me gusta
No crisis	8	45
Pre crisis	2	16
Crisis	7	565
Postcrisis	1	86
Total	18	712

En la etapa de no crisis, el *community manager* de La Costeña realizaba en promedio una publicación al día en Facebook y Twitter siguiendo el mismo patrón de una imagen con *tips* o frases de cocina, la misma tipografía y gama de colores, cuidando siempre que apareciera su logo y su eslogan, colocando textos cortos y respetando siempre su identidad corporativa; eso se muestra en los resultados obtenidos antes de la crisis.

En el periodo de crisis, los resultados muestran un aumento en la participación de los comentarios y respuestas llevadas a cabo por los usuarios; en Facebook, alcanzaron el 84% de respuesta, lo mismo sucedió en Twitter, donde en este periodo se alcanzaron 79% respuestas; como se muestra en tablas 1, 2 y 3, esta etapa de crisis fue la de mayor participación de los usuarios.

Aunque la respuesta “me gusta” fue mayor en términos porcentuales, al realizar la segunda etapa sobre el análisis de contenido de cada respuesta; en la etapa de crisis se encontró que en Facebook el 22% de los comentarios y respuestas fueron positivos, mientras que el 29% fueron negativos, se emplearon 427 palabras negativas y 280 palabras positivas. Las 5 palabras o frases positivas y negativas más utilizadas por los usuarios en esta red social durante la crisis fueron las que se presentan en la tabla 4.



Tabla 4. Frases utilizadas por los usuarios en Facebook

	Positivas	Negativas
1	Gracias (101)	Orin (188)
2	Empresa mexicana (32)	Miados (23)
3	Excelente (27)	Daño (21)
4	Felicidades (22)	Sida (15)
5	Gran empresa (21)	Puecos (13)

Por otra parte, en Twitter el 9% de los comentarios y respuestas fueron positivas y 48% fueron negativas, en los que se utilizaron 274 palabras negativas y 81 palabras positivas, de las cuales las 5 palabras o frases más utilizadas durante la crisis fueron las que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Frases utilizadas por los usuarios en Twitter

	Positivas	Negativas
1	Gracias (41)	Orin (73)
2	Amor (8)	Asco (28)
3	Empresa mexicana (6)	Daño (15)
4	Felicidades (3)	Pipi (12)
5	Apoyo a la Costeña/ buenísimos / los apoyo / son los mejores / yo apoyo (2)	Miados (11)

Por lo tanto, el tipo de comentarios negativos que realizaron los usuarios fueron mayores que los positivos, así como también predominan las palabras con connotación negativa por encima de las positivas.

Con la finalidad de conocer el *engagement*³, que los seguidores de La Costeña tuvieron en Facebook y Twitter cuando se presentó su crisis de marca, se utilizó la formula expuesta por Mejía (2014, pág. 146), cuyos resultados aparecen en la figura 1, a la que se le agregaron otras reacciones y métricas arrojadas por Facebook y Twitter, obteniendo el siguiente resultado:

³*Engagement rate* / tasa de participación: es la proporción entre el número de fans activos de la marca y los fans totales el vínculo, muestra el vínculo entre los fans y la marca, a partir de las interacciones.





Tabla 6. Engagement rate Facebook

Fase de la crisis	Engagement rate
No crisis	0.05%
Precrisis	0.09%
Crisis	0.82%
Postcrisis	0.06%

Nota: Estas cifras corresponden a un total de 186, 172 seguidores del Facebook de La Costeña.

Tabla 7. Engagement rate Twitter

Fase de la crisis	Engagement rate
No crisis	0.11%
Precrisis	0.30%
Crisis	2.51%
Postcrisis	0%

Nota: Estas cifras corresponden a un total de 8, 030 seguidores del Twitter de La Costeña.

