

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIONES PUBLICITARIAS
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

USO DE REDES SOCIALES EN EL MANEJO EFECTIVO DE UNA SITUACIÓN
DE CRISIS
(CASO DE ESTUDIO- *MOVISTAR*)

Tesista:
Faria Florenca, Analina

Tutor:
Ascanio, Rafi

Caracas, 03 de septiembre de 2013

Formato G:

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social

Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

dejamos constancia de que una vez revisado y sometido éste a presentación y evaluación, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Nombre:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

Firma:

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

*A Dios, por permitirme culminar
exitosamente cinco
maravillosos años
de carrera.*

*A mi familia, por apoyarme
siempre en cada
reto de la
vida.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante e iluminar mi mente durante largas horas de redacción.

A mi familia, por ser el soporte principal de mi vida y apoyarme en cada momento.

A todas las personas que contribuyeron en la realización de esta investigación, especialmente:

A la profesora Rafi Ascanio, por aceptar el reto de ser mi tutora durante el desarrollo de este trabajo y por darme su voto de confianza. Sin su visión crítica y comentarios acertados, este trabajo no sería lo que es.

A la profesora Elsi Araujo, por ser una guía desde el primer día de este proyecto y por su entera disposición para resolver cada inquietud.

A todo el personal de Telefónica Movistar: Rosany Silva, María Fernanda Guerra, Miguel Di Campo y Maricela Becerra. Por su buena disposición a contribuir con la información necesaria para emprender esta investigación.

A la profesora Xiomara Zambrano, Agrivalca Canelón y Gabriel Reyes, por su entera colaboración como expertos en la validación de los instrumentos de esta investigación.

A la profesora Tiziana Polesel, por cada clase inspiradora y por enseñarme siempre a ver la realidad bajo otra perspectiva, como lo hacen los buenos comunicadores.

Por último, pero no menos importante, a la UCAB, esa colmena donde guardo éxitos y fracasos, por ser mi segundo hogar durante cinco maravillosos años.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.1 Descripción y formulación del problema.....	14
2.2 Delimitación.....	17
2.3 Objetivos de la investigación.....	17
2.3.1 Objetivo general.....	17
2.3.2 Objetivos específicos.....	18
2.4 Justificación de la Investigación.....	18
III. MARCO CONCEPTUAL.....	21
3.1 El fenómeno de la comunicación.....	22
3.1.1 Concepto de comunicación y su importancia.....	22
3.1.2 El proceso de la comunicación.....	23
3.1.3 Factores que intervienen en el proceso de la comunicación.....	24
3.1.4 Barreras que interfieren el proceso de la comunicación.....	26
3.1.4.1 La fuente-encodificador.....	27
3.1.4.2 El decodificador-receptor.....	29
3.1.4.3 El mensaje.....	30
3.1.4.4 El canal.....	31
3.2 La comunicación en el marco de la organización.....	31
3.2.1 Funciones de la comunicación en la organización.....	31
3.2.1.1 Función de producción.....	32
3.2.1.2 Función de innovación.....	32
3.2.1.3 Función de mantenimiento.....	33
3.3 Los medios de comunicación.....	33
3.3.1 Concepto de medios de comunicación.....	33
3.3.2 Clasificación de los medios de comunicación en función de la publicidad.....	35
3.4 Organización y manejo de crisis.....	35

3.4.1	Concepto de crisis.....	35
3.4.2	Morfología de una crisis.....	37
3.4.2.1	Tipología de una crisis.....	37
3.4.2.2	Causas de una crisis.....	39
3.4.2.3	Efectos de una crisis.....	42
3.4.2.4	Fases de una crisis.....	42
3.4.3	Estrategia de la comunicación de crisis.....	44
3.4.3.1	Principios que rigen la comunicación de crisis.....	44
3.4.4	El manual de crisis como plan preventivo.....	47
3.4.5	El plan de comunicación de crisis.....	49
3.4.5.1	Identificar la crisis.....	49
3.4.5.2	Enfrentar la crisis.....	52
3.4.5.3	Resolver la crisis.....	55
3.4.5.4	Gestionar la postcrisis.....	57
3.5	El fenómeno del Internet.....	60
3.5.1	Aproximación teórica.....	60
3.5.2	Historia del internet.....	61
3.5.3	Amplitud del internet.....	64
3.5.3.1	Penetración a nivel mundial.....	65
3.5.3.2	Penetración en Latinoamérica.....	65
3.5.3.3	Penetración en Venezuela.....	66
3.6	Redes sociales.....	67
3.6.1	Concepto de las redes sociales.....	67
3.6.2	Historia de las redes sociales.....	69
3.6.3	Principales redes sociales.....	72
3.6.4	Herramientas de las redes sociales.....	77
3.6.5	Las redes sociales en Venezuela.....	84
3.7	El fenómeno <i>Twitter</i> : la web en tiempo real.....	86
3.7.1	Concepto de <i>Twitter</i>	86
3.7.2	Historia de <i>Twitter</i>	88
3.7.3	Funcionamiento de <i>Twitter</i>	89

3.7.4	Amplitud de <i>Twitter</i>	94
3.7.4.1	Caso Venezuela.....	95
IV.	MARCO REFERENCIAL.....	98
4.1	Grupo Telefónica.....	98
4.2	Telefónica: una historia de más de 85 años.....	101
4.2.1	Telefónica en el mundo.....	102
4.2.2	Telefónica en Venezuela.....	103
4.3	Movistar: la marca comercial de España y Latinoamérica.....	105
4.4	Movistar en Venezuela.....	105
4.4.1	@ <i>Presid_Movistar</i> como primer acercamiento a las redes sociales...	105
4.4.2	@ <i>MovistarVe</i> y @ <i>AyudaMovistarVe</i> como consolidación en el manejo de redes sociales.....	108
4.4.3	Gestión de las cuentas @ <i>MovistarVe</i> y @ <i>AyudaMovistarVe</i>	108
4.4.4	Twitter como canal de fortalecimiento de relaciones con los clientes..	110
4.5	Twitter como herramienta de gestión de crisis.....	112
4.6	Un poco de historia sobre la crisis del lanzamiento de iPhone 5.....	117
4.7	Investigaciones recientes acerca del objeto de estudio.....	130
4.7.1	Estudio de IZO® Venezuela: <i>To tweet or not to tweet</i>	130
4.7.2	Artículos de comScore®.....	134
4.7.2.1	Indonesia, Brasil y Venezuela Lideran Aumento Global del Uso de <i>Twitter</i>	134
4.7.2.2	Holanda lidera el mercado global de alcance en <i>Twitter</i>	135
V.	MÉTODO.....	137
5.1	Modalidad.....	137
5.2	Diseño y tipo de investigación.....	138
5.3	Diseño de variables de investigación.....	139
5.3.1	Definición conceptual.....	141
5.3.2	Definición operacional.....	143

5.4	Unidades de análisis y población.....	144
5.5	Diseño muestral.....	145
5.5.1	Tipo de muestreo.....	145
5.5.2	Tamaño de la muestra.....	145
5.6	Diseño del instrumento.....	146
5.6.1	Descripción del instrumento.....	147
5.6.2	Validación del instrumento.....	148
5.6.3	Ajuste del instrumento.....	149
5.7	Criterios de análisis.....	151
5.8	Procesamiento.....	153
5.9	Limitaciones.....	154
VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		157
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		176
7.1	Conclusiones.....	176
7.2	Recomendaciones.....	182
BIBLIOGRAFÍA.....		184
GLOSARIO.....		193
ANEXOS.....		195
	Anexo 1. Instrumento 1: Entrevista a equipo de comunicaciones corporativas.....	195
	Anexo 2. Instrumento 2: Entrevista a equipo de crisis.....	196
	Anexo 3. Instrumento 3: Entrevista a <i>Community Managers</i>	198
	Anexo 4. Validación instrumento por Xiomara Zambrano.....	199
	Anexo 5. Validación instrumento por Agrivalca Canelón.....	200
	Anexo 6. Validación instrumento por Gabriel Reyes.....	201

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	143
Tabla 2. Criterios de valoración.....	152
Tabla 3. Matriz de las entrevistas del Instrumento #3.....	157

FIGURAS

Figura 1. Principales 10 sitios de Redes Sociales por visitantes en Venezuela..	86
Figura 2. Composición de visitantes en Twitter por Edad en Venezuela.....	96
Figura 3. Anuncio de lanzamiento de <i>iPhone 5</i> desde <i>@MovistarVe</i>	118
Figura 4. Anuncio de lanzamiento de <i>iPhone 5</i> desde <i>Movistarve.blogspot.com</i>	119
Figura 5. Anuncio de lanzamiento de <i>iPhone 5</i> por <i>Eluniversal.com</i>	120
Figura 6. Anuncio de lanzamiento de <i>iPhone 5</i> desde <i>@ElUniversal</i>	121
Figura 7. Pantalla de presentación para participar en la herramienta web <i>iFortuna</i>	122
Figura 8. Máquina de la fortuna de la herramienta web <i>iFortuna</i>	122
Figura 9. Cupón electrónico ganador de la herramienta web <i>iFortuna</i>	123
Figura 10. Mensaje de oportunidad agotada de la herramienta web <i>iFortuna</i> ..	124
Figura 11. Tweet de reclamo por el funcionamiento de <i>iFortuna</i> por <i>@haroldv</i>	126
Figura 12. Tweet de reclamo por el funcionamiento de <i>iFortuna</i> por <i>@luna_mc</i>	127
Figura 13. Tweet de reclamo por el funcionamiento de <i>iFortuna</i> por <i>@sheinachang1</i>	127
Figura 14. Tweet de reclamo por el funcionamiento de <i>iFortuna</i> por <i>@vanessa_lc</i>	128
Figura 15. Tweet de reclamo por el funcionamiento de <i>iFortuna</i> por <i>@Angel_Arguello</i>	128
Figura 16. Mención en <i>Twitter</i> de Últimas Noticias sobre el inconveniente con la herramienta <i>iFortuna</i>	129
Figura 17. Mención en <i>Twitter</i> de El Mundo sobre el Inconveniente con la herramienta <i>iFortuna</i>	129
Figura 18. Top 10 de <i>Global Marketers</i> por alcance en <i>Twitter</i>	136
Figura 19. Respuestas desde <i>@Movistarve</i> a las quejas por <i>Twitter</i>	167
Figura 20. Respuestas de <i>@Movistarve</i> a las quejas por <i>Twitter</i>	167
Figura 21. Respuestas desde <i>@AyudaMovistarVe</i> a las quejas por <i>Twitter</i> ...	168

RESUMEN

Las denominadas redes sociales ya forman parte de la revolución informativa de las comunicaciones en línea, logrando que el acceso a la información sea mucho más sencillo que hace algunos años. Ante este escenario, donde los dueños de la información son las propias personas, es sumamente importante para ciertas empresas tomar decisiones acertadas en relación al manejo de las comunicaciones con sus clientes externos. Sin embargo, muchas aún se niegan a incursionar en el complejo mundo de las redes sociales; e incluso sobreestiman su eficacia como medio para minimizar las crisis y fortalecer las relaciones con sus clientes. Pero la realidad es que el manejo de redes sociales ha pasado de ser una opción a una prioridad y tarde o temprano la empresa deberá afrontarla, en tanto que el hecho de no estar presente, no significa que allí no se hable de ella. En Venezuela, un ejemplo exitoso es el caso de *Movistar Venezuela*, la primera empresa de telecomunicaciones del país en incursionar en *Twitter*, que ahora posee una de las cuentas con más tráfico en la red, y a través de la cual ha logrado manejar varias situaciones de crisis. Bajo estas consideraciones, se plantea realizar una investigación sobre el uso de las redes sociales (*Twitter*), como medio y herramienta de comunicación efectiva para el manejo de una situación de crisis con los clientes, partiendo del caso de estudio de *Telefónica Movistar*.

Palabras clave: crisis, manejo de crisis, uso de redes sociales, *Twitter*, *iPhone 5*, *Telefónica Movistar*, caso de estudio.

I. INTRODUCCIÓN

Tal como indican especialistas en el tema, ante un mercado tan competitivo y masificado, en el que la información ya no solo pertenece a las compañías sino también a las personas, es sumamente importante para un conglomerado de empresas tomar decisiones acertadas en relación al manejo de las comunicaciones con sus clientes. “Y más cuando, en la era de la información y la comunicación en la que vivimos, llegar a las fuentes es bastante más sencillo que antaño” (Curtichs, Fuentes, García, Toca, 2011, p.28).

Paralelamente, “las personas han ido <<perdiendo el miedo>> (...). Al día de hoy, alguien [una empresa] cuyo nombre no aparezca en una búsqueda de Google, seguramente sea porque ha pasado la última década escondido en lo más hondo de una cueva” (Curtichs, et al, 2011, p.15).

Sin embargo, no todas las empresas se han arriesgado a tomar la decisión de incursionar en el complejo mundo de las redes sociales. Las causas alrededor de esta posición, sondan el aspecto de la rentabilidad en cuanto a costo-beneficio, entre otras cosas.

Paralelamente, se han conformado una serie de críticas alrededor de la idea de incursionar en las redes sociales. En principio, los detractores alegan su complejidad desde un punto de vista tecnológico, de preparación de personal y encarecimiento de la gestión. Y ciertamente, toda empresa que pretenda incursionar en el mundo de las redes sociales deberá contar con personal y dispositivos apropiados. “No debemos olvidar que para que esas relaciones existan debe haber una capa tecnológica, complicada en su programación, aunque sencilla en su desarrollo, que las soporte y les conceda existencia” (Curtichs, et al, 2011, p.41).

No obstante, “las redes sociales son, en realidad, las personas que las utilizan y las relaciones que gracias a ellas se crean” (Curtichs, et al, 2011, p.41). En tal sentido, si bien incursionar en las redes implica disponer de un equipo a cargo, las empresas deben mantener como principio obligatorio brindar una buena atención, en función de otorgar respuestas inmediatas y acertadas. Y tal disposición solo será posible con un adecuado entrenamiento a sus empleados, que garantice la atención efectiva de sus clientes.

De igual forma, los detractores acotan que la introducción de ciertas empresas en el sistema de redes sociales encarecería su gestión en cuanto a que deberán disponer de recursos extras para su funcionamiento, que serán en mayor o menor medida dependiendo del tamaño y estructura de la empresa.

Bajo estas premisas, si bien es cierto que todo lo anterior implica una preparación estratégica e incluso una reorganización estructural por parte de la empresa, los resultados a largo plazo bien valen el esfuerzo. En muchos casos, “no importa la cantidad de recursos que se disponga (...) importa la efectividad, aprovechando al máximo todas las herramientas que tenemos a nuestro alcance” (Curtichs, et al, 2011, p.65).

Aun con todas estas precisiones y teniendo evidencias concretas de otros estudios acerca del mismo tema, muchas empresas de servicio todavía dudan de la eficacia de manejar las redes sociales como puente que contribuya a minimizar las crisis y fortalecer las relaciones con sus clientes. De hecho, puede ser la plataforma para captar ciertas fallas que la empresa no está percibiendo.

La realidad es que el manejo de las redes sociales ha pasado de ser una opción, a ser una prioridad. Por un lado, la empresa recibe el *feedback* que necesita para mirarse a sí misma, potenciar lo bueno y mejorar lo malo. Y por otro, lo hace desde el mejor ángulo posible: el de los propios receptores de sus servicios. A fin de cuentas, son los clientes quienes reconocen la existencia de toda empresa. Sin ellos, no serían más que estructuras.

En tal sentido, darle la espalda al cliente siempre será perjudicial. Tarde o temprano, la empresa deberá incursionar en las redes sociales, porque el hecho de no estar presente, no quiere decir que allí no se hable de ella. Y las consecuencias de no hacerlo van desde la desinformación, hasta la desmejora del servicio, en cuanto a dar respuesta inmediata a problemas e inquietudes de sus clientes. Y más aún, al manejo de las crisis.

Alrededor del mundo, son variados los ejemplos de empresas exitosas que han potenciado su marca mediante el manejo efectivo de sus crisis por medio de las redes sociales. En Venezuela, se destacan algunos ejemplos. El caso de *Telefónica Movistar* es uno de ellos. Se trata, de una de las empresas venezolanas líder en telefonía fija y móvil, que ha logrado manejar varias de sus crisis, mediante el uso de las redes sociales. Concretamente, tiene presencia en *Twitter* desde septiembre de 2010 con la cuenta *@Presid_Movistar*, manejada por su presidente Juan Antonio Abellán, siendo la primera empresa de telecomunicación del país en emprender esta iniciativa. Adicionalmente, se encuentra la cuenta *@MovistarVe*, en conjunto con *@AyudaMovistarVe*, a través de las cuales ha logrado manejar crisis importantes con sus clientes, llegando a ser una de las cuentas con más tráfico en la red.

A partir de estas consideraciones, es relevante realizar una investigación de estudio de caso de *Telefónica Movistar*, sobre el uso de las redes sociales, como medio y herramienta de comunicación efectiva para el manejo de una situación de crisis con los clientes.

A continuación, la presente investigación se estructura de la siguiente manera: Capítulo II: Problema de investigación, Capítulo III: Marco conceptual, Capítulo IV: Marco referencial, Capítulo V: Método, Capítulo VI: Análisis de resultados, Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 *Descripción y formulación del problema*

En los tiempos que corren,

La visión de una empresa está inmersa en un proceso de gran dificultad, en el que el éxito o el fracaso no dependen esencialmente de la calidad de sus productos y servicios sino de la capacidad para gestionar con rigor su identidad y para competir en un estado mediatizado con otras organizaciones que también aspiran a ofrecer a su público una imagen positiva (Fita, 1999, p. 64).

Es por ello, que ante “un mercado tan amplio y competitivo, donde los éxitos comerciales y sociales se ganan y se pierden en el campo de la imagen, las acciones de relaciones públicas que deben realizar las empresas con sus públicos resultarán estratégicamente decisivas” (Fita, 1999, p. 64). Partiendo de esto, una empresa no puede darse el lujo de desatender su imagen, ni mucho menos mentir acerca de su identidad.

Son muchas las causas, y muchas también las situaciones que pueden afectar la buena imagen y reputación de una empresa. No obstante, la gran mayoría de ellas suelen proceder de eventos específicos que rompen la armonía de una organización. Es lo que se conoce como situación de crisis.

Hablar de crisis, no es solo referirse a una serie de períodos o momentos críticos por los que atraviesa una organización, sino que va más allá de eso. De acuerdo con Piñuel (1997; cp. Fita, 1999, p.123), la noción de crisis se refiere a:

Un cambio repentino entre dos situaciones (...) que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque (...) se produce un acontecimiento súbito frente al cual

(...) debe reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

Con base en esto, afrontar una crisis no consiste solamente en actuar lo más rápido posible con el único objetivo de frenar aquello que está dañando la imagen de la empresa. Y mucho menos, se basa en “el simple hecho de explicar a los medios de comunicación lo que ha sucedido” (Fita, 1999, p.123).

Debido a su característica sorpresiva, las crisis no pueden predecirse. De ser así, éstas ni siquiera se producirían. Luego, por las circunstancias particulares en las que ocurren, todas tienen un carácter único.

Adicionalmente, dado que toda crisis supone una situación de urgencia, es natural que se produzcan noticias negativas y un sinnúmero de especulaciones con respecto a la empresa que la sufre. Mientras mayor sea la desinformación, mayores serán los conflictos internos que puedan desencadenar el fenómeno del rumor. Por ello, se dice que “ganar la apuesta de la comunicación [por parte de la empresa] en estado de crisis es, ante todo, ganar tiempo” (Fita, 1999, p.126).

Sin embargo, una organización o empresa que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para poder conocer mejor su cultura (...), su producto, y el público al que se dirige (...), puede generar unos mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar las crisis, que, por supuesto, aparecerán y se instalarán en el interior de la organización haciendo mella en ella y, en muchos casos, destruyendo un proceso de muchos años de trabajo y esfuerzo, sucediendo por el simple hecho de no conocer su propia identidad y de no haber dedicado el esfuerzo necesario en prepararse para afrontar las dificultades (Fita, 1999, p.121).

De esta manera, puede afirmarse que una de las premisas más importantes a la hora de afrontar una situación de crisis, es que “la comunicación deberá defender las diferentes posturas del problema y sobre todo la de una imagen y

una identidad que sin lugar a dudas será puesta en tela de juicio” (Fita, 1999, p.141).

De esta realidad, no escapan las empresas de telefonía celular, especialmente porque ofrecen productos y servicios tan sensibles de cara a la percepción de los clientes, y en los cuales interfieren terceras partes en el proceso de manufactura y distribución de servicios. Tampoco puede obviarse que los dispositivos móviles se han convertido en productos de gran necesidad, por lo cual, un manejo inadecuado de la relación con los clientes, sobre todo por medio de las redes sociales y aun más en una situación de crisis, puede afectar gravemente la imagen y confiabilidad que éstos tienen de la empresa. Naturalmente, dentro de esta categoría se inserta la empresa *Telefónica Movistar* que opera en Venezuela y que se refiere en esta investigación al objeto de estudio.

Bajo estas premisas, y luego de contextualizado el tema, la investigación se centra en un caso de estudio: la empresa *Telefónica Movistar*. En ese sentido, la formulación del problema ha sido condensada en las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles fueron los factores determinados por la empresa *Telefónica Movistar* para tomar la decisión de introducirse en la red social *Twitter* en el año 2010?

¿Cuáles fueron los otros medios de comunicación utilizados por *Telefónica Movistar* para el manejo de la crisis del 28 de noviembre de 2012, con respecto al lanzamiento del *iPhone 5*?

¿Cuáles fueron los motivos que indujeron a *Telefónica Movistar* a utilizar la red social *Twitter* para manejar la crisis del 28 de noviembre de 2012, con respecto al lanzamiento del *iPhone 5*?

2.2 Delimitación

La presente investigación tiene por finalidad determinar el uso de las redes sociales para el manejo efectivo de una situación de crisis específica (28 de noviembre de 2012), teniendo como caso de estudio a la empresa *Movistar* y partiendo de una situación concreta. Básicamente, se busca identificar el uso dado a la red social *Twitter*, mediante su cuenta oficial, para detectar las medidas adoptadas para la solución de dicha crisis, tal como fue explicado en párrafos anteriores.

En ese sentido, la empresa a la que se hace referencia es *Telefónica Movistar*, presente en el Área Metropolitana de Caracas, que corresponde a la frontera espacial en la que se enmarca la investigación.

En relación al espacio temporal, el presente estudio se circunscribe a una situación de crisis, que tiene lugar el 28 de noviembre de 2012. Es decir, desde el momento en que se presenta, hasta su culminación. Los *tweets* analizados serán aquellos realizados a partir del instante en que *Movistar* comienza a manejar la crisis, mediante las redes sociales, con sus clientes afectados, hasta la resolución de la misma.

2.3 Objetivos de la investigación

2.3.1 *Objetivo general*

Determinar el uso de las redes sociales (*Twitter*) como medio y herramienta para el manejo eficiente de una situación de crisis, partiendo del caso de estudio de *Telefónica Movistar*.

2.3.2 *Objetivos específicos*

1. Identificar los factores que determinaron la incursión de *Telefónica Movistar* en la red social *Twitter* desde el año 2010.
2. Identificar los otros medios de comunicación utilizados por *Telefónica Movistar* para el manejo de la situación de crisis del 28 de noviembre de 2012, con respecto al lanzamiento de *iPhone 5*.
3. Determinar qué indujo a *Telefónica Movistar* a utilizar la red social *Twitter* para manejar la crisis del 28 de noviembre de 2012, con respecto al lanzamiento de *iPhone 5*.

2.4 *Justificación de la investigación*

Partiendo de la contextualización que se ha hecho del problema de investigación, es necesario resaltar que la importancia de este proyecto radica en realizar lo vital que puede llegar a ser, para una empresa de servicios, la presencia en las redes sociales como *Twitter*. Esta especie de universo en la red, en la cual la información circula a velocidades a veces inimaginables, ha evidenciado, entre otras cosas, ser una plataforma masiva importante para que las empresas fortalezcan las relaciones con sus consumidores.

Así lo corroboran las cifras, donde tan solo Venezuela tendría unos 6,4 millones de cuentas de *Twitter*, ocupando el puesto No. 12 en el mundo. De estas cuentas, un 28% están activas, según un estudio realizado por SemioCast (2012). Eso, sin entrar en más detalles, pone en evidencia el gran auge que ha tenido esta web en tiempo real.

Tomando en cuenta estos datos, es fundamental entender que una de las ventajas relacionadas con la incursión de las empresas en *Twitter* es justamente la amplitud de la comunicación con sus clientes reales y potenciales. De igual forma, es uno de los medios más directos que la empresa tiene para potenciar el *feedback* que precisa, para mirarse a sí misma desde la óptica de sus clientes, quienes a fin de cuentas hacen posible que la empresa exista.

A pesar de todas estas precisiones y teniendo evidencias concretas de otros estudios acerca del mismo tema, muchas empresas de servicio aun dudan de la eficiencia de usar las redes sociales como herramienta para el manejo de crisis y un consiguiente fortalecimiento de las relaciones con sus clientes. Es por ello, que se plantea como necesario realizar un estudio que identifique los factores que empresas modelo como *Telefónica Movistar* han tomado para resolver crisis puntuales con sus clientes, haciendo uso de las redes sociales como herramienta de comunicación.

Justamente, una de las motivaciones para abordar este tema es su pertinencia en la actualidad y la alta relación que existe entre los conceptos de comunicación en redes sociales y el manejo efectivo de crisis organizacionales. Ambos referidos a un estudio de corte humanístico, atados a la incorporación de un comunicador social. De igual forma, su trascendencia va más allá de un simple caso de estudio.

Telefónica Movistar es una empresa que ha dado muestras de tener un acertado manejo de las redes sociales. Desde su ingreso a la red *Twitter* en septiembre de 2010, la empresa ha sabido manejar sus relaciones con la inmediatez que el cliente necesita. Progresivamente, ha ido aumentando el número de seguidores, hasta llegar a un poco más de 500 mil, con una capacidad de respuesta verdaderamente sorprendente que a veces suele llegar a un *tweet* cada 20 minutos, dependiendo del día.

Por otro lado, los resultados de esta investigación bien podrían tomarse como base y ejemplo para beneficio de otras empresas de servicios similares que

tengan intención de dar el paso a las redes sociales y evaluar hasta cierto punto, los factores que han tomado en cuenta otras empresas exitosas. En ningún momento se pretende crear un aura de verdad alrededor de este caso en concreto, puesto que debe tomarse en cuenta que los resultados podrían modificarse en la medida en que otros factores también lo hagan. Sin embargo, podría resultar curioso y pertinente conocer cómo *Telefónica Movistar* lo ha hecho, considerando su reputación empresarial, y basándose en las medidas que han adoptado y los resultados obtenidos.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 *El fenómeno de la comunicación*

3.1.1 *Concepto de comunicación y su importancia*

Aristóteles definió el estudio de la (comunicación) retórica como la búsqueda de ‘todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance’ (...) dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque del propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aun cuando el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión, sino en crear buenas imágenes del orador (Berlo, 2002, p.4).

En su revisión histórica, Berlo (2002, p.5), señala lo siguiente:

A finales del siglo XVIII (...) los conceptos de la psicología de las facultades invadieron la retórica (...). De acuerdo con esta teoría, uno de los objetivos de la comunicación era informativo: llamamiento hecho a la mente. Otro era persuasivo: llamado hecho al alma, a las emociones. Y otro más servía de entretenimiento.

“No obstante, esta distinción entre informar-persuadir-entretener puede presentar dificultades si partimos de la base de que en la comunicación estos propósitos son independientes” (Berlo, 2002, p.5).

“Al considerar un contenido, es difícil determinar si su propósito es informar o persuadir, así como decir cuál será el efecto en el receptor y cuál es la intención de la fuente al producirlo” (Berlo, 2002, p.5).

Sin embargo, más allá de las innumerables postulaciones y contradicciones teóricas, Berlo (2002) sostiene que desde que nacemos y a medida que vamos desarrollándonos somos capaces de afectar y ser afectados por los demás, bien sea a través del lenguaje no verbal, en los primeros años, o bien mediante el habla, que vamos perfeccionando por imitación, ensayo y error.

Con base en lo anterior, Berlo (2002, p.7) afirma que:

Nuestro objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos. Es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llegado el caso.

A fin de cuentas, “difícilmente podemos dejar de comunicarnos, seamos o no conscientes del propósito que nos llevó a ello” (Berlo, 2002, p.7).

En la actualidad, los conceptos sobre comunicación y las discusiones sobre su propósito siguen siendo innumerables, con distintos matices e inclinaciones dependiendo de los autores. No obstante, en el caso de esta investigación, se debe partir sobre la base de algunas definiciones puntuales.

Para Fernández (1996, p.18), la comunicación se refiere “a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo”.

Continúa Fernández (1996, p.19) afirmando que “para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso”.

No obstante, “esta experiencia [es decir, el proceso de la comunicación] es continua, de manera que el significado de los símbolos en un mensaje específico cambiará con el tiempo” (Fernández, 1996, p.19). Esto ocurre así sobre la base de que “las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que éstos les son asignados por las personas” (Fernández, 1996, pp. 19-20).

Partiendo de lo anterior, Fernández (1996, p.20) concluye con lo siguiente:

La comunicación es información porque nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera como deberemos comportarnos socialmente. La comunicación es más específica que la información porque se ocupa de los posibles patrones que pueden expresarse con símbolos, mientras que la información se dedica a reconocer patrones.

3.1.2 *El proceso de la comunicación*

Como señalan Muriel y Rota (1980; cp. Fernández, 1996, p.20), “la comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes”.

Sin embargo, “los autores señalan que en un momento determinado el proceso se puede congelar para analizar los elementos” (Fernández, 1996, p.20). Adicionalmente, para describir el proceso “deriva la necesidad de tener que hacer uso del lenguaje”, puesto que este también forma parte del proceso de la comunicación (Berlo, 2002, p.15). No obstante, el autor afirma que estos elementos que separamos para analizarlos “no tienen tampoco por qué funcionar en el mismo orden en que se han descrito (...), pueden no ser siempre separables y nunca operan en forma independiente: cada uno afecta a los demás e interactúa con ellos” (Berlo, 2002, p.15)

3.1.3 Factores que intervienen en el proceso de la comunicación

Según afirma Berlo (2002, p.17):

El interés por la comunicación ha producido muchos intentos tendientes a desarrollar modelos del proceso (...) Por supuesto que estos modelos difieren. Ninguno de ellos puede calificarse de 'exacto' o 'verdadero'. Algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros al estado actual de los conocimientos acerca de la comunicación.

No obstante, existen cuatro componentes básicos que han acordado los autores en llamar de la siguiente manera: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor. Fernández (1996, p.20) afirma que "estos suelen agruparse en el modelo F-M-C-R¹, el cual constituye un concepto simplificado de la comunicación, pero muy útil como punto de partida".

El primero de ellos, la fuente, es básicamente "el que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización" (Fernández, 1996, p.20). En este elemento es donde radica la preparación del mensaje, que es justamente el segundo elemento del proceso.

El mensaje viene a ser "el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica (...) y que además, se compone de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor" (Fernández, 1996, p.21). En él va implicado un proceso de codificación, "que se efectúa por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales (palabra hablada, gestos, notas musicales, etc.) y los sistemas musculares del cuerpo (gestos del rostro, ademanes, posturas, etc.)" (Berlo, 1981; cp. Fernández, 1996, p.21). Sin

¹ Modelo F-M-C-R: Fuente-Mensaje-Codificador-Receptor

embargo, esta codificación puede encontrarse separada de la fuente, si se habla de procesos de comunicación más complejos (Fernández, 1996).

A su vez, este mensaje codificado necesita de una vía o canal en el cual viajar, y constituye el siguiente elemento del proceso. El canal de comunicación viene a ser “el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, [es decir] el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo” (Fernández, 1996, p.22). Este canal puede ser masivo, público o interpersonal, dependiendo de si el intercambio se produce con grupos de receptores amplios, relativamente amplios o entre dos personas, respectivamente (Fernández, 1996).

No obstante, el proceso no estaría completo sin el último eslabón: el receptor. “Simboliza el objeto de la comunicación (...) y es tan importante como la fuente”, que elabora el mensaje tomando en cuenta las características de este último (Fernández, 1996, p. 22). En el receptor está implícita la acción de decodificar el mensaje proveniente de la fuente. “Si para este último supone hablar y escribir, la decodificación implica leer y escuchar” (Fernández, 1996, p. 23).

Fernández (1996), incluye dos elementos más dentro del proceso de comunicación: efectos y retroalimentación. El primero se refiere al “resultado de la transmisión de un mensaje” (p.23). Una comunicación efectiva es la que provoca cambios en el comportamiento del receptor. Por su parte, el segundo se refiere a la “respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente” (p.23). Es el elemento que permite que la comunicación sea “un proceso dinámico y bidireccional” (p.23). El autor continúa explicando que la retroalimentación bien puede ser positiva y lograr el efecto esperado o por el contrario, ser negativa, lo que llevará a la fuente a corregir y adecuarse.

3.1.4 *Barreras que interfieren en el proceso de la comunicación*

Tomando en cuenta el proceso de la comunicación, anteriormente explicado, existe un propósito para que ocurra esa comunicación y una respuesta que se produce a partir de este último, sobre la base de que esa comunicación tenga alta fidelidad (Berlo, 2002).

Tal como señala Berlo (2002, p.24), “un codificador de alta fidelidad es aquel que expresa en forma perfecta el significado de la fuente (...) es aquel que interpreta el mensaje con una precisión absoluta”.

Sin embargo, Berlo (2002) indica que la fidelidad de la comunicación se ve aumentada o reducida por un elemento en particular llamado *ruido* [cursiva en el original], que toma de los autores Shannon y Weaver, quienes lo propusieron al hablar de comunicación electrónica.

“Shannon y Weaver definen los ruidos como factores que distorsionan la calidad de una señal. Podemos ampliar el significado que tenemos de ruido para incluir en cada uno de los componentes de la comunicación factores que pueden reducir la efectividad” (Berlo, 2002, p.24).

Berlo (2002, p.24), lo resume concluyendo que “ruido y fidelidad son dos aspectos distintos de una misma cosa. La eliminación del ruido aumenta la fidelidad; la producción de ruido la reduce”.

Dado que el ruido puede existir en todas las etapas del proceso, conviene ahora aislar cada uno de los seis componentes de la comunicación (la fuente, el receptor, el mensaje y el canal) y delimitar qué factores pueden interferir en la fidelidad del proceso.

3.1.4.1 *La fuente-encodificador*

Según Berlo (2002), dentro de la fuente, existen cuatro factores que pueden afectar la fidelidad. Estos son: a) sus habilidades comunicativas; b) sus actitudes; c) su nivel de conocimiento, y d) la posición que ocupa dentro de un determinado sistema socio-cultural.

a) Habilidades comunicativas

Berlo (2002), señala que existen cinco habilidades verbales en la comunicación: hablar y escribir, leer y escuchar y la reflexión o el pensamiento.

En primer lugar, estas habilidades afectan “nuestra capacidad analítica en lo que respecta a nuestros propósitos e intenciones, nuestra capacidad para poder decir algo cuando nos comunicamos. Y, en segundo lugar, afectan nuestra capacidad para encodificar mensajes que expresen nuestra intención” (Berlo, 2002, p.25).

Berlo (2002, p.25), hace énfasis en que es necesario poseer un “vocabulario adecuado para expresar nuestras ideas”, luego conocer la mejor forma de “combinar las palabras” y acto siguiente, saber “cómo pronunciar (...) gesticular e interpretar los mensajes que recibimos”.

No obstante, Berlo (2002) agrega al pensamiento como otro factor, siendo la habilidad que logra la encodificación del mensaje. “No hay duda de que estamos inclinados a pensar en cosas que ya hemos experimentado y para las cuales poseemos nombres que podemos manipular” (Berlo, 2002, p.26

b) Las actitudes

En el caso de las actitudes de la fuente, Berlo (2002) incluye tres tipos: la actitud hacia sí mismo, hacia el tema que se trata y hacia el receptor.

Esta habilidad comunicativa afecta lo que finalmente se comunica, bien sea porque la fuente adopta actitudes negativas hacia sí mismo, actitudes altamente favorables o si por el contrario, desconfía de su propia habilidad. Dependiendo de cuál de ellas se adopte, la comunicación será o no efectiva (Berlo, 2002).

c) Nivel de conocimiento

Según Berlo (2002, p.28), en cuanto al grado de conocimiento, existen dos opciones:

No se puede comunicar, con el máximo contenido de efectividad, un material que uno no entiende. Por otra parte, si la fuente sabe 'demasiado', si está 'superespecializada', puede equivocarse en el sentido de emplear sus habilidades comunicativas especiales en forma tan técnica que su receptor no será capaz de entenderla.

