



Pedro Mir

# BRAND

Reputación de marcas y social media **.COM**

ECOE  
EDICIONES



**EUNSA**

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.  
PAMPLONA







# **BRAND.COM**

REPUTACIÓN DE MARCAS  
Y SOCIAL MEDIA

PEDRO MIR

Mir, Pedro

Brand.com : reputación de marcas y social media / Pedro Mir. -- 1a. ed. colombiana. --  
Bogotá : Ecoe Ediciones; Pamplona : EUNSA, 2018.  
225 p. – (Ciencias empresariales. Management)

Incluye datos biográficos del autor. -- Contiene referencias bibliográficas.  
ISBN 978-958-771-572-9 -- 978-958-771-573-6 (e-book)

1. Productos de marca - Opinión pública 2. Redes sociales  
3. Publicidad por internet I. Título II. Serie

CDD: 658.827 ed. 23

CO-BoBN- a1013399

---



**Colección:** Ciencias empresariales  
**Área:** Management

**E  
C  
O  
E**  
**E  
D  
I  
C  
I  
O  
N  
E  
S**  


**EUNSA**

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.  
PAMPLONA

© Pedro Mir

© Ecoe Ediciones Ltda.  
e-mail: [info@ecoeediciones.com](mailto:info@ecoeediciones.com)  
[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)  
Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49  
Bogotá, Colombia

© Ediciones Universidad de Navarra, S.A.  
(EUNSA)  
Campus Universitario Universidad de  
Navarra  
31009 Pamplona • España

**Primera edición España:** 2016  
**Primera edición Colombia:** enero de 2018

**ISBN:** 978-958-771-572-9  
**e-ISBN:** 978-958-771-573-6

Dirección editorial: Angélica García Reyes  
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz  
Impresión: La Imprenta Editores  
Calle 77 # 27 A - 39

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1

### REPUTACIÓN Y MARKETING. USO DE INTERNET Y LAS TIC COMO HERRAMIENTAS PARA COMUNICAR Y GESTIONAR LA REPUTACIÓN DE LAS MARCAS

1.1. Reputación: visión general .....	12
1.1.1. Reputación: qué es y qué no es .....	13
1.1.2. Reputación corporativa y reputación de marca .....	18
1.1.3. Valor de una reputación favorable .....	20
1.1.4. Crisis de reputación: ¿cómo gestionarlas? .....	22
1.2. La reputación en la era 2.0 .....	23
1.2.1. Reputación en la Red vs. Reputación fuera de la Red .....	25
1.2.2. Del WOM al eWOM: la influencia de los consumidores .....	32
1.2.3. Medios sociales: canales y plataformas de difusión en la Red .....	41
1.2.4. Motivos para la difusión de contenido en la Red por los consumi- dores .....	52
1.2.5. Gestión de la reputación en la Red: qué hacer y qué no hacer .....	56

## CAPÍTULO 2

### DEFINICIÓN, USO Y ALCANCE DE LAS REDES SOCIALES. ACTUALIZACIÓN Y MARCO HISTÓRICO DEL PANORAMA EN ESPAÑA

2.1. Antecedentes y definición .....	67
2.2. Breve cronología de las redes sociales .....	79
2.3. Dimensiones de las redes sociales .....	87
2.3.1. Facebook .....	96
2.3.2. YouTube .....	99

2.3.3.	Twitter .....	101
2.3.4.	Google+ .....	102
2.3.5.	Instagram .....	103
2.3.6.	Badoo .....	104
2.3.7.	LinkedIn .....	105
2.3.8.	Myspace .....	106
2.3.9.	Pinterest .....	107
2.3.10.	Foursquare .....	108
2.3.11.	Usuarios, frecuencia de visitas y penetración .....	109
2.4.	Datos .....	111
2.4.1.	Penetración de los diferentes dispositivos en las redes sociales .....	112
2.4.2.	Inversiones en publicidad online .....	114
2.4.3.	Presencia de las marcas en las redes sociales .....	117
2.4.4.	Blogs y sitios web anti-branding .....	126
2.4.5.	Plataformas de opinión online y la reputación de marca .....	127
2.4.6.	Gestión de crisis en las redes sociales .....	129