Con los porcentajes obtenidos en el *engagement rate* se destaca que durante la crisis se registró un mayor porcentaje que fue significativo en comparación con los resultados obtenidos antes y después de la crisis. En Facebook, durante la crisis se obtuvo un *engagement rate* de .82%, calculado a partir de un total de 186, 172 seguidores, mientras que en Twitter fue de 2.51% con 8, 030 seguidores. Es decir, por cada usuario de Facebook hubo un 0.82% de interacción y por cada usuario de Twitter hubo en promedio 2.51% de interacción. En ambas redes sociales, de acuerdo con lo expuesto por Social bakkers (Guglielmelli, 2014) y a los resultados obtenidos en la investigación, se considera que La Costeña tuvo un buen *engament rate* durante su situación de crisis, mientras que antes y después de la crisis había muy poco *engagement* por parte de los usuarios en sus redes sociales.

Uno de los errores de La Costeña fue no realizar publicaciones durante más de un mes, tiempo en el que la crisis se desató, ya que no aprovechó el *engagement* que los seguidores de la marca tenían y el tráfico generado en redes sociales para capturarlo y retenerlo. Debido a que cuando lanzaron la táctica del concurso para ganar un viaje todo pagado, el *engagement* por parte de los usuarios ya se había perdido, lo cual se





reflejó en la disminución de reacciones y comentarios de los usuarios en la poscrisis. A pesar del premio, los usuarios ya no estaban interesados en seguir interactuando con la marca a través de redes sociales. Sin embargo, lo que se resalta de la táctica lanzada por La Costeña en el concurso del viaje todo pagado es que retomó la tercera palabra positiva más mencionada en los comentarios durante la crisis que fue la de “empresa mexicana”. Por lo tanto, hicieron énfasis del nacionalismo mexicano en su campaña, resaltando que sus consumidores le eran fieles no sólo por la calidad, sino porque se trataba de una empresa mexicana con una historia de más de 90 años, que no sería afectada por una *selfie* de mal gusto publicada en redes sociales.

De lo anterior se concluye que, si bien es cierto que después de las tácticas implementadas por la empresa las reacciones y comentarios negativos de los usuarios disminuyeron, no refleja que se haya tratado por las tácticas de reacción implementadas durante la crisis, sino porque la empresa disminuyó el número de sus publicaciones y porque ya no había *engagement* por parte de los usuarios. Esto es debido a que con toda la exposición con la que son bombardeados los internautas diariamente pierden interés fácilmente y olvidan lo que en su momento fue un tema importante, ya que surgen nuevos temas de interés. Además de que La Costeña es una empresa con buen posicionamiento en México, lo que le permitió salvaguardar su reputación a pesar de los comentarios negativos realizados en redes sociales.

Conclusiones

Las empresas deben tener en cuenta que las estrategias de redes sociales no son las mismas que las de otros canales, se deben adaptar de acuerdo con el público al que van dirigidas y al contenido que buscan sus usuarios; destacando en todo momento que estas estrategias deberán ir siempre alineadas con la estrategia organizacional de la empresa; para poder lograr sus objetivos generales y salvaguardar tanto su identidad corporativa como su reputación.

En el caso de la empresa La Costeña se subestimó el poder que actualmente tienen los usuarios en redes sociales, por lo que es





importante resaltar que cuando comienza a haber indicios de que va a estallar una crisis se deben tomar medidas con inmediatez y evitar que el problema se salga de control; el hecho de haber dejado de realizar publicaciones denotaba que no tenían un control sobre el problema e, incluso, esto se podía interpretar por los usuarios que los rumores sobre que el ex empleado había orinado sobre los chiles habían sido ciertos. Por lo tanto, si no había un plan de crisis y no sabían cómo contestar de forma inmediata debieron continuar con su actividad en redes sociales y no evadir el problema, sino enfrentarlo y aclarar a los usuarios que se estaba investigando la situación para poderles brindar una respuesta a la brevedad.