Lo ideal es que "la fuente necesita poseer el tema de que trata, y también ha de saber cómo señalarlo eficazmente" (Berlo, 2002, p.28).

d) Sistema socio-cultural

Berlo (2002, p.29) afirma que la importancia de conocer el contexto cultural radica en que "los sistemas sociales y culturales determinan en parte la elección de las palabras que la gente usa, los propósitos que

tiene para comunicarse, el significado que da a ciertos vocablos, su elección de receptores, los canales que utiliza”.

Lo correcto es conocer “cuál es el sistema social dentro del cual está operando (...) cuáles son los roles que desempeña, (...) sus creencias culturales y sus valores” (Berlo, 2002, p.29).

3.1.4.2 *El decodificador-receptor*

En primer lugar, el decodificador-receptor debe poseer habilidades comunicativas básicas como “escuchar, leer y pensar [o de lo contrario], no estará capacitado para recibir y decodificar los mensajes que la fuente-encodificador ha transmitido” (Berlo, 2002, p.30).

En término de sus actitudes, “la forma en que decodifica un mensaje está determinada en cierto modo por sus actitudes hacia sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido del mensaje” (Berlo, 2002, p.30).

De igual forma, existe el factor de nivel de conocimiento, según el cual Berlo (2002) indica que si el receptor no conoce el código y/o el contenido del mensaje, de ninguna manera podrá entenderlo.

Por último, a estos elementos se une el contexto cultural y el sistema social del receptor, que sin duda influirá en la captación del mensaje. “Su propio *status* [cursiva en original] social, los componentes de su grupo, sus formas habituales de conducta, afectan la manera en que recibe e interpreta los mensajes” (Berlo, 2002, p.30).

Si bien las habilidades del receptor para comunicarse son sumamente importantes, Berlo (2002, p.30) concluye afirmando que:

La relación entre el nivel de habilidad de la fuente y el del receptor es un determinante vital de fidelidad. [En ese sentido,] no podemos predecir el éxito del emisor únicamente por su nivel de habilidad; es necesario considerarlo con relación al nivel de cada receptor en particular.

3.1.4.3 *El mensaje*

Berlo (2002) afirma que dado que el mensaje se trata de un código estructurado, que debe ser compartido por emisor y receptor, deben tomarse ciertas decisiones en cuanto al tipo de código que se va a emplear.

De esta forma lo explica Berlo (2002, p.34):

En primer lugar, tenemos que decidir: a) qué código, b) qué elementos de éste, y c) qué método de estructuración de los elementos del código habremos de seleccionar. En segundo término, al analizar la conducta de comunicación (...) necesitamos comprender en nuestro análisis las decisiones de la fuente con respecto al código.

Al decidir la estructura destinada para el contenido del mensaje, es importante tomar en cuenta el propósito que posee la fuente, y el tratamiento del mensaje, teniendo en cuenta la potestad que tiene para “seleccionar una u otra información, uno u otro conjunto de afirmaciones o de evidencias” (Berlo, 2002, p.35).

Berlo (2002, p.35), agrega que ese tratamiento particular dado al mensaje ocurre con base en “la personalidad y otras características individuales de la fuente (...)”. Por ello, “cuando decodificamos un mensaje hacemos inferencias en

cuanto al propósito de la fuente, a sus habilidades comunicativas, sus actitudes hacia nosotros, su grado de conocimiento y su posición”.

3.1.4.4 *El canal*

Aun cuando hasta ahora las investigaciones no han arrojado luz acerca de por qué escogemos unos canales por encima de otros, “como fuente codificadora tenemos que decidir en qué forma habremos de canalizar los mensajes para que nuestro receptor pueda codificarlos; para que pueda verlos, oírlos, tocarlos y, en ocasiones, hasta gustarlos y olerlos” (Berlo, 2002, p.38).

3.2 *La comunicación en el marco de la organización*

3.2.1 *Funciones de la comunicación en la organización*

Según explica Fernández (1996), en el caso de las funciones en la organización el término se refiere a aquello que una organización lleva a cabo mediante el uso de la comunicación como herramienta. El autor señala que uno de los niveles propuesto por los investigadores Daniel Katz y Robert Kahn en 1966 sugiere que las funciones de la organización pueden analizarse en cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección. No obstante, Fernández (1996) plantea que existen diversas clasificaciones según los autores producto de la diversidad de esfuerzos, lo que demuestra que no existen unas mejores que otras.

Fernández (1996, p.25) concluye acotando que “lo que es apropiado en un contexto, puede no serlo en otro”.

3.2.1.1 *Función de producción*

Fernández (1996) señala que la función de producción supone que la organización se preocupa por ser eficiente, racional y cuidadosa en la programación de lo relacionado con actividades de bienes y servicios.

“Se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc.” (Goldhaber, 1977; cp. Fernández, 1996, p.25).

3.2.1.2 *Función de innovación*

A juicio de Fernández (1996), en la función de innovación lo importante no es tanto que la idea sea objetivamente buena, más que la reacción ante la novedad percibida por el personal que la adopte.

Rogers y Agarwala-Rogers (1974; cp. Fernández, 1996, p.25) dividen las innovaciones organizacionales en dos tipos generales:

- Las innovaciones de la organización: en este tipo de innovación la organización en general cambia, pero no las personas que en ella se encuentran y laboran. Básicamente, se acogen en función de una decisión organizacional. Por ejemplo, la creación de un producto.

- Las innovaciones en la organización: en estas, en cambio, las innovaciones incluyen a toda la organización y requieren de un cambio de comportamiento y actitud por parte de todo el personal, desde los cargos más altos hasta los más bajos.

No obstante, es preciso acotar que:

En ambos casos (...) será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización (...) [puesto que] deberá adaptarse a los cambios externos (...) [sin olvidar que] la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer (Fernández, 1996, p.27).

3.2.1.3 *Función de mantenimiento*

Esta última función está relacionada, según afirma Fernández (1996, p.27), con el “mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación”. En ese sentido, Katz y Kahn (1997, p.127; cp. Fernández, 1996, p.27) agregan que las actividades de comunicación “están dedicadas a la socialización de la gente” y no hacia las herramientas con las que se trabaja.

Fernández (1996) concluye refiriéndose a que este tipo de comunicación contribuye a potenciar la relación entre el personal y su ambiente físico y humano, en función de recompensarlo y motivarlo con el fin de que alcance sus metas individuales a la par con los objetivos de la organización.

3.3 *Los medios de comunicación*

3.3.1 *Concepto de medios de comunicación*

Partiendo de apartados anteriores, es pertinente definir el término medios de comunicación, que si bien es un concepto plagado de distintas acepciones, una de las más completas señala a los medios de comunicación como “mecanismos que

permiten la diseminación masiva de información facilitando la construcción de consensos sociales, la construcción y reproducción del discurso público y ciertos niveles de interacción principalmente de los nuevos medios independientes, alternativos y comunitarios” (Raboy y Solervinces, 2005, p.4; cp Mora, 2009, p.29).

Por su parte, en el código de ética de ANDA-FEVAP (1992, p.143) se define como:

Todo aquel que se utiliza para difundir el mensaje publicitario sea impreso, electrónico, radioeléctrico, independientemente de las técnicas que se empleen o de su condición privada o pública y de las normas o maneras que utilice el anunciante, por sí mismo o por intermediación, para el pago de los espacios contratado.

Desde un punto de vista más centrado en la mercadotecnia, Thompson (2006, ¶1) señala que los medios de comunicación son más bien el “canal que mercadólogos y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta”.

Como puede apreciarse, independientemente que la información transmitida por los medios de comunicación sea de carácter meramente informativo, publicitario o asociado a grupos específicos, “si no es posible traducirlo en un código simbólico común, no comunica” (Fernández, 1996, p.18). Para que se produzca el proceso comunicativo, “es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso” (Fernández, 1996, p.19).

3.3.2 *Clasificación de los medios de comunicación en función de la publicidad*

Es pertinente señalar que los medios de comunicación poseen una clasificación básica que los separa en medios convencionales o *above the line* (ATL) y medios no convencionales o *below the line* (BTL).

El *marketing* ATL está basado en el uso de medios tradicionales y masivos de comunicación, donde se incluyen la televisión, radio, prensa, revistas, vallas, cine, entre otros. Y se caracterizan por tener un alcance limitado. Por otro lado, el *marketing* basado en medios BTL es aquel que se apoya en medios como Internet, haciendo uso del *marketing* directo, promoción en el punto de venta, patrocinio y gestión de eventos, enfocado en generar contenidos especializados.

3.4 *Organización y manejo de crisis*

3.4.1 *Concepto de crisis*

Para conocer concretamente los elementos que componen el manejo apropiado de una crisis, es necesario precisar lo que diversos autores conciben por el término crisis.

Uno de los autores más entendidos en el tema es Jaume Fita. En su libro *Comunicación en programa de crisis* cita a Piñuel (1997; cp. Fita, 1999, p.123), quien así define el término crisis:

Cambio repentino entre dos situaciones (...) que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o

extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos.

Otros autores como Albrecht (1996; cp. Fita, 1999, p.123) centran la definición de crisis en “eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que este tenga, del producto y de sus servicios”. Por tal motivo, tal como afirma Fita (1999, p.123), las crisis requieren de “soluciones definitivas, usualmente urgentes, [con] actuaciones más arriesgadas que en tiempos normales”.

Con base en lo anterior, para manejar una crisis se requiere ejercer control de la situación problemática, de la comunicación, de las personas implicadas y además de la imagen de la organización.

De esta manera lo explica Villafañe (2008, p.279):

El enfrentamiento a una crisis exige una actitud psicológica difícilmente formalizable en el plano operativo. Los responsables de la gestión de la crisis van a tener que soportar una presión directamente proporcional a la dimensión del conflicto, y, aunque resulte difícil conseguirlo, es imprescindible un buen control del estrés.

Llegado a este punto, es pertinente señalar que en el manejo de las crisis existe un plan de comunicación de crisis, integrado por cuatro etapas (Villafañe, 2008, p.277):

1. Identificar la crisis
2. Enfrentarse a la crisis
3. Resolver la crisis
4. Gestionar la postcrisis

La conducción eficiente o no de estas cuatro etapas constituirá el éxito o el fracaso ante el manejo de la situación de crisis, que pondrá a prueba la imagen de la empresa y su capacidad para resolver el conflicto, que sin duda fragmentará el orden natural de la organización.

Por último, los canales de información habilitados para el manejo de la crisis serán también vitales para la resolución del conflicto. Así lo señala Fita (1999, p.141):

La manera de abordar la comunicación en estos casos es casi tan importante como resolver el problema de la crisis en sí. La comunicación deberá defender las diferentes posturas del problema y sobre todo la de una imagen y una identidad que sin lugar a dudas será puesta en tela de juicio.

3.4.2 *Morfología de una crisis*

3.4.2.1 *Tipología de una crisis*

Según Fita (1999, p.129), “las crisis pueden revestir tantas posibilidades, que se antoja difícil el poder hacer una tipología exhaustiva de ellas”. No obstante, se apoya en Piñuel y Westphalen, en su libro <<Dirección de la Comunicación>> para dividir los tipos de crisis en dos grupos:

a) Según la naturaleza de los acontecimientos que se suscitan, pueden ser (Fita, 1999, pp.129-130):

- **Objetivos/Subjetivos:** referidos a un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación, defectos en la producción, cambios en la dirección de la empresa (...), o por un acontecimiento de origen subjetivo: un rumor, un

enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, etc.

- Técnicos/Políticos: pueden ser el resultado de un riesgo de carácter técnico (un accidente químico) o, por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política). El riesgo técnico se anticipa mucho mejor (...). El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Plantea desde el comienzo de la crisis un problema de comunicación.
- Exógenos/Endógenos: puede ser la consecuencia de acontecimientos exógenos (una quiebra bursátil generalizada que afecte a una empresa cotizada, la caída de los precios de la materia prima) o endógenos (un conflicto social propio de una organización, un desajuste en alguna cadena de producción. Las crisis de origen endógeno atacan en primer lugar a la cohesión interna de la empresa y amenazan en un segundo momento con extenderse a los públicos externos a los que, intrínsecamente, conciernen las crisis (...).

b) Según la duración de las crisis, se dividen en (Fita, 1999, p.131):

- Fase preliminar: la crisis se presiente por ciertos signos precursores: descontento de los consumidores, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones, etc.
- Fase aguda: la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima.

- Una fase crónica: los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones, etc.
- Una fase postraumática: tanto la organización tocada por la crisis como los diferentes públicos a los que conciernen extraen su balance de ella. Se toman entonces decisiones: cambio de personas en el seno del equipo directivo, refuerzo de las normas de seguridad sobre una cadena de producción, modificación del entorno legislativo o de los reglamentos, reestructuración interna, organización de estrategias de comunicación, etc.

Aun con una clasificación exhaustiva, “las crisis potenciales y sus variaciones son incontables; ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos de crisis posibles, pero el conjunto de crisis puede limitarse a un grupo de tipos manejables” (Fita, 1999, p.131). En todo caso, “para descubrir el riesgo de una organización, salvaguardar su preparación ante la crisis y minimizar su vulnerabilidad (...), debe planificarse al menos una crisis de cada una [de las tipologías] y debe adoptarse al menos una de las acciones preventivas (...)” (Fita, 1999, pp.131-132).

3.4.2.2 *Causas de una crisis*

Dado que las tipologías de crisis son numerosas, las causas potenciales de estas también lo son. Por ello, Villafañe (2008, pp.269-270) indica que hay que recurrir a ciertas categorías para agrupar aquellas más comunes por su naturaleza. En tal sentido, el autor plantea las siguientes cinco causas:

- a) Las catástrofes: son quizás el prototipo de las crisis no evitables, es decir, de aquellos sucesos aleatorios que imprevistamente pueden alterar gravemente la vida corporativa. Los rasgos morfológicos de una catástrofe son muy similares:
- Producen alarma social proporcional a las consecuencias y al número de afectados.
 - Pueden afectar a la supervivencia de la propia empresa.
 - Suelen acarrear serias consecuencias jurídicas y costosas indemnizaciones a las víctimas.
 - Una fase de recuperación larga y costosa para eliminar progresivamente los efectos de la crisis.
- b) Los fallos funcionales graves: suponen riesgo para la salud o la seguridad de las personas. Las consecuencias inmediatas suelen ser siempre las mismas:
- Caída vertiginosa de las ventas de todos los productos de la empresa.
 - Conflicto abierto con las asociaciones de consumidores.
 - Pérdida de confianza de los mercados, incluidos financieros, y ataques de los competidores, todo lo cual conduce a una redistribución de las cuotas de mercado previas a la crisis.
 - Inexcusable necesidad de convencer plenamente a los públicos de la empresa de que la causa que originó el fallo está totalmente subsanada.
- c) Las crisis de honorabilidad: afectan de manera importante a las empresas cuando alguno de sus representantes o directivos incurre en conductas desviadas de la legalidad, como los sobornos, cohechos (...) siempre comportan efectos negativos, como:

- Pérdida de liderazgo de los dirigentes de la compañía.
 - Sanciones administrativas (...) que pueden impedir contrataciones futuras con administraciones públicas.
 - Deterioro de la competitividad de la empresa y aumento de su vulnerabilidad frente a los competidores.
 - Grave deterioro de la imagen y reputación corporativas.
- d) Las amenazas económico-financieras: derivadas de situaciones más o menos previsibles, como puede ser una OPA (Oferta Pública de Adquisición) hostil, una inspección fiscal con resultados muy negativos, un derrumbe en los mercados de valores... pueden originar una situación crítica para una compañía, cuya morfología presentará los siguientes rasgos:
- Cambios inesperados en la alta dirección.
 - Pérdida del valor objetivo de la compañía.
 - Fuerte desorientación interna y disminución de la productividad.
- e) Las crisis internas: originadas por conflictos laborales, baja productividad, enfrentamientos entre la organización y la dirección, falta de un mínimo de consenso.

Los rasgos morfológicos de de este tipo de crisis suelen ser:

- La pérdida de cohesión, el deterioro grave del clima interno y una caída fulminante de la productividad.
- Pérdida de los estándares de calidad en los servicios.
- Enfrentamiento abierto con los sindicatos.
- Su posible extensión a los *skateholders* con la amenaza de generalización de la crisis.

- Una difusión informativa muy entrópica como consecuencia del enfrentamiento entre las diversas fuentes informativas.

3.4.2.3 *Efectos de una crisis*

Según señala Robert y Verpeux (1991, p.85; cp. 1999, p.267), los efectos de una crisis pueden llegar a ser muy variables. No obstante, suelen producir las siguientes consecuencias indeseadas para la organización que las origina:

- Una pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afecta principalmente a sus dirigentes, quienes, además de cumplir con sus tareas ordinarias, deben intentar paliar los efectos de la crisis.
- La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une la presión de los medios de comunicación.
- Incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.
- Intervenciones fiscalizadoras de los poderes públicos encargados de esclarecer las responsabilidades y de sancionar lo ocurrido.
- En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

3.4.2.4 *Fases de una crisis*

Dentro del ciclo de desarrollo de las crisis, Villafañe (2008, p.271) distingue tres fases sucesivas:

- La fase de precrisis

Es cuando se manifiestan los primeros síntomas del conflicto, aunque inicialmente sea difícil evaluar su posible trascendencia.

Esta es la fase en la que el dispositivo corporativo anticrisis debe ponerse en funcionamiento automáticamente para dar una respuesta eficaz al hecho que presumiblemente está originando una situación crítica en la compañía.

Lo más importante (...) es efectuar un diagnóstico riguroso de las causas que la originan, movilizar todos los recursos humanos que deban combatir la crisis y anticipar las posibles consecuencias en todos los órdenes que afecten a la actividad de la empresa (Villafañe, 2008, p.271).

- La fase de crisis

Suele coincidir cuando el hecho trasciende al exterior, normalmente a través de los medios de comunicación, y comienza la formación de la opinión pública en torno a ese hecho que la provoca.

La eficacia de la comunicación suele ir casi siempre asociada a una actitud proactiva por parte de la organización en las tareas de información y control de dicha información para evitar rumores dañinos. Ganar la batalla de la iniciativa informativa es comenzar a ganar la batalla a la propia crisis.

- La fase de postcrisis

Por último, en la fase de postcrisis que suele prolongarse durante un largo período de tiempo, los dos objetivos primordiales son recuperar lo antes posible la normalidad previa al conflicto y restablecer la imagen y la reputación corporativas

y, en segundo lugar, hacer un balance de la eficacia demostrada ante la crisis y retroalimentar el dispositivo corporativo anticrisis.

3.4.3 *Estrategia de la comunicación de crisis*

Villafañe (2008) comienza acotando que en principio es difícil convencer a los altos directivos de las empresas de invertir en programas de comunicaciones de crisis que supondrán una inversión alta de recursos humanos y monetarios. No obstante, resalta su importancia partiendo de un carácter preventivo, en función de afrontar la crisis con garantías.

“La estrategia a la que me refiero es un <<programa enlatado>> (...) con un objetivo claramente preventivo; por lo tanto, su elaboración es previa a la contingencia de cualquier situación crítica para la compañía. Esta estrategia combina dos factores” (Villafañe, 2008, p.272):

- a) Los principios que han de regir la comunicación en caso de crisis.
- b) Las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de precrisis.

3.4.3.1 *Principios que rigen la comunicación de crisis*

- La anticipación

En este primer principio, Villafañe (2008) aclara que no es lo mismo anticiparse que improvisar, y que para evitar esto último la empresa deberá disponer de un “dispositivo anticrisis” que vaticine los riesgos de una situación crítica y además establezca las pautas iniciales que deben tomarse para enfrentar tal situación.

El primer elemento que debe contener el dispositivo anticrisis es una auditoría de riesgos potenciales de la compañía (...) [con la finalidad de] analizar las situaciones críticas más probables en función de la actividad empresarial, la relación con su entorno, el clima interno o cualquiera otra posible causa (Villafañe, 2008, p.272).

Se trata de hacer una recopilación de todos los conflictos y crisis a lo largo de la existencia de la empresa para de esta forma detectar sus debilidades (Villafañe, 2008).

El segundo elemento se refiere a “entrevistar periódicamente a directivos y empleados (...) para detectar aspectos potencialmente conflictivos” (Villafañe, 2008, p.273). Posteriormente, será necesario elaborar una “tipología de crisis posibles en función de los datos más significativos obtenidos en la etapa precedente (...) para, a continuación, esbozar una somera guía para la acción en cada uno de los escenarios posibles” (Villafañe, 2008, p.273).

El tercer elemento son los llamados “seminarios de crisis, que deberán ser celebrados cada dos años con el objetivo de mejorar las habilidades en la gestión de crisis, sobre todo del personal directivo que vaya a ocuparse de esa gestión” (Villafañe, 2008, p.273).

El cuarto elemento se refiere a la “célula de crisis, cuya misión es efectuar la primera evaluación de la situación y decidir si se pone en marcha el plan de crisis de la compañía o si se trata de una incidencia menor que requiere dar ese paso” (Villafañe, 2008, p.273).

En última instancia, el dispositivo deberá “contener unas instrucciones de comunicación en tiempo de crisis orientadas a facilitar en los primeros momentos la información, tanto externa como interna” (Villafañe, 2008, p.274). Y según Villafañe (2008, p.274) están referidas a dos hechos:

- a) Las normas a seguir hasta que se constituya el comité de crisis.
- b) Los teléfonos y direcciones de todas aquellas personas con las que presumiblemente habrá que comunicarse.

- La agilidad

Este segundo principio, primordial en las primeras veinticuatro horas, está dirigido a “lograr un posicionamiento no hostil en los medios de comunicación, y las primeras acciones de la empresa deben ir dirigidas a intentar controlar la información que éstos difundan” (Villafañe, 2008, p.274).

“Una de las primeras tareas del director de comunicación o de sus colaboradores es redactar el primer comunicado de prensa, (...) [con] una información inicial sobre lo ocurrido, o sobre lo que se prevé que va a ocurrir”, que más adelante será ampliada con una rueda de prensa (Villafañe, 2008, p.274). Lo que se busca es “neutralizar informativamente a los medios de comunicación” para “ganar tiempo para evaluar la situación” (Villafañe, 2008, p.274).

- La calidad informativa

Según Villafañe (2008, p.275), para lograr el éxito en una situación de conflicto ya declarada la información que presente la empresa deberá ser de la siguiente manera:

- a) Precisa, para combatir los rumores y la desinformación y para contextualizar los hechos. No debe limitarse a una mera referencia a los hechos ocurridos, sino que los debe explicar y justificar (Villafañe, 2008, p.275).

b) Tranquilizadora, para evitar cualquier alarma suplementaria. [Es necesario] desdramatizar la situación creada ya que lo contrario en nada beneficia la salida de la crisis (Villafañe, 2008, p.275).

c) Dinámica, para satisfacer con prontitud cualquier solicitud de información por parte de la prensa o de cualquier afectado. La creación de diversos <<puntos informativos>> contribuirá positivamente a ofrecer una información de calidad (Villafañe, 2008, p.275).

- La veracidad

En cuanto al cuarto principio, Villafañe (2008) destaca que “es posible y lícito reservar información, pero nunca difundir informaciones falsas, y no solo por una razón de ética, sino porque casi siempre resulta muy contraproducente” (p.275).

3.4.4 *El manual de crisis como plan preventivo*

Si bien la teoría en torno al tema de manejo de crisis se centra en el seguimiento de ciertas estrategias por parte de la compañía, para buscar soluciones eficientes y salir ileso, existe un manual de crisis, de carácter preventivo, que estando bien elaborado puede servir para minimizar el impacto del conflicto y resolverlo con mayor prontitud.

De esta manera lo conceptualiza Fita (1999, p.164):

Se trata de un manual de prevención que contiene las instrucciones básicas para todos aquellos posibles procedimientos que minimizan los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar rápidamente a los miembros del gabinete de crisis en cualquier situación difícil, e informar sobre los procedimientos recomendados en el manual.

Continúa Fita (1999, p.164) explicando que “su contenido debe ser claro y diáfano, conciso, preciso” y debe contener desde las “instrucciones fundamentales para el caso de crisis, con sus posibles variantes”, la composición del “Gabinete de Crisis”, hasta la “lista de contacto con los medios de comunicación social”.

Adicionalmente, Fita (1999, p.164) resalta lo siguiente acerca del manual de crisis:

Debe llevar implícitas informaciones tales como: sumario de las principales tareas a ejecutar en caso de activarse la crisis. Listado del equipo de la sala de emergencia. Instrucciones para atender a las llamadas telefónicas (...). Instrucciones para el envío de mensajes escritos. Declaraciones y comunicados pre-confeccionados para las posibles situaciones.

No obstante, el éxito de esta herramienta parte de “preparar y revisar periódicamente el manual de crisis como elemento analítico de hipotéticas situaciones además de instrumento de consulta para desarrollar actividades específicas” (Fita, 1999, p.165).

En cuanto a la comunicación externa, Fita (2008, p.165) recomienda “adoptar una postura pro-activa, mantener contacto personal y de forma permanente con los representantes de los medios de comunicación”. De igual forma, el autor sugiere “recorrer a grupos sociales (asociaciones vecinales, deportivas, culturales, etc.) y autoridades locales para obtener la colaboración en una comunidad objetiva ante los medios de comunicación”.

En cuanto a comunicación interna, Fita (2008, p.166) enfatiza la importancia de “mantener informados a los directivos y al personal, controlar el estado de funcionamiento de las instalaciones y la reanudación del trabajo, informar a los medios de comunicación en cuanto sea posible”.

En las relaciones con los medios, Fita (2008, p.165) afirma que:

Hay que evitar dar la impresión de que se oculta algo. Si no se puede contestar una pregunta, hay que tratar de explicar por qué, ofrecer todas las facilidades posibles (...). No discutir las posibles causas ni la estimación de los daños. Hay que convencerles de que esta materia requiere una cuidadosa investigación y las respuestas exactas están raramente disponibles en los primeros momentos.

Es importante tener una buena comunicación y relación con los medios, puesto que de existir un “<<vacío>> oficial, los rumores podrían magnificar el incidente en proporciones desmesuradas que se mantendrían en la prensa por días. Si la empresa estuviera expuesta a una situación potencial negativa, es mejor proporcionar la información exacta en el momento adecuado” (Fita, 1999, p.167).

3.4.5 *El plan de comunicación de crisis*

Según Villafañe (2008, p.275), se refiere a la “estrategia de comunicación que va a seguir una compañía cuando sufre (...) una crisis con el objetivo de minorar sus efectos negativos y restablecer cuanto antes la normalidad corporativa una vez haya desaparecido la causa que provocó dicha crisis”.

Partiendo de lo anterior, Villafañe (2008, p.277) explica las cuatro etapas que comprende el plan de comunicación de crisis:

3.4.5.1 *Identificar la crisis*

Esta primera etapa “comprende tres tareas iniciales que deben llevarse a cabo en las primeras horas, una vez que la organización es consciente de que existe una situación de crítica” (Villafañe, 2008, p.277).

Según Villafañe (2008) estas tareas son:

a) Convocatoria de la célula de crisis:

“Debe ser automática en el momento en el que alguno de sus miembros perciba cualquier atisbo de conflicto. (...) Su primera decisión es declarar la situación de crisis y poner en marcha la estrategia para combatirla (Villafañe, 2008, p.277).

b) Primera evaluación de la situación.

Dentro de las funciones de la célula de crisis está la de “efectuar una primera evaluación de la situación que permita” (Villafañe, 2008, p.277):

- Establecer los límites de la crisis de manera precisa; identificar sus causas, los riesgos existentes y los potenciales y comprobar si pueden desencadenarse nuevos conflictos inducidos por el primero.
- Esclarecer las responsabilidades propias y las de terceros e investigar la posible existencia de fallos estructurales no imputables a la compañía que pudieran haber originado o contribuido al conflicto.
- Evaluar los daños y el número de afectados, así como las consecuencias jurídicas, comerciales, económicas, internas que puedan derivarse de la crisis.
- Determinar el grado de visibilidad mediática de la crisis, verificando si ésta es ya un argumento informativo o se trata aún de un rumor.

El último punto posee particular importancia puesto que “el sesgo inicial que adopten los medios de comunicación en el tratamiento informativo de la crisis

puede ser decisivo en la totalidad del proceso de comunicación posterior” (Villafañe, 2008, p.278).

No obstante, según explica Villafañe (2008, p.278), “si la crisis ya es noticia, lo primero que hay que hacer es efectuar una somera evaluación informativa” en el primer “momento de la situación crítica”.

Según Villafañe (2008, p.278), esta primer evaluación incluye “detectar cuales están siendo las fuentes informativas que utilizan los periodistas para elaborar la noticia (...)”. Luego, agrega que debe efectuarse un “primer análisis de los contenidos informativos e identificar cuál es el referente principal; en torno al cual se está organizando el discurso mediático y cuáles son los (...) argumentos informativos subsidiarios en los que se descompone dicho discurso” (ibíd).

Continúa Villafañe (2008, p.278) afirmando que el siguiente paso es “intentar influir en el tratamiento informativo de la noticia desmintiendo con rotundidad las informaciones falsas, matizando aquellas (...) que constituyan deformaciones informativas y subsanando los sesgos (...) [con] nueva información”.

El último paso de la evaluación informativa consiste en “efectuar una valoración sobre la actitud que están adoptando los distintos medios de comunicación frente al conflicto y detectar aquellas actitudes extremas (...) para tratar de neutralizarlas (...) garantizando a los informadores de ese medio un acceso directo a la información” (Villafañe, 2008, pp.278-279).

c) Elaboración del <<discurso de espera>>

Villafañe (2008, p.279) conceptualiza esta tercera tarea de la siguiente manera:

Primera versión sobre lo sucedido, algo más amplia que la contenida en el primer comunicado de prensa, pero aún bastante parca en cuanto a su contenido ya que su objeto es el de ganar tiempo, adoptar decisiones para afrontar la crisis funcionalmente, discernir entre la información que se va a difundir y la que conviene reservar.

En este caso, lo más recomendable es que el <<discurso de espera>> sea comunicado “a través de un segundo comunicado de prensa, ya que la opción de convocar una rueda de prensa (...) [puede] resultar más difícil de controlar [con] las continuas preguntas de los periodistas” (Villafañe, 2008, p.279).

3.4.5.2 *Enfrentar la crisis*

La segunda etapa del plan de comunicación de crisis se enmarca en que “los responsables de la gestión de la crisis van a tener que soportar una presión directamente proporcional a la dimensión del conflicto” (Villafañe, 2008, p.279).

A juicio de Villafañe (2008, p.279), “no es el mejor momento para exigir responsables ni penalizar los errores (...). Por el contrario, conviene recordar a toda la organización que de una crisis bien resuelta se puede salir fortalecido”.

“Como principio general hay que afirmar que en esta fase, el único enfrentamiento que cabe es el de la propia crisis”, sentencia el autor (Villafañe, 2008, p.279).

Sin embargo, desde el punto de vista operativo, enfrentar la crisis supone llevar a cabo cuatro tareas adicionales. Según Villafañe (2008), son las siguientes:

- a) Constituir un comité de crisis que va a gestionar el conflicto.
- b) Designar el portavoz o portavoces que representarán a la compañía en el exterior.
- c) Asignar nuevas responsabilidades en la organización.
- d) Satisfacer las necesidades de comunicación, humanas e instrumentales.

En el comité de crisis, “deben estar presentes dos tipos de personas: las relacionadas con la resolución funcional del conflicto y las encargadas de enlazar y coordinar a los distintos departamentos y áreas de la compañía” (Villafañe, 2008, p.280).

Debe tener muy en cuenta quién será la cabeza principal del comité de crisis y quiénes sus portavoces. En relación a este punto, Villafañe (2008, p.280) no cree conveniente “involucrar directamente al presidente en la gestión de la crisis desde la primera línea, aunque tampoco debe transmitirse la idea de que está *missing* [cursiva en el original]”. Es decir, el autor afirma que “el papel del presidente, sin duda, será el más decisivo en la resolución del conflicto, pero su participación de cara al exterior debe ser cautelosa (...) para no atraer, aún más, la atención de los medios de comunicación” (ibíd.).

En relación al portavoz de la compañía, Villafañe (2008, p.280) considera que “lo lógico sería que el papel recayera en su director de comunicación, la persona que más experiencia tiene en la relación con los periodistas”. No obstante, el autor recomienda tener algún otro directivo preparado para afrontar con gran habilidad técnicas situaciones complejas.

Adicionalmente, Villafañe (2008, p.280) señala que:

La asignación de nuevas responsabilidades en la organización es otra tarea inexcusable, ya que, además de atender las ocupaciones ordinarias de la empresa en tiempo de crisis, una buena parte de sus directivos y de muchas otras personas deben ejercer nuevos roles para resolver la crisis.

Si la situación así lo requiriera, puede ser necesario adoptar un <<organigrama informal>> que especifique a los miembros del comité de crisis y las nuevas responsabilidades dentro de la organización (Villafañe, 2008).

La última tarea implica disponer de todos los recursos necesarios, tanto humanos como instrumentales para enfrentar la crisis.

Villafañe (2008, p.281), coloca como ejemplo a los consultores externos, cuya “visión profesional y la distancia psicológica [con respecto a la crisis] pueden ser aportaciones muy valiosas para el comité de crisis”.

En cuanto a infraestructura, Villafañe (2008, p.281) otorga importancia a la “instalación inmediata del <<centro de control>>, que es la dependencia desde donde el comité de crisis dirige todo el proceso de gestión de la crisis”. El autor afirma que dicho centro debe “contar con medios propios de comunicación y procesamiento de información” y además, encontrarse “suficientemente alejado del resto de la organización” (ibíd.).

De igual forma, “el centro de control debe contar con cuatro unidades de trabajo independientes, todas ellas al servicio del comité de crisis y dirigidas cada una por un directivo miembro de dicho comité” (Villafañe, 2008, p.281).

Villafañe (2008) nombra las cuatro unidades de la siguiente manera (pp.281-282):

- La unidad de comunicaciones: responsable de la interconexión de todos los departamentos y unidades descentralizadas de la empresa, así como de ordenar los canales de comunicación interna que vayan a utilizarse durante la crisis. Es el auténtico sistema nervioso de la organización en tiempo de crisis.

- Un gabinete de crisis: procesa la información que se recibe y efectúa una primera selección filtrando a los miembros del comité de crisis aquella que carece de interés. Además elabora informes y dossiers que la organización va a difundir en la fase de resolución de la crisis (<<el discurso de crisis>>, el <<informe de antecedentes>>).

- Un gabinete de prensa: se encarga de las relaciones informativas y de redactar todos aquellos documentos destinados a los medios de comunicación y a los empleados. También hace un seguimiento de todo lo publicado y de las emisiones de los medios audiovisuales en relación con la situación de crisis.

- Una base de datos: almacena todo el material suministrado por las otras tres unidades y a su vez se facilita a éstas la información necesaria para la elaboración de documentación y dossiers.

3.4.5.3 *Resolver la crisis*

Constituye la fase de ejecución, en concreto, del plan de comunicación de crisis. De acuerdo con Villafañe (2008, pp.282-283), en ella deben cumplirse las siguientes tareas:

- a) Elaboración de información documental.

- b) Difusión informativa.
- c) Mediación cualitativa.
- d) Evaluación informativa y retroalimentación.

La información documental corresponde a la primera tarea de la resolución de la crisis y se refiere a todo el “conjunto de materiales sobre los que la compañía va a establecer su posicionamiento ante la crisis, por lo cual deben ser redactados con suma precisión” (Villafañe, 2008, p.282). Antes de su publicación, todos estos documentos deben ser elaborados bajo la supervisión del director y posteriormente aprobados por el comité de crisis, agrega Villafañe (2008).

Los tres documentos principales son (Villafañe, 2008, p.282):

- El <<discurso de crisis>>, o declaración formal de la compañía, en el que ésta adopta una posición clara ante el conflicto, explicando sus implicaciones y responsabilidades en el mismo y asumiendo sin ambages el rol de culpable/inocente para luego, aprovechando la credibilidad de tal asunción, ofrecer un conjunto de atenuantes, implicaciones de terceros, causas aleatorias... que favorezcan la comprensión pública de lo ocurrido.