### CAPÍTULO 3

#### MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN EN LA RED: MÉTRICAS DE SOCIAL MEDIA

3.1.	De la medición de la reputación en general .....	134
3.2.	De la medición de la reputación en la Red .....	137
3.2.1.	Métricas de social media: ¿por y para qué son necesarias? Retos y problemas que plantean .....	139
3.2.2.	Proceso de medición en los medios sociales .....	141
3.2.3.	Métricas concretas de social media .....	147
3.2.4.	Análisis de sentimiento .....	157
3.2.5.	ROI de los medios sociales .....	165
3.3.	Caso empírico: las plataformas de opinión en la industria hotelera .....	170
3.3.1.	Breve historia de Alfa .....	174
3.3.2.	Planteamiento del estudio, objetivos y metodología .....	174
3.3.3.	Resultados del estudio .....	176
3.3.3.1.	<i>Booking</i> .....	177
3.3.3.2.	<i>TripAdvisor</i> .....	179
3.3.3.3.	<i>Comentarios en la Web</i> .....	181
3.3.3.4.	<i>Otros resultados</i> .....	183

*ÍNDICE*

CAPÍTULO 4  
FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE REPUTACIÓN  
DE LAS MARCAS EN INTERNET: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

CAPÍTULO 5  
LAS MARCAS, LOS JÓVENES Y FACEBOOK:  
ESTUDIO SOBRE BRAND FAN PAGES

5.1. Contexto .....	191
5.2. Hipótesis a validar .....	195
5.3. Metodología .....	198
5.4. Resultados del estudio .....	201
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	211



## CAPÍTULO 1

# REPUTACIÓN Y MARKETING. USO DE INTERNET Y LAS TIC COMO HERRAMIENTAS PARA COMUNICAR Y GESTIONAR LA REPUTACIÓN DE LAS MARCAS

La comunicación de masas nació coincidiendo con la revolución industrial. La aparición de Internet y, con él, de los medios sociales, supuso otra verdadera revolución, esta vez en lo que a la comunicación de masas se refiere, dando lugar a la Sociedad de la Banda Ancha (Fondevila Gascón, 2008 y 2013). Internet ha supuesto un salto tanto cuantitativo como cualitativo en la posibilidad de las masas de acceder a la información y de crearla, provocando la multiplicación de los medios de comunicación y la aparición de los así llamados medios sociales de comunicación (Campos-Freire, 2010).

Como indica Campos-Freire (2010: 39), «la historia de los medios de comunicación está muy vinculada al desarrollo de las nuevas tecnologías, evolucionando desde la época de la prensa escrita hasta la popularización de Internet». No obstante, las funciones de estos medios de comunicación de masas siempre han sido las mismas: informar, formar y entretener. Además, ha de tenerse en cuenta otra finalidad que es tanto o más relevante incluso que las anteriores: la de influir en la opinión pública (Campos-Freire, 2010).

Los medios de comunicación tradicionales han estado siempre controlados por las instituciones, grandes empresas y corporaciones mediáticas (Campos-Freire, 2010), que decidían así el qué, el cuándo y el cómo de la información que llegaban a obtener los ciudadanos. En este contexto, la reputación de las marcas era algo que estaba en gran medida bajo su control, pues la influencia que pudieran tener los consumidores por medio del boca a boca tradicional era más bien limitada.

Sin embargo, Internet y los medios de comunicación sociales han supuesto la posibilidad, para los consumidores, de participar en la creación y difusión masiva de contenidos, sin barreras temporales, geográficas ni de ningún otro

tipo. En este nuevo contexto, el control de la reputación de una marca no depende ya de sí misma, sino que los consumidores pueden influir en ella de manera decisiva a través del boca a boca virtual, tanto positiva como negativamente, con la desventaja (o en algunos casos ventaja) adicional de que los consumidores parecen confiar más en la información proporcionada por otros usuarios que en la información oficial corporativa.

El boca a boca se ha convertido así en la práctica de marketing más efectiva a nivel mundial, aunque es también la menos entendida. Existe verdadera confusión en las empresas acerca de qué es el boca a boca, dónde reside en el ámbito de la organización y cómo puede gestionarse. Mientras eso siga siendo así, sin atribuírsele su verdadero valor, el boca a boca como herramienta de gestión de la reputación seguirá siendo minusvalorado y, por lo tanto, marginalizado (Williams y Buttle, 2011).

Pero, a pesar de que la mayoría de las organizaciones y empresas se consideran incapaces de manejarlo o controlarlo, el boca a boca, tanto tradicional como virtual y tanto positivo como negativo, sí puede ser influenciado por ellas (Williams y Buttle, 2011), como se verá más adelante.