Esos 20 días que pasaron del estallido de la crisis a la publicación del comunicado fueron cruciales para que se incrementara exponencialmente el número de comentarios negativos y fotografías alusivas a la situación que estaba viviendo La Costeña. Si no se tenía una respuesta oficial, el *community manager* debió notificar a los usuarios a través de publicaciones que se estaba trabajando sobre el tema para tomar las medidas necesarias; lo importante en estas situaciones es salvaguardar la calidad de sus productos en todo momento, destacando los valores y principios organizacionales de la empresa como “responsabilidad” y “calidad”. El no dar respuestas oportunas, el usuario considerará que no se le está tomando en cuenta, que lo están ignorando y eso incrementará su descontento.

Cabe mencionar también que en las respuestas y comentarios de los usuarios durante la crisis había defensores de la marca, eso se mostró en las respuestas positivas durante la crisis, quienes culpaban a los ex empleados por la situación y creían en La Costeña, lo cual se vio reflejado en las palabras y frases positivas que arrojaron los resultados que denotaban la lealtad de los consumidores con la marca y el buen posicionamiento que tiene la empresa en la mente de los consumidores; por lo tanto, se debió de haber dado mayor crédito a eso y reconocer los comentarios vertidos por esas personas.

Con lo anterior se concluye que la empresa La Costeña debió emplear las tácticas de reacción a la crisis de forma inmediata, destacando que se tenía un control sobre la situación y que contaban con una estrategia de *marketing* en redes sociales. Así como está empresa mexicana, hay



muchos casos en los que se subestima la importancia de tener presencia en redes sociales y sobre todo de contar con una estrategia para las mismas, colocando a personas no preparadas ni capacitadas para su administración.



Por otra parte, la mala gestión de la crisis llevó a que se vieran contaminados los aspectos positivos de la imagen de La Costeña con todos los comentarios negativos en torno a la marca en redes sociales. Denotándose que el responsable de las redes sociales no gestionó de forma adecuada a la marca frente a los ataques que comenzaron a surgir en torno a ella. Sin embargo, a pesar de ello, debido a la historia de la empresa, al no verse envuelta en escándalos de ese tipo anteriormente, hizo que su reputación saliera adelante pese a la crisis, esto gracias a las relaciones favorables que ha logrado cimentar entre sus consumidores.

Cabe resaltar que se encontraron limitaciones en la investigación realizada, ya que la empresa bloqueó comentarios con contenido ofensivo, mismo al que no se puede acceder sino se es administrador de la página. En el caso de Facebook, la plataforma permite moderar las publicaciones y comentarios ya sea ocultándolos o eliminándolos, así como también bloquear palabras y filtrar groserías. Estas funciones de ambas redes sociales son determinadas por el administrador de la página (el *community manager*), por lo que él es quien designa que palabras o contenido será eliminado o bloqueado.

Finalmente, este trabajo es un ejemplo de la importancia del manejo de las redes sociales en situaciones de crisis, todas las empresas pueden caer en algún momento en una situación así, no se pueden predecir, pero si se debe reaccionar de manera inmediata respondiendo y defendiendo su marca y la reputación de la empresa.

Esta investigación insta a realizar más investigaciones sobre el área de comunicación de crisis, *marketing* digital y estrategias de *marketing* en redes sociales, debido a que muchos de los trabajos que se publican son de divulgación y prácticos, los cuales no tienen un sustento teórico que puedan fundamentarse con teorías de la administración, de *marketing* y de comunicación.

Referencias



AgoraPulse (2018). www.agorapulse.com/es, recuperado 6 de marzo de 2018

Audience (2018). www.es.audiense.com recuperado 6 de marzo de 2018

Barker, M., Barker, D., Bormann, N., & Neher, K. (2015). *Marketing para medios sociales: un planteamiento estratégico* (1ra ed.). México: CENGAGE Learning.