En el posicionamiento no debe faltar el sentimiento corporativo ante las consecuencias del conflicto, su solidaridad con los perjudicados y la asunción de las indemnizaciones que le pudiera corresponder.

- Los <<dossieres informativos>> destinados a informar a los diferentes públicos de la empresa sobre la naturaleza del fenómeno causante del conflicto. Deben ser elaborados con un lenguaje muy didáctico e ir numerados.

- El <<informe de antecedentes>> recogerá algunos casos similares ocurridos anteriormente y cómo fueron resueltos, tratando de presentar la crisis actual como

algo imponderable en ciertos aspectos y explicando la posible evolución del conflicto a partir de las perspectivas más positivas de dichos antecedentes.

En cuanto a la difusión informativa, Villafañe (2008, p.282) se refiere a ella como un proceso “constante, tanto hacia el exterior como hacia el interior de la compañía, ya que de ello depende en buena parte ganar la batalla al rumor y a la desinformación”. No obstante, Villafañe (2008) agrega que esa difusión informativa debe complementarse con otras acciones más específicas que incluyen las <<ruedas de prensa con expertos>> que generen gran notoriedad y los <<puntos permanentes de información>> para realizar llamadas gratuitas y atendidos por personal con entrenamiento previo sobre el tema. Adicionalmente, para agregar mayor valor a la comunicación la intranet de la compañía puede resultar efectiva para comunicar la evolución de la crisis.

En otro orden de ideas, la mediación cualitativa es otra de “las líneas estratégicas claves (...) [en función de] alinear al mayor número de personas y organizaciones a favor de las tesis de defensa de la compañía” (Villafañe, 2008, p.283).

En dicho proceso, es importante establecer un “<<árbol de aliados potenciales>> (...) que acepten mediar a favor de la empresa” (...), [junto con] el comité de empresa y los *skateholders* más influyentes” (Villafañe, 2008, p.283).

3.4.5.4 *Gestionar la postcrisis*

“Todos los especialistas en comunicación de crisis destacan el hecho de que cuando una organización supera exitosamente una crisis sale fortalecido de ella” (Villafañe, 2008, p.283).

Villafañe (2008, p.284), en su libro *Imagen Positiva*, cita a Antonio López para enumerar los beneficios de una crisis bien resuelta:

- Moviliza al conjunto de la organización.
- Despierta de su letargo a las empresas privadas.
- Ayuda a crear una nueva identidad en empresas e instituciones con débil cultura corporativa.
- Descubre nuevos líderes que permanecían ocultos.
- Permite adoptar enfoques nuevos y realizar análisis innovadores sobre el sentido de la actividad y de la organización.
- Hace aflorar la <<organización-realidad>> frente a la <<organización-imagen>>
- Es un ejercicio de gimnasia preventiva y de adecuación a la realidad del mercado y de la competencia.

De acuerdo con Villafañe (2008), gestionar la denominada <<postcrisis>> exige el abordaje de dos tipos de tareas. Un primer grupo, relacionado con determinar si las causas que provocaron la crisis ya han sido eliminadas y no existe posibilidad de que se repita la situación y un segundo grupo, relacionado con preservar la imagen corporativa de la compañía. Son las siguientes:

- a) Comprobar que las compensaciones a terceros han sido satisfechas.
- b) Reconocer el esfuerzo desarrollado.
- c) Evaluar la imagen de la empresa después de la crisis.
- d) Efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades.
- e) Retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía.

Antes de comenzar la gestión de la postcrisis, lo primero que debe hacerse es la reparación de daños e indemnización a terceros. Hasta que esto no ocurra, no puede afirmar que la crisis ha concluido, afirma Villafañe (2008).

Otra tarea importante, señalada por Villafañe (2008, p.284), es el “reconocimiento de la compañía por el esfuerzo desarrollado a todas las personas que han contribuido a la solución de la crisis”.

Villafañe (2008) recomienda las siguientes acciones (pp.284-285):

- Carta del presidente a todos los empleados agradeciéndoles su esfuerzo durante la crisis e informándoles que ésta finalmente ha concluido.

- Carta del presidente a aquellas personas que desde el exterior de la empresa han contribuido al cierre de la crisis (expertos, líderes de opinión, *skateholders*).

- Comunicado a la opinión pública a través de publicidad de prensa, agradeciendo la comprensión mostrada e informando de que la compañía ha vuelto a la plena normalidad.

Más adelante, luego de “transcurrido un tiempo prudencial, (...) es necesario evaluar la imagen de la empresa para comprobar cuáles han sido las consecuencias de la crisis” (Villafañe, 2008, p. 285). Para ello, Villafañe (2008, p.285) hace hincapié en que se deberá “convencer a los responsables corporativos de la utilidad de efectuar una inversión económica para comprobar el estado de la imagen corporativa y, en segundo lugar, qué técnicas emplear”.

Evaluar el estado de la imagen corporativa implica en primer lugar, realizar una investigación de imagen, por medio de técnicas que deben ser cualitativas, que incluyan entrevistas en profundidad y grupo de discusión (Villafañe, 2008).

“Una de las última tarea de esta etapa es efectuar un autoanálisis de la crisis y establecer responsabilidades (...) que se recogerá en un <<informe final>>, [que] debe ser exhaustivo y clarificador” (Villafañe, 2008, p. 285).

Villafañe (2008, p.285) especifica con detalle que ese informe final debe incluir:

Causas que originaron el conflicto y las implicaciones de la organización en el mismo; las consecuencias en todos los órganos, desde el económico al de imagen (...); cómo va a afectar al futuro inmediato de la empresa, qué medidas habrá que implementar a partir de ahora para volver a la posición anterior a la crisis.

Posteriormente, “a partir de ese informe final, se establecerán las responsabilidades internas, aquellas que fueron aplazadas en el inicio de la crisis, y se adoptarán las decisiones oportunas” (Villafañe, 2008, p.285).

En última instancia, el plan de comunicación de crisis deberá concluir con la retroalimentación del dispositivo de crisis. Tal como indica Villafañe (2008, p.285), este proceso debe realizarse “a partir de la experiencia reciente, modificando aquellos aspectos que se han mostrado ineficaces e incorporando nuevas directrices y procedimientos de probada eficacia”.

3.5 *El fenómeno del internet*

3.5.1 *Aproximación teórica*

Según el manual de *Redes sociales como herramientas para emprender*, de la Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores de la Universidad de Málaga (UMA) (2010, p.5):

Internet no es más que una gran interconexión de redes de ordenadores de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET. Al contrario de lo que se piensa comúnmente, Internet no es sinónimo de World Wide Web (WWW, o "la Web"). Ésta es sólo una parte de Internet. La Web es un sistema de información mucho más reciente, desarrollado inicialmente por Tim Berners Lee en 1989. El WWW utiliza Internet como medio de transmisión.

De hecho, Internet incluye otros servicios aparte de la *web*, como lo son el acceso remoto desde otros dispositivos, la transferencia de datos, el correo electrónico, los boletines electrónicos, las conversaciones en línea o mejor conocidos como *chats*, la mensajería instantánea y la transmisión de archivos (UMA, 2010).

3.5.2 *Historia del internet*

El manual de *Redes sociales como herramientas para emprender* de la Universidad de la Universidad de Málaga (2010), comienza acotando que la historia del Internet se remonta a 1969 con la creación de la primera red de ordenadores conocida como APARNET (Red de la Agencia de Investigación de Proyectos Avanzados). Esta iniciativa comenzó luego de la incorporación de los ordenadores al gobierno de los EE.UU, situación que implicaba el riesgo de quedarse incomunicados por tierra en caso de guerra, lo cual se tradujo en la necesidad de resguardar la información y que fluyese de modo automático y lo más rápido posible. No fue sino poco después de este proyecto que surgió con el nombre de Internet.

Hasta ese entonces, Internet no era más que una gran red de ordenadores que carecía de un modelo estándar para poner en la red tanta información. Es por ello,

que veinte años más tarde, en 1989, es que surge la necesidad de crear un protocolo de comunicación que facilitara la acción de compartir y poner al día la información entre investigadores. Bajo esta premisa, un grupo de físicos de Ginebra, encabezados por Tim Berners-Lee, deciden crear el lenguaje estándar para estructurar información, al cual dieron el nombre de lenguaje HTML. Ese mismo equipo, fue el que un año más tarde en 1990 construyó el primer navegador *web* llamado *World Wide Web* (WWW), cuya interfaz era íntegramente de texto, sin mouse ni pantalla gráfica. No fue sino hasta 1993 cuando se creó el primer navegador gráfico llamado *Mosaic*. No obstante, era una iniciativa que aun se encontraba circunscrita a círculos meramente académicos (UMA, 2010).

Para 1994 ya existía el explorador *Netscape* y en 1995 *Internet Explorer*, los cuales ampliaron el acceso a la red. Solo hizo falta tiempo para que continuara aumentando el número de páginas *web*, haciendo que Internet pasara a formar parte de los intereses comerciales de muchas empresas, siendo una forma excelente de darse a conocer mundialmente con un coste reducido (UMA, 2010).

No obstante, la expansión de las páginas *web* trajo consigo una serie de consecuencias. En primer lugar, debido al gran número de sitios *web* que surgieron, las empresas comenzaron a darse cuenta que la información colocada debía ser más atractiva que la competencia. “Por este motivo, comenzó a dársele mayor importancia a presentar el contenido de manera atractiva que a la información en sí, adulterando el sentido de la *Web* y dejando de lado la accesibilidad” (UMA, 2010, p.6)

En 1994, el mismo Tim Berners-Lee, creador del HTML, puso en marcha el *World Wide Web Consortium* (W3C), un organismo internacional de estandarización de las tecnologías del Internet. Esto daba testimonio de la expansión de la *web*, de tal forma que a partir de 1995 comenzaron a crearse empresas cuyo objetivo era meramente Internet, y así surgieron portales como

Yahoo (que más tarde se convirtió en buscador), *Lycos* y *Altavista*, en torno a una situación que se denominó el ‘Boom de la punto com’ ” (UMA, 2010).

Con la entrada del año 2000, ya existían sitios en Internet para vender de todo, desde juguetes hasta consultas médicas, situación que tuvo su punto máximo con la cotización en bolsa de ciertas empresas. Sin embargo, la rapidez de expansión hizo inevitable los excesos entre asesores y quienes promocionaban las acciones en Internet, lo cual originó un desplome de varias firmas de Internet y compañías tecnológicas. Solo las empresas como *Amazon*, *Yahoo*, *eBay* y *Google* sobrevivieron a la explosión, consolidando su posición dominante en sus respectivas áreas (UMA, 2010).

Al contrario de lo que se pensaba, la creación del organismo internacional de estandarización no resolvió por completo el problema, y el mal uso del estándar HTML se propagó durante unos diez años más. La situación solo empezó a cambiar con la aparición de navegadores responsables en el cumplimiento de los estándares (como *Mozilla Firefox* u *Opera*), la *Web 2.0* y la socialización de la *web* (UMA, 2010).

Con la revolución de la *Web 2.0* se hizo necesario ir más allá y surge la necesidad de presentar la información en HTML de un modo más atractivo, pero sin restar importancia al uso del lenguaje. Bajo esta premisa, surge un nuevo estándar en la presentación de documentos llamado XHTML, que significa básicamente la evolución del HTML y el CSS. Ello vino acompañado de una mejora en la facilidad de uso y el acceso a la *web*, por ejemplo, la accesibilidad a las personas con algún tipo de discapacidad o que naveguen en otros dispositivos (UMA, 2010).

Desde 2007 y en adelante, se inicia otra revolución en la cual Internet comienza a llegar a los móviles de un modo más fluido, con la aparición de aplicaciones en

la red que sustituyen programas básicos de escritorio. Los más relevantes se refieren a aplicaciones para la redacción de documentos, hojas de cálculo, presentaciones y edición de imagen y video, entre otros (UMA, 2010).

En lo sucesivo, el futuro del Internet está marcado por el almacenamiento de datos en innumerables dispositivos, más allá del ordenador, que más nunca volverá a ser visto como el único medio de conexión a Internet. Al contrario, el almacenamiento de datos es ahora realizado directamente en los mismos servidores de Internet. Es la nueva era de la *web* en la que todo está interconectado, de forma que se puede consultar datos desde cualquier lugar. “Toda esta interconexión de datos, junto a una web más semántica aún si cabe y unos toques de inteligencia artificial es lo que ya empieza a llamarse la Web 3.0” (UMA, 2010, p.8)

3.5.3 *Amplitud del internet*

Los creadores del Internet no imaginaron el alcance que dos décadas después tendría la llamada “red de redes”, ni que unas comunidades hippies de California se convertirían en las precursoras de las redes sociales. Posiblemente no se pueda medir con exactitud el efecto que Internet ha tenido en la vida de los seres humanos, pero sí lo que significaría un día de desconexión para los *nativos digitales* [cursiva en el original], quienes nacieron portando un dispositivo Wi-Fi en su mano mucho antes de lo que aprendieron a hablar y caminar (Lofrano y Gonzáles, 2012, p.15)

En la actualidad, Internet experimenta una vertiginosa expansión por día, con la integración de nuevas redes y usuarios, extendiendo tanto su amplitud como su dominio, lo que contribuye a la creación de nuevos mercados, tecnologías y empresas capaces de aprovechar este medio de altísimo potencial.

Según datos presentados en el último reporte de *Internet World Stats* (2012), en el estimado de usuarios en Internet por idioma asciende al Top 10 el idioma inglés con 565.004,126 millones de usuarios, lo que representa un 26,8% del total de usuarios en Internet en el mundo. Le sigue el idioma chino con 509.965,013 millones de usuarios, que representan el 24.2% del total de usuarios a nivel mundial y por último el idioma español con 164.968,742 millones de usuarios que representan el 7.8%.

3.5.3.1 *Penetración a nivel mundial*

Según el último estudio de Junio 2012 realizado por *Internet World Stats* (2012), la cifra mundial de usuarios en Internet asciende a más de 2.000 mil millones de usuarios (2.405.518,376 usuarios específicamente), lo que se traduce en una penetración mundial de 34.4%, en el que se contabilizan los cinco continentes.

Tan solo para tener una idea más clara, desde el año 2000 y hasta 2012, el crecimiento de Internet ha sido de 566.4% a nivel mundial (*Internet World Stats*, 2012).

A su vez, según estimaciones de *Internet World Stats* (2012), la región que posee mayores usuarios en Internet corresponde a Asia con 1.076.681,059, pero no así el de mayor penetración, que por el contrario, corresponde a Norteamérica con 78.6%, seguido por Oceanía con 67.6% y Europa con 63.2%.

3.5.3.2 *Penetración en Latinoamérica*

En el caso de Latinoamérica y el Caribe, la penetración en Internet asciende a 42,9%, con 254.915,745 millones de usuarios, lo cual la posiciona como la cuarta

región con más usuarios a nivel mundial, luego de Asia, Europa y Norteamérica (*Internet World Stats*, 2012).

3.5.3.3 *Penetración en Venezuela*

En el caso venezolano, la cifra total de usuarios en Internet asciende a 12.097,156 millones de usuarios, lo que corresponde a una penetración de 41.0%, según datos del último estudio de *Internet World Stats* (2012).

Las cifras se mantienen más o menos similares en un estudio realizado por Tendencias Digitales (2012), según el cual se estima que 11.600,000 millones de venezolanos utilizan Internet, lo cual varía por muy poco con los datos de *Internet World Stats*, y una penetración del 40% para el cierre de 2011.

Por otro lado, se estima que 54% de los usuarios venezolanos en Internet corresponden al sexo masculino, mientras que 46% al sexo femenino, con edades comprendidas entre los 7 y 24 años, siendo el segmento de 18 a 23 años el de mayores usuarios (23%), seguido por el de 25 a 34 años (22%). A su vez, la mayoría se ubica en los estratos D y E, con 35% y 36% respectivamente, siendo los estratos AB los de menor rango con 4% y C con el 26% (Tendencias Digitales, 2012).

De igual manera, una amplia mayoría de 71% de los venezolanos utilizan el hogar como principal lugar de conexión, seguido de los cibercafés (30%), la conexión a través de teléfonos celulares (21%), desde el trabajo (16%), estudios (2%) e Infocentros (2%) (Tendencias Digitales, 2012).

3.6 *Redes sociales*

3.6.1 *Concepto de las redes sociales*

Antes de llegar al concepto asociado a las redes sociales, es necesario partir de terminologías básicas como las Tecnologías de la Información y Comunicación, mejor conocidas como TIC.

Las TIC se conciben como:

El universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación (TC) - constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional- y por las Tecnologías de la Información (TI) caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos (informática, de las comunicaciones, telemática y de las interfases) (PNUD, 2002; cp. Tecnología al instante, 2007, p.1).

Tanto la primera como la segunda, representan herramientas fundamentales necesarias para una organización y su incursión en el mercado. Sin ellas, las estrategias de *marketing* y publicidad no tendrían soporte. Dicho esto, vale la pena definir estos conceptos.

Según Kotler y Armstrong (2008, p.5), el *marketing* es el “proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”. En ese sentido, “la doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción” (ibíd.) No se trata simplemente de “hablar y vender” (ibíd.)

Kotler y Armstrong (2008, p.5) así lo afirman:

Si el mercadólogo entiende bien las necesidades de los consumidores, desarrolla productos que ofrecen mayor valor, les asigna precios apropiados, y los distribuye y promueve de manera eficaz, esos productos se venderán muy fácilmente. Por lo tanto, la venta y la publicidad son sólo una parte de una gran mezcla de marketing.

Con esto último, conviene ahora delimitar el concepto de publicidad, entendiéndolo como una herramienta para llevar a cabo el proceso del *marketing*.

Kotler y Armstrong (2008, p.370) se refieren al término publicidad de la siguiente manera: “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado”, con la ventaja de poder “llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo”.

Los objetivos de publicidad se clasifican, según su propósito primario en “informar, persuadir y recordar”. No obstante, su objetivo primordial es crear una “comunicación específica a realizarse con un público meta dentro de un periodo específico” (Kotler y Armstrong, 2008, p.371).

A su vez, puesto que se trata de llegar a un público meta, la publicidad se apoya en dos medios básicos, anteriormente explicados. Se trata de medios de comunicación tradicional y no tradicional, clasificando la publicidad en ATL y BTL. Justamente, dentro de los medios no convencionales o BTL, es donde se incluyen las redes sociales, siendo otra de las variables que atañen a la investigación.

La definición de mayor aceptación entre los expertos del tema es aquella dada por Boyd y Ellison (2007; Pérez, 2010, p.1), quienes se refieren a las redes sociales como:

Servicios con sede en la red que permiten a los individuos: 1) construir un perfil público o semipúblico dentro un sistema delimitado, 2) articular una lista de otros usuarios con los que comparten relaciones, 3) ver y recorrer la lista de relaciones que esas personas relacionadas tienen con otras dentro del sistema.

No obstante, otros autores como Castañeda (2010, p.1) argumentan que este último concepto es muy vago, puesto que los tres principios que se formulan encajan con casi todo en la actualidad, “y eso incluye cosas que tenemos claras que no son redes sociales y que simplemente se han apuntado al rotundo éxito de las redes sociales”.

Con base en esto, Castañeda (2010, p.1) formuló un nuevo concepto que describe a las redes sociales como:

Una red de personas donde lo más importante es la red en sí misma, las características de las personas con las que te conectas en esa red y aquello que aporta a tu red de contactos el perfil de ella y cuyo objetivo principal es conectar sucesivamente a los usuarios que forman parte de esa red.

3.6.2 *Historia de las redes sociales*

Puede que para muchos las redes sociales sean un fenómeno de hace pocos años, debido a que la mayor exposición y furor por las mismas surgió en los últimos años con una inmensa masificación de su uso. Sin embargo, lo cierto es que su origen se remonta a más de una década, afirma Marker (s.f.).

Algunos autores plantean que el inicio de las redes sociales comienza desde 1971, cuando se envía el primer mail entre dos ordenadores que se encontraban uno al lado del otro. Pero no es sino hasta 1994 cuando se funda *GeoCities*, “una de las primeras redes sociales de internet tal y como hoy las conocemos (...), [cuya finalidad era que los usuarios] crearan sus propias páginas *web* y que las alojaran en determinados barrios según su contenido (Hollywood, Wallstreet, etc)” (Marketing Directo, 2011, ¶5).

Otros autores como Marker (s.f.) aseguran que el origen de las redes sociales se remonta a 1995, época cuando Internet había logrado convertirse en una red masificada, que fue justamente con la llegada de la denominada *web 2.0*.

Ese mismo año, se funda *TheGlobe.com*, *web* que permitía a los usuarios personalizar sus experiencias *online* publicando contenido e interactuando con otras personas que consideraran con intereses similares (Marketing Directo, 2011).

En lo sucesivo, aparecerían otras redes sociales como el programa de mensajería instantánea *AOL Instant Messenger* en 1997, la *web Sixdegrees.com* en 1997, que permitía la creación de perfiles y el manejo de listados de amigos (Marketing Directo, 2011).

No fue sino hasta el año 2000 cuando se considera que ‘la burbuja de Internet’ finalmente estalla con la aparición en 2002 del portal *Friendster*, considerado pionero en la conexión online de ‘amigos reales’. Tal fue su expansión que en tan solo tres meses alcanzó 3 millones de usuarios (Marketing Directo, 2011).

De ahí en adelante, el tiempo se encargó de ir convirtiendo las redes sociales en uno de los negocios más restables de Internet al brindar la posibilidad de una comunicación bajo el concepto de ‘círculo de amigos’. La incorporación de esta

concepción no tardó en crear una gran explosión de participantes que consumían redes sociales (Market, s.f.).

Ya para el año 2003 se inaugura la *web MySpace*, creada por una empresa de *marketing online* y en un principio considerada como un ‘clon’ de *Friendster* (Marketing Directo, 2011). Ese mismo año se agregaron otras como *Tribe*, *Xing*, que junto con *MySpace*, fueron considerados como los pioneros en captar la atención de miles de usuarios alrededor del mundo (Market, s.f.).

En 2004 se lanza la red social *Facebook*, “concebida originalmente como una plataforma para conectar a estudiantes universitarios”, que se quedó corta cuando en 2008 adelantó a *MySpace* como red social líder en número de visitantes únicos mensuales y es ahora la red social con más usuarios en el mundo (Marketing Directo, 2011, ¶12),

Ya en 2011 *Facebook* se preciaba de tener un total de 600 millones de usuarios en el mundo, por encima de *MySpace* con 260 millones, *Twitter* con 190 millones y *Friendster* con apenas 90 millones (Marketing Directo, 2011).

Pero el crecimiento de *Facebook* no se detuvo ahí. Solo para tener una idea, “*Facebook* [cursiva agregada] alcanzó al cierre del primer trimestre del año los 901 millones de usuarios y obtuvo ingresos promedio por usuario de 1.21 dólares”, según indica *El Universal* (2012).

El 2006 marca otra nueva era en las redes sociales con la inauguración del *microblogging* [cursiva en original] *Twitter* (Marketing Directo, 2011).

No obstante, desde la creación de *Twitter* en 2006, miles de otras redes sociales se han agregado al panorama en una tendencia que no parece detenerse. Marker (s.f.), afirma que en la actualidad coexisten más de 450 redes sociales diferentes. De hecho, tal ha sido la interconexión provocada por las redes

sociales que algunos autores han planteado una teoría que afirma que “todas las personas del mundo se hallan conectadas entre sí, a través de no más de seis individuos”, bajo un concepto que lleva por nombre la teoría de los “seis grados de separación” (Market, s.f., ¶11).

3.6.3 Principales redes sociales

En la actualidad, se estima que coexisten más de 450 redes sociales diferentes pertenecientes a una multitud de empresas que apuestan al éxito del servicio, ya que casi todos los sectores empresariales han vislumbrado en estas comunidades una más que importante fuente de inversión y de documentación (Marker, s.f.).

Muchas son las fuentes y muchos los rankings en Internet que plantean una lista verídica de las principales redes sociales a nivel mundial. Bajo esta premisa, dado que nada está escrito en las redes sociales, adoptar una de esas listas como verdad absoluta sería un error, si se toma en cuenta que estas se encuentran en constante cambio y evolución. No obstante, a raíz de la consulta de una vasta cantidad de páginas *web* y a juicio del tesista, se han seleccionado las más importantes, basado en el número de usuarios y el *ranking* mundial de tráfico de *Alexa* (empresa reconocida en el ámbito de medición de Internet).

A continuación se presentan las 12 redes sociales más importantes a nivel mundial:

1. *Facebook*: fundada por Mark Zuckerberg en 2004, es hoy por hoy la red social más popular en prácticamente todo el mundo, solo con excepción de China (Web Empresas 2.0, s.f.).

Número de usuarios: + 900 millones

Ranking *Alexa*: Posición #2

2. *Twitter*: fundada en 2006 por Jack Dorsey y Biz Stone, es el servicio de *microblogging* más popular de la red, que brinda la posibilidad de estar en contacto con seguidores, en un máximo de 140 caracteres por mensaje (Web Empresas 2.0, s.f.).

Número de usuarios: + 500 millones

Ranking *Alexa*: Posición #9

3. *Youtube*: fue creada en enero de 2005 y se ha convertido en el sitio *web* por excelencia para compartir videos, dándole un gran impacto a las marcas, sobre todo si alcanza las páginas con mayor tráfico (Web Empresas 2.0, s.f.).

Número de usuarios: + 490 millones

Ranking *Alexa*: Posición #3

4. *QZone*: creada en 2005 por la compañía *Tencent*, es la red social más popular de China. Su funcionalidad radica en permitir gestionar *blogs*, diarios digitales, fotografías y música, brindándole al usuario la posibilidad de personalizar a su conveniencia la apariencia de su perfil. Es la red social más utilizada en China, aun cuando la mayoría de los servicios que ofrece no son gratuitos (Universidad Rey Juan Carlos, s.f.).

Número de usuarios: + 480 millones

Ranking *Alexa*: Posición #8

5. *Wikipedia*: es una red multilingüística de base de datos, cuyos contenidos pueden ser editados por cualquier usuario con acceso a Internet. La versión en inglés fue lanzada en enero de 2001, como complemento de otra *web*, conocida como *Nupedia* (Mashable, s.f.)

Número de usuarios: + 400 millones

Ranking *Alexa*: Posición #6

6. *Vkontakte*: es la red social más popular en Rusia, creada por el joven Pavel Durov. Esta red social se autodescribe en su página oficial como un proyecto que permite a las personas expresar sus opiniones y encontrar nuevas audiencias, bien sea comunidades extranjeras o familiares y amigos (VK, 2006).

Número de usuarios: + 160 millones

Ranking *Alexa*: Posición #28

7. *Tencent Weibo*: se trata de un *microblogging*, que al igual que *Twitter*, permite postear mensajes de no más de 140 caracteres, en el que también se pueden compartir fotos y videos. Por sus grandes similitudes es conocido como el *Twitter* de China. Sin embargo, posee particularidades como permitir que los usuarios creen sus propios temas (Wikipedia, s.f.).

Número de usuarios: + 160 millones

Ranking *Alexa*: Posición #8

8. *Renren*: tal como se explica en su página oficial, *Renren* es una red social que permite a sus usuarios la conexión y comunicación con otros, al mismo tiempo que comparten información, juegan en línea y disfrutan de una amplia gama de servicios (Renren, 2011).

Número de usuarios: + 160 millones

Ranking *Alexa*: Posición #131

9. *LinkedIn*: es la red para profesionales interesados en negocios creada por Reid Hoffman en 2002, en la cual los usuarios pueden buscar empleos, unirse a grupos de trabajo relacionados con su área y colocar su resumen curricular en línea (Mashable, s.f.).

Número de usuarios: + 135 millones

Ranking *Alexa*: Posición #13

10. *Badoo*: lanzada en 2006 en Londres, posee actualmente una alta presencia con usuarios en más de 180 países. Aun cuando no goza de la popularidad de *Facebook* o *Twitter*, es sumamente usada para conocer y hacer nuevas amistades (Mashable, 2012).

Número de usuarios: + 120 millones

Ranking *Alexa*: Posición #138

11. *Google+*: es la red social operada por *Google Inc.*, lanzada en 2011. Integra servicios sociales, tales como *Google Perfiles* y *Google Buzz*, con nuevos servicios de intereses y mensajes para compartir con los círculos sociales más cercanos del usuario. Además, posee una sección multimedia, con edición de imagen incluida (Mashable, s.f.).

Número de usuarios: + 100 millones

Ranking *Alexa*: Posición #1

12. *MySpace*: se trata de una red social que ofrece una interactiva y popular manera de estar conectado con amigos, por medio de perfiles personales y *blogs* en los que se comparten fotos, y videos internacionalmente (Mashable, s.f.).

Número de usuarios: + 80 millones

Ranking *Alexa*: Posición #208

En relación a América Latina, de un estudio realizado por *comScore* en 2011, se determinaron las siguientes redes sociales en cuanto a número de usuarios:

En América Latina, *Facebook* es quien lidera el mercado de redes sociales, alcanzando más de 91 millones de visitantes, de los cuales el 90,9% corresponde a usuarios de Chile, posicionándose como el mercado más penetrado por esta red social en la región. En el segundo lugar se ubicó *Windows Live Profile* con 35,5 millones de visitantes en la región. Le sigue *Orkut* en el tercer puesto con 34,4 millones de visitantes. Su éxito se debe a que esta red social es el primer destino más visitado en Brasil y el más grande en redes sociales en ese país con 35,7 millones de visitantes. Por último la red social *Twitter* asciende al cuarto lugar con 24,3 millones de visitantes en América Latina. En particular, Venezuela es el único país de la región donde *Twitter* se encuentra en el segundo lugar del ranking. Se estima que uno de cada cuatro usuarios de Internet en Venezuela visitó *Twitter* en Junio de 2011, lo cual le otorga un alcance de 26% (*comScore*, 2011).

Un año más tarde, en 2012, la compañía *comScore* presentó un nuevo informe, que determinó que América Latina es “la región más involucrada en redes sociales a nivel global” (*comScore*, 2012, ¶1).

El estudio demuestra que más de 127 millones de latinos mayores de 15 años de edad visitaron un sitio de redes sociales desde el hogar o trabajo en Abril del 2012, con un promedio de 7,5 horas consumidas por visitante al mes (*comScore*, 2012, ¶1).

Es decir, “no sólo casi el 100% de la audiencia latina de Internet accede a destinos de redes sociales cada mes, sino que también consumen mucho tiempo en estos sitios”, señaló Alejandro Fosk, Senior VP *comScore* Latinoamérica.

El informe también pudo determinar cuáles son las redes sociales más visitadas, arrojando el siguiente resultado:

Facebook [cursiva agregada] sostuvo una sólida posición de liderazgo en el mercado con 114,5 millones de visitantes, un 37% más que el año pasado. *Twitter.com* [cursiva agregada] siguió con 27,4 millones de visitantes, mientras que *Orkut* [cursiva agregada] ocupa el tercer lugar con 25,7 millones de visitantes que provienen casi exclusivamente de Brasil. *Tumblr.com* [cursiva agregada] fue el destino de más rápido crecimiento de los primeros 10 sitios del ranking, duplicando su audiencia en el último año llegando a 7,2 millones de visitantes (comScore, 2012, ¶3).

Al comparar ambos informes, *Facebook* sigue siendo la red social “con mayor afinidad de sus usuarios, consumiendo un promedio de 7,7 horas en el sitio”, es decir, que “1 de cada 4 minutos consumidos en total en línea en Latinoamérica” le pertenecen a esta red social (comScore, 2012, ¶4).

3.6.4 *Herramientas de las redes sociales*

Una rápida búsqueda en Internet será más que suficiente para fijarse que no existe una clasificación estándar de la vasta gama de herramientas que ofrecen las redes sociales. Al contrario, los autores las dividen de acuerdo a sus percepciones y enfoques.

No obstante, siempre se puede proponer una lista de aquellas que pueden ser de utilidad, pero aclarando que “lo son hoy”, pero no por ello puede descartarse que “dichas herramientas hayan podido cambiar o desaparecido ante otras nuevas que hagan lo mismo o mejor” (Curtichs, Fuentes, García, Toca, 2011, pp.41-42).

Bajo estas premisas, más allá de conocerlas todas lo importante es “entender para qué son útiles estas herramientas” (Curtichs, et al, 2011, p.42).

Curtichs, Fuentes, García, Toca (2011) en su libro *Sentido Social* han decidido clasificarlas de la siguiente manera:

a) Herramientas de monitorización

- *GoogleAlerts* (<http://google.com/alerts>). Se trata de un servicio gratuito de *Google* que trabaja casi en tiempo real y que se encarga de buscar “contenido nuevo e interesante en la *Web*”, como se indica en su propio *website* (Google, 2012, ¶1). Permite gestionar alertas que se reciben directamente por correo electrónico sobre noticias en desarrollo, información sobre la competencia u obtener noticias acerca de algún acontecimiento o persona importante (Google, 2012). Las alertas pueden personalizarse para producirse diariamente o semanalmente desde toda la red, de *blogs* o de noticias, entre otros (Curtichs, et al, 2011, p.45).

- *RXL* (<http://www.rxl.com>). Al igual que *GoogleAlerts*, esta herramienta recoge información de *blogs*, *webs*, foros, redes sociales, entre otros, y los envía por correo electrónico (RXL, 2010). Como se indica en su propia *website*, “*RXL* es un motor de búsqueda que localiza todo lo que se escribe en la red sobre las palabras clave que quiera: nombres, productos, empresas, servicios” (RXL, 2010, ¶1).

- *Ubertvu* (<http://www.ubervu.com>). Según se explica en su propio *website*, esta herramienta “no solamente rastrea palabras claves, además hace un seguimiento automático de las *mentions* que requieran la atención del usuario en tiempo real” (Traducción propia, 2012). Además, “hace análisis de datos

recogidos, mostrando un panel de control bastante completo con una <<fotografía>> de nuestra marca en la red” (Curtichs, et al, 2011, p.46).

- *IceRocket* (<http://www.icerocket.com/>). Esta herramienta “permite hacer búsquedas por tipo de red [*Twitter*, *Facebook* y *Blogs*], por lenguaje, por fecha de publicación, etc.” (Curtichs, et al, 2011, p.46). Además, dispone de una funcionalidad llamada <<*Big Buzz*>> que hace búsquedas simultáneas en todas las redes, con actualizaciones en tiempo real y <<*Trends Tools*>> que presenta gráficas acerca del número de menciones que ha tenido una marca específica en *blogs* en un período de tiempo determinado. Adicionalmente, permite hacer comparaciones de una marca con otras tres y presentar los resultados sobre un gráfico (Curtichs, et al, 2011).

- *Board Reader* (<http://boardreader.com/>). Herramienta especializada en la búsqueda de referencias específicas en foros e incluso la visualización del número de menciones diarias obtenidas (Curtichs, et al, 2011).

- *Blogpulse* (<http://www.blogpulse.com>). “Es la herramienta de búsqueda en *blogs* propia de *Nielsen*. Permite seguir conversaciones en los *blogs* y revisar el perfil del *blogger* desde la propia herramienta” (Curtichs, et al, 2011, p.46).

- *How sociable!* (<http://www.howsociable.com/>). Se trata de un meta-buscador y un medidor de visibilidad de marca al mismo tiempo. Con solo colocar el nombre de la marca se puede obtener la puntuación de la misma en diferentes redes sociales, con la salvedad de que los resultados obtenidos se realizan usando como referencia marcas de gran consumo que por lo tanto, poseen alta visibilidad. Por otro lado, es muy útil para analizar la presencia de la marca en la red y su evolución, comparándola a lo largo del tiempo (Curtichs, et al, 2011).

- *Addictomatic* (<http://addictomatic.com>). Como su propio *website* indica, esta es una herramienta que “crea automáticamente una página con el más reciente *buzz* o ruido de cualquier contenido en la *web*” (Traducción propia, 2012). Permite además “visualizar lo último que se haya dicho sobre nuestra marca según el tipo de contenido; *microblogging*, fotos, videos...” (Curtichs, et al, 2011, p.47).

- *Socialmention* (<http://socialmention.com>). Se ubica entre los mejores buscadores gratuitos de Social Media y de los más completos. Con esta herramienta puede segmentarse “casi cualquier término y según el destino de búsqueda. Para términos en inglés, además incorpora un análisis de sentimiento sobre el término de búsqueda indicada” (Curtichs, et al, 2011, p.47). Las cuatro variables que mide son fortaleza, alcance, sentimiento y pasión y además permite ofrecer una lista de palabras claves asociadas o autores (Curtichs, et al, 2011).

- *Topsy* (<http://topsy.com>). Se trata de un “buscador específico de *Twitter* [cursiva agregada] que incluye algunas funciones adicionales como indicar el nivel de influencia de los perfiles de *Twitter* [cursiva agregada] y en número de *ReTweets* que ha tenido una intervención” (Curtichs, et al, 2011, p.48).

- *Artemis Digital* (<http://www.havasdigital.com/artemis>). Esta herramienta creada por *Havas Digital* permite recibir informes del estado de la marca en la red en relación con sus competidores. Adicionalmente, ofrece índices de valoración de marca en cuanto a su evolución en el tiempo y mercado en el que se desarrolla. La única salvedad es que esta herramienta es de pago y las posibilidades varían dependiendo del nivel de suscripción que se tenga (Curtichs, et al, 2011).

- *Noteca* (<http://noteca.com>). Esta herramienta española está basada en el “monitoreo y control de la reputación” de una marca en la *web*, según indica su

website oficial (Traducción propia, 2012). Por un lado, permite añadir palabras claves de búsqueda y acceder a él a través de un panel de control y, adicionalmente, monitorear las apariciones de la marca en la red y las acciones ejecutadas por el equipo encargado de su manejo (Curtichs, et al, 2011).

- *Radian 6* (<http://www.radian6.com>). Según Curtichs, et al (2011, p.49), “es la herramienta de pago más asentada del mercado de monitorización en redes sociales, con innumerables funcionalidades y un panel de tiempo eficaz”. En su página *web*, se precian de ser “la primera y única solución que es igualmente socio certificado de *Twitter* [cursiva agregada] y socio estratégico de marketing de *Facebook* [cursiva agregada]” (Traducción propia, 2012).

- *Smmart* - Social Media Marketing Analysis Tool (<http://www.analisisdemedios.es>). “Potente herramienta española que mezcla los automatismos propios de la herramienta junto con el trabajo personal especializado a la hora de generar los informes de reputación, una de sus especialidades” (Curtichs, et al, 2011, p.50).

- *Meltwater* (<http://www.meltwater.com>). Se basa es una herramienta centrada en analizar palabras claves en tiempo real, con el agregado de poder adaptar la herramienta para detectar “falsos positivos o negativos, generando, mientras tanto, un ranking de influencia propio” (Curtichs, et al, 2011, p.50).

b) Herramientas de escritorio y de plataformas móviles

- *Tweetdeck* (<http://www.tweetdeck.com>). Es una herramienta versátil que permite gestionar simultáneamente diferentes cuentas, tanto en *Twitter*, *Facebook*, *FourSquare*, *Google Buzz*, *LinkedIn*, sin necesidad de moverse de la aplicación, a no ser que al actualizar prefiera seleccionar sobre qué cuentas se realizará la acción. Organizada por columnas diferenciadas, posee un sistema de alerta con cada respuesta o mensaje directo (Curtichs, et al, 2011).

- *Seesmic* (<https://seesmic.com>). La herramienta trabaja de forma parecida a *Tweetdeck*, con algunas diferencias en las páginas de *Facebook*, pero con la ventaja de la multiplataforma (Curtichs, et al, 2011). En su página principal, *Seesmic* asegura mantener al usuario conectado en cualquier lugar y mantenerlo al tanto de sus relaciones personales y profesionales, en cualquier lugar y en cualquier momento (Seesmic, 2012, ¶1).

- *Hootsuite* (<http://hootsuite.com>). Al igual que las anteriores, permite gestionar diversas cuentas. No obstante, posee dos funciones que le hacen ser una herramienta bastante interesante (Curtichs, et al, 2011):

- El manejo de páginas de *Facebook*, actualizando el estado del muro y seguimiento de comentarios sin necesidad de acudir directamente al perfil.

- La posibilidad de poder gestionar una misma cuenta por varias personas, por ejemplo, si se trata de diferentes departamentos dentro de una empresa. Un mismo perfil de una red social puede ser gestionado hasta por ocho personas, por lo cual se pueden crear equipos y asignar tareas distintas.

c) Herramientas de cuentas de gestión para *Twitter*

Aun cuando ya se mencionaron otras de las herramientas más eficientes para *Twitter*, existen otras que pueden ser utilizadas para acciones específicas.

- *SocialOomph* (<https://www.socialoomph.com>). Se trata de una herramienta muy útil para gestionar cuentas de *Twitter* y activar acciones como el envío de mensajes directos a cada persona que sigue una cuenta. A su vez, permite la búsqueda de perfiles según palabras claves y la gestión de contactos (Curtichs, et al, 2011).

- *Manage Flitter* (<http://manageflitter.com>). Su potencial en *Twitter* está marcado por el manejo de todo el conglomerado de seguidores, pudiendo eliminar aquellos que han estado inactivos por un buen tiempo (Curtichs, et al, 2011). Además, permite encontrar nuevos *followers* con base en un servicio de búsqueda global, rastrear qué usuarios han otorgado *unfollow* a una cuenta, entre otras funciones (Manage Flitter, 2012).

- *Tweetreach* (<http://tweetreach.com>). Es una herramienta eficiente en medir la audiencia que alcanzan ciertos comentarios en *Twitter*, basándose en *Retweets*, menciones, etc., con un límite de 1.500 *tweets* (Curtichs, et al, 2011).

- *Klout* (<http://klout.com>). “*Web* donde podemos medir la influencia de los perfiles de *Twitter* [cursiva agregada] que queramos examinar” (Curtichs, et al, 2011, p.54). La influencia se mide mediante un rango de 1 a 100 (Klout Score), basado en un examen de más de 400 variables en múltiples redes sociales, que además permite mostrar quienes participan de los contenido del usuario, y quienes a su vez los comparten (Klout, 2012).

- *Listorious* (<http://listorious.com>). Se trata de un directorio de usuarios de *Twitter* que permite, de una forma sencilla, la localización de nuevos perfiles a los que seguir (Curtichs, et al, 2011). Estos pueden ser encontrados bien sea por tema, región o profesión y luego entrevistados con base en preguntas sobre *Listorious* (Listorious, s.f.).

- *We Follow* (<http://wefollow.com>). Tal como se describen en su propia *web*, esta herramienta se trata de un directorio de personas, clasificados por orden de influencia, en el cual “los propios usuarios se añaden y etiquetan” (Curtichs, et al, 2011, p.55). Permite ordenar la mesa de trabajo bien sea por etiquetas, número de seguidores y por influencia (Curtichs, et al, 2011).

- *Twoolr* (<http://twoolr.com>). Esta herramienta permite inspeccionar y analizar la propia cuenta de *Twitter* del usuario, arrojando datos sobre con quienes interactúa más y qué tipo de respuesta obtiene de esas interacciones (Curtichs, et al, 2011).
- *Twittercounter* (<http://twittercounter.com>). Dentro de su mayor utilidad se encuentra la de ofrece estadísticas a modo de gráficas de la evolución de la cuenta del usuario, con respecto a número de seguidores y seguidos (Curtichs, et al, 2011).

3.6.5 *Las redes sociales en Venezuela*

De acuerdo con estimaciones de *comScore* (2011, p.2), líder en medición del mundo digital, en 2011 un total de “114,5 millones de personas en América Latina visitaron un sitio de redes sociales, representando 96% del total de la población online en la región. En el último año, la audiencia de redes sociales en América Latina ha aumentado 16%, mientras que el tiempo total consumido en sitios de redes sociales ha aumentado 88%”.

Sin duda, América Latina emerge a pasos agigantados en lo que a redes sociales se refiere, y así lo afirma *comScore* cuando explica que “la mitad de los principales 10 mercados mundiales en cuanto a tiempo consumido en sitios de redes sociales se encuentran en América Latina, donde Argentina es líder en la región con 10 horas por mes” (*comScore*, 2011, p.2).

En el caso de Venezuela,

(...) es hogar de uno de los mercados de redes sociales de más alta penetración en la región con 96% (3,1 millones de personas) visitando redes sociales en Junio del 2011. Las Redes sociales registraron un 34,7% de todos los minutos online en Venezuela

con visitantes promediando 8 horas en estos sitios durante el mes (comScore, 2011, p.20).

En cuanto a segmento por sexo, el estudio plantea que en Latinoamérica, la composición entre hombres y mujeres es similar, pero estas últimas registran mayor participación en cuando a tiempo consumido en redes sociales (53,6%) a diferencia de los hombres (46,4%). Los usuarios entre 15 y 24 años son los que lideran el rango de involucramiento en redes sociales, con casi la mitad porcentual (48%) (comScore, 2011).

Sin embargo, la “tendencia fue más significativa en Venezuela donde los visitantes de 15-24 años representaron 3 de cada 5 minutos en redes sociales (58,2%)” (comScore, 2011, p.10). Estas estimaciones tienen sentido si se toma en cuenta que “el principal uso que los venezolanos le dan a la *web* es visitar redes sociales (42%), desplazando a un segundo lugar al correo electrónico (42%), uso que había ocupa el primer lugar de manera tradicional en nuestro país” (Tendencias Digitales, 2012, ¶6).

Bajo este orden de ideas, *Facebook* [cursiva agregada] es la red social de mayor expansión en el país con 9.7 millones de venezolanos, lo que representa 33% de penetración en la población” (Tendencias Digitales, 2012, ¶7). El 81% de los usuarios asegura que entre sus razones para usar las redes sociales está la comunicación tradicional, chatear y escribir mensajes, un 71% buscan información sobre sus amigos, actualizar estados, revisar notificaciones y otro 70% que se interesa en contenido multimedia (publicación de fotos y videos, entre otras cosas). Le sigue un 61% que cuyos intereses están basados en la socialización con sus amigos y por último, un segmento de 40% de los usuarios venezolanos se interesan específicamente en negocios y mercadeo, búsqueda de contactos profesionales o el uso de las redes sociales como vitrina para promocionar sus productos (Tendencias Digitales, 2012).

De acuerdo con el mismo estudio de *comScore* (2011, p.21), anteriormente citado, los principales 10 sitios de redes sociales por visitante en Venezuela se condensan de la siguiente manera:

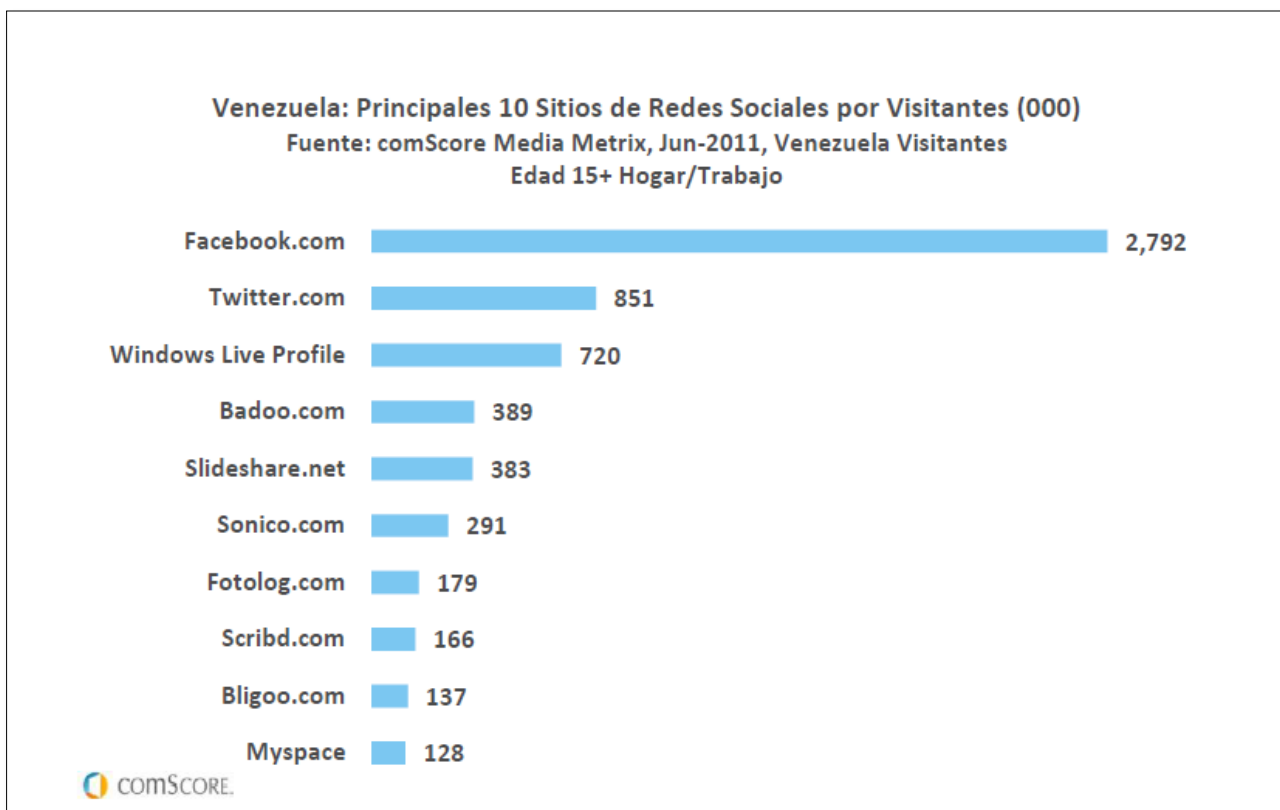


Figura 1. Principales 10 sitios de Redes Sociales por visitantes en Venezuela (Fuente: comScore®)

3.7 *El fenómeno Twitter: la web en tiempo real*

3.7.1 *Concepto de Twitter*

Partiendo del concepto antes mencionado de Castañeda sobre redes, es preciso resaltar la particularidad de la red social *Twitter*, y siguiendo así la línea de la presente investigación.

Así lo conceptualiza Pérez (2010, ¶23):

Twitter [cursiva agregada] es una red social fundada en 2006 por Evan Williams (uno de los promotores de blogger.com) y Biz Stone, basada en lo que se conoce como *microblogging*. Lo que une los diversos usos de *Twitter* [cursiva agregada] es el límite en el uso de palabras: lo que se escribe no puede superar 140 caracteres y está pensado a imagen de los mensajes de los móviles. Los usuarios utilizan el espacio para actividades variadas: información y noticias en tiempo real; ver cuáles son los temas de conversación en la red; conectar con personas que tienen intereses profesionales parecidos; explicar qué están haciendo; ofrecer servicios comerciales.

En el caso particular de *Twitter*, hay quienes difieren acerca de su autenticidad como red social. Según Castañeda, González y Serrano (2011, p.5), “aunque efectivamente responda a la definición clásica de Boyd y Ellison (...) el centro de sus nodos [los de *Twitter*] no son las personas sino los mensaje que comparten [y es a través] de ellos [que] llegas a las personas”.

Por el contrario, otros autores como Gallego (2011), han entrado en la polémica para afirmar rotundamente la autenticidad de *Twitter* como red social. El autor se basa en la definición (antes mencionada) de Boyd y Ellison en la que identifican tres características esenciales de las redes sociales. Según la propia traducción del autor son las siguientes: “1) La existencia de un perfil, con datos del usuario del site, 2) Posibilidad de identificar otros perfiles como ‘contactos’ o ‘amigos’ y 3) Capacidad de enviar mensajes al resto de perfiles, que pueden ser leídos por otros participantes” (Gallego, 2011, ¶7). Con base en estas características, el autor afirma que todas existen “de manera evidente en *Twitter* [cursiva agregada]. Más aún, algunas de las opciones de *Twitter* [cursiva agregada] son el ‘*who to follow*’ [cursiva agregada] (recomendación de usuarios a quienes seguir) que potencian aun más el carácter de red social” (Gallego, 2011, ¶8).

3.7.2 *Historia de Twitter*

En su propia página oficial en Internet, *Twitter* se define como una “red de información en tiempo real que te conecta con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias sobre lo que encuentras interesante”, y tan solo basta con localizar las cuentas de los usuarios y comenzar a conocer sus conversaciones (*Twitter*, 2012).

La red social creada por los programadores Evan Williams, Jack Dorsey y Biz Stone en Julio de 2006, es ahora una red de *microblogging* con más de 200 millones de usuarios registrados [y activos] desde 2011 y 300.000 nuevos registros al día desde 2010 (*IZO Twitter Engage*, 2011).

Su crecimiento ha sido de tal magnitud, que durante el año 2010 más de 25.000 millones de *tweets* fueron publicados, con un promedio de 110 millones de *tweets* enviados cada día, en su mayoría de carácter público. Solo para tener una idea, se estima que el 60% del crecimiento de *Twitter* es fuera de Estados Unidos (*IZO Twitter Engage*, 2011).

Joel Comm (2009) en su libro *Twitter Power 2.0* explica que esta poderosa red social no comenzó sino como un simple proyecto de diversión para la comunicación interna de los empleados (p. 21, traducción propia).

El servicio propiamente fue lanzado en octubre de 2006, y no pasó mucho tiempo hasta que se convirtió en un éxito tras recibir unos meses después el premio de *SXSW Web Award* en marzo de 2007. Para abril de ese año, el servicio se convirtió en una entidad manejada enteramente por Jack Dorsey, y ayudado por la publicidad generada por el *SXSW Award*, las conexiones de la compañía y

la posibilidad de que otros desarrolladores extendieran el servicio, la plataforma de *Twitter* comenzó a despegar (p. 21, traducción propia).

A pesar de haber tenido algunos problemas en 2007 por supuestas acusaciones de que *Twitter* solo había cubierto el 98% de actividad en todo el año, habiendo perdido tres días del año, su éxito comenzó a ser inminente cuando personalidades importantes del mundo de la corporación y la política comenzaron a usarlo. Se incluyen Barack Obama (@barackobama), *Whole Foods Market* (@wholefoods) y el Parlamento Británico (@UKParliament) (Joel Comm, 2009, p. 21, traducción propia).

Joel Comm (2009) afirma que parte del éxito de *Twitter* se debe a dos características que lo distinguen en el mercado: a) simplicidad/brevidad, asociado a una sencilla manera de describir lo que el usuario hace en no más de 140 caracteres y b) masa crítica, asociado a la extensa audiencia a la que están expuestos los mensajes allí colocados (Joel Comm, 2009, p. 22, traducción propia).

3.7.3 *Funcionamiento de Twitter*

Anthony Robbins (2009) explica que parte del éxito de *Twitter* está asociado a que su funcionamiento va más allá de “la simple oportunidad de contar a otros lo que estamos haciendo. Si entendemos y apreciamos lo que *Twitter* [cursiva agregada] es capaz de hacer, podemos usarlo para compartir instantáneamente nuestras vidas con otros, y así poder llegar a más personas de una manera valiosa” (p.10, traducción propia).

La Universidad de Málaga, UMA (2010), en su Manual sobre *Redes sociales como herramienta para emprender*, se aboga a señalar que la principal característica de *Twitter* es propiamente su simplicidad, con una caja de texto, y

sobre todo la informalidad para escribir, similar al mundo de los mensajes de texto que permiten abreviaturas. En segundo lugar, señala la creación de lazos emocionales que pueden generarse entre los usuarios, que se sienten unidos por una misma interfaz, lo cual genera cercanía. Por último, se encuentra su poder de movilización, pudiendo unir esfuerzos en una comunidad o incluso extender rumores, “en una impresionante plataforma de cotilleo” (UMA, 2010, p.20).

Concretamente, los pasos previos al uso de esta red social se limitan a la creación de una cuenta en la *web* de *Twitter*, que implica la creación de un perfil explicando dedicaciones del usuario o una pequeña biografía, sustentado por una foto del usuario (UMA, 2010).

Una vez realizado esto, la pregunta es sobre qué escribir. “La regla es sencilla: de todo aquello que pueda interesar a los demás. Lo fundamental es marcar una clara línea de discurso” que puede ir desde lo muy personal a lo temático. Los expertos recomiendan no superar en más de diez *tweets* diarios (UMA, 2010, p.21).

La última fase se refiere a la atracción de usuarios y seguidores, que suele conseguirse potenciando que esos seguidores visiten el perfil y su contenido, “hasta el punto de suscribirse al mismo y convertirse en seguidores”. Ello implica a su vez, atraer a la gente “dando la máxima visibilidad posible a lo que escribimos. Desde colocar la dirección de *Twitter* [cursiva agregada] en el máximo número posible de sitios” hasta usar el *marketing* relacional, “es decir, hablar con gente a través de *Twitter* [cursiva agregada] y en conseguir que otros reenvíen (retuiteen, en el argot) lo que hemos escrito” (UMA, 2010, p.21).

Si bien *Twitter* maneja un lenguaje ciertamente informal entre sus usuarios, también posee un argot establecido que se manifiesta en una serie de expresiones y términos específicos muy propios de esta red social y su funcionamiento. Bajo

esta premisa, es importante definir algunos términos básicos de esta plataforma, extraídos en su mayoría del *blog* oficial de *Twitter* en español y en inglés (2012):

- *Tweet*: Un mensaje publicado vía *Twitter* que contiene 140 caracteres o menos. Por su significado en inglés, *tweet* significa parlotear, es decir, “se trata de un sonido que emiten los pájaros (...) y de aquí se desprende el por qué su logo [el de *Twitter*] es un pájaro” (Hoempler, 2011, ¶1). El *tweet* puede contener letras, número, signos y enlaces, siempre y cuando su extensión no supere los 140 caracteres (ibíd.)

- *Twitear*: Se refiere al acto de publicar un *tweet*. No obstante, hasta ahora la Real Academia Española no ha aceptado el uso de este verbo, por lo tanto, a fines de este trabajo de grado se evitará su uso en la redacción.

- *Follower*: Un *follower* o seguidor, en español, se refiere a aquella persona que como usuario de *Twitter* acepta seguir toda la información de la cuenta de otro usuario, es decir, recibe sus *tweets*. Bajo este concepto, los seguidores de un usuario tienen acceso a la lista de seguidores de este último, sus actualizaciones y la posibilidad de enviarle mensajes directos (*direct messages*, en inglés).

- *Following*: Traducido al español como “siguiendo”, este verbo está referido al número de cuentas de *Twitter* que un usuario ha elegido seguir.

- *Retweet*: Se refiere al *tweet* de otro usuario, que ha sido re-publicado por otra persona que conoce o sigue (*following*). Es usado para compartir o difundir cierta información considerada relevante. La palabra misma posee un formato abreviado “RT”, que es colocado antes del texto retweeteado por los usuarios.

- *Timeline*: Mejor conocido bajo el término en español “cronología” o “línea de tiempo”, el *timeline* es el término utilizado para señalar el orden de los *tweets* que van apareciendo en la página principal de la cuenta de un usuario. Estos *tweets* se refieren a las personas que el usuario ha elegido seguir (seguidores o *followers*) y se van apilando de manera que los mensajes más recientes se encuentran en la parte superior. La abreviación del término es “TL”, por su nombre en inglés.

- *Direct Message*: Abreviado como DM o MD (Mensaje directo, en español), se refiere a mensajes privados que son enviados desde la cuenta de un usuario a otra.

- *Hashtag*: Este término es más conocido en su versión en inglés que en el español “etiqueta”. Se refiere básicamente a la función para gestionar *tweets* bajo una misma temática y fue creado íntegramente por los usuarios de *Twitter*, tal como se señala en su *blog* oficial. Se genera colocando el signo “#” seguido del tema o palabra clave directamente al final del *tweet* respectivo. Dado que es una manera de categorizar mensajes, cuando el usuario hace clic en la etiqueta o *hashtag* este muestra todos los *tweets* públicos que han sido realizados con esa palabra clave.

Esta función ha generado un problema conocido como *spam*, que se refiere a la sobrecarga de etiquetas en un mismo *tweet*. Por eso, el Manual de Buenas Prácticas de *Twitter* recomienda no usar más de dos *hashtags* a la vez.

- *Trendic Topics*: También llamado “tendencias del momento” o “temas del momento” en español, se refiere a los temas más populares en un momento concreto en *Twitter*, siendo que los diez de mayor popularidad son

presentados en la cuenta del usuario, en una columna del lado izquierdo, o en la página de inicio de *Twitter*.

- *Username*: Se refiere al nombre de menos de 15 caracteres que posee cada usuario y con el cual se identifica a través de *Twitter*, tanto en las respuestas como en las menciones.

- *Mentions*: Los *mentions* o menciones se refieren a nombrar a otro usuario en un *tweet* específico, y se hace al incluir el símbolo @ seguido del nombre de la cuenta (*username*).

- *Reply*: Es la respuesta dada por un usuario a un *tweet* publicado por otro usuario y que debe hacerse colocando el *username* de este último (@usuario).

- *Profile*: Se refiere al perfil de la cuenta del usuario en *Twitter* que contiene su información básica y su foto de perfil o *avatar*, así como todos los *tweets* publicados por el usuario y sus seguidores.

- *Follow Friday*: Es una de las etiquetas o *hashtag* más populares de *Twitter*. Usada bajo la abreviación #FF, es utilizada los días viernes por los usuarios de *Twitter* que sugieren o recomiendan a otras cuentas a quienes seguir. Según *Twitter* en su versión en español, la traducción sería “Viernes para seguir”

- *Unfollow*: La acción de *unfollow* o dejar de seguir, se refiere a eliminar una cuenta de *Twitter* de la lista seguidores de un usuario, lo cual significa el cese de la aparición de sus actualizaciones en el *timeline* del usuario que ha ejecutado la acción.

- *Who to follow*: Se refiere los seguidores recomendados por *Twitter*, con base en los tipos de seguidores que sigue un usuario y a su vez, a quienes siguen esos seguidores.

3.7.4 *Amplitud de Twitter*

Dentro de ámbito global, *Twitter* es la segunda red social, después de *Facebook*, con mayor importancia a nivel mundial, según una consulta realizada al *Ranking* de Tráfico de *Alexa*. Para finales de junio de 2012, *Twitter* había alcanzado un total de 500 millones de usuarios registrados (tanto activos como inactivos) a nivel mundial, dentro del cual tan solo 140 millones de cuentas están registradas en Estados Unidos (ABC.es, 2012).

Según el último informe de *Semiocast* en enero de 2012, Estados Unidos se mantiene en el primer lugar con 107.7 millones de cuentas en *Twitter*, lo cual representa el 28.1% de todos los usuarios de *Twitter* a nivel mundial. El ranking es seguido por Brasil en segundo lugar con 33.3 millones de cuentas y Japón con 29.9 millones (Semiocast, 2012).

Sin embargo, cabe destacar que aun cuando Brasil supera a Japón en términos de millones de cuentas, las cuentas japonesas postean más *tweets* (30%), comparado al 25% de las cuentas brasileras. Igualmente, el japonés sigue siendo el segundo idioma más utilizado en *Twitter*, luego del inglés (Semiocast, 2012).

El resto del *ranking* incluye a Reino Unido en cuarto lugar con 23.8 millones de cuentas, Indonesia con 19.5 millones de cuentas en quinto lugar, seguido por India con 12 millones y México con 11 millones. El resto de los países que incluyen a Filipinas, España, Canadá entre otros, van desde los 8 millones a 5.2 millones de cuentas (Semiocast, 2012).

Del mismo estudio se deriva otro dato relevante y “es el crecimiento de idiomas como el árabe, que sigue creciendo en *Twitter* [cursiva agregada] (...) De hecho, el número de usuarios en Arabia Saudí creció un 93% en seis meses, llegando hasta los 2,9 millones” (ABC.es, 2012).

En cuanto a las cuentas de *Twitter* más activas, Semiocast (2012) afirma que de un estudio de 20 países, los Países Bajos lideran el puesto de mayor actividad al poseer la tasa de usuarios en publicar más *tweets* (33%), por encima de Japón (30%). Se estima que las cuentas en los Países Bajos publicaron al menos un *tweet* público entre el 1 de septiembre de 2011 y el 30 de noviembre de 2011. Del estudio se deriva que el promedio mundial es de solo 27%, a razón de que una gran parte de los usuarios en *Twitter* utilizan la plataforma para leer *tweets* de sus seguidores (Semiocast, 2012).

Cabe destacar, que el estudio de *Semiocast* está basado en un análisis de la “información disponible de los 517 millones de cuentas de *Twitter* [cursiva agregada] (la información del perfil, la zona horaria, idioma y ubicación geográfica)” (ABC.es, 2012).

En relación a América Latina, *Twitter* se ubica en el cuarto lugar de las redes sociales con más visitantes, con 24.3 millones de visitantes, lo cual implica un crecimiento de 59%, según indica el más reciente informe de *comScore* (2011).

3.7.4.1 Caso Venezuela

Según el último estudio de IZO sobre la *Presencia de las Marcas en Venezuela en Twitter para Atención al Cliente*, realizado en 2011, “Venezuela es el 3er país del mundo en penetración de *Twitter* con un 21% de los usuarios online” y además, es el 6to país en Latinoamérica cuyos internautas invierten mayor

número de horas online, 20 horas para ser precisos (*IZO Twitter Engage*, 2011, p.11).

Del informe presentado por *comScore* sobre *El Crecimiento de las Redes Sociales en América Latina* en 2011, se deriva que “Venezuela es el único país en América Latina donde *Twitter.com* [cursiva agregada] sube al segundo lugar en el ranking de redes sociales. Uno de cada cuatro usuarios online en Venezuela visitó *Twitter.com* [cursiva agregada] en Junio”, lo que supone un 26% de alcance (*comScore*, 2011, p.2).

De hecho, del mismo estudio se deriva que *Twitter* es, luego de *Facebook*, el “segundo mayor sitio de red social en el país, alcanzando 851.000 visitantes” (*comScore*, 2011, p.20), cuyas edades oscilan entre los 15-24 años (47,9% de visitantes) y entre 25-34 años de edad (25,7% de visitantes) (*ibíd.*, p.21). Así se explica en la siguiente gráfica extraída del informe en cuestión:

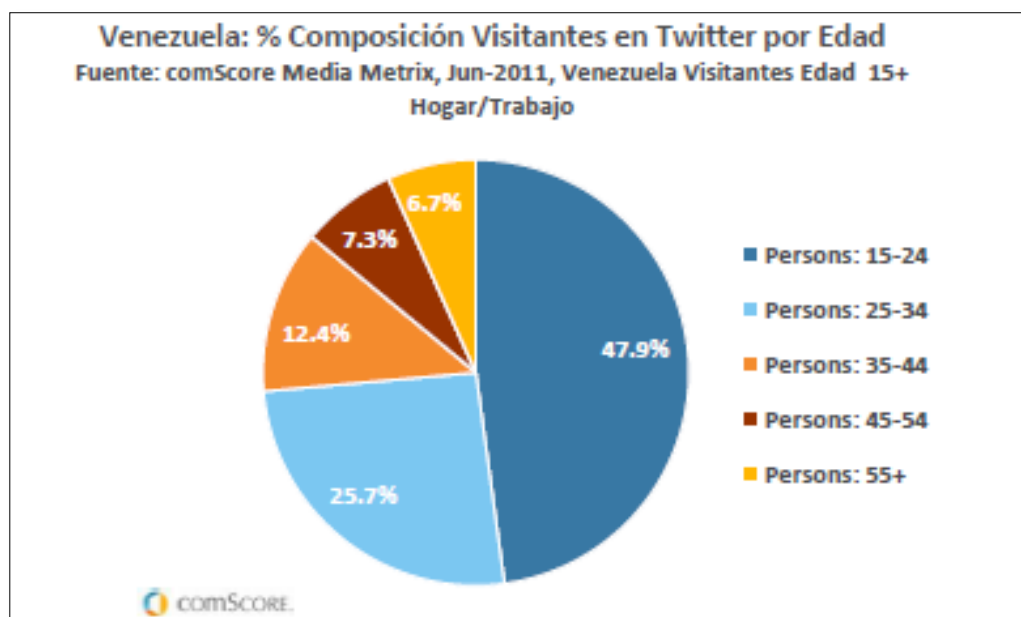


Figura 2. Composición de visitantes en Twitter por Edad en Venezuela (Fuente: comScore®)

Del total de usuarios, más del 50% se conecta a *Twitter* a través de la *web* y entre los temas más populares, la política es el segundo más comentado en *Twitter* por los venezolanos (*IZO Twitter Engage*, 2011).

IV. MARCO REFERENCIAL

4.1 *Grupo Telefónica*

Catalogada como una de las empresas de telecomunicaciones más exitosas a nivel mundial, el *Grupo Telefónica* es la quinta compañía privada del sector con mayor crecimiento por capitalización bursátil. El Grupo centra sus actividades en los negocios de telefonía fija y móvil principalmente, junto con la banda ancha como herramienta para el desarrollo comercial de ambos negocios (Telefónica, 2010).

La compañía concentra su estrategia de crecimiento en el mercado español, europeo y latinoamericano, fundamentalmente. No obstante, tiene presencia en más de 25 países alrededor del mundo y una base de clientes que supera los 200 millones. Dentro de su estructura, posee más de 1.5 millones de accionistas directos que cotizan en los mercados de las bolsas españolas de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia y en las de Londres, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires y São Paulo. No en vano, se sitúa como líder del ranking de rentabilidad para sus accionistas (Telefónica, 2010).

El *Grupo Telefónica* ostenta el ser “uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 60% de su negocio fuera de su mercado doméstico”, por lo cual se posiciona “como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portugués” (Telefónica, 2010, ¶4).

Con más de 80 años de experiencia en el mercado español (fundado en 1924), la empresa está anclada como líder en telefonía, otorgando servicio a más de 47 millones de clientes, según cifras al cierre de junio 2010. En el resto de Europa, tiene presencia en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia,

con un alcance a más de 54.5 millones de clientes al cierre de junio de 2010 (Telefónica, 2010).

En el mercado latinoamericano, *Telefónica* cuenta con más de 176 millones de clientes a 30 de junio de 2010, posicionándose como “operadora líder en Brasil, Argentina, Chile y Perú y contando con operaciones relevantes en Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela” (Telefónica, 2010, ¶6).

Tomando en cuenta los mercados que cubren, el *Grupo Telefónica* posee cuatro marcas asociadas, una de ellas de carácter meramente institucional y las otras tres de carácter comercial (Telefónica, 2010).

La primera corresponde a la marca *Telefónica*, cuyo papel institucional está destinado a hablar con “las instituciones, accionistas e inversores, multinacionales y grandes clientes, la sociedad y los empleados en todos aquellos países en los que el Grupo opera”. (Telefónica, 2010, ¶9).

Basado en una evolución de la empresa, su identidad visual responde a una nueva estrategia de marca. “Así, manteniendo el logo existente, cambian los colores corporativos, a un tono azul más oscuro, más Premium, con el objetivo de reforzar el rol y altura del papel institucional que le corresponde” (Telefónica, 2010, ¶9).

La segunda marca, de tipo comercial, es “el telón de fondo de esta nueva realidad para España y Latinoamérica”, con respecto a productos y servicios para telefonía fija y móvil, según afirma la propia empresa en su página oficial. Se trata de *Movistar*, una marca tanto para clientes particulares como negocios que fusiona por primera vez “todas las capacidades de la oferta integrada (...) poniendo a los clientes en el centro de toda nuestra actividad, para construir fuertes conexiones emocionales y relaciones duraderas” (Telefónica, 2010, ¶10). Ante este objetivo,

Movistar decidió reposicionar la marca bajo el concepto de construir mayores vínculos con los clientes y aumentar el portafolio de productos que repercutan en mejores y más fuertes conexiones emocionales. En tal sentido, se muestra una identidad visual más formal, adulta y madura, acorde con la nueva estrategia de negocios (Telefónica, 2010).

En relación al resto del mercado europeo, la marca comercial asociada es O2, creada para ofrecer servicios móviles, fijos y de banda ancha en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia (Telefónica, 2010).

La ventaja competitiva de O2 se centra en el valor para el accionista y una perspectiva fresca y entusiasta respecto a la experiencia del cliente. De esta manera lo explica la empresa (Telefónica, 2010, ¶12):

En un mercado cada vez más complejo y revuelto, somos abiertos y claros. Creamos el tiempo y el espacio para que la gente pueda respirar. Traemos una bocanada de aire fresco a todo lo que hacemos. No preguntamos ¿por qué? sino que preguntamos ¿por qué no?

Por último, se encuentra la marca comercial *Terra*, que es la encargada de promocionar la oferta de servicios y contenidos en Internet para España y Latinoamérica.

En el mercado negro, *Terra* se posiciona como una “nueva forma de vivir Internet; una experiencia única, personal y a tu medida, que ampliará tus horizontes personales y profesionales, ayudándote a conseguir tus objetivos, metas, aspiraciones y sueños” (Telefónica, 2010, ¶13).