Brand watch. (2018). www.brandwatch.com, recuperado 6 de marzo de 2018

Bufer (2018). www.buffer.com, recuperado 6 de marzo de 2018

CANAINCA.(2014). *Recibe La Costeña declaración de "Marca Famosa"*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de Canainca: <http://www.canainca.org.mx/index.php/la-industria/noticias-recientes/89-recibe-la-costena-declaracion-de-marca-famosa>

Cardoso, H. (2010). *El análisis de contenido: Técnica y desarrollo metodológico*. México: Facultad de Estudios Profesionales Acatlán DGAPA.

Coombs, T., & Holladay, S. (2009). Further explorations of post-crisis communication: Effects of media and response strategies on perceptions and intentions. *Public Relations Review*, 1-6.

Coombs, T., & Holladay, S. (2011). An exploration of the effects of victim visuals on perceptions and reactions to crisis events. *Public Relations Review*, 37, 115-116.

Coombs, T., & Holladay, S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38, 408-415.

Excelsior. (2016). *Difunden foto de empleados orinando en chiles La Costeña*. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de Excelsior: <http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2016/07/23/1106710#.T4hURBJkku0.facebook>



Facebook. (2017). *Facebook blueprint*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de Facebook Inc: <https://facebook.exceedlms.com/student/catalog>



García, J. (2014). *La Costeña es declarada marca famosa por el IMPI*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de The Point: <http://thepoint.com.mx/www/2014/06/25/la-costena-es-declarada-marca-famosa-por-el-impj/#sthash.4KZcDaCe.yJmKa89m.dpbs>

Granados, Ó. (2017). *El millonario negocio del chile picante*. Recuperado el 27 de septiembre de 2017, de El País: https://elpais.com/economia/2017/07/20/actualidad/1500558577_207596.html

Guglielmelli, C. (2014). *Finding The Right Engagement Rate for your Facebook Page in 2014*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de Socialbakers: <https://www.socialbakers.com/blog/2137-finding-the-right-engagement-rate-for-your-facebook-page-in-2014>

Hootsuite (2018). www.hootsuite.com/es, recuperado 6 de marzo de 2018

Ibañez, M. (2016). *Redes sociales para PYMES. Introducción al Community Management*. (1, Ed.) España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación.

Kemp, S. (2017). *Digital in 2017: Global overview*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de We are social: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

Klout. (2018). www.klout.com, recuperado 6 de marzo de 2018.

La Costeña.(2017). *Historia* . Recuperado el 17 de agosto de 2017, de La Costeña: <http://www.lacostena.com.mx/es/nosotros/>

Martínez , P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.



Mejía, J. (2014). *La guía avanzada del community manager* (1ra ed.). Madrid, España: Anaya Multimedia.



Mejía, J. (2016). *Herramientas gratis indispensables para el Community Manager (administrador de redes sociales)*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de Marketing en redes sociales: <http://www.juancmejia.com/marketing-en-redes-sociales/21-herramientas-gratis-indispensables-para-el-community-manager/>

Puig, V. (2015). *Social Media: 250 consejos prácticos para diseñar tu estrategia en las redes sociales*. Madrid, España: RA-MA.

Rojas, O. (2003). *La comunicación en momentos de crisis*. Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de Revista Científica de Comunicación y Educación: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html>

Sánchez, S. (2016). *13 datos para conocer el negocio de La Costeña*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de Expansión: <http://expansion.mx/empresas/2016/07/27/13-datos-para-conocer-el-negocio-de-la-costena>

Social Mention. (2018). www.socialmention.com, recuperado 6 de marzo 2018

Sprout social. (2018). www.sproutsocial.com, recuperado 6 de marzo 2018

Tweetdeck. (2018). www.tweetdeck.twitter.com, recuperado 6 de marzo 2018

Twitter. (2017). *Introducción a Twitter para Empresas*. Recuperado el 18 de enero de 2017, de Business Twitter: <https://business.twitter.com/es/basics/intro-twitter-for-business.html>

Washington, O., &Turpo , G. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 42, 81-93.



Yin, R. K. (2009). *Case Study research. Design and methods* (4 ed.). California: Sage.