4.2. *Telefónica: una historia de más de 85 años.*

4.2.1 *Telefónica en el mundo*

Fundada en Madrid el 19 de abril de 1924 bajo el nombre de *Compañía Telefónica Nacional de España* (CTNE), con la participación de la *ITT Corporation*. A partir de 1945, el estado español compra acciones de la empresa del 79,6%, que se diluyó más tarde en 1967 por un mayor incremento de capital e inicio de las comunicaciones por satélite. Ya para 1987 comienza a cotizar sus acciones en la bolsa de Nueva York (Telefónica, 2010).

A partir de 1989 comienza a expandirse a otros mercados como Chile (CTC), Argentina (TASA) en 1990 y Perú (TdP) en 1994. En ese mismo año, lanza al mercado el sistema de telefonía móvil digital, bajo el nombre de *Movistar* (Telefónica, 2010).

Finalmente, entra en un proceso de privatización parcial a partir de 1995 hasta 1999 cuando se privatiza por completo. En ese período de privatización, la empresa continúa expandiéndose con la adquisición de *Telesp* en Brasil, en 1998. A partir de ahí, se convirtió en una de las empresas de telecomunicación privada más grande (Telefónica, 2010).

La empresa se inicia con el fenómeno del Internet desde el ámbito comercial a partir de 1995 con el lanzamiento de *Infovía*. Y para 1999 lanza el servicio de acceso fijo de banda ancha ADSL (Telefónica, 2010).

A partir del año 2000, se lleva a cabo la mayor y más importante evolución de la empresa con la mundialización de su capital en “la compra del 100% de sus participadas en América Latina” (Zafra, 2000, ¶2). Bajo una acción llamada *Operación Verónica*, la empresa pasa a obtener el control absoluto de *Telefónica*

de Argentina (TASA), *Telefónica del Perú* (TdP) y las compañías brasileras *Telesp* y *Tele Sudeste* (Telefónica, 2010).

Justamente, al término de esta gran operación, la gestión de *Telefónica* dio un giro, dejando a un lado el modelo de negocio tradicional de la división geográfica por uno dirigido por áreas de negocios (Zafra, 2000).

En el 2002, *Telefónica* comienza a reenfocar su estrategia de crecimiento rentable. Dentro de este marco, *Telefónica* y *Portugal Telecom* deciden crear *Vivo* como la marca del *Grupo Telefónica en Brasil*, llegando a constituirse como la marca líder del mercado de telecomunicaciones móviles del país (Telefónica, 2010).

Para 2003 lanza en España el sistema de televisión digital bajo el nombre de *Imagenio* y el 2004, en línea con su creciente expansión al mercado latinoamericano, adquiere los activos de *BellSouth* en América Latina y más tarde el 51% de *Colombia Telecom* (Telefónica, 2010). En lo sucesivo, adquiere acciones en otras empresas como *China Netcom* en 2005 y *Cesky Telecom* (ibíd.).

En 2006 adquiere activos de la empresa *O2*, que ahora proporciona los servicios móvil, fijo y banda ancha para Reino Unido, Alemania, Irlanda, República Checa y Eslovaquia (Telefónica, 2010).

En 2007 hace alianzas industriales con *Telecom Italia*, sobre la cual posee una participación indirecta del 10,49%. Lo mismo hace en 2008, adquiriendo el 53,9% del capital de *Teleming* en Brasil y 4,27% de las acciones preferentes (Telefónica, 2010). De igual forma, la empresa adquiere una participación del 5,38% de *China Unicom* en 2008 y un año más tarde establecen alianzas estratégicas bajo un acuerdo de intercambio accionarial (ibíd.).

Ya para 2009, incrementa hasta el 97,89% su participación en *Telefónica CTC Chile*, una de las empresas involucradas en la *Operación Verónica* (Telefónica, 2010).

Por último, para el 2010 se realizó su última gran adquisición con la empresa alemana *Hansenet* (Telefónica, 2010).

Desde 2009 existe un nuevo modelo de marca para todo el Grupo, comenzando por España y que se ha implementado en el resto de los países donde el *Grupo Telefónica* está presente. Este nuevo modelo “parte de la visión de negocio de la Compañía, y con el cliente como punto focal, evoluciona para dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes (...) hacia un entorno cada vez más convergente y global” (Telefónica, 2010, ¶3). La principal ventaja de este nuevo modelo consiste en dotar a las marcas del Grupo de flexibilidad con la finalidad de adaptarse a las nuevas realidades de los mercados (Telefónica, 2010).

De esta manera lo explican:

Telefónica como marca, pasa a jugar un rol corporativo e institucional en todas las geografías, siendo Movistar y O2, las marcas bajo las que se articulará la oferta comercial en sus respectivos países: Movistar para España y Latinoamérica y O2 en UK, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia (Telefónica, 2010, ¶4).

4.2.2 *Telefónica en Venezuela*

Telefónica Venezolana, C.A. es fundada el 06 de abril de 2005, como subsidiaria del grupo español *Telefónica*, luego que la empresa adquiriera *Telcel*, lanzándose al país con la marca *Movistar* y consiguiendo el 48% de participación. Para el momento, la empresa contaba con 4,5 millones de clientes (Telefónica Venezuela, s.f.).

A partir de 2006 la empresa dedicó sus esfuerzos a mejorar y ampliar la infraestructura en el territorio, pudiendo brindar mayor acceso y disponibilidad a las personas en las regiones más lejanas del país, a través del servicio de telefonía móvil. Ya para 2007 existía en el país una nueva red GSM que cubría

todo el territorio nacional, que vio culminado su objetivo un año más tarde cuando se logró completar 1.120 radios bases en la red GSM, para un total de 83.500 kilómetros para la optimización de su red. De hecho, en diciembre de ese mismo año fue lanzada la red 3.5G en Caracas, que no tardó en expandirse. Al año siguiente la red 3.5G en Internet móvil había alcanzado una penetración de 4,4%, gracias al lanzamiento comercial en diversas ciudades del país (Telefónica Venezuela, s.f.).

A medida que avanzaba su consolidación, el mercado de telefonía seguía creciendo, y para junio del año 2010 la gestión llegaba a 11,5 millones de usuarios (Telefónica Venezuela, s.f.).

Actualmente, *Telefónica Venezuela*, que opera bajo su marca *Movistar*, ha expandido sus servicios “a más de 12 millones de usuarios, quienes disfrutan de telefonía móvil, telefonía fija, Internet móvil, TV digital, transmisión de datos y servicios de valor agregado; también brinda soluciones corporativas a empresas y a pequeñas y medianas industrias” (Telefónica Venezuela, s.f., ¶2).

La empresa genera una gran cantidad de empleos directos e indirectos que llegan a ser más de 6.800 personas, lo cual va en línea con su filosofía y su mayor reto en el país que se refiere a la generación de progreso económico (Telefónica, s.f.). Por tal razón, la compañía ha enfocado principalmente sus acciones en mejorar y ampliar su red de telecomunicaciones alrededor del país” y fomentar “el progreso de las comunidades con la inversión de su capital en proyectos sociales que ayudan a mejorar la calidad de vida de cada venezolano” (Telefónica Venezuela, s.f., ¶3).

De igual forma, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en promover la fidelización con sus clientes, y para ello ha adaptado su forma de hacer negocios con nuevas estrategias tecnológicas, en línea con las necesidades de sus clientes. Paralelamente, su amplia oferta de servicios ha ampliado su penetración en el

mercado, llegando cada vez a más regiones, contribuyendo así a elevar el Producto Interno Bruto del país (Telefónica Venezuela s.f.).

4.3 *Movistar: la marca comercial de España y Latinoamérica*

Movistar como una de las marcas comerciales de *Telefónica* está posicionada como el *telón de fondo* [cursiva agregada] de la nueva realidad del Grupo para España y Latinoamérica, en cuanto a productos y servicios, fijos y móviles (Telefónica, 2010).

Anteriormente, era una filial de *Telefónica Móviles S.A.*, pero a partir de 2006 con el cambio global de gestión del Grupo por zonas geográficas, esta filial se fusiona con su matriz *Telefónica S.A.* De esta manera, las filiales latinoamericanas pasan a manos de *Telefónica Latinoamérica*, las europeas pasan a *Telefónica Europa* y las operaciones españolas quedan a cargo de *Telefónica de España* (Wikipedia, 2012).

Desde sus comienzos, la marca ha sufrido un cambio reciente de imagen, sobre la base de un cambio de gestión, según el cual pretende consolidarse como “una sola voz tanto para clientes particulares como negocios (...), poniendo a los clientes en el centro de toda nuestra actividad, para construir fuertes conexiones emocionales y relaciones duraderas” (Telefónica, 2010, ¶1).

“Ello ha implicado la necesidad de reposicionar la marca *Movistar* a través de unos valores y personalidad que aumenten los vínculos con nuestros clientes (...) [mediante una] identidad visual de marca, más formal, más adulta y más madura” (Telefónica, 2010, ¶2).

Bajo estas premisas, la transformación de la marca ha sido una respuesta directa a esa nueva estrategia de negocios y el nuevo modelo de marca (Telefónica, 2010).

4.4 *Movistar en Venezuela*

Creada bajo el slogan '*Tú nos inspiras*', *Movistar Venezuela*, fundada en 2005, se ha convertido en una de las empresas de telecomunicaciones más importante del país con más de 12 millones de usuarios. Hoy, siete años más tarde, la empresa no solo ha cambiado su identidad, con el slogan '*Compartida, la vida es más*', sino que además desde el punto de vista de comunicación externa, se ha enfocado en promover la lealtad con sus clientes con la incorporación de nuevas tecnologías, buscando satisfacer las necesidades de sus usuarios (Telefónica Venezuela, s.f.).

Dentro de esta evolución hacia nuevas tecnologías se incluye la incursión de *Movistar* en el fenómeno de las redes sociales desde el año 2010 a efectos de su comunicación externa, siendo la primera empresa de telecomunicación del país en adoptar esta iniciativa.

4.4.1 *@Presid_Movistar como primer acercamiento a las redes sociales*

La decisión fue tomada por el entonces presidente de *Movistar Venezuela*, Juan Antonio Abellán, quien tenía un particular interés e inquietud en las redes sociales, específicamente en *Twitter*. La iniciativa se manejó sobre la base de que "para él no era fácil moverse de su oficina y visitar los centros de servicios y agentes autorizados como para saber realmente las opiniones de la gente", explica María

Fernanda Guerra, Supervisora de Redes Sociales de *Movistar* Venezuela. Por ello, decide crear en *Twitter* la cuenta *@Presid_Movistar*, manejada por el propio Abellán, con la única intención de escuchar a la gente, sus opiniones y quejas de la marca (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

La iniciativa resultó ser tan popular y exitosa que “logró tener en casi un año a doscientas mil personas siguiéndolo (...) era el motor fundamental de las redes sociales en la empresa e hizo también que se abrieran otras más” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012). El propio Abellán enfatizó la importancia que implicaba estar más cerca de los clientes y reconoció que las redes sociales “son casi como una encuesta diaria de mercado” (Abellán, 2011; cp. Crespo, 2011, ¶12).

Al poseer el control absoluto de la cuenta, Abellán se caracterizaba por gestionar de una forma muy particular las comunicaciones con los clientes. Una de sus estrategias se asentaba en copiar los *tweets* enviados por los usuarios directamente a los vicepresidentes y a los gerentes generales de la empresa, lo cual le otorgaba una alta transparencia al proceso, de cara al cliente. Entonces, “al venir una comunicación directa del presidente, toda la corporación se movía hacia ello, y los tiempos de respuesta y gestión eran mucho más rápidos y efectivos” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Con la partida de Juan Abellán como Presidente de *Movistar*, esta rapidez en los procesos de gestión han disminuido, no obstante “estamos cada día invirtiendo más en el tema de redes sociales y aumentando la automatización y el proceso de autogestión”, explica Guerra.

4.4.2 *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe* como consolidación en el manejo de redes sociales

La gestión realizada por Juan Abellán es considerada el punto de partida sobre el cual se crean otras cuentas de *Movistar* en redes sociales como *Facebook*, *Youtube*, *Foursquare*, *Instagram*, etc.

En el caso de *Twitter*, con la partida de Abellán, la cuenta *@Presid_Movistar* es clausurada y se convierte en la cuenta *@MovistarVe*, con apoyo de otra adicional llamada *@AyudaMovistarVe* (anteriormente bajo el nombre de *@Movistar_atc*). La primera cuenta fue creada con la finalidad de informar sobre “todo lo relacionado a productos y servicios de la empresa”, mientras que la segunda es un medio de apoyo en “darle respuestas efectivas y soluciones a los clientes” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

La gran diferencia entre la cuenta *@Presid_Movistar* y *@MovistarVe* se refiere a la forma de gestión. Guerra explica que “lo que sucedía es que anteriormente el Sr. Abellán daba muchos premios, y él era el que tenía esa potestad (...) Ahora ese nivel bajó y además los objetivos de las cuentas cambiaron (...)” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012). Con esta nueva cuenta (*@MovistarVe*), se ha decidido seguir una línea más institucional, respetando la marca e intentando replicar a su vez, las buenas prácticas de Abellán en su momento, concluye Guerra.

4.4.3 *Gestión de las cuentas @MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe*

Como se mencionó anteriormente, luego de la partida de Juan Abellán como Presidente de *Movistar* y de la clausura de su cuenta personal, las

comunicaciones en *Twitter* tomaron una línea un poco más seria e institucional, a efectos de un cambio en su gestión.

Así lo explica la cuenta *@MovistarVe* en su *Bio* en *Twitter*: “Aquí solo compartimos información de nuestra marca, te leemos y escuchamos. Si deseas mayor atención escríbenos a *@AyudaMovistarVe*”.

Igualmente ocurre con la cuenta *@AyudaMovistarVe* que es definida de la siguiente manera: “Canal oficial de Atención al Cliente de Movistar-Vzla. Atención de Lun/Vie 8:00 am 8:00 pm. Sáb/Dom 9:00 am 6:00 pm. Visítanos en Facebook goo.gl/re6ab”.

Bajo este nuevo enfoque, los contenidos publicados en *Twitter* también han atravesado una evolución desde la modalidad directa y espontánea del antiguo presidente Juan Abellán hacia una filosofía mucho más planificada. En ese sentido, Guerra explica que los contenidos son de dos tipos: los que se generan internamente, desde la corporación y los que se generan fuera de ella, desde una agencia digital subcontratada (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Los contenidos generados por la corporación por lo general se refieren a “productos y servicios nuevos, información de planes y servicios, atención al cliente (...) el tema del desempeño en la red, las llamadas, mensajería, etc.” La forma de crear estos contenidos es armando una especie de “manual de contenido” todos los meses con información de todas las unidades de negocio de la empresa, de manera que se van organizando como una especie de cronograma sobre “qué se va a impulsar en temas de mercadeo en cada uno de los días del mes” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Por otro lado, el contenido externo creado por una agencia subcontratada es aquel relacionado con temas de tecnología e innovación, como el lanzamiento de un nuevo dispositivo móvil, y aquellos temas que invitan a la cercanía con el

cliente. Entre estos mensajes, se incluyen por ejemplo, “esos ‘buenos días’ que te dan, que son diferentes (...)” y todos esos mensajes positivos que incluyen personajes importantes en el mundo, explica Guerra. Todas estas comunicaciones, son desarrolladas directamente por la agencia, alineado al tono y manera de la marca (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Al hacer un breve análisis de todas las cuentas en redes sociales que posee la empresa, *Twitter* es una de las más serias, explica María Fernanda Guerra, debido a que es manejado directamente por el equipo de comunicaciones corporativas que por lo general, suelen enfocarse en informaciones de tipo promocionales y de servicios (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

4.4.4 *Twitter como canal de fortalecimiento de relaciones con los clientes*

Desde la incursión de *Movistar* en las redes sociales, específicamente en *Twitter*, María Fernanda Guerra considera que ha habido una evolución importante. Explica que antes cuando solo se dedicaban a publicidad tradicional, el mensaje que recibía la empresa era unidireccional, no había forma para los clientes de hacerles saber su opinión a la empresa. Por eso, “las redes sociales vienen a ayudarnos a escuchar a los clientes de forma directa” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

De esta forma lo explica Guerra:

Antes teníamos que hacer un *focus group* [cursiva agregada], preguntarle a la gente, testearlo... y resulta que ahora puedes testear un comercial fácilmente en redes sociales con solo publicarlo en *Twitter* o en *Facebook* [cursiva agregada] (...) Ahora la gente te dice lo que quiere directamente (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Sin embargo, Guerra agrega que esta oportunidad de poder escuchar a más personas viene atado a un reto mucho más grande para la empresa, porque anteriormente el cliente se conformaba con lo que la empresa comunicaba, “era un poco de intuición de lo que querían y obviamente estudios de mercado” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012). Pero, ahora con las redes sociales “la comunicación con los clientes es más directa, más fluida y es mucho más fácil escucharlos, entenderlos, ponerse en sus zapatos” (ibíd.).

Este reto viene atado al rápido crecimiento que ha experimentado Movistar en Twitter con sus cuentas *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe*. Ambas comenzaron a ganar seguidores rápidamente desde su creación en 2010, y tan solo un año más tarde el contador marcaba un poco más de 61.000 seguidores para *@MovistarVe*, y 31.972 seguidores para *@AyudaMovistarVe*, de acuerdo con datos de Twven.com (2013). Y tres años más tarde, continúa fortaleciendo su presencia en *Twitter*, liderando el ranking del segmento de telecomunicaciones del país y habiendo superado los 500.000 mil seguidores en *@MovistarVe* y los 100.000 mil seguidores en *@AyudaMovistarVe* (ibíd.).

De igual manera, en el ranking de influencia ocupa la posición 128 a nivel nacional y la posición 101 de los twiteros más seguidos del país con la cuenta principal *@MovistarVe*, sin dejar a un lado la gran cifra de 74.000 *tweets* publicados desde su creación (Twven, 2013).

Estas cifras son prueba de que el mundo ha dado un cambio en lo que a comunicación cliente-empresa se refiere y *Movistar* debía entrar en este nuevo mundo, afirma Guerra. Y añade, “si esta incursión es buena o mala va a depender del cristal con que se mire, pues el tema de las redes sociales dentro de las corporaciones no es un asunto fácil de manejar” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012). No obstante, considera que “las empresas deben ir evolucionando (...) Al final no solo nos permite acercarnos a más usuarios y escucharlos directamente, sino que además te da otros beneficios (...), así que

yo creo que tienen muchísima importancia dentro de cualquier empresa”, afirma Guerra (ibíd.).

4.5 *Twitter como herramienta de gestión de crisis*

Desde la creación de las cuentas *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe* en septiembre y mayo de 2010, respectivamente, la comunicación entre la empresa y los clientes se ha potenciado al punto de que existe una conexión directa y una gran interacción. De hecho, de todas las redes sociales en las que *Movistar* está presente, *Twitter* es la que posee mayor cantidad de usuarios. Actualmente, la cuenta *@MovistarVe* posee más de 500.000 seguidores, una cifra bastante elevada si se compara con la cuenta *@AyudaMovistarVe* que posee un poco más de 100.000 seguidores (*Twitter, Inc.*, 2013).

Sin embargo, María Fernanda Guerra, supervisora de redes sociales de *Movistar Venezuela*, afirma que cuando se presenta una crisis el manejo de esta se gestiona a través de ambas cuentas, puesto que se complementan. Para ello, existen dos personas exclusivamente dedicadas a la cuenta *@MovistarVe*. En el caso de *@AyudaMovistarVe* “es manejada por un grupo de personas, como un *call center* [cursiva agregada] pero de puros *community managers* [cursiva agregada], con la herramienta *Twitter* [cursiva agregada] abierta todo el día”, explica Guerra (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

En la gestión de crisis de *Movistar Venezuela*, *Twitter* es considerado una vía principal, no solo por la cantidad de seguidores que poseen las cuentas, sino además porque “es por ahí por donde siempre revientan las crisis”, afirma Guerra.

Establecer un número concreto de crisis que han debido gestionar, desde su incursión en 2010, es generalmente difícil de determinar. María Fernanda Guerra

afirma que todos los días ocurren. “En una empresa como ésta las fallas son todos los días, por cualquier cosa (...). Para nosotros desde que un cliente se queja por algo empieza a generar una crisis (...) por ejemplo, si en la página *web* se cae una sección, eso es una crisis”, afirma.

El principio para el manejo de las crisis por *Twitter* es que un cien por ciento de ellas se atienden, más que resolverlas. Esto último depende de la crisis y del proceso de resolución. “Hay algunas que se resuelven positivamente, en otros casos el tema de resolverlas es simplemente darle respuesta a los clientes” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Desde su incursión, las principales crisis que ha afrontado *Movistar* ocurrieron en 2011 y 2012. La primera crisis se refiere al intento de aumento de tarifas en noviembre de 2011, que tuvo como duración una semana aproximadamente. El objetivo era informar acerca del aumento de tarifa, usuario por usuario, y para ello se enviaron *broadcast* masivos. Esto con el fin de evitar las molestias causadas cuatro años atrás, cuando se produjo el último aumento. No obstante, la medida adoptada no fue efectiva y los usuarios aprovecharon *Twitter* para “quejarse en ese intento de subida de tarifas y comenzaron a copiar los *tweets* a INDEPABIS (Instituto para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios)”. Esto generó una fuerte crisis que concluyó favorablemente para los clientes debido a que se suspendió el intento de aumento, pero no así para la empresa (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012). En este caso, “no pudimos resolverla a favor de la empresa”, afirma Guerra, lo cual no es beneficioso tomando en cuenta que existe un factor de rentabilidad corporativa, según el cual toda empresa debe, eventualmente, aumentar sus productos (ibíd.).

La segunda crisis importante, ocurrida el 28 de noviembre de 2012, fue una crisis mucho más corta de apenas dos días, aproximadamente. Por su magnitud e importancia, es la situación de crisis escogida en la presente investigación.

La circunstancia fue el lanzamiento a nivel nacional del *iPhone 5*. Para ello, el equipo de redes sociales había decidido crear una herramienta digital “para evitar el proceso de largas colas y no colapsar los centros de servicio”, mediante un registro en línea que hacía las veces de un cupón que se canjeaba en las tiendas autorizadas por el dispositivo (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

No obstante, a pesar de estar concebida como una idea factible y práctica, “la medida resultó en un caos absoluto, los terminales se vendieron en aproximadamente una hora, tiempo en el cual ya estaba colapsada la herramienta [creada en línea] (...)”, explica Guerra.

Para la empresa, esta crisis fue importante porque los usuarios se quejaron del funcionamiento de los servidores y las fallas en la recepción de la confirmación del registro. Las quejas llegaron incluso de parte de altos empresarios que rechazaron el proceso porque implicaba estar conectado diariamente a las redes sociales para enterarse del lanzamiento, lo cual era una limitante e incluso algunos llegaron a catalogar el proceso de “discriminatorio”, asegura Guerra.

En este caso, la respuesta no fue satisfactoria de cara a los clientes, debido a que las cantidades de equipos adquiridas son limitadas, tomando en cuenta que la compra implica una “gestión a través del estado, con dólares de Cadivi” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Dentro de la corporación, todos estos eventos pasan por un proceso de gestión de crisis determinado. Para ello, está encargado un equipo de redes sociales, conformado por un área de mercadeo, uno de comunicaciones y uno de atención al cliente, todos continuamente conectados en redes sociales. Al conocerse un problema, la persona que lo capta es la responsable de informar y enviar al equipo de redes sociales. Luego, el equipo de atención al cliente es el encargado de validar el problema o la queja y verificarla. Por ejemplo, si se trata de una falla, se

encargan de verificar si es masiva o pequeña, y a partir de ahí, adoptar las medidas pertinentes. Al respecto, Guerra lo sintetiza de la siguiente manera:

Se disparan dos iniciativas: a) Un Telefónica Informa, que es un aviso formal de la corporación indicando que tenemos falla, que se publica al día siguiente que se detecta la falla, indicando las razones y el tiempo aproximado de recuperación del servicio y b) un proceso de compensación de esos clientes afectados (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Luego, dependiendo de la falla, se le otorgan ciertas recompensas a los clientes, bien sea en “bonos de datos, de mensajería de texto, de voz, etc.” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012). Y ese es básicamente el proceso de crisis. No obstante, Guerra afirma que el equipo ha estado trabajando en un proceso de gestión de crisis más profundo a medida que avanzan en el desarrollo de las redes sociales (ibíd.).

Desde otro punto de vista, la empresa tiene un sistema de evaluación de las crisis que se generan y un plan de acción sobre cómo actuar con cada caso. Por tal razón, los *community manager*, encargados de hacer frente a estas crisis, se rigen por un manual de redes sociales que les permite guiarse por los valores de marca a la hora de responder a los usuarios por *Twitter* (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Al respecto, María Fernanda Guerra lo explica de la siguiente manera:

Ser *community manager* [cursiva agregada] es como ser actor porque te tienes que meter en un personaje. No eres tú, ni lo que tú piensas (...) te tienes que imaginar que eres *Movistar* [cursiva agregada] y para eso tienes que conocerlo, saber cómo se mueve, quien es, cuáles son sus valores, qué lo mueve a hacer cosas. Por eso, cada una de las personas que trabajamos en este departamento tenemos que meternos en el personaje (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

No obstante, estas evaluaciones van más allá de simplemente conocer cómo se resolvió la crisis. La evaluación final pasa también por el proceso de documentación de la crisis. “Cada uno de los equipos de redes sociales deja un informe de lo que sucedió, cuántos comentarios negativos se recibieron, cuantos comentarios de información se solicitaron y eso nos sirve para próximas oportunidades”, explica Guerra (Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Por ejemplo,

En el caso que venga el lanzamiento del nuevo *iPhone* u otro producto, o un aumento de tarifa, deberíamos revisar todas esa crisis que se gestionaron en ese momento y ver en qué cosas podemos mejorar, qué cosas podemos hacer diferente y qué cosas funcionaron como para tomarlas de ejemplos para próximas oportunidades (...) (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

Finalmente, Guerra asegura que la clave está en manejar las crisis “con mucha mano izquierda, pero verificando cada caso con atención al cliente, tratando de ofrecerle beneficios adicionales a esas personas que se ven afectadas y en redes sociales tratar siempre de tener actividades para que la gente comparta” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012). Al respecto, acota que justamente las redes sociales son, más allá de un canal más de la empresa, un medio para hacer “*engagement* con los usuarios” (Comunicación personal, diciembre 7, 2012), siendo que la idea como marca es permitirse conversar y escuchar a los clientes y “hacer cosas diferentes para que la gente te vea también como una marca diferente” (ibíd.).

Dentro de sus cuatro años de experiencia, Guerra afirma que cuando se trata de redes sociales “nada está escrito”, y lo importante es dejar constancia de ello,

para ir evolucionando progresivamente. Con respecto a la incursión de la empresa en las redes sociales, afirma que es una gran oportunidad para escuchar al cliente y “ponerse en sus zapatos”, pero a la vez representa un gran reto al cual muchos temen. No obstante, reafirma que “las empresas deben apostar a eso y no tener miedo, porque miedo hay que tener cuando no se enfrentan esas cosas (...) que hablen de tu marca y la pisoteen, y que no tengas la oportunidad de defenderte o de reconocerlo” (M. Guerra, Comunicación personal, diciembre 7, 2012).

4.6 *Un poco de historia sobre la crisis del lanzamiento de iPhone 5*

A continuación, se presenta una breve contextualización de la situación de crisis del lanzamiento del *iPhone 5*, que se refiere al caso de estudio de la presente investigación, tomando como base datos obtenidos de comunicaciones personales con fuentes de *Movistar Venezuela*.

El 28 de noviembre de 2012 fue la fecha escogida por *Movistar Venezuela* para realizar el lanzamiento del *iPhone 5* a nivel nacional. A diferencia de otros lanzamientos, lo novedoso en este caso fue que se decidió crear una aplicación web, que a partir de un dinámico juego permitía al usuario ganar el acceso a un cupón electrónico para reservar el equipo. La razón fundamental tras esta decisión, explica Maricela Becerra, Supervisora de la cuenta *@AyudaMovistarVe*, fue evitar colapsar los Centros de Servicio, donde anteriormente los clientes debían hacer largas colas a la espera de poder adquirir un dispositivo *iPhone*, lo cual generaba mayores inconvenientes (Comunicaciones personales, agosto 7, 2013).

Anterior a este evento, tanto el lanzamiento del *iPhone 4* como el del *iPhone 4S* se realizaron directamente desde la página web de *Movistar Venezuela*, mediante listas de reservas, explica Becerra (Comunicaciones personales, agosto 7, 2013).

En el caso del *iPhone 4*, la noticia se dio a conocer través de la cuenta *@Presid_Movistar* en *Twitter*, siendo que Juan Abellán aun era el presidente de la compañía. No ocurrió lo mismo con el *iPhone 4S*, que para el momento fue promocionado por la recién creada cuenta *@MovistarVe*.

Cabe acotar que en ambos casos, la página de registro sufrió problemas técnicos, debido a la gran cantidad de personas que accedieron, lo cual provocó un descontento generalizado en los usuarios. Ante esta situación, debieron habilitarse nuevas herramientas para la reserva y en muchos casos, los clientes debían llamar directamente (M. Becerra, Comunicaciones personales, agosto 7, 2013). Justamente, el descontento masivo generado por el sistema de listas de reserva, fue otra de las razones que llevaron a la empresa a realizar el proceso mediante una herramienta digital, asegura Becerra, siendo que muchos usuarios rechazaron el sistema de reserva usual (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Por otra parte, al igual que en años posteriores, la difusión del lanzamiento del *iPhone 5* se realizó en mayor medida por medio de la herramienta *Twitter*, mediante publicaciones un día antes del lanzamiento, como se puede observar en la siguiente figura:



Figura 3. Anuncio de lanzamiento de *iPhone 5* desde *@MovistarVe* (Fuente: Topsy, 2012).

Adicionalmente, el lanzamiento fue anunciado a través del blog de *Movistar Venezuela* (*Movistarve.blogspot.com*) con un post, también el día 27 de noviembre, tal como puede observarse en la siguiente figura:

The image shows a screenshot of a blog post on the Movistar Venezuela website. The header features the 'Movistar Venezuela' logo and a navigation menu with links for 'Home', 'Servicios', 'Movistar', 'Club Movistar', and 'Defensoría del Cliente'. Below the header, a search bar indicates 'Mostrando las entradas para la consulta iPhone 5 ordenadas por relevancia.' The main content area is dated 'MARTES, 27 DE NOVIEMBRE DE 2012' and contains a post titled '¡Ya puedes ser el afortunado en tenerlo!'. The text of the post describes a promotion where users can win an iPhone 5 by participating in a lottery. It details the registration process, the rules of the lottery (clicking on a 'Jugar' button to spin a wheel with logos), and the prize (a coupon for an iPhone 5). The post also mentions that the promotion is active on November 28 and 29, 2012, and that winners must register exclusively at the time of purchase. On the right side of the page, there is a sidebar with a 'MI MOVISTAR' section featuring an advertisement for switching lines, a 'LO MÁS DESTACADO' section with an image of a construction worker, and a 'SUSCRIBETE A MOVISTARVE' section with dropdown menus for 'Entradas' and 'Comentarios'. At the bottom of the sidebar, it shows 'PÁGINAS VISTAS EN TOTAL' as 759,543 and a '¿QUIÉNES SOMOS?' section with the Movistar logo and the text 'Movistar Venezuela Líder en innovación en el mercado.'

Figura 4. Anuncio de lanzamiento de *iPhone 5* por *Movistarve.blogspot.com* (Fuente: *Movistarve.blogspot.com*)

A su vez, el anuncio no tardó en llegar a la prensa y ser reseñado en los principales portales de noticias del país y sus respectivas cuentas en *Twitter*, quienes dieron seguimiento al lanzamiento, desde el anuncio oficial de *Movistar*, hasta el posterior colapso de la herramienta web. De esta manera puede observarse en la siguiente figura:

The image is a screenshot of the El Universal website. At the top, the header includes the site name "EL UNIVERSAL" and the date "CARACAS, martes 27 de noviembre, 2012 | Actualizado hace 1'". Below the header is a navigation bar with sections like "Secciones", "Daily News", "Edición Impresa", "Servicios", "Multimedia", "EUTV", and "Clasificados". A secondary navigation bar lists categories such as "Nacional y Política", "Sucesos", "Opinión", "Economía", "Deportes", "Caracas", "Internacional", "Arte y Entretenimiento", and "Vida". A "Temas del Día" section highlights "Dejafe", "Tercera Apertura 2013", "Caso Snowden", and "Elecciones 2013". The main article is titled "Movistar ofrecerá el iPhone 5 por solo dos días" under the "tecnología" category. The text states that users must visit ifortuna.movistar.com.ve to play a game and win an iPhone 5. Below the text is an image of two iPhone 5 smartphones. To the right, there is a "ESPACIO PUBLICITARIO" section featuring an advertisement for "LINEA PERSONAL" with a car and the text "LA LUNA DE MIEL QUE TANTO DESEAS PUEDE SER POSIBLE. Financiamiento hasta por Bs. 250.000 ¡Solicítalo ya!". Below the ad is an "Acceso rápido a:" section with links for RSS, Correo, Móvil, Obituarios, Gaceta Oficial, Diario, and Certales y Edictos. At the bottom, there is a "Lo último" section with news items like "Pacientes renales en Aragua protestaron por crisis hospitalaria" and "Presidente Maduro inauguró Cabletrén de Petare".

Figura 5. Anuncio de lanzamiento de *iPhone 5* por *Eluniversal.com* (Fuente: El Universal)



Figura 6. Anuncio de lanzamiento de *iPhone 5* desde *@ElUniversal* (Fuente: Topsy, 2012).

El lanzamiento en cuestión se llevó a cabo a través de una herramienta web creada bajo el nombre de *iFortuna*, en la cual los usuarios podían intentar ganar la oportunidad de obtener el equipo en cuestión, explica Becerra (Comunicación personal, agosto 7, 2013). El acceso se realizó mediante el link *ifortuna.Movistar.com.ve*, y se programó para funcionar durante dos días consecutivos (28 y 29 de noviembre de 2012), desde la 8:00 de la mañana y hasta las 8:00 de la noche, tal como estaba planteado el lanzamiento.

Al ingresar al link, se mostraba una pantalla de presentación con una imagen del *iPhone 5*, que invitaba a iniciar la aplicación presionando el botón continuar. Tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 7. Pantalla de presentación para participar en la herramienta web *iFortuna* (Fuente: <http://www.tubanda.com.ve>)

A continuación, se accedía a una segunda pantalla en la cual se presentaba una máquina virtual, que consistía en una especie de ruleta de la suerte en la cual el usuario tenía la oportunidad de jugar, únicamente una vez al día, por cada cuenta o servicio que tuviera. Tal como se observa en la siguiente figura:



Figura 8. Máquina de la fortuna de la herramienta web *iFortuna* (Fuente: <http://www.tubanda.com.ve>)

Para resultar ganador, el usuario debía obtener los tres emblemas *Movistar* en línea horizontal y automáticamente la aplicación mostraba un cupón electrónico en la pantalla en el cual el usuario, como constancia de la reserva del equipo, debía colocar sus datos e imprimirla para realizar la compra del equipo en el centro de servicio de su preferencia, en un lapso no mayor a 48 horas (M. Becerra, Comunicación personal, agosto 7, 2013). El proceso en cuestión se completaba cuando el usuario recibía el comprobante ganador en su correo electrónico, el cual contenía los requisitos necesarios para retirar el equipo en el centro de servicio.

Esta última parte del proceso puede ser observada en la siguiente figura:



Figura 9. Cupón electrónico ganador de la herramienta web *iFortuna* (Fuente: <http://www.tubanda.com.ve/>)

Al agotar el número de intentos o lo que es igual, no lograr conseguir los tres emblemas en línea horizontal, se generaba el siguiente mensaje:



Figura 10. Mensaje de oportunidad agotada de la herramienta web *iFortuna*
(Fuente: <http://www.tubanda.com.ve/>)

A pesar de haberse adoptado todas las medidas pertinentes con relación al funcionamiento de la aplicación web, la noticia del lanzamiento generó un impacto de tal magnitud que la herramienta *iFortuna* colapsó apenas minutos después de ser puesta en funcionamiento al público, y agotarse alrededor de 3.000 equipos disponibles, aproximadamente, explica Miguel Di Campo, *Community Manager* de *@AyudaMovistarVe* (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

La razón del colapso de la herramienta se debió justamente a la cantidad de personas que participaron. Al respecto, Becerra explica que lo que exactamente ocurrió fue una falla en la plataforma, en tanto que el servidor no tenía la capacidad necesaria para procesar todas las solicitudes que recibía (M. Becerra, Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Adicionalmente, la herramienta presentó un problema de validación entre los clientes PYME, que se refiere a los clientes de negocio, de pequeñas y medianas empresas, y los clientes masivos. Mientras que los primeros ingresaban a través del número de Rif (Registro Único de Información Fiscal) de la compañía, los segundos debían hacerlo con su número de cédula de identidad. Este error de configuración impedía a los clientes PYME participar, lo cual generó serios inconvenientes en tanto que el problema finalmente logró solucionarse 3 horas después de activarse la herramienta, a las 11:00 am del 28 de noviembre de 2012, según explica Becerra (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Otro de los inconvenientes más comunes se refería al correo de confirmación que el sistema enviaba automáticamente al usuario. Algunos clientes alegaban haber ganado, pero nunca haber recibido el correo, y en estos casos la persona no era considerada como ganadora, al no poseer el cupón como constancia, agrega Becerra (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

De ahí que los usuarios reportaran innumerables fallas en el proceso de reserva y uso de la aplicación, ante lo cual no hubo otra solución más que detener el proceso y activarlo en los días posteriores, a medida que iban llegando nuevos lotes de equipos, concluye Becerra (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Al respecto, no es la primera vez que se presenta este tipo de problemas con la capacidad de la plataforma, debido a que en los lanzamientos del *iPhone 4* y *iPhone 4S* ocurrieron situaciones similares, aun cuando el proceso era distinto,

como se explicó en apartados anteriores. No obstante, en este caso el descontento fue igual o incluso mayor a otros años.

Dado que la promoción del lanzamiento se realizó en mayor medida por *Twitter*, fue justamente ahí donde los usuarios aprovecharon para publicar sus reclamos y quejas por el funcionamiento del *iFortuna*, que sin duda fue una cantidad enorme, aseguran ambos entrevistados. Los reclamos apuntaban a catalogar el proceso de “fraude”, siendo que para los usuarios se decidió dejar a “la suerte” la adquisición del equipo, tal como puede observarse en los siguientes *tweets*:



Figura 11. Tweet de reclamo por el funcionamiento de iFortuna por @haroldv (Fuente: Topsy, 2012).



Figura 12. Tweet de reclamo por el funcionamiento de iFortuna por @luna_mc (Fuente: Topsy, 2012).



Figura 13. Tweet de reclamo por el funcionamiento de iFortuna por @sheinachang1 (Fuente: Topsy, 2012).



Figura 14. Tweet de reclamo por el funcionamiento de iFortuna por @vanessa_lc (Fuente: Topsy, 2012)



Figura 15. Tweet de reclamo por el funcionamiento de iFortuna por @Angel_Arguello (Fuente: Topsy, 2012).

De igual forma, la noticia del colapso no tardó en llegar a los portales de noticias y sus respectivas cuentas en *Twitter*, quienes reseñaron la situación, aunque no en la proporción del ruido que alcanzaron los reclamos de los usuarios

en *Twitter*. En las siguientes figuras se observan alguno de los titulares publicados:



Figura 16. Mención en *Twitter* de Últimas Noticias sobre el inconveniente con la herramienta iFortuna (Fuente: Topsy, 2012).



Figura 17. Mención en *Twitter* de El Mundo sobre el inconveniente con la herramienta iFortuna (Fuente: Topsy, 2012)

4.7 Investigaciones recientes acerca del objeto de estudio

4.7.1 Estudio de IZO® Venezuela: *To tweet or not to tweet*

IZO se trata de una empresa consultora de origen español dedicada a gestionar las experiencias de los clientes con las marcas, mediante la garantía de procesos de medición innovadores y modelos analíticos precisos. Con más de 13 años de experiencia en el área, cuenta con sedes en siete países (España, Brasil, México, Chile, Perú, Colombia y Venezuela). Según se explica en su página en Internet, se encargan de medir y analizar el impacto emocional de las experiencias de los clientes con las marcas, a través de la mejora de los procesos y el diseño de modelos apropiados para fortalecer lealtades e incrementar beneficios. Su área de acción incluye empresas líderes de sectores como la Banca, Seguros, Sanidad, Telecomunicaciones, cadenas hoteleras, entre otros (IZO, s.f.).

La empresa en cuestión presentó en enero de 2011 un estudio titulado *To tweet or not to tweet* Estudio sobre la Presencia de las Marcas en Venezuela en *Twitter* para Atención al Cliente, dirigido a “analizar y monitorizar la evolución de la presencia en *Twitter* [cursiva agregada] de 65 grandes compañías de los principales sectores de la economía y de las relaciones entre clientes y empresas en Venezuela” (IZO, 2011, p.4).

De las 65 compañías analizadas, sin pretensiones de establecer un *ranking*, se centró como objeto de estudio la comprensión del modelo manejado por las compañías en la relación con sus clientes, a través de la red social *Twitter*.

De la investigación realizada destacan las siguientes conclusiones:

- Del total de marcas analizadas en la investigación (65 empresas), el 68% tiene presencia en la red, lo cual afirma que *Twitter* es una realidad tanto para los consumidores como para las marcas (IZO, 2011).

“La observación de la situación actual indica que ya no es una tendencia sino parte de la realidad de la sociedad en Venezuela, que es uno de los países de Latinoamérica donde el uso de *Twitter* [cursiva agregada] es más intensivo” (IZO, 2011, p.23).

Por otra parte, se afirma que las características propias de *Twitter* dan pie a que las compañías mantengas relaciones más estrechas con sus clientes, “pudiendo además comunicar información de forma rápida y sencilla y reaccionando de forma muy rápida ante **situaciones potenciales de crisis** [negrita agregada]” (IZO, 2011, p.23).

- No todas las compañías están aprovechando plenamente la gran ventaja de *Twitter* como “un espacio que habilita a las empresas para conectar con sus clientes y conversar con ellos” (IZO, 2011, p.23). Por el contrario, las marcas suelen limitarse a comunicar noticias e informaciones, dejando sin explotar, la oportunidad de conversar con sus clientes (IZO, 2011).

De hecho, las compañías no suelen estar activamente comprometidas con la distribución de contenidos generados por sus usuarios. “Solo un 5% de los mensajes son *Retweets* de contenido generado por otros usuarios” (IZO, 2011, p.21).

No obstante, la conversación puede tener aplicaciones prácticas como gestionar la Atención al Cliente en este canal o realizar Promociones y Ofertas que pueden hacer que *Twitter* funcione como canal de ventas (IZO, 2011).

- *Twitter* como canal de presencia de marcas en Venezuela sigue siendo un medio de explosión reciente, tanto a nivel de usuarios como de empresas. “El 48% de las cuentas de empresa en *Twitter* [cursiva agregada] en Venezuela fueron creadas durante 2010 y del resto ninguna tiene más de 2 años” (IZO, 2011, p.16).

No obstante, salvo por algunas excepciones, el nivel de interacción de las marcas en *Twitter* sigue siendo bajo. Se estima que “aunque un 18% de las cuentas presentan un volumen de actividad elevado a pesar de llevar menos de 6 meses en funcionamiento, casi el 40% se encuentran todavía en niveles bajos después de más de 1 año de actividad” (IZO, 2011, p.24).

- Las 65 compañías utilizadas en el estudio, representan a varios sectores del país, por lo tanto, una de las conclusiones se refiere a la existencia de diferencias en las estrategias usadas por uno sectores u otros, e incluso entre compañías del mismo sector (IZO, 2011).

Mientras el sector bancario utiliza el medio como parte del servicio al cliente, en el caso del sector del consumo se utiliza como puente para masificar sus propios contenidos. Por su parte, las empresas de telecomunicaciones prefieren diversificar sus esfuerzos tanto para comunicarse como para conversar con sus usuarios. Dentro de esta última, es *Movistar* “quien más ha evolucionado su presencia en este canal” (IZO, 2011, p.25).

En el caso de las empresas aseguradoras, son las que menos presencia poseen en *Twitter*, siendo que para el sector no es relevante su utilización (IZO, 2011).

- Por último, el estudio indica que las estrategias de presencia en redes sociales aún no se encuentran integradas por las empresas. Algunas incluso poseen bajos niveles de actividad y conversaciones con los clientes que carecen del lenguaje y las técnicas necesarias para gestionar su presencia como marca en *Twitter* (IZO, 2011).

En general, IZO afirma que las marcas que conversan en mayor medida con sus clientes utilizan un lenguaje más cercano, que es percibido de forma positiva por los usuarios. En cambio, las que basan su estrategia en la comunicación de contenidos de la marca, suelen utilizar un lenguaje poco emocional, que no atrae de la misma manera a los usuarios (IZO, 2011).

De igual manera, el estudio afirma que las empresas no deben conformarse con tener presencia en *Twitter* solo por tendencia o moda. Al contrario, “deben ser conscientes de que si están presentes en este canal deben agregar valor a la comunidad y aprovechar la oportunidad de relacionarse con los consumidores” (IZO, 2011, p.24). Las empresas deben regirse por el principio de que un crecimiento cuantitativo en el uso de *Twitter* debe repercutir necesariamente en un crecimiento cualitativo en su uso (ibíd.).

“La mayoría de las marcas entienden Twitter como un canal para que los usuarios les escuchen, y no como una oportunidad para hablar con los consumidores y entender sus necesidades, preocupaciones y su forma de ser en general” (IZO, 2011, p21). Por esa razón, es que aun existe un conjunto de marcas que “carecen de la humildad necesaria para entender que no todo gira alrededor suyo (...)” (ibíd.).

Bajo estas premisas, un último aprendizaje del estudio refleja la importancia de escuchar a los consumidores, sobre todo a quienes demuestran mayor interés en la marca, porque son justamente los que quieren escuchar a la marca en *Twitter*. Con estas acciones, será posible “identificar múltiples oportunidades para mejorar la relación e incrementar el grado de vinculación y lealtad de los clientes” (IZO, 2011, p.22)

Es importante destacar que, aunque este estudio es actualizado de forma continua cada tres meses, luego de una búsqueda exhaustiva tanto en su página oficial como en Internet, no se hallaron publicaciones de un estudio más reciente.

4.7.2 *Artículos de comScore®*

comScore es una empresa digital fundada en 1999 y es líder en el desarrollo de tecnologías en Internet. Tal como se explica en su página *web*, *comScore* se encarga de ofrecer mediciones sobre el comportamiento de los consumidores de empresas concretas que soliciten sus servicios, y con el análisis de esta información desarrollar acciones por medio de las tecnologías digitales para conocer a profundidad su audiencia. Tiene presencia en 23 países, con más de 2.100 clientes alrededor del mundo (comScore, 2013).

De igual manera, la empresa genera estudios constantemente sobre medición del mundo digital, cuyos resultados publican en artículos en su página oficial en la red. Tomando como base la experiencia de la empresa en la red, se tomaron como referencia para esta investigación los siguientes artículos que se explicarán a continuación:

4.7.2.1 *Indonesia, Brasil y Venezuela Lideran Aumento Global del Uso de Twitter*

El artículo publicado en agosto de 2010 se refiere a las conclusiones más importantes de un estudio en el que se analiza el crecimiento de *Twitter* a nivel mundial.

Graham Mudd, vicepresidente de *comScore* (2010, ¶2), introduce el artículo afirmando que “Twitter.com ha experimentado un aumento explosivo de tráfico global en el último año, estableciéndose como una de las redes sociales más visitadas en cada una de las cinco regiones del mundo”.

Desde junio de 2010 con relación al año anterior, se registró un aumento de 109% de usuarios únicos globales (mayores de 15 años) que visitaron *Twitter*, es decir, 93 millones aproximadamente (comScore, 2010).

De la investigación, en la que se analizaron 41 países, se deriva que Indonesia es el país que posee un mayor porcentaje de audiencia que accede a *Twitter* desde el hogar o lugar de trabajo, con un total de 20.8%. Seguidamente, Brasil se ubicó en el segundo puesto, con una penetración que alcanza el 20.5% y finalmente Venezuela con 19.0%. Los Países Bajos y Japón completan el top 5 con 17.7% y 16.8%, respectivamente (comScore, 2010).

No obstante, un análisis de las mayores regiones reveló que el mayor crecimiento de audiencia le corresponde a Latinoamérica, con un 305%, es decir 15.4 millones de usuarios (comScore, 2010).

En el caso venezolano, el estudio afirma que la penetración en *Twitter* aumentó exponencialmente 4.8 puntos, a causa de la apertura de la cuenta oficial del Presidente Hugo Chávez a finales de abril de 2010 (comScore, 2010).

Por último, el estudio refleja que *Twitter* también ha ganado popularidad desde los *smartphones*. En EE.UU, el 8.3% de los usuarios acceden a *Twitter* a través de sus aparatos móviles, seguido por Europa con 2.8% de los usuarios (comScore, 2010).

4.7.2.2 *Holanda lidera el mercado global de alcance en Twitter*

Un estudio más reciente, de *comScore* publicado en febrero de 2011, se estableció un *ranking* mundial que refleja a los 10 mercados en el mundo con mayor alcance en *Twitter*.

La investigación arrojó que Holanda es el país que lidera esta categoría con 22.3% de población usuaria de Internet con cuenta activa en la red social. El segundo puesto le corresponde a Brasil con un cercano porcentaje del 21.8% alcance, seguido en tercer lugar por Venezuela, con 21.1% de alcance (comScore, 2011).



Figura 18. Top 10 de Global Marketers por alcance en Twitter (Fuente: comScore®)

V. MÉTODO

5.1 Modalidad

La presente investigación está enfocada bajo la modalidad de Estudio de Caso, concretamente asociado al análisis de una situación de crisis de *Telefónica Movistar* ocurrida el 28 de noviembre de 2012, mediante el uso de la red social *Twitter*, partiendo de la efectividad que ha representado para la empresa el manejar ciertas crisis a través de esta herramienta.

Más allá de las divergencias de algunos autores en torno a la naturaleza en la que se circunscribe esta modalidad, un estudio de caso se refiere a una “investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad” (Mertens, 2005; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.1)

Stake (2006 cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.2) reconoce que “es complejo y problemático intentar asociar el estudio de caso con una forma específica de investigación (...)”. Por tal motivo, “utilizan el criterio de que el estudio de caso (...) está definido por su objeto de análisis (...) y que entre más concreto y único sea éste con mayor razón podemos denominarlo estudio de caso” (ibíd.)

Bajo tales premisas, la investigación se circunscribe a un caso de estudio específico, con un diseño no experimental de tipo transversal, es decir, se analizará la situación de crisis de la empresa *Telefónica Movistar* con motivo del lanzamiento del *iPhone 5*, desde su inicio (el 28 de noviembre de 2012) hasta su culminación (el 29 de noviembre de 2012), tomando en cuenta todas las medidas adoptadas para el eficiente manejo de la crisis, mediante la red social *Twitter*.

Según su finalidad, es un estudio de caso intrínseco, puesto que no se pretende “construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés” (Stake, 2006; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.26), y de acuerdo al número de casos, se refiere a uno solo, que será escogido para ser “evaluado de forma holística” (ibíd.). Por último, se refiere a un caso de estudio de tipo cualitativo, debido a que los datos recolectados serán destinados a “documentar una experiencia en profundidad o entender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo vivieron, (...) [es decir,] representar el caso de manera auténtica” (ibíd.).

5.2 *Diseño y tipo de investigación*

Al tratarse de un caso de estudio, la investigación se inicia como exploratoria, en cuanto a que primero debe realizarse una selección inicial del caso, en relación a su naturaleza, destacando antecedentes y el contexto en el que se inserta. Fundamentalmente, debe introducirse la investigación, siendo que se trata de un caso de estudio específico y que, como toda situación de crisis, posee un carácter de unicidad.

No obstante, desde un punto de vista global, la investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo. Tal como señala Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.80), se pretende “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En ese sentido, el propósito es recoger la información relacionada al objeto de estudio, necesaria para describir el uso de la red social *Twitter* como medio y herramienta para el manejo eficiente de la situación de crisis ocurrida el 28 de noviembre de 2012 en la empresa *Telefónica Movistar*.

Bajo esta óptica, se pretende mostrar la efectividad de manejar una crisis específica con los clientes externos, mediante el uso de la red social *Twitter*, tomando como base el caso de estudio de *Movistar*.

5.3 *Diseño de variables de investigación*

Siguiendo lo referido a este apartado, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.93) señalan que una variable se define como aquella “propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. El concepto de variable puede a su vez, relacionarse con “personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida” (ibíd.).

De igual forma, Ander-Egg (1982; cp. Del Río y Velázquez, 2005, pp.60-61) se enfoca en definir a la variable como “aquella característica observable o aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías”.

Dentro de la amplia clasificación dada a las variables por diferentes autores, Sierra Bravo (1992; cp. Del Río y Velázquez, 2005, p.61) las divide según su naturaleza en variables cualitativas “cuando su carácter de variación tiene carácter no numérico”, y en variables cuantitativas “cuando sí tiene carácter numérico” (ibíd.).

Tomando en cuenta la naturaleza de esta investigación, las variables seleccionadas se refieren a variables de tipo cualitativo, analizadas a la par de una experiencia concreta, es decir una crisis específica, desde la óptica de sus protagonistas. Estas variables son las siguientes:

- Uso de redes sociales (*Twitter*)
- Manejo eficiente de la situación de crisis

En otro orden de ideas, en toda investigación es necesario definir las variables para “asegurarnos que estas puedan ser medidas, observadas, evaluadas o inferidas, es decir que de ellas se puedan obtener datos de la realidad”, explica Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.109). De igual manera, la definición conceptual de las variables es importante sobre la base de que en su mayor parte, un mismo concepto puede emplearse de múltiples maneras o poseer variedad de significados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Tomando en cuenta lo anterior, “sin definición de las variables no hay investigación”, afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.110). Para ello, las variables deben estar definidas de una forma conceptual y otra operacional.

La definición conceptual se refiere a aquellas “definiciones de diccionarios o de libros especializados” (Kerlinger, 2002; Rojas, 2001; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.110). De esta forma, “constituye la adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación”, afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.110).

No obstante, aun cuando las definiciones conceptuales son necesarias, también suelen ser “insuficientes para definir las variables de la investigación, porque no nos vinculan directamente con ‘la realidad’ o con ‘el fenómeno, contexto, expresión, comunidad o situación’”, dado que continúan con su “carácter de conceptos”, explica Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.110).

En tal sentido, los investigadores deben ir más allá de la conceptualización de variables, de forma tal que éstas no solo se definan, sino que además “puedan ser comprobadas y contextualizadas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.110). Para ello, se lleva a cabo la operacionalización de variables.

Una definición operacional se refiere al “conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar” (Reynolds, 1986; cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.111) para medir una variable. Puede ocurrir que se tienen varias opciones para definir operacionalmente una variable. En este caso, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.112) acotan que el investigador debe evaluarlos de acuerdo a “adecuación al contexto, capacidad para captar los componentes de la variable de interés, confiabilidad y validez”.

5.3.1 *Definición conceptual*

La primera variable de la investigación se refiere al *Uso de redes sociales*, específicamente *Twitter*. Al respecto, una búsqueda exhaustiva arrojó que no existe una definición, al menos por ahora, que combine el uso de redes sociales ligado concretamente a *Twitter*, pero puede asociarse con algunas definiciones de redes sociales que sintetizan en gran medida algunas funciones de *Twitter*.

Una definición que ha tratado de especificar las funciones más destacadas de las redes sociales es la presentada en el informe de 2009 del Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO) según el cual se define a las redes sociales como:

Servicios prestados a través de Internet que permiten a los usuarios generar un perfil, desde el (...) [cual] hacer públicos datos e información personal y que proporcionan herramientas que permiten interactuar con otros usuarios y localizarlos en función de las características publicadas en sus perfiles (p.7)

“En esta definición se focaliza en dos aspectos claves para poder distinguir las RS de otros sitios *Web*, la creación de un perfil por los que se organiza la red social y la comunicación entre los usuarios” (Castañeda, González, y Serrano, 2011, p.4)

La segunda variable se refiere al *manejo eficiente de la situación de crisis* y la particularidad de definir esta variable se refiere a que el concepto de eficiencia está ligado directamente al tipo de crisis y a quienes la enfrentan. No obstante, los autores establecen una serie de parámetros para tomar en cuenta a la hora de establecer un manejo eficiente.

“Una crisis debe entenderse como cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa” (Villafañe, 2008, p.267).

En primer lugar, Villafañe (2008, p.266) afirma que a fines de entrenamiento para la empresa, esta “debe aprender a manejarse en una situación de auténtica crisis gestionando, como si lo fueran, los pequeños problemas y conflictos cotidianos”, siendo esta la mejor garantía para enfrentar una crisis severa, sin excluir que la compañía debe disponer de un plan anticrisis. De igual manera, la segunda premisa es considerar que “el mejor escudo contra una crisis lo constituye una buena reputación corporativa”, que debe consolidarse en el tiempo y ante sus públicos “con una imagen positiva de la empresa” (ibíd.) “En ese sentido, la comunicación de crisis debe ser entendida y asumida por la organización como un instrumento más para lograr esa reputación corporativa”, concluye Villafañe (2008, p.266).

Todo ello, está vinculado al desarrollo de la anticipación en las crisis, que trata de prever los posibles daños a la organización y cómo solucionarlos, de modo de poder “defender la imagen de la empresa (...) ante sus públicos básicos y evidentemente frente a la opinión pública a través del conocimiento estratégico de los medios de comunicación” (Fita, 1999, p.13).

5.3.2 Definición operacional

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivos	Variables	Dimensión	Definición operativa	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente	
Determinar el uso de las redes sociales (<i>Twitter</i>) como medio y herramienta para el manejo eficiente de una situación de crisis, partiendo del caso de estudio de Telefónica <i>Movistar</i>	Uso de redes sociales (<i>Twitter</i>)	Comunicación masiva	Se refiere a la utilización que se hace de una serie de herramientas que permiten compartir información y conectar a las personas que allí interactúan, siendo estos, los atributos más importantes de las redes sociales.	Planificación	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Entrevista semi-estructurada #1	Departamento corporativo de Telefónica <i>Movistar</i>	
				Oportunidad	5, 6, 7, 9, 10			
				Pertinencia	2, 3, 5, 6, 7, 10			
		Interactividad		Velocidad de respuesta	2, 4, 7	Entrevista semi-estructurada #3		<i>Community Manager</i>
				Reciprocidad	3, 4, 5, 7			
				Retuiteo	3, 4, 7			
	Manejo eficiente de la situación de crisis	Reputación	Se refiere a la conducción oportuna, pertinente e inmediata de toda situación que implique un cambio brusco o repentino y que por ello, ponga en peligro el equilibrio y la imagen de la empresa.	Activación Comité de Crisis	9, 10	Entrevista semi-estructurada #2	Departamento de manejo de crisis de Telefónica <i>Movistar</i>	
				Respuesta inmediata	5, 6, 11			
				Nivel de satisfacción	11, 14			
				Correctivos	15			
Evaluación				3, 12, 14, 15				

Fuente: elaboración propia basada en:

- Castañeda, L.; González, V. y Serrano, J. (2011) *Donde habitan los jóvenes: precisiones sobre un mundo de redes sociales*. En Martínez, F. y Solano, I. Comunicación y relaciones sociales de los jóvenes en la red. Alicante: Marfil.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programa de crisis*. (Primera edición). Barcelona. Gestión 2000.

5.4 Unidades de análisis y población

Según explica Hernández, Fernández y Baptista (2010), la unidad de análisis se centra en conocer sobre 'qué o quiénes' se recolectarán los datos de la investigación.

En este caso, el objetivo de análisis está basado en describir la situación de crisis ocurrida el 28 de noviembre de 2012 en la empresa *Telefónica Movistar*, bajo la modalidad caso de estudio, y que fue manejada a través de la red social *Twitter*. A partir de esto, la finalidad es documentar todo el proceso desde el comienzo de la crisis y entenderlo desde la perspectiva de quienes lo vivieron, para de esta forma responder las preguntas de investigación.

De acuerdo con Yin (2009 cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.8)¹, el presente estudio se circunscribe a la tipología de un caso de estudio con "unidad holística", es decir "todo el caso es tomado como una sola unidad de análisis".

De acuerdo a la finalidad del estudio, los sujetos que van a ser medidos son los responsables del manejo del departamento de comunicaciones corporativas de *Movistar*, encargado directamente de *Twitter*, a los expertos asociados al equipo de crisis por redes sociales de la empresa y por último, a los *community managers* responsables de llevar las dos cuentas en *Twitter* de *Movistar* (*@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe*), a través de los distintos instrumentos, elaborados para cada unidad de análisis.

¹ Datos obtenidos del CD complementario del libro *Metodología de la investigación* de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010).

5.5 *Diseño muestral*

5.5.1 *Tipo de muestreo*

Se trata de una muestra de tipo no probabilístico o dirigida, que se refiere a aquel muestreo cuya elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características relacionadas con la investigación, puesto que no se persigue generalizar los resultados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En ese sentido, el procedimiento no es mecánico, sino que responde a las decisiones del investigador y a los criterios del estudio (ibíd.)

En este caso, el tipo de muestreo no probabilístico se justifica sobre la base de un estudio descriptivo, con un enfoque netamente cualitativo. El objetivo es documentar una experiencia bajo la modalidad caso de estudio, que se refiere concretamente a la situación de crisis ocurrida el 28 de noviembre de 2012 en la empresa *Telefónica Movistar*.

Bajo estas premisas, la muestra está formada por aquellos expertos de la empresa *Movistar* y de las áreas antes mencionadas, que hayan estado presentes durante la situación de crisis del 28 de noviembre de 2012, y que por sus características, pueden aportar datos de gran valor para el caso de estudio.

5.5.2 *Tamaño de la muestra*

Como ya se explicó, debido a que la muestra es de tipo no probabilístico, el tamaño de ésta no se enfoca en ser representativa de la realidad, debido a que lo importante es que se ajuste a los fines de la investigación. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.395) señalan que “en la indagación cualitativa *el tamaño de la muestra no se fija a priori* (previamente a la recolección

de datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis y a veces se perfila un número relativamente aproximado de casos (...). Es decir, el número inicial de la muestra puede ser distinta a la muestra final, lo que se conoce con el nombre de “reformulación de la muestra” (ibíd.).

En ese sentido, de acuerdo a los fines de la investigación, el tamaño de la muestra inicial planteada incluye un grupo de cuatro personas de la empresa *Telefónica Movistar*. En primer lugar, un experto del área de comunicaciones corporativas, puesto que es el departamento que maneja específicamente la herramienta *Twitter*. En segundo lugar, un experto del equipo de gestión de crisis encargado del área de redes sociales y que haya estado presente durante la crisis del 28 de noviembre de 2012 antes señalada. Por último, dos *community manager*, siendo que estos son los encargados directos de gestionar las cuentas *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe*.

5.6 *Diseño del instrumento*

Tomando en cuenta las unidades de análisis, la muestra y las variables de la investigación, la recolección de información será realizada mediante tres modelos diferentes de entrevistas cualitativas semi-estructuradas, dirigidas a cada uno de los tres expertos de la muestra, señalados anteriormente. En el caso de los dos *community managers*, al tratarse de dos cuentas de *Twitter*, se les aplicará el tercer instrumento a ambos expertos por igual.

La selección de estos instrumentos está basada en las variables que se tomaron en cuenta en la investigación y a su vez, a los indicadores asociados a cada una de ellas. De igual manera, las personas escogidas para realizar la recolección de información responden a los fines de la investigación en cuestión, y a la comprensión de la crisis específica del 28 de noviembre de 2012.

Así lo afirma Sabino (1992, p.122):

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

5.6.1 *Descripción del instrumento*

Sabino (1992, p.144), explica que el instrumento de recolección de datos es el medio por el cual el investigador puede “*acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información* [cursiva en el original]”.

Todo instrumento goza de dos aspectos fundamentales: forma y contenido. La forma, explica Sabino (1992), está basada en las técnicas concretas escogidas para realizar la tarea de recolección de datos, mientras que el contenido se refiere a aquellos datos que se necesitan conseguir, y que están ligados a la operacionalización, que no es otra cosa que “los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar o elementos a registrar, etc.” (Sabino, p.144, 1992).

Bajo estas premisas, las tres entrevistas diseñadas para cada uno de los expertos de la muestra contienen los indicadores correspondientes a la operacionalización de variables.

La entrevista #1 dirigida al equipo de comunicaciones corporativas de *Movistar*, que maneja específicamente *Twitter*, está basada en los indicadores de planificación, oportunidad y pertinencia, con relación a la variable “uso de redes sociales (Twitter)”. En ese sentido, las preguntas de la entrevista están orientadas

a indagar datos acerca de cómo *Movistar* manejó su comunicación corporativa a través de Twitter en relación a la crisis del 28 de noviembre de 2012.

En segundo lugar, la entrevista #2 dirigida al equipo de gestión de crisis de *Movistar*, fue realizada para recolectar datos referidos específicamente a la crisis del 28 de noviembre de 2012, tomando en cuenta las acciones que llevó a cabo la empresa desde su inicio hasta su culminación. Los indicadores se refieren a: activación de comité de crisis, respuesta inmediata, nivel de satisfacción y correctivos.

Por último, la entrevista #3 dirigida a los dos *community managers* encargados de las dos principales cuentas de *Movistar* en *Twitter*, fue diseñada en función de conocer la gestión de la crisis directamente con el cliente externo en redes sociales y de mano de los propios protagonistas. Para ello, las preguntas se basaron en los indicadores de velocidad de respuesta, reciprocidad y retuiteo.

5.6.2 Validación del instrumento

Se entiende por validez, “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.201). En tal sentido, tomando en cuenta la definición anterior, validar un instrumento se refiere “al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.204).

Bajo estas premisas, a fin de garantizar que tanto los ítems escogidos para los instrumentos de la investigación, como los indicadores de análisis de contenido, mantuvieran estrecha relación y coherencia con los objetivos propuestos, los instrumentos se verificaron mediante un proceso de validación con tres expertos

en el área de comunicación de crisis, redes sociales y comunicación organizacional.

Los expertos elegidos para la validación fueron:

- Xiomara Zambrano: Profesora universitaria, doctoranda en Ciencias Sociales de la Universidad Central de Venezuela (UCV), experta en el área de comunicación organizacional y responsabilidad social empresarial. Además, es presidenta de la Comisión de Responsabilidad Social Empresarial de Fedecámaras y Directora de XYZ Consultores.

- Agrivalca Canelón: Coordinadora Académica, Licenciada en Comunicación Social (UCAB), Magister en Comunicación Organizacional (UCAB) y doctoranda en Comunicación Organizacional de la Universidad de Málaga. Su experiencia se centra en el área de Comunicaciones Corporativas, Publicidad y Consultoría de Marcas.

- Gabriel Reyes: Profesor universitario de Opinión Pública y Comunicación Política, con desempeño en el área de *marketing* como consultor en mercadeo estratégico. Certificado como *Professional Member* por la Asociación Norteamericana de Mercadeo Electrónico como uno de los consultores en mercadeo digital de mayor trayectoria del país. Además es analista y socio director de Gnosis Consultores.

5.6.3 *Ajuste del instrumento*

Tomando en cuenta la validación antes mencionada, cada instrumento se ajustó de acuerdo a las recomendaciones y sugerencias de los expertos escogidos para la validación.

En relación al instrumento #1 validado por la Profesora Xiomara Zambrano, las correcciones realizadas fueron en cuanto a forma, más que a contenido, específicamente la integración de algunas preguntas y la reformulación de otras. El diseño final del instrumento en cuestión puede ser consultado en el Anexo 1.

En segundo lugar, el instrumento #2, validado por la Profesora Agrivalca Canelón, fue ligeramente modificado en cuanto al orden de las preguntas, desde los aspectos más generales hasta los más específicos y a su vez, se agregaron nuevas preguntas de carácter general, siguiendo las recomendaciones acotadas por la experta:

Considerando que la técnica de investigación a la que se recurre es la entrevista en profundidad, sustentada sobre un guión semi-estructurado de preguntas, se sugiere modificar ligeramente el orden de algunas de éstas, procurando dibujar un trazo coherente que conduzca al informante clave, sin forzarlo/a, desde los aspectos más generales hasta los aspectos más específicos. En ese orden de ideas, cabría introducir inclusive, a título complementario, preguntas de nueva edición.

Particularmente, la pregunta #5 se encontraba adjunta a la pregunta #4, de acuerdo a la revisión realizada por la Profesora Canelón. Sin embargo, tomando en cuenta la premisa de no saturar al entrevistado con preguntas implícitas en la pregunta principal, ésta se decidió colocar por separado.

Bajo estas acotaciones, se realizó el ajuste correspondiente al instrumento #2, el cual puede consultarse en el Anexo 2.

Por último, el instrumento #3 validado por el Profesor Gabriel Reyes, fue modificado en cuanto a la redacción de ciertas preguntas, más que al contenido. Sin embargo, se eliminó una pregunta referida a los aspectos que se resaltaban en cada *tweet* y *retweet* de acuerdo a las características de la crisis, debido a que ya estaba contemplado en la Pregunta #3: ¿Cómo se manejó el tono de la comunicación de las respuestas enviadas vía *Twitter* durante la crisis?

Adicionalmente, se agregó una última pregunta referida al aprendizaje post crisis: ¿Cuál fue el balance final de la crisis en términos de aprendizaje, en relación a la eficacia de la gestión realizada?

El diseño final del instrumento puede consultarse en el Anexo 3.

5.7 Criterios de análisis

En relación a la entrevista dirigida al experto de comunicaciones corporativas de *Movistar*, los ítems escogidos pretenden recabar información referida al manejo de las comunicaciones de cara al cliente externo, a través del *marketing* digital, haciendo énfasis en la red social *Twitter*. En tal sentido, las preguntas se relacionan con la planificación de esa comunicación en relación a cuan oportuno y pertinente es para la empresa la relación con sus clientes, bajo el contexto de la crisis del 28 de noviembre de 2012.

Con respecto a los ítems de la entrevista dirigida al experto del equipo de gestión de crisis de *Movistar*, las preguntas están enfocadas concretamente a la forma como se manejó la situación de crisis del 28 de noviembre de 2012, al igual que las estrategias de *marketing* que se utilizan en este tipo de lanzamientos. Por tal motivo, los indicadores están concentrados en las pautas fundamentales a seguir en una situación de crisis.

Por último, la entrevista dirigida a los dos *Community Managers* encargados de las cuentas de *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe* están orientadas a visualizar cómo se llevó a cabo la gestión de cara al cliente externo, siendo que *Twitter* funge como la herramienta más directa entre la empresa y el cliente. De la mano de sus propios protagonistas, la finalidad de las preguntas del instrumento es ahondar en aspectos como velocidad de respuesta, reciprocidad de la

comunicación y retuiteo de los mensajes asociados a la crisis del 28 de noviembre de 2012.

En función del análisis de contenido que se realizará, las preguntas de los tres instrumentos utilizados se agruparon en los siguientes indicadores, de modo de facilitar el análisis, tomando en cuenta que se trata de preguntas abiertas.

Tabla 2. Criterios de valoración

Indicadores	Criterio para la valoración
Planificación	Proceso previo a la ejecución en el cual se definen los cursos de acción y las herramientas y medios a través de los cuales se llevarán a cabo en un tiempo determinado, para lograr la consecución exitosa de una serie de objetivos. Se incluye todo lo relacionado a la planificación llevada a cabo para el lanzamiento del <i>iPhone 5</i> y la incursión de Movistar en redes sociales.
Oportunidad	Se refiere a todos aquellos cursos de acción que se realizan en el momento adecuado, a tiempo y cuando conviene, dependiendo del contexto y las características propias del evento. Se incluyen todas aquellas directrices de la empresa asociadas al uso de <i>Twitter</i> como medio y herramienta de comunicación masiva, en este caso como medio para el lanzamiento del <i>iPhone 5</i> y como herramienta para gestionar la crisis señalada.
Pertinencia	Incluye todas aquellas acciones realizadas en redes sociales que vayan en concordancia con los objetivos trazados, con el contexto o situación específica que se presenta y con el público al cual se dirige. Es decir, que sean relevantes. Se incluyen la incursión de Movistar en redes sociales y los mecanismos de <i>marketing</i> usados para el lanzamiento del <i>iPhone 5</i> en <i>Twitter</i> .
Velocidad de respuesta	Asociada a la inmediatez de la acción realizada, se refiere a la rapidez con la cual un mensaje en redes sociales es transmitido al usuario/cliente desde el momento en que se inició la comunicación. En este caso, desde el primer momento que se determinó la situación de crisis.
Reciprocidad	Se refiere a la relación o correspondencia que existe entre usuarios de redes sociales en términos de comunicación e interactividad, según la

	<p>cual ambos comparten mensajes. En <i>Twitter</i> la reciprocidad se manifiesta entre el sistema de seguidores (<i>Followers</i>) y seguidos (<i>Followed</i>), en la cual está implicada una conexión intrínseca entre los usuarios. Este factor es de suma importancia durante el manejo de la situación de crisis, debido a que implica un vínculo directo con los clientes externos afectados.</p>
Retuiteo	<p>Conocido como <i>Retweet</i>, es una acción propia de <i>Twitter</i> que implica reenviar un mensaje o <i>Tweet</i> de otro usuario, bien sea por su relevancia o conveniencia pero que pueden leer otros usuarios al ser publicado en la línea de tiempo (<i>Time line</i>) de <i>Twitter</i>. A su vez, está anclado en el tono de la comunicación utilizada para gestionar la crisis por <i>Twitter</i>.</p>
Activación de Comité de Crisis	<p>Se refiere al equipo que se pone en marcha para enfrentar y gestionar debidamente la crisis, desde el primer momento en que ésta se produce. En esa activación se incluyen todas las acciones llevadas a cabo durante el evento por los voceros designados para gestionar los canales de comunicación y ejercer el control de la información.</p>
Respuesta inmediata	<p>Durante el desarrollo y gestión de la crisis todas las respuestas y acciones deben ser adoptadas de forma oportuna y sin demora, debido a que la respuesta inmediata a los acontecimientos influirá directamente en la imagen de la empresa y en su eficacia para manejar la crisis.</p>
Nivel de satisfacción	<p>Está asociado al grado de respuesta otorgada a la situación de crisis y a su vez, la compensación a los clientes afectados durante el hecho.</p>
Correctivos	<p>Se refiere a la etapa de gestión de la postcrisis según la cual, luego de evaluada la situación, se adoptan las medidas necesarias para evitar que la situación de crisis se repita en el futuro, tomando en cuenta las razones y condiciones en las que ocurrió.</p>

Fuente: elaboración propia

5.8 Procesamiento

Luego de la recolección de datos no estructurados, el siguiente paso es otorgarles estructura a dichos datos. Para ello, tomando en cuenta los criterios

explicados anteriormente, se procede al procesamiento de los datos, el cual será realizado bajo el método de análisis de contenido.

Mediante el análisis de contenido se pretende determinar bajo qué factores *Telefónica Movistar* decidió manejar la situación de crisis del 28 de noviembre de 2012 por medio de la herramienta *Twitter*, lo cual involucra la explicación de dicha situación y el contexto en el cual se originó.

Bajo estas premisas, para el vaciado de contenidos se utilizarán tablas para cada entrevista, que indiquen las preguntas y respuestas ofrecidas por los expertos seleccionados.

El siguiente paso será analizar e interpretar los resultados obtenidos a la luz del planteamiento del problema y siguiendo los objetivos establecidos en la investigación, y de esta forma lograr determinar el uso de la red social *Twitter* como medio y herramienta para el manejo eficiente de una situación de crisis, sobre la base del caso de estudio de la crisis del 28 de noviembre de 2012 de *Telefónica Movistar*.

5.9 Limitaciones

A lo largo de la investigación se presentaron ciertas limitaciones que deben ser acotadas como soporte de algunas decisiones que debieron ser tomadas durante el desarrollo del estudio.

En primer lugar, si bien *Telefónica Movistar* fue la primera empresa de telecomunicaciones del país en adoptar la iniciativa de usar las redes sociales a partir del año 2010, para el comienzo de la presente investigación la cuenta en *Twitter* tenía poco tiempo en funcionamiento. Por tal motivo, al momento del

abordaje inicial del objeto de estudio, en el año 2012, solo se tenía registro de dos grandes situaciones de crisis que fueron manejadas por medio de la herramienta *Twitter*. Adicionalmente, ambas crisis no fueron resueltas satisfactoriamente de cara al cliente externo, aspecto que al principio de la investigación se tuvo en cuenta para escoger la crisis a estudiar, con el fin de buscar relacionar la pertinencia que las empresas en incursionen en las redes sociales y la resolución satisfactoria de las crisis con sus clientes por medio de la herramienta *Twitter* (Noviembre 2, 2012).

Bajo este escenario, la investigación debió adaptarse a estudiar en profundidad la situación de crisis escogida, a modo de describirla, tomando en cuenta sus aspectos positivos y negativos, aun cuando no se trataba de una crisis resuelta satisfactoriamente para la gran mayoría de los clientes involucrados.

En segundo lugar, al tratarse del estudio en profundidad de un solo caso (situación de crisis), abordado de forma holística, la posible transmisión de los datos hacia otros estudios resulta difícil de lograr, debido a que se requeriría el seguimiento de varios casos de estudio para poder extrapolar los resultados hacia otras investigaciones asociadas, según explica Stake (2006; cp. Hernández, Fernández y Baptista. 2010).

En tercer lugar, tomando en cuenta que se trata de una crisis ocurrida hace un año, parte de las personas que participaron en ella no se encontraban ya trabajando en la empresa para el momento de la realización de las entrevistas o estaban en otras áreas de la empresa, como es el caso del *Community Manager* Miguel Di Campo que para el momento de la crisis señalada, se desempeñaba en el área de Comunicaciones Corporativas y no en el área de Redes Sociales, donde se encuentra actualmente. Lo mismo ocurrió con Maricela Becerra, Supervisora de la cuenta *@AyudaMovistarVe*, quien para el momento se encontraba en el *Call Center* del área de Atención al Cliente. En tal sentido,

debieron reformularse ciertos detalles del instrumento, debido a un cambio en el número final de la muestra (Julio 21, 2013).

De igual forma, en el caso de la entrevista dirigida al equipo de gestión de crisis de Movistar, a pesar de haberse contemplado un instrumento que tomara en cuenta las acciones llevadas a cabo por la empresa desde el inicio de la crisis hasta su culminación, éste tuvo que ser reformulado, tomando en cuenta que para el momento de realizar las entrevistas, la empresa ya no contaba con una estructura específica para el manejo de crisis (Julio 21, 2013). En relación a la entrevista dirigida al equipo de comunicaciones corporativas, la persona que se tenía prevista para la cita se encontraba de viaje al momento de ser contactada y no hubo posibilidad de remitir a otro entrevistado. En tal sentido, este instrumento fue respondido tomando en cuenta los datos ofrecidos por el resto de la muestra, conformada por el *Community Manager* de @MovistarVe y la Supervisora de cuenta de @AyudaMovistarVe (Agosto 12, 2013).

Por último, al tratarse de una empresa privada de carácter mundial, una buena parte de su manual de marca y protocolo de información es de carácter confidencial, y por lo tanto, el acceso a estas fuentes estuvo limitado a aquellos datos autorizados para ser publicados en esta investigación. En tal sentido, en cierta forma los resultados obtenidos están limitados a esta normativa, que escapa a la voluntad del investigador y al rigor investigativo.

VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Entrevista a Community Manager y a Supervisor de cuenta.

Tabla 3. Matriz de las entrevistas del Instrumento #3

Preguntas	Miguel Di Campo (@MovistarVe)	Maricela Becerra (@AyudaMovistarVe)
<p>1. ¿Existe un protocolo de comunicación para el lanzamiento de nuevos productos por redes sociales en <i>Movistar</i>?</p>	<p>En el 2012 apenas se estaba estructurando un sistema de redes sociales en la empresa. Actualmente, sí existe un protocolo de comunicación para el lanzamiento de nuevos productos, manejado por un Comité de Redes Sociales, conformado por los responsables de cada red sociales, que se reúne semanalmente y por otra parte, se realiza mensualmente la planificación de contenido de redes sociales, desde lanzamiento de nuevos productos hasta promociones de plataformas y servicios para el cliente.</p> <p>En este protocolo de comunicación se explica cómo reaccionar ante cada situación, los canales a los que debe acudir, a quién debe llegarle la información, quienes toman las decisiones y cuáles son las respuestas (<i>speech</i>) pertinentes para cada situación.</p>	<p>Sí, si existe, de hecho estamos muy alineados con el área de mercadeo, que son quienes ponen los lineamientos de comunicación y nosotros lo que hacemos a nivel de atención al cliente es dar respuesta basado en una estructura de posibles preguntas y respuestas (<i>speech</i>) que se van a aplicar dependiendo del evento del cual se trate, atención de reclamos y promociones.</p> <p>Cuando ocurre la crisis del lanzamiento del <i>iPhone 5</i>, probable que no haya habido una estructura como tal pero automáticamente en momentos como ese los <i>speech</i> salen inmediatamente con las áreas pertinentes y se dio la respuesta que se tenía que dar.</p>

<p>2. Desde el momento en que inició la crisis del lanzamiento del <i>iPhone 5</i>, ¿qué medidas iniciales se llevaron a cabo para atender las quejas por parte de los clientes en <i>Twitter</i>?</p>	<p>En ese momento, se activa lo que se conoce como Plan de acción en crisis, que es puesto en marcha por el Comité de Crisis.</p> <p>En primer lugar, se activó la gente de la cuenta de Atención al Cliente (<i>@AyudaMovistarVe</i>), y se activó el área de Defensoría del Cliente. Esta área, fue también la encargada de atender en el momento a clientes de alto valor como empresarios, a quienes no les pudo llegar el equipo. En segundo lugar, se atendieron todas las quejas y reclamos de los clientes con la misma importancia e inmediatez que requería la situación.</p> <p>Y por último, se hizo una recopilación de cuantas personas habían emitido reclamos o quejas para reportarlo y aplicar las correcciones pertinentes al caso.</p>	<p>Normalmente, lo que se hace es tipificar los casos, colocar filtros, para tener identificados los clientes de acuerdo al motivo por el cual nos contactan y en caso de tener una solución posterior, poder reportar esos datos como insumos para el área corporativa para que sepan cuáles son los clientes que han tenido ese tipo de reclamos.</p> <p>Para ello, tenemos los reportes que nos genera la herramienta de <i>CellPhone</i> que nos facilita llevar el control de esa información.</p>
<p>3. ¿Cómo se manejó el tono de la comunicación de las respuestas enviadas vía <i>Twitter</i> durante la crisis?</p>	<p>En general, todos estos mensajes deben ir en concordancia con los valores e imagen de la marca. La comunicación de <i>Movistar</i> con sus clientes en momentos de crisis se caracteriza por ser cercana, con mensajes comprensivos, siempre en un tono de complicidad y sinceridad, de una manera muy tranquila pero cercana al usuario.</p> <p>Lo importante es que siempre se responde a cada usuario y nunca se ignora lo que ocurre en el entorno al momento de programar los contenidos comerciales.</p>	<p>Normalmente, el tono de la comunicación es más a nivel informativo, pero siempre comprensivo, tratando de evitar aumentar el ruido lo más que se pueda. Si debe darse una respuesta muy puntual a algún reclamo lo hacemos vía mensaje de texto, nunca público, para evitar alborotar al resto de la comunidad [en <i>Twitter</i>].</p> <p>Los mensajes son siempre muy comprensivos, del tipo “sí se está prestando atención a tu reclamo...”, “sí se están tomando las medidas...”.</p>

<p>4. ¿Se tomó en cuenta las instrucciones del Comité de Crisis en las respuestas a las quejas por <i>Twitter</i>?</p>	<p>Las instrucciones del Comité de Crisis fueron acatadas por todas las áreas, puesto que ninguna tiene permiso de publicar mensajes externos al <i>speech</i> que se crea para responder al usuario y que es elaborado y aprobado en conjunto entre el área de Comunicaciones Corporativas y el área de Atención al Cliente.</p>	<p>No existe un Comité de Crisis establecido, sino que surge con representantes de cada área al momento de la crisis.</p> <p>Los encargados de <i>@MovistarVe</i> aplican Salas Situacionales y nosotros desde <i>@AyudaMovistarVe</i> estamos atentos a toda la gestión y levantamos alertas según los comentarios que recibamos. Pero sí existe esa contingencia para esos momentos, porque ya tienes experiencias previas y se sabe que ciertos eventos pueden generar impacto en los clientes, y con base en eso nos preparamos para ello entre el área de atención al cliente y el área de mercadeo.</p>
<p>5. ¿Elaboraron un FAQ (<i>Frequently Asked Questions</i>), tomando en cuenta las quejas en <i>Twitter</i>, para responder a los clientes a través del <i>Call Center</i>?</p>	<p>Para esta crisis sí se hizo, pero no ocurre en todas las ocasiones. Para realizarlo se tiene una experiencia previa que permite conocer cuáles son las quejas más comunes para poder formular una serie de mensajes pertinentes a la situación.</p> <p>Cuando se empieza a registrar que se tiene un impacto o amenaza latente, inmediatamente se prepara un documento donde se asientan las respuestas más pertinentes de acuerdo a las preguntas que generalmente hace el usuario en cada situación.</p>	<p>Sí, sí lo hicimos y lo hacemos en cada momento, sobre todo en las situaciones de lanzamiento de equipos.</p>
<p>6. ¿Cómo se distribuyeron las acciones en el grupo de trabajo?</p>	<p>En el momento que se identifica la situación de crisis, los responsables de cada área involucrada se reúnen para formar el Comité de Crisis pertinente, que está integrado por el Comité de Redes y otras personas que se suman a él en el momento determinado. Cada quien expone su punto de vista sobre el problema que</p>	<p>A nivel de primera línea, las personas encargadas manejaban el reclamo, y si se podía controlar y el cliente quedaba satisfecho se daba por concluida la respuesta.</p> <p>Luego, está el segundo nivel o canal de atención, que</p>

	<p>le atañe según su área y a partir de allí, se toman las decisiones pertinentes.</p> <p>Como tal no existe un departamento específico para crisis, sino que se activan las áreas y las personas específicas necesarias para gestionar la situación.</p>	<p>para aquel momento se llamaba Experto, por el cual se canalizaban casos puntuales de clientes que habían quedado insatisfechos con la primera línea de atención. En este nivel, se le tomaban sus datos y se colocaba en una lista de identificación como cliente en espera de equipo, pero siempre sin crearle expectativas, tomando en cuenta el inventario limitado.</p> <p>Posteriormente, esa lista era la utilizada para hacer validación, en términos de si el cliente cumplía con ciertos requisitos a nivel de la empresa y luego se le contactaba para adquirir el equipo.</p>
<p>7. En la gestión de la crisis, ¿qué tipo de indicadores se manejaron para registrar la velocidad de respuesta, la reciprocidad y el retuiteo?</p>	<p>Los indicadores en <i>Twitter</i> siempre son los mismos. Se mide la gestión con etiquetas, palabras claves, cuántos son positivos, cuántos son negativos y a partir de ahí se determina el nivel de impacto.</p> <p>Adicionalmente, se toman en cuenta las cuentas de <i>influencers</i> (personas que potencian las crisis en redes sociales) que están replicando la información, para determinar si la balanza se mueve hacia el lado positivo o negativo, cuantos <i>retweets</i> reciben y el número de impresiones que generan dependiendo de la cantidad de seguidores que posean.</p>	<p>La herramienta que utilizamos ahorita puede medir la interacción, volumen de tweets, etc.</p> <p>Se mide todo. De hecho, colocamos filtros puntuales de manera que se nos facilite al momento de sacar la estadística.</p> <p>Al momento de la crisis, nosotros apoyamos a <i>@MovistarVe</i>, y dependiendo también de los indicadores que manejan ellos, se comunicaban con nosotros y los apoyábamos.</p>
<p>8. Entre el inicio de manejo de la crisis y su culminación, ¿qué aspectos debieron modificarse o adaptarse por no generar los resultados esperados?</p>	<p>Es relativo, porque en vista de lo que iba sucediendo se originaron oportunidades de mejora. Por ejemplo, darle mayor capacidad al portal para los lanzamientos de productos, dada la altísima demanda experimentada, buscar otras alternativas para las personas que no tenían acceso a las redes sociales en</p>	<p>Una de las cosas que se modificó fue el tema de no dar información al cliente acerca del inventario de equipos.</p> <p>Anteriormente a través del <i>Call Center</i> dábamos información sobre inventario de equipos, pero a raíz</p>

	<p>aquel momento. Todas las oportunidades de mejora se fueron evaluando en el momento y poco a poco se fueron aplicando.</p>	<p>de la situación del <i>iPhone 5</i> eso comenzó a generar conflictos porque se le indicaba al cliente una cifra de equipos que disponía un centro de servicio, y cuando efectivamente iba ya no había nada o no los habían asignado a ese centro.</p> <p>Lo otro fue generar las listas de identificación de clientes, para aquellos que no habían podido obtener el equipo mediante la herramienta web, pero estaban dispuestos a comprarlo apenas tuviéramos inventario. Entonces, estas listas facilitaban el proceso de distribución entre los clientes para cuando llegara el equipo.</p>
<p>9. ¿Cuál fue el balance final de la crisis en términos de aprendizaje, en relación a la eficacia de la gestión realizada?</p>	<p>La gestión y la solución fue eficaz en términos de que empresa hizo todo lo que estaba a su alcance para atender esa situación, y se identificó una gran oportunidad de mercado, pero contemplando este elemento de la altísima demanda y el cómo reaccionan los usuarios ante eventualidades que implican no recibir un equipo como el <i>iPhone 5</i>.</p> <p>Además, fue eficaz porque nos permitió tener un insumo más como para llegar a lo que estamos ahorita, con un Comité de Redes Sociales organizado y un equipo de personas conscientes de los procesos de gestión de crisis, y además conscientes en el impacto a nivel de imagen de la empresa que generan las situaciones de crisis.</p>	<p>Sí, fue eficaz, puesto que se utilizaron todos los recursos disponibles para gestionarla, y tomando en cuenta eso, fue eficaz.</p> <p>También trajo aprendizaje para en situaciones futuras estar más conscientes del impacto de este tipo de acciones y tomar en cuenta las modificaciones y ajustes que surgieron en la crisis y debieron aplicarse.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta el análisis y discusión de resultados, tomando como base la matriz anteriormente presentada con las entrevistas realizadas a los expertos de cada área, bajo un formato analítico lineal, que se refiere a la versión más común del reporte de resultados, de acuerdo con Yin (2009 cp. Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.31)².

La comunicación con los clientes externos desde el área corporativa

Con respecto a la pregunta 1, ambos entrevistados coinciden en que en *Movistar* Venezuela, todo lo relacionado con la comunicación al cliente externo sobre lanzamiento de nuevos productos se maneja bajo un protocolo de comunicación específico, que en el caso de redes sociales, es delimitado por el Comité de Redes Sociales. En él se estipula todo lo referente a las acciones que se llevan a cabo por estos medios, desde lanzamiento de productos, hasta promociones, y servicios al cliente.

El origen de este protocolo de comunicación surge como consecuencia de la salida en 2011 del entonces presidente de *Movistar* Juan Abellán, que dejaba a su paso la exitosa cuenta *@Presid_Movistar* en *Twitter*. Debido a que esta cuenta era manejada personalmente por Abellán, las acciones comerciales como lanzamiento de nuevos productos, eran gestionadas por él, como una decisión personal de acercarse más a los clientes. A su salida, “quedaba un vacío sobre quién se encargaría de la cuenta, y fue cuando se dio la creación de un protocolo de comunicación” y posteriormente, la transición de la cuenta *@Presid_Movistar* a *@MovistarVe*, explica Miguel Di Campo, *Community Manager* de *@MovistarVe* (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

² Datos obtenidos del CD complementario del libro *Metodología de la investigación* de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010)

Di Campo, señala que este protocolo está conformado por los responsables de cada red, que se reúnen mensualmente para planificar los contenidos que serán publicados, dependiendo de la actividad que esté pautada, bien sea un lanzamiento, promoción de nuevas plataformas o servicios al cliente (Comunicación personal, agosto 3, 2013). Por su parte, Maricela Becerra, Supervisora de @AyudaMovistarVe añade que este protocolo está muy alineado con el Área de Mercadeo, que estipula los lineamientos de comunicación en conjunto con Atención al Cliente, que son quienes finalmente responden a los clientes bajo una estructura de posibles preguntas y respuestas (conocido como *speech*), dependiendo de la circunstancia a tratar (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Di Campo explica que en el protocolo de comunicación se exponen las pautas sobre “cómo reaccionar ante cada situación, los canales a los que debe acudir, a quién debe llegarle la información, quienes toman las decisiones y cuáles son las respuestas pertinentes para cada situación” (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Entre las pautas principales que establece dicho protocolo, específicamente para el lanzamiento de nuevos productos, se encuentra el hecho de que todas las cuentas en redes sociales se programan para publicar la información al mismo tiempo, en tal sentido, ninguna está autorizada para adelantarse al anuncio. De igual forma, se señalan las características que debe cumplir el producto para decidir si el lanzamiento en cuestión será impulsado por redes sociales, lo cual depende muchas veces de un tema de demanda. Al respecto, Di Campo afirma que “equipos aspiracionales como el *iPhone* siempre generan mucha demanda” (Comunicación personal, agosto 3, 2013) y es por ello que los canales de redes sociales son una herramienta frecuente en los eventos de lanzamiento.

Por último, si existe alguna pauta esencial en el protocolo de comunicación es que ninguno de los contenidos que se generen en redes sociales puede ir en

detrimento de la imagen y reputación de la empresa. Di Campo asegura que más allá de restricciones, esa es la ley número uno de la corporación (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Cabe acotar, que para el momento de ocurrir la crisis en ocasión del lanzamiento del *iPhone 5*, dicho protocolo aún no se encontraba completamente estructurado dentro de la Gerencia de Redes Sociales, aun cuando esto no impidió que se actuara inmediatamente, como lo requieren las redes sociales, al momento de una crisis.

El inicio de la crisis del lanzamiento del iPhone 5

Con relación a la Pregunta 2 sobre las medidas iniciales al comienzo de la crisis, ambos entrevistados coincidieron en que al recibir cada queja, se fueron aplicando los procesos respectivos para responder a los clientes y al mismo tiempo, minimizar el ruido que estaba generando la situación del colapso de la herramienta web en las redes sociales.

Miguel Di Campo afirmó, que a partir del momento en que se detectó el inconveniente, desde la cuenta *@MovistarVe* se activó lo que dentro de la empresa se conoce como el Plan de Acción en Crisis, que es puesto en marcha por el Comité de Crisis. Seguidamente, se activó el grupo encargado de Atención al Cliente, con la cuenta *@AyudaMovistarVe* y adicionalmente, el área de Defensoría del Cliente, responsable de recibir reclamos más complejos que no son resueltos por los canales regulares o de primera línea (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Posteriormente, se comenzaron a atender todas las quejas y reclamos con la inmediatez que requería la situación en cuestión, mientras que paralelamente se contabilizaba un registro con la cantidad de personas que habían emitido

reclamos, para asentarlos en un reporte y aplicar las correcciones para cada caso, explica Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Por su parte, Maricela Becerra respondió que, desde inicio de la crisis, a través de la cuenta *@AyudaMovistarVe* “se procedió a tipificar los casos que se iban recibiendo, por medio de la herramienta *CellPhone* que facilita el control de la información, colocando filtros específicos a cada cliente, de acuerdo al motivo por el cual nos contactaban” (Comunicación personal, agosto 7, 2013). Posterior a ese reporte, aquellos casos que se solucionaban eran enviados al Área Corporativa, como insumo para llevar un registro de los clientes que presentaran el mismo tipo de reclamo, agrega.

A pesar de que ambas cuentas trabajan en conjunto cuando de gestionar crisis se trata, persiguen objetivos ligeramente distintos en cuanto a su relación con el cliente, de ahí que los procesos y medidas iniciales que se tomaron para atender las quejas hayan sido diferentes. Incluso, parte de esta distinción surge del hecho de que los centros de trabajo de cada cuenta se encuentran en lugares distintos de la ciudad de Caracas. *@MovistarVe*, es gestionada desde la torre central de Telefónica en Los Palos Grandes, mientras que *@AyudaMovistarVe* es gestionada desde Los Ruices.

Por último, cabe señalar que siendo *@MovistarVe* la cuenta principal de la corporación, es por allí donde primero se identifican las crisis, al ser el canal más utilizado por los usuarios para presentar sus quejas y reclamos, asegura Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013), aun cuando su objetivo principal es compartir información de la marca, como se señala en su *Bio* en *Twitter*. En relación al caso de *@AyudaMovistarVe*, su objetivo es funcionar como la cuenta oficial de atención al cliente de *Movistar* Venezuela, y es por eso que *@MovistarVe* redirige las quejas de los usuarios a los encargados de esta cuenta. De ahí que, Becerra afirme que “al momento de la crisis, nosotros apoyamos a

@MovistarVe, y dependiendo también de los indicadores que manejaran ellos, se comunican con nosotros” (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

La gestión de la crisis del lanzamiento del iPhone 5

En primer lugar, debido a que la crisis se generó en la red social *Twitter*, gran parte de la gestión de la situación se realizó por este medio. Uno de los aspectos de mayor importancia en el proceso, fue el tono de la comunicación vía *Twitter* en respuesta a las quejas de los clientes, que se refiere a la Pregunta 3 del instrumento.

En este caso, tanto Miguel Di Campo como Maricela Becerra, coinciden totalmente al asegurar que el tono de los mensajes fue sumamente conciliador.

Los *tweets* publicados durante toda crisis “se caracterizan por utilizar un lenguaje cercano, con mensajes comprensivos, siempre en un tono de complicidad y sinceridad... de una manera tranquila, pero cercana al usuario”, asegura Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013). Bajo este tono, se manejaron los mensajes publicados vía *Twitter* durante la gestión de la crisis en ocasión del lanzamiento del *iPhone 5*, tal como puede observarse en las siguientes figuras:



Figura 19. Respuestas desde @MovistarVe a las quejas por Twitter (Fuente: Topsy, 2012).



Figura 20. Respuestas desde @MovistarVe a las quejas por Twitter (Fuente: Topsy, 2012).

Por su parte, Becerra reafirma que ante todo se evitó generar mayor ruido, y concretamente a través de @AyudaMovistarVe “el tono de la comunicación fue más a nivel informativo, [tomando en cuenta los objetivos de la cuenta], pero siempre comprensivo” (Comunicación personal, agosto 7, 2013). Si se trataba de una respuesta muy puntual a algún reclamo, se gestionaba “vía mensaje de texto, nunca público, para evitar alborotar al resto de la comunidad [en *Twitter*]”, concluye (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Ejemplo de estos mensajes se pueden observar en las siguientes figuras:



Figura 21. Respuestas desde @AyudaMovistarVe a las quejas por *Twitter* (Fuente: *Twitter*, 2012).

No obstante, Becerra acota que en temas como el lanzamiento del *iPhone* donde la respuesta al cliente suele ser negativa, tomando en cuenta los inventarios limitados de equipos, la idea es siempre tratar de satisfacerlo (Comunicación personal, agosto 7, 2013). Para ello, lo que se hizo desde @AyudaMovistarVe y a nivel de los canales telefónicos, fue una base de datos con los clientes que tenían intención de adquirir el equipo pero no pudieron

hacerlo, para posteriormente a través de una gestión de fidelización, avisarles cuando llegaran nuevos lotes y enviárselos a la dirección de su preferencia, bajo la premisa de no colapsar los centros de servicio (ibíd.).

En segundo lugar, con respecto a la Pregunta 4, es importante destacar que ambos entrevistados aseguraron que toda la gestión estuvo atada a las instrucciones dadas por el Comité de Crisis, pero con la salvedad de que no se trata de un ente formal en la empresa. Al respecto, Becerra explica que este comité se conforma específicamente para cada situación de crisis, con los representantes del Área de Mercadeo y Atención al Cliente (Comunicación personal, agosto 7, 2013). No obstante, se incorporan otras áreas de la empresa, según sea el caso.

Este comité es justamente el encargado de poner en marcha el Plan de Acción en Crisis y, entre otras cosas, de evaluar el impacto de la situación y el tiempo de solución para determinar las comunicaciones y acciones pertinentes, reafirma Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Entre estas acciones se encuentra la creación del cuestionario o FAQ (Frequently Asked Questions), conocido dentro de la corporación como *speech*, y que se refiere a un guión con las preguntas más frecuentes por parte del cliente externo y las respectivas respuestas que deben otorgárseles, y que se realiza inmediatamente que se registra un impacto o amenaza latente, explica Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Concretamente, en la Pregunta 5, ambos entrevistados coincidieron que para la crisis del lanzamiento del *iPhone 5* se elaboró el *speech* en cuestión y es el mismo tanto para redes sociales como canales telefónicos, justamente para unificar los procesos y ser coherentes con las respuestas al cliente por los diversos canales, afirman.

Instrucciones de este tipo son las que deben acatar todas las áreas, puesto que ninguna tiene permiso de publicar mensajes externos al *speech* que se crea para responder al usuario y que es elaborado y aprobado en conjunto entre el área de Comunicaciones Corporativas y el área de Atención al Cliente”, asevera Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

No obstante, vale la pena acotar que, mientras Becerra aseguró que los *speech* se realizan siempre para toda situación, Di Campo por el contrario, señaló que no se llevan a cabo para todas las ocasiones, puesto que se toma en cuenta experiencias previas como base para intuir el nivel de impacto que pueden ocasionar de ciertos eventos.

En síntesis, ambos entrevistados concordaron que lo importante es siempre responder a cada usuario y nunca ignorar lo que ocurre en torno a la comunidad, al momento de programar los contenidos comerciales y el *speech*.

Por último, en relación a la Pregunta 6 sobre la distribución de los roles dentro del equipo de trabajo, ambos entrevistados afirmaron regirse por el mismo proceso, según el cual las personas específicas se activan en el momento para gestionar la situación y conformar el respectivo Comité de Crisis de cada cuenta.

Así lo explica Di Campo: “cada responsable expone su punto de vista sobre el problema que le atañe según su área, y a partir de allí, se toman las decisiones pertinentes” (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Dentro de la gestión que realizó @AyudaMovistarVe, Becerra señala que a la distribución de roles anteriormente explicada, se agregó otro proceso.

A nivel de la primera línea de atención, se manejaban cada uno de los reclamos hasta encontrar una respuesta satisfactoria para el cliente. Adicionalmente, existía un segundo nivel de atención, que para aquel momento se llamaba Experto, por el cual se canalizaban casos puntuales que no habían sido resueltos satisfactoriamente en la primera línea de atención, de cara al cliente externo (M.

Becerra, Comunicación personal, agosto 7, 2013). En este nivel, se encontraba una persona con mayor conocimiento, y que carecía de limitación de horario, por lo cual tenía facilidad para atender clientes con mayor tiempo y dedicación (ibíd.).

Específicamente en la crisis del lanzamiento del *iPhone 5* lo que se decidió fue crear una lista con los clientes en espera de equipo, que posteriormente era validada y según la cual se les contactaba para retirar el equipo en un centro de servicio o a través de un proceso de fidelización, mediante el cual se le enviaba al cliente el equipo a la dirección que éste indicara (M. Becerra, Comunicación personal, agosto 7, 2013). Esta estrategia permitió controlar la entrega de equipos a los clientes en espera y evitar colapsar los centros de servicios, lo cual generaba mayores inconvenientes (ibíd.).

Recientemente, el segundo nivel de atención, llamado Experto, fue sustituido por una nueva modalidad llamada Humanización del Servicio (ECO ATC), que tiene como objetivo crear un compromiso con el cliente, mediante técnicas y procesos de solución de problemas más cortos y sencillos, logrando así un acercamiento con el usuario, explica Becerra (M. Becerra, Comunicación personal, agosto 7, 2013). Y agregó, que la idea es que la atención sea mucho más personalizada, diferenciándose del primer nivel que por su rapidez suele ser más estándar (ibíd.).

Este nuevo canal es exclusivo para [@AyudaMovistarVe](#), justamente por la distinción que poseen las cuentas en relación a sus objetivos de cara al cliente externo.

Impacto de la crisis de lanzamiento del iPhone 5

La manera más eficaz de medir el impacto de una situación de crisis es mediante indicadores de gestión. Y más aun en un caso como el del lanzamiento del *iPhone 5* a través de una herramienta sumamente medible como *Twitter*.

El registro de estos indicadores suele realizarse más arduamente desde la cuenta *@MovistarVe*. Sin embargo, *@AyudaMovistarVe* también monitorea ciertos indicadores a través de una herramienta que genera una estadística detallada. No obstante, en algunos casos dependiendo si *@MovistarVe* detecta un gran impacto en *Twitter*, se pide apoyo a los encargados de *@AyudaMovistarVe* (M. Di Campo, Comunicación personal, agosto 3, 2013). Y justamente en la gestión de la crisis del lanzamiento del *iPhone 5* ocurrió de esta forma, lo cual está referido a la Pregunta 7 del instrumento.

Al respecto, ambos entrevistados señalan los mismos indicadores de medición en *Twitter*. Se mide la gestión con etiquetas, palabras claves, cuántos son positivos, cuántos son negativos y a partir de ahí, se determina el nivel de impacto, afirma el *Community Manager*, Miguel Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013). De igual manera, Maricela Becerra agrega que también se utilizan filtros puntuales que facilitan la obtención de la estadística posterior (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Adicionalmente, se toman en cuenta los *influencers* (personas que potencian las crisis en redes sociales), sobre todo aquellos que se activan porque se ven afectados negativamente, para determinar hacia qué lado se mueve la balanza en la comunidad de *Twitter* (M. Di Campo, Comunicación personal, agosto 3, 2013). A su vez, el monitoreo incluye la cantidad de *retweets* que se reciben y el número de impresiones que generan dependiendo de la cantidad de seguidores que posean (ibíd.).

En relación a la crisis en ocasión del lanzamiento del *iPhone 5*, para ninguno de los entrevistados queda duda que el impacto que se generó en redes sociales fue enorme y sorprendente.

A raíz de este impacto, entre el inicio del manejo de la crisis y su culminación, hubo algunos aspectos que debieron modificarse o adaptarse, producto de la manera como se desarrolló la situación. En este punto, reflejado en la Pregunta 8 del instrumento, las respuestas de los entrevistados fueron divergentes.

Maricela Becerra afirma que una de las cosas que se modificó desde *@AyudaMovistarVe* fue el tema de informar al cliente sobre el inventario de equipos. Anteriormente, esta información sí se otorgaba, pero comenzó a generar conflictos a raíz de lo ocurrido con el *iPhone 5*, porque se le indicaba al cliente una cifra de equipos disponibles y cuando efectivamente acudía al centro de servicio, esas cantidades ya estaban agotadas (Comunicación personal, agosto 7, 2013). Esto, generaba conflictos por la discrepancia que percibía el cliente entre la información que se daba y lo que realmente estaba sucediendo en los centros, explica Becerra.

En ese sentido, se tomó la decisión, de no otorgar esta información ni por redes sociales, ni a través del *Call Center*, sino remitir al cliente a la página web de *Movistar*, donde él mismo podía verificar los modelos de equipos en su centro de servicio y los inventarios disponibles (M. Becerra, Comunicación personal, agosto 7, 2013). De esta forma, “el cliente se autogestionaba”, concluye Becerra (ibíd.).

La segunda modificación se refiere a las listas de identificación de clientes, para aquellos que no habían podido obtener el equipo mediante la herramienta web, pero estaban dispuestos a adquirirlo. Al respecto, Becerra afirma que este sistema facilitaba el proceso de distribución de los equipos a los clientes, y fue una decisión estratégica que se tomó para continuar la premisa de no colapsar los centros de servicio (Comunicación personal, agosto 7, 2013).

Al contrario, Miguel Di Campo respondió a la Pregunta 8 afirmando que desde la gestión de *@MovistarVe* no se realizaron grandes modificaciones, sino que se fue atendiendo el problema en particular, al tiempo que afirma que en vista de lo que iba ocurriendo se originaron oportunidades de mejora en el proceso que se fueron evaluando (Comunicación personal, agosto 3, 2013)

La más importante, afirma, fue “otorgarle mayor capacidad al portal para los lanzamientos de productos, dada la altísima demanda experimentada con el *iPhone 5* y buscar otras alternativas para las personas que no tenían acceso a *Twitter* en aquel momento” y que habían considerado el proceso un poco discriminatorio, como se reflejó en las quejas de algunos empresarios (M. Di Campo, Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Balance final de la crisis

Con respecto al balance final de la crisis (Pregunta 9), si bien Maricela Becerra acota que la respuesta final otorgada al cliente durante esta crisis fue negativa, debido a que una gran parte de los clientes no pudieron obtener el *iPhone 5*, ambos entrevistados coinciden al afirmar que la gestión fue eficaz, en términos de que la empresa hizo todo lo que estuvo a su alcance para atender la situación.

Para Miguel Di Campo, esta crisis fue una plataforma para identificar oportunidades de mercado que no estaban siendo aprovechadas y una ocasión para entender la altísima demanda e impacto que genera el lanzamiento de equipos como el *iPhone* (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

De igual manera, asegura que toda la corporación adquirió un mayor aprendizaje que posteriormente, llevó a la creación formal de un Comité de Redes Sociales organizado, y un equipo consciente de los procesos de gestión de crisis y

del impacto que se genera a nivel de la imagen de la empresa, asegura Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013). Además, estas situaciones permiten obtener información relevante para buscar otras opciones al momento de promocionar este tipo de “equipos aspiracionales como el *iPhone*, que cada vez que salen al mercado generan mucha demanda” (ibíd.).

Al final, “es tan positivo el balance, que esta crisis no significó la salida de *Movistar* de las redes sociales, sino todo lo contrario, un mayor incremento y apuesta en estos medios”, tanto así que ahora cuentan con canales en *Foursquare* y *Pinterest*, concluye Di Campo (Comunicación personal, agosto 3, 2013).

Bajo el mismo orden de ideas, Becerra reafirma que el aprendizaje para situaciones futuras de corte similar es vital para los procesos de gestión, porque se toman en cuenta las modificaciones y ajustes que debieron aplicarse, con base en eso, se mejoran los procesos de lanzamiento de productos (Comunicación personal, agosto 7, 2013). Parte de ese aprendizaje, se refiere a la creación de un archivo de registro sobre cada gestión realizada, que es un complemento vital para tener en cuenta en situación similares en el futuro (ibíd.).

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Tras finalizar la investigación y tomando como base el análisis y discusión de resultados correspondiente, se elaboraron una serie de conclusiones que responden directamente a los hallazgos del estudio en cuestión. A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas de los resultados anteriormente expuestos, en función de cada objetivo específico.

1. La red social *Twitter* es un medio y herramienta eficaz para relacionarse con los clientes, en tanto que permite un acercamiento más profundo a las necesidades de estos. Cuanto mejor se encuentren las relaciones entre los clientes y la empresa, mayor será el *engagement* (identificación de los consumidores con las experiencias de la marca) generado en beneficio de la imagen de la organización.

Movistar entendió lo suficiente esta premisa, al incursionar en *Twitter* con la cuenta *@Presid_Movistar*. En términos de oportunidad, se aprovechó que las redes sociales comenzaban a ser una tendencia dentro de la sociedad venezolana del momento, para mantener una cercanía con el cliente que no podía ofrecer ningún otro medio. En términos de planificación, resultó ser un cambio de estrategia clave para el presidente de la empresa, Juan Abellán, a quien se le dificultaba trasladarse desde su oficina a los centros de servicio autorizados para conocer la opinión del cliente *Movistar*. Justamente, estos factores fueron los determinantes en la incursión de *Telefónica Movistar* en la red social *Twitter* desde el año 2010, y que se refiere al primer objetivo específico planteado en la investigación.

2. La apertura de la cuenta *@Presid_Movistar* supuso una forma innovadora (la primera empresa de telecomunicaciones del país en incursionar en redes sociales) y pertinente de escuchar las opiniones y demandas del consumidor, en concordancia con uno de los objetivos trazados por la compañía: brindarle al usuario un mejor servicio. No en vano, *Movistar* fue considerada como la empresa de telecomunicaciones que “más ha evolucionado su presencia en este canal [*Twitter*]”, en relación a comunicarse y conversar con sus usuarios, según el Estudio sobre la Presencia de las Marcas en Venezuela, presentado por IZO (2011).

3. Incursionar en *Twitter* también supone exponer en mayor medida a la organización y su reputación ante la opinión pública. En ese sentido, resulta sencillo comprender la onda expansiva que se genera cuando una pequeña parte de la comunidad comienza a replicar informaciones, o lo que mejor se conoce como “hacer *retweet*”. De ahí, que este medio puede convertirse en un potenciador de situaciones de crisis, debido a la visibilidad que le otorga a las quejas y reclamos de los clientes dentro de la comunidad online y a su vez, dentro de la comunidad offline (es decir, el mundo cara a cara).

4. El lanzamiento del *iPhone 5* bien puede catalogarse como una crisis, en tanto que la imagen de *Movistar Venezuela* sufrió un impacto, que más allá de su magnitud, vio comprometido el funcionamiento interno de la empresa y la relación con sus clientes externos. Al respecto, en el libro *Comunicación en programa de crisis*, Fita (1999) cita a Piñuel (1997) para explicar que una situación de crisis implica un “cambio repentino entre dos situaciones (...) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (p.123). Esto se reafirma al haberse puesto en

marcha el Plan de Acción en Crisis desde el primer momento en que se detectó la situación.

5. Para el momento del lanzamiento del *iPhone 5*, en noviembre de 2012, la cuenta *@MovistarVe* ya había alcanzado los 334.542 seguidores (Twven, 2013), momento para el cual la red social *Twitter* ya no se consideraba una tendencia, sino todo lo contrario, “una parte de la realidad de la sociedad en Venezuela” (IZO, 2011, p.23). Tomando en cuenta este contexto, no es absurdo comprender el gran impacto que generó el lanzamiento de un *smartphone* como el *iPhone 5* en la comunidad de redes sociales. Lo que sí resulta paradójico es que el Equipo de Redes Sociales de *Movistar* no haya previsto esta situación, aun cuando lanzamientos anteriores también habían generado problemas técnicos con la plataforma, producto de los altos índices de participación.

En tal sentido, resulta arriesgado subestimar el impacto que pueden generar en la sociedad lanzamientos de productos de la categoría del *iPhone* en redes sociales, sobre todo en *Twitter*.

6. En términos de planificación, la herramienta *iFortuna* se preparó adecuadamente, pero no así la capacidad de la plataforma para soportar la participación masiva de los usuarios, que terminó por afectar la oportunidad y pertinencia que tenía la empresa para realizar el lanzamiento en *Twitter*.
7. En términos de pertinencia, otro factor que no puede obviarse, es el contexto económico del país para el momento del lanzamiento. Y es que otra de las razones para intuir el gran impacto que se generó era la posibilidad de poder adquirir un dispositivo de alta gama a un menor costo, bastante competitivo en comparación con el resto del mercado.

8. Con respecto al segundo objetivo específico que busca identificar los otros medios de comunicación utilizados por *Telefónica Movistar* para el manejo de la situación de crisis, la investigación y entrevistas realizadas arrojaron que ésta fue gestionada casi completamente a través de *Twitter*, con algunas excepciones como el canal de *Call Center*, habilitado por el equipo de *@AyudaMovistarVe* para casos puntuales, como la atención a los clientes PYME a causa de la falla de fidelización que presentó la herramienta *iFortuna*.
9. Durante la gestión, la activación a tiempo del Comité de Crisis significó un paso importante en la atención inmediata de la situación, y en el control de la comunicación con los clientes afectados, más aun desde el instante en que la imagen de la organización se vio comprometida cuando los reclamos vía *Twitter* tomaron un matiz de descrédito hacia la manera en que se ofertaba el *iPhone 5*, tildando al proceso de “fraude”. En ese sentido, el factor de respuesta inmediata adoptó mayor importancia para controlar el conflicto.
10. Al ocurrir la crisis, los indicadores de velocidad de respuesta y retuiteo en *Twitter* se dispararon a altos niveles, según las estadísticas que se iban obteniendo desde *@MovistarVe* y *@AyudaMovistarVe*. La rapidez asociada a estas acciones, originó una oleada de reclamos y quejas que sólo fueron en aumento a medida que más personas se sumaban a las críticas por el funcionamiento de la herramienta. Dicha situación, se refleja en las Figuras 12, 13, 14, 15 y 16, que lograron reforzar la mala gestión de *Movistar* y debilitar su imagen como empresa de telecomunicaciones líder en innovación. Incluso, algunos referentes mediáticos, como la periodista Sheina Chang, hicieron eco del mal funcionamiento de la herramienta *iFortuna*, a través de su cuenta en *Twitter*, como puede observarse en la Figura 14.

11. Debido a la rapidez de los acontecimientos, la situación pasó de la fase de pre-crisis a la de crisis en cuestión de minutos, por lo que la activación del comité ocurrió cuando ya el hecho estaba provocando oleadas de críticas y reclamos en redes sociales, es decir, en la fase de crisis, según el ciclo de desarrollo que explica Villafañe (2008). No obstante, la actuación desde *@AyudaMovistarVe* y desde *@MovistarVe*, se produjo casi tan rápido como la onda expansiva de críticas, en tanto que las redes sociales “exigen una capacidad de respuesta casi instantánea” (Curtichs, Fuentes, García, Toca, 2011, p.247).

12. Los constantes boletines informativos que se enviaron permitieron a la empresa corregir o modificar ciertas acciones. A los *Community Manager*, que actuaban como portavoces de la empresa de cara al cliente externo, se les recordaba reservar la información sobre los inventarios de equipos, lo cual fue una estrategia para evitar inconvenientes directamente en los centros de servicio. En palabras de Villafañe (2008), siempre “es posible y lícito reservar información”, antes que difundir informaciones falsas (p.275).

13. A pesar de que el equipo de gestión de crisis atendió la situación desde el primer momento, y se tomaron en consideración todas las quejas, la respuesta que se otorgaba al cliente era negativa, en tanto que al colapsar la herramienta ya los equipos estaban agotados. Bajo este escenario, la compensación dada a los clientes que no pudieron obtener el equipo, solo pudo centrarse en la creación de listas de reservas para la llegada de próximos lotes. Este incidente, repercutió directamente en los indicadores de nivel de satisfacción de las estadísticas que manejan ambas cuentas.

14. En la etapa de la postcrisis se adoptaron los correctivos necesarios para minimizar la ocurrencia de situaciones similares. Uno de los correctivos más importantes fue, sin duda, tomar en cuenta la capacidad de la plataforma a la hora de realizar lanzamientos de productos, teniendo como referencia la altísima demanda experimentada con el *iPhone 5*.

Cabe acotar que desde ese entonces, no se ha vuelto a realizar lanzamientos de nuevos equipos mediante aplicaciones online como lo fuera en su momento la herramienta *iFortuna*, lo cual tiene que ver con el impacto y los problemas técnicos que generó. En ese sentido, esta decisión puede contarse como otro de los correctivos aplicados.

15. Es pertinente recordar que “de una crisis bien resuelta se puede salir fortalecido”, asegura Villafañe (2008, p.279), y ciertamente toda la corporación puede nutrirse de situaciones como estas para mejorar los procesos de gestión y estar conscientes de la repercusión que tiene en la imagen de la empresa.

16. En definitiva, el uso de *Twitter* como medio y herramienta para el manejo eficiente de una situación de crisis, bajo la óptica de *Movistar Venezuela*, demuestra la amplia potencialidad, para bien y para mal, que ofrecen las redes sociales para obtener de los clientes externos los insumos necesarios para mejorar los procesos internos y para retribuirles la confianza que depositan al dar a conocer sus necesidad, con la seguridad de que serán siempre escuchados.

7.2 Recomendaciones

1. El investigador se ha permitido sugerir la necesidad de desarrollar formalmente un manual de crisis, en el cual se definan ciertas tipologías de las situaciones más comunes que pueden presentarse, con sus respectivas líneas de acción y los pasos para identificar, enfrentar y resolver la crisis, con la consiguiente gestión de la post-crisis.
2. Se recomienda realizar anualmente seminarios de crisis dentro de la empresa para formar en el tema al personal nuevo, y reforzar los conocimientos y modelos de acción de aquellos que ya pertenecen a la organización.
3. A pesar de que en los momentos precisos, el Comité de Crisis de *Movistar* se activa para gestionar las situaciones que así lo requieran, resulta importante que se delimite formalmente quienes son las personas clave de cada área que deben impulsar el control de la situación en cuestión.
4. En relación al tema tecnológico, se recomienda continuar optimizando las plataformas y servidores encargados de procesar las solicitudes, con el fin de lograr minimizar las fallas ocasionadas por los altos niveles de participación de usuarios, para lanzamientos futuros por redes sociales.
5. Se propone como próximas líneas de acción, realizar un seguimiento regular de varios casos de estudio similares para poder extrapolar los resultados hacia otras investigaciones relacionadas con el mismo tema, de modo de poder generar resultados de mayor impacto, que

posteriormente puedan ser tomados de forma holística en la explicación de otras situaciones de crisis similares a la aquí planteada (Stake, 2006, cp. Hernández, Fernández y Baptista. 2010).

6. Otra línea de investigación a sugerir, sería estudiar un caso de estudio de *Movistar Venezuela*, en el cual una situación de crisis haya sido resuelta satisfactoriamente, en todos los sentidos, bajo un manejo eficiente de la red social *Facebook*, sobre la base de que durante la investigación se pudo conocer que este canal permite crear mayor interacción con los clientes, al ser una red social en la cual los usuarios buscan entretenerse, a diferencia de *Twitter* que es apreciado en mayor medida como un medio de queja, que de contacto positivo con la marca (M. Guerra, Comunicación Personal, diciembre 7, 2012).

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

1. Berlo, D. (2002). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica* (Tercera edición). Argentina. El Ateneo.
2. Curtichs, J., Fuentes, M., García y., Toca, A., (2011). *Sentido Social. La comunicación y el sentido común en la era de la Internet Social*. Barcelona. Profit Editorial.
3. Del Río, O. y Velázquez, T. (2005). *Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso*. M. Berganza y J. Ruiz. *Investigar en comunicación* (Vol. 1, 305pp.) España. McGraw-Hill
4. Fernández, C. (1996). *La comunicación en las organizaciones* (Segunda edición). México. Editorial Trillas.
5. Fita, J. (1999). *Comunicación en programa de crisis*. (Primera edición). Barcelona. Gestión 2000.
6. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). Mexico, Mc Graw Hill
7. Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. (Octava edición). México. Pearson.
8. Orozco, G. (1997). Medios, audiencias y mediaciones. El reto de conocer para transformar. *Revista Comunicar* N° 8. pp25-2. México.
9. Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Pirámide.

Fuentes electrónicas

1. ABC.es (2012). *Twitter supera los 500 millones de usuarios*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012 de <http://www.abc.es/20120730/medios-redes/abci-twitter-numero-usuarios-201207302023.html>
2. Alexa (2012). *Top sites. The top 500 sites on the web*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://www.alexa.com/topsites>
3. Campos, I. (2013). *Influencer Marketing: Definición de influyentes*. Recuperado el 05 de agosto de 2013 de <http://blog.augure.es/2013/05/23/influencer-marketing-definicion-influyentes/>
4. Castañeda, L. (2010). *Aprendizaje con redes sociales. Tejidos educativos para los nuevos entornos*. España: Editorial MAD. Recuperado el 16 de abril de 2012 de <http://www.publidisa.com/PREVIEW-LIBRO-9788467636208.pdf>
5. Castañeda, L.; González, V. y Serrano, J. (2011) Donde habitan los jóvenes: precisiones sobre un mundo de redes sociales. En Martínez, F. y Solano, I. *Comunicación y relaciones sociales de los jóvenes en la red* (Vol. 3, pp.47-63). Alicante: Marfil. Recuperado el 16 de abril de 2012 de http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/25353/1/castaneda_gonzalez_serrano.pdf
6. Comm, J. (2009). *Twitter Power 2.0. How to dominate your market one tweet at a time*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 27 de diciembre de 2012 de <http://vmg.pp.ua/books/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%8B%D0%98%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B8/web/Twitter/Twitter%20Power%202.0%20.pdf>
7. comScore (2011). *El Crecimiento de Redes Sociales en América Latina*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/The_Rise_of_Social_Networking_in_Latin_America

8. comScore (2012). *Latinoamérica Es La Región Más Involucrada En Redes Sociales a Nivel Global*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de http://www.comscore.com/esl/Insights/Press_Releases/2012/6/Latinoamerica_a_Es_La_Region_Mas_Involucrada_En_Redес_Sociales_a_Nivel_Global
9. Crespo (2011). *@Presid_Movistar en carne y hueso*. Recuperado el 15 de agosto de 2013 de <http://www3.producto.com.ve/articulo.php?art=1342&edi=51&ediant=>
10. El Universal (2012). *Facebook supera los 900 millones de usuarios*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/70485.html>
11. El Universal (2012). *Movistar ofrecerá el iPhone 5 por solo dos días*. Recuperado el 14 de agosto de 2013 de <http://www.eluniversal.com/vida/121127/movistar-ofrecera-el-iphone-5-por-solo-dos-dias>
12. Gallego, A (2011). *Twitter SI es una red social*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de <http://www.comunidadenlared.com/twitter-si-es-una-red-social/>
13. Google (2012). *Alertas*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.google.com/alerts>
14. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010) [CD-ROM]. *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). Mexico, Mc Graw Hill
15. Hoempler, C. (2011). *¿Qué es un Tweet?* Recuperado el 28 de diciembre de 2012 de <http://hoempler.com/2011/04/que-es-un-tweet/>
16. INTECO (2009). *Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes sociales online*. Recuperado el 14 de enero de 2013 de http://www.inteco.es/Seguridad/Observatorio/Estudios/est_red_sociales_es
17. Internet World Stats (2012). *INTERNET USAGE STATISTICS The Internet Big Picture*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

18. IZO Twitter Engage (2011). *To Tweet or not to Tweet*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012 de <http://izo.es/web/wp-content/uploads/2011/02/IZO-Twitter-Engage-Venezuela.pdf>
19. Klout (2012). *What is Klout?*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de http://klout.com/corp/what_is_klout
20. Listorious (s.f.). *About*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://listorious.com/about>
21. Lluberés, C. (2013). *Aprende los términos y métricas de analítica web y redes sociales*. Recuperado el 05 de agosto de 2013 de <http://dalealaweb.com/2012/01/aprende-los-terminos-metricas-de-analitica-web-redes-sociales/>
22. Marker, G. (s.f.). *La historia de las redes sociales*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.informatica-hoy.com.ar/redes-sociales/La-historia-de-las-redes-sociales.php>
23. Marketing Directo (2011). *Breve historia de las redes sociales*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/breve-historia-de-las-redes-sociales/>
24. Marketing Directo (s.f.). *Buzz Marketing*. Recuperado el 10 de agosto de 2013 de <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/buzz-marketing/>
25. Mashable (2012). *Social Network Badoo Officially Launches in U.S. With Nick Cannon*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://mashable.com/2012/03/23/badoo-us/>
26. Mashable (s.f.) *Google+*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://mashable.com/category/google-plus/>
27. Mashable (s.f.) *MySpace*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://mashable.com/category/myspace/>

28. Mashable (s.f.). *Linkedin*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://mashable.com/category/linkedin/>
29. Mashable (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://mashable.com/category/wikipedia/>
30. Match Marketing (2012). *¿Qué es viralizar?* Recuperado el 10 de agosto de 2013 de <http://matchmarketing.wordpress.com/2012/12/06/que-es-viralizar/>
31. Movistar Venezuela (2012). *¡Ya puedes ser el afortunado en tenerlo!* Recuperado el 14 de agosto de 2013 de <http://movistarve.blogspot.com/search?q=iPhone+5>
32. Muñoz, P. y Martí, J. (2006). *Llega el marketing de compromiso*. Recuperado el 28 de agosto de 2013 de <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/llega-el-marketing-de-compromiso-pablo-munoz-y-jose-marti/>
33. Noteca (s.f.). *Noteca*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://noteca.com/>
34. Pérez, F. (2000). *Las nuevas redes sociales, ¿moda o revolución?* Recuperado el 12 de octubre de 2012 de <http://www.unav.es/nuestrotiempo/temas/las-nuevas-redes-sociales-moda-o-revolucion>
35. Renren (2011). *Renren Inc*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://www.renren-inc.com/en/>
36. RLX (2010). *¿Quiere conocer toda la información que se publica en Internet sobre sus temas de interés?* Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.rxl.com/>
37. Robbins, A. (2009). Prefacio. En Comm, J. *Twitter Power 2.0* (p.10) New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 27 de diciembre de 2012 de <http://vmg.pp.ua/books/%D0%9A%D0%BE%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%8B%D0%98%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B8/web/Twitter/Twitter%20Power%202.0%20.pdf>

38. Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo. Recuperado el 14 de enero de 2013 de http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf
39. Seismic (2012). *About Seismic*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <https://seismic.com/about.html>
40. Semiocast (2012). *Brazil becomes 2nd country on Twitter, Japan 3rd Netherlands most active country*. Recuperado el 17 de abril de 2012 de https://semiocast.com/publications/2012_01_31_Brazil_becomes_2nd_country_on_Twitter_superseds_Japan
41. Semiocast (2012). *Brazil becomes 2nd country on Twitter, Japan 3rd Netherlands most active country*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012 de https://semiocast.com/publications/2012_01_31_Brazil_becomes_2nd_country_on_Twitter_superseds_Japan
42. Telefónica (2010). *Historia*. Recuperado el 09 de diciembre de 2012 de http://www.telefonica.com.ve/telefonica/estrucgrupo_telefonica_historia.asp
43. Telefónica (2010). *Nuestras marcas comerciales*. Recuperado el 09 de diciembre de 2012 de: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/telefonica_brands/at_identidad_marcas.shtml
44. Telefónica (2010). *Nuestras marcas*. Recuperado el 05 de diciembre de 2012 de: http://www.telefonica.com.ve/telefonica/estrucgrupo_telefonica_nuestrasmarcas.asp
45. Telefónica (2010). *Quiénes somos*. Recuperado el 05 de diciembre de 2012 de: http://www.telefonica.com.ve/telefonica/estrucgrupo_telefonica_quienes.asp
46. Telefónica Venezuela (s.f.) *Historia*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012 de: <http://www.telefonica.com.ve/venezuela/historia.asp>

47. Telefónica Venezuela (s.f.) *Quiénes somos*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012 de:
http://www.telefonica.com.ve/venezuela/telefonica_vzla_quienes.asp
48. Tendencias Digitales (2012). *La penetración de internet en Venezuela alcanza 40% de la población*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de <http://www.tendenciasdigitales.com/1433/la-penetracion-de-internet-en-venezuela-alcanza-40-de-la-poblacion/>
49. Thompson, I (2006). *Tipos de medios de comunicación*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 de <http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
50. TuBanda (2012). *Juego Para Ganarte Un iPhone 5 De Movistar «Maquina De La Fortuna»*. Recuperado el 14 de agosto de 2013 de http://www.tubanda.com.ve/foro_temas_detalle.php?id=6636&juego-para-ganarte-un-iphone-5-de-movistar-maquina-de-la-fortuna
51. Twitter, Inc. (2012). *El glosario de Twitter*. Recuperado el 28 de diciembre de 2012 de <http://support.twitter.com/articles/352810#>
52. Twitter, Inc. (2012). *Resultados de movistarve*. Recuperado el 03 de enero de 2013 de: <https://twitter.com/search?q=movistarve&src=typd>
53. Twitter, Inc. Sobre nosotros (2012). *La forma más simple y más rápida para estar cerca de lo que te interesa*. Recuperado el 27 de diciembre de 2012 de <https://twitter.com/about>
54. Twven (2013). *Ayuda Movistar Ve (@ayudamovistarve) en Twitter*. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.twven.com/d/AyudaMovistarVe>
55. Twven (2013). *Movistar Venezuela (@movistarve) en Twitter*. Recuperado el 8 de agosto de 2013 de <http://www.twven.com/d/MovistarVe>
56. Ubervu (2012). *About us*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://www.ubervu.com/about/>
57. Universidad Católica Andrés Bello (1992). *Código de ética ANDA-FEVAP. Revista Temas de Comunicación N°3* (pp.143). Caracas. Recuperado el 13

de octubre de 2012 de
http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAD9233_3.pdf

58. Universidad Católica Andrés Bello (2013). *Escuela de Comunicación Social. Trabajo Especial de Grado*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 de <http://www.ucab.edu.ve/teg.html>
59. Universidad de Málaga (UMA), Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores (2010). *Redes sociales como herramienta para emprender*. Recuperado el 02 de diciembre de 2012 de <http://www.catedrabancaja.uma.es/redesSociales.html>
60. Universidad Rey Juan Carlos (s.f.). *Redes sociales. QZone*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://ntsi-prpp-online.wikispaces.com/Redes+Sociales.+Qzone>
61. VK (2006). *About VK*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de <http://vk.com/help.php?page=about>
62. Web Empresa 2.0 (2012). *Las 40 redes sociales más populares*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012 de <http://www.webempresa20.com/blog/456-las-40-redes-sociales-mas-populares.html>
63. Wikipedia (2012). *Telefónica Móviles España S.A.* Recuperado el 09 de diciembre de 2012 de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Telef%C3%B3nica_M%C3%B3viles_Espa%C3%B1a_S.A.
64. Wikipedia (s.f.) *Tráfico web*. Recuperado el 07 de julio de 2013 de http://es.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%A1fico_web
65. Wikipedia (s.f.). *Alexa Internet*. Recuperado el 09 de julio de 2013 de http://en.wikipedia.org/wiki/Alexa_Internet
66. Wikipedia (s.f.). *Tencent Weibo*. Recuperado el 25 de diciembre de 2012 de http://en.wikipedia.org/wiki/Tencent_Weibo

67. Zafra, J. (2000). *El capital de telefónica se mundializa*. Recuperado el 09 de diciembre de 2012 de http://elpais.com/diario/2000/07/02/economia/962488801_850215.html

Tesis y trabajos académicos

1. Lofrano, A. y González, A. (2012). *Análisis de la efectividad de Facebook® como plataforma de mercadeo digital. Caso "Status Tu Serie"*. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado el 1 de diciembre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3959.pdf>
2. Mora, M. (2009). *Facebook como medio publicitario*. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado el 12 de octubre de 2012 de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5523.pdf>

Fuentes vivas

1. María Fernanda Guerra, Supervisora de Redes Sociales (Comunicación personal, diciembre 7, 2012)
2. Maricela Becerra, Supervisora de @AyudaMovistarVe (Comunicación personal, agosto 7, 2013)
3. Miguel Di Campo, *Community Manager* de @MovistarVe (Comunicación personal, agosto 3, 2013)

GLOSARIO

- **Alexa:** Se trata de una empresa subsidiaria de Amazon, creada en 1996, que se encarga de registrar y analizar datos del tráfico web, arrojando un reporte del tráfico en internet (Wikipedia, s.f.).
- **Community Manager:** Quien se encarga de cuidar y mantener la comunidad de fieles seguidores que la marca o empresa atraiga, y ser el nexo de unión entre las necesidades de los mismos y las posibilidades de la empresa. Para ello debe ser un verdadero experto en el uso de las herramientas de Social Media (Gallego, s.f.; cp. Curtichs, Fuentes, García, Toca, 2011, p.258)
- **Engagement marketing:** Conocido también como marketing de compromiso, se refiere a la acción de crear y compartir iniciativas encaminadas a lograr una mayor interacción entre la marca y su público (Muñoz y Martí, 2006). Entre estas iniciativas se encuentran el marketing viral o *buzz marketing*, las acciones de guerrilla, *el street marketing*, etc., que se enfocan en implicar al consumidor de forma activa en el mensaje y la filosofía de la marca, a través de mayores y mejores experiencias (ibíd.).
- **Impresiones:** Se refiere a la cantidad de veces que un mismo anuncio, banner o tweet es visto por un usuario (Lluberes, 2013). En el caso de Twitter, cuando un usuario publica un *tweet*, este es visto por sus seguidores, y a su vez, por los seguidores de éste último. En ese sentido, si un usuario posee alrededor de 100 seguidores, pero cada uno de estos posee mil seguidores más, es decir muchos, el número de impresión *del tweet* publicado será altísimo. En cambio, si cada uno de estos solo posee 10 seguidores, el nivel de impresión será prácticamente nulo.
- **Influencers digitales:** Son aquellos usuarios con un elevado número de seguidores o suscriptores en uno o varios canales en redes sociales, que tienen un alto nivel de influencia en su comunidad online y por ende, pueden lograr que

cierto contenido tenga mayor repercusión en la red, bien sea positiva o negativamente (Campos, 2013).

- **Ruido en redes sociales (*buzz marketing*):** Es más conocido en inglés bajo el término *buzz marketing* y hace referencia a “la técnica basada en la extensión de rumores y el intercambio de informaciones de persona a persona” (Van Nispen, 2012; cp. Marketing Directo, s.f., ¶1). En casos como situaciones de crisis que generan un alto impacto en redes sociales, las acciones para minimizar el ruido se dirigen a evitar extender comentarios negativos dentro de una comunidad online.

- **Speech:** Se refiere al FAQs (Frequently Asked Questions) o preguntas frecuentes que realizan los usuarios ante un tema particular o en una situación determinada y que se incorporan en un documento con sus respectivas respuestas (UMA, 2010).

- **Tráfico en la red:** Es la cantidad de datos enviados y recibidos por los visitantes de un sitio web. Esta es una gran proporción del tráfico de internet. El tráfico web es determinado por el número de visitantes y de páginas que visitan (Wikipedia, s.f., ¶1)

- **Viralización de contenido:** Es un término referido a la capacidad que tiene una unidad de información (video, imagen, audio o texto) de autoreproducirse de forma exponencial, sin más publicidad que la de aquellos usuarios que la comparten, independientemente de su creador (Match Marketing, 2012).

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento 1: Entrevistas a experto del equipo de Comunicaciones Corporativas de Movistar.

1. ¿Cómo se maneja la comunicación con los clientes externos con respecto al lanzamiento de nuevos productos y a través de qué medios?
2. ¿Qué mecanismos de *marketing* digital se tomaron en cuenta para el lanzamiento del *iPhone 5*, de cara al cliente externo? ¿Se utilizaron otras herramientas en su difusión aparte de *Twitter*?
3. ¿Cuáles han sido los principales problemas de *marketing* y comercialización de nuevos productos de cara al cliente externo? ¿Cuáles de estos pudieron afectar el lanzamiento del *iPhone 5* en el 2011?
4. ¿Hubo alguna experiencia anterior de lanzamiento de un producto o servicio a través del *Twitter*? ¿En qué se fundamentaron?
5. ¿Qué razones esenciales llevaron a la empresa a realizar el proceso de lanzamiento del *iPhone 5* mediante una herramienta digital?
6. ¿Cómo fue el funcionamiento de la herramienta digital utilizada en el lanzamiento del *iPhone 5*? ¿Cumplió el objetivo para el cual fue creada?
7. Hubo usuarios de nivel gerencial que manifestaron quejas respecto al proceso de lanzamiento, debido a que implicaba estar conectado permanentemente a las redes sociales y el proceso les parecía “discriminatorio”. ¿Cómo fueron manejadas las quejas en este caso?
8. ¿Qué tipo de indicadores manejó la empresa para registrar diariamente los casos recibidos y resueltos por la situación de crisis del lanzamiento del *iPhone 5* en *Twitter*?
9. ¿Bajo qué contexto económico, social y político se encontraba el país en el momento en que se lanzó el *iPhone 5*? ¿Este contexto influyó en el proceso y la toma de decisiones?
10. ¿Cómo se resolvió finalmente la situación ocurrida en el lanzamiento del *iPhone 5* en *Twitter*?

Anexo 2. Instrumento 2: Entrevistas a experto del equipo de Gestión de Crisis de Movistar.

1. ¿Qué entiende la empresa por crisis?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que emplea la empresa para la detección oportuna/prevenición de crisis?
3. ¿Cuenta la empresa con un manual de crisis para el abordaje y el tratamiento de crisis?
4. ¿Cuenta la empresa con un registro documental de los casos de crisis experimentados hasta la fecha? ¿Existe una categorización de esas crisis?
5. ¿Algunas de estas crisis han estado relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos al mercado? ¿Cuáles?
6. Hablemos en concreto del caso *iPhone 5*, ¿cuál fue el momento a partir del cual se determinó que el lanzamiento del *iPhone 5* había caído en la clasificación de crisis?
7. ¿Cuáles fueron los pasos ejecutados por la empresa para manejar la crisis del *iPhone 5*?
8. ¿Se activó el Comité de Crisis para realizar el diagnóstico de la situación?
9. ¿El Comité de Crisis se mantuvo en reporte permanente con la alta gerencia para ir midiendo la situación de crisis?
10. ¿Quiénes fueron los/las voceros/as designados/as para controlar la difusión de información y dirigirse a los clientes externos?
11. ¿Cuál fue la plataforma de medios utilizada para gestionar la crisis desde el punto de vista comunicacional? ¿Se usaron medios convencionales, medios digitales -redes sociales-, o una combinación de ambas fórmulas?
12. En el caso específico de las redes sociales, ¿cuáles fueron los recursos que se utilizaron para gestionar la crisis? ¿Facebook? ¿Twitter? ¿Otros? ¿Por qué?

13. En Venezuela, por lo general, los/as usuarios/as tienden a percibir el *Twitter*, en gran medida, como un medio idóneo para la expresión de opiniones y quejas con respecto a un producto, servicio o marca. ¿Está usted de acuerdo? ¿Considera que esta característica del medio influyó en la forma como se gestionó comunicacionalmente la crisis del *iPhone 5*?
14. ¿Cuándo se asumió que la crisis había finalizado?
15. En el balance final de los hechos, y enfocándonos estrictamente en la eficacia lograda, ¿considera que la crisis fue resuelta satisfactoriamente de cara a los públicos internos y externos?
16. ¿Considera que la crisis afectó la imagen de la empresa? De ser así, ¿en qué medida y qué correctivos se han aplicado?
17. Desde la perspectiva del aprendizaje de la empresa, ¿en qué aspectos la crisis del lanzamiento del *iPhone 5*, ocurrida el 25 de noviembre de 2011, se diferenció de otras crisis del mismo tipo?
18. ¿Qué otros casos o antecedentes históricos se tomaron en cuenta como referencia para gestionar esta crisis? ¿La crisis del *iPhone 5* aportó a la generación de nuevas prácticas y herramientas de gestión de crisis para la empresa?

Anexo 3. Instrumento 3: Entrevistas a los Community Managers de las cuentas @MovistarVe y @AyudaMovistarVe de Movistar.


1. ¿Existe un protocolo de comunicación para el lanzamiento de nuevos productos por redes sociales en *Movistar*?
2. Desde el momento en que inició la crisis del lanzamiento del *iPhone 5*, ¿qué medidas iniciales se llevaron a cabo para atender las quejas por parte de los clientes en *Twitter*?
3. ¿Cómo se manejó el tono de la comunicación de las respuestas enviadas vía *Twitter* durante la crisis?
4. ¿Se tomó en cuenta las instrucciones del Comité de Crisis en las respuestas a las quejas por *Twitter*?
5. ¿Elaboraron un FAQ (Frequently Asked Questions), tomando en cuenta las quejas en *Twitter*, para responder a los clientes a través *del Call Center*?
6. ¿Cómo se distribuyeron las acciones en el grupo de trabajo?
7. En la gestión de la crisis, ¿qué tipo de indicadores se manejaron para registrar la velocidad de respuesta, la reciprocidad y el retuiteo?
8. Entre el inicio de manejo de la crisis y su culminación, ¿qué aspectos debieron modificarse o adaptarse por no generar los resultados esperados?
9. ¿Cuál fue el balance final de la crisis en términos de aprendizaje, en relación a la eficacia de la gestión realizada?

Anexo 4. Validación Instrumento por Xiomara Zambrano.



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo XIOMARA ZAMBRANO, cédula de identidad 924567A declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Uso de redes sociales en el manejo efectivo de una situación de crisis (Caso de Estudio - Movistar) realizado por Analina Fania Florencio, doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma 
Fecha 14/08/2013
Cédula 924567A

Anexo 5. Validación Instrumento por Agrivalca Canelón.



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Agrivalca Canelón, cédula de identidad 11.636.667 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Uso de redes sociales en el manejo efectivo de una situación de crisis realizado por Analina Forio (caso de estudio Uso de redes sociales) doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma [Firma manuscrita]
Fecha 21/03/2013
Cédula 11.636.667

Anexo 6. Validación Instrumento por Gabriel Reyes.



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Por medio de la presente, yo Gabriel Reyes, cédula de identidad 6914732 declaro que: una vez analizado el instrumento de investigación para el trabajo de grado titulado Uso de redes sociales en el manejo efectivo de una situación de crisis (Caso de estudio-Movistar) realizado por Anelina Faria Florenca, doy por validado dicho instrumento siendo pertinente para la obtención de los datos que la investigación requiere.

Firma [Firma]
Fecha 04/13
Cédula 6914732