### 1.1. REPUTACIÓN: VISIÓN GENERAL

La gestión de la reputación está aumentando en popularidad entre empresarios, directores ejecutivos y académicos en los últimos años. Pero, ¿qué es la reputación? No es éste ciertamente un concepto fácil de definir. Ni siquiera los estudiosos de la materia logran ponerse de acuerdo en una única definición general del término. La existencia de otros conceptos como imagen, identidad y personalidad, que empezaron a sonar con fuerza en los años 50 del pasado siglo, hacen la definición aún más difícil, pues una buena definición debería poder diferenciar la reputación de todos estos otros términos muy relacionados.

Otra cuestión es la diferencia entre reputación corporativa y reputación de marca. Se trata desde luego de dos cosas distintas, pero no cabe duda de que alguna relación existe entre ellas. No resulta en ningún modo descabellado pensar que cuando los consumidores no tienen la información que consideren suficiente sobre un producto determinado echen mano de sus conocimientos sobre la empresa que lo produce o comercializa para ayudarse en su proceso de toma de decisiones; y viceversa.

Por otra parte, si bien es posible que construir una buena reputación lleve años, los beneficios que ésta trae consigo bien valen el esfuerzo. Los académicos se muestran de acuerdo en cuanto a que una buena reputación puede ser

fuerza de ventajas competitivas y tiene por tanto valor en sí misma. Una buena reputación se considera un valioso activo intangible de la empresa. Y es que una buena reputación puede actuar como una barrera de entrada en un mercado determinado, por ejemplo. Y permite a las empresas cobrar un precio relativamente más alto por sus productos. Las reputaciones también influyen en las decisiones de compra de los consumidores.

Por todo ello, es indispensable una gestión adecuada de la reputación en el ámbito empresarial: siempre será más fácil mantener una cierta reputación que reconstruir una reputación dañada.

A continuación se analizan todas estas cuestiones con mayor detenimiento

### 1.1.1. *Reputación: qué es y qué no es*

¿Qué es la reputación? Ciertamente, «reputación» no es un término de fácil definición, como demuestra el hecho de que los académicos sean incapaces de ponerse de acuerdo sobre una definición unitaria del mismo. En lo que se refiere a definir la reputación, hay tantas definiciones como autores que escriben sobre el tema. Así, por ejemplo, Tennie, Frith y Frith (2010) definen la reputación como una de entre muchas señales de la conducta probable de un individuo.

Algunos autores, como Balmer (1998), llegan incluso al extremo de ofrecer distintas definiciones dependiendo del punto de vista considerado. Así, según este autor y desde la perspectiva de la contabilidad, la reputación sería un activo intangible con valor financiero propio; mientras que desde el punto de vista estratégico, la reputación sería un cúmulo de activos y barreras de entrada en una industria o mercado determinados; entre otras posibilidades.

La prestigiosa consultora Interbrand elabora cada año un informe en el que cuantifica el valor de las marcas en cuanto activo intangible. A continuación se presenta el listado de las, siempre según Interbrand, mejores marcas en el año 2013 (Figura 1.1).

FIGURA 1.1

*Valor de marca de las 10 mejores marcas de 2013*

(Fuente: elaboración propia a partir de datos de Interbrand, 2014)

<i>Puesto</i>	<i>Marca</i>	<i>Logo</i>	<i>Valor de la marca (millones de \$)</i>	<i>Variación con respecto a 2012</i>
1	Apple		98.316	+ 28%
2	Google		93.291	+34%
3	Coca-Cola		79.213	+ 2%
4	IBM		78.808	+ 4%
5	Microsoft		59.546	+ 3%
6	GE		46.947	+ 7%
7	McDonald's		41.992	+ 5%
8	Samsung		39.610	+ 20%
9	Intel		37.257	- 5%
10	Toyota		35.346	+ 17%

Que una buena reputación tiene valor en sí misma es algo sobre lo que ninguno de los autores estudiados parece plantear ninguna duda. Algunos autores argumentan que la reputación es una condición necesaria para la supervivencia y rentabilidad (Van Riel y Balmer, 1997; Gray y Balmer, 1998); mientras que otros piensan que ayuda a los distintos grupos de interés (proveedores,

inversores, empleados, etc.), incluidos los consumidores, a reducir la incertidumbre cuando se trata de evaluar productos o servicios, especialmente cuando resulta difícil hacerse una idea de su calidad sin haberlos probado previamente o cuando se requiere para ello algún tipo de conocimiento especializado (Fombrun y Shanley, 1990; Rindova et al., 2005; Weigelt y Camerer, 1988). Según Fombrun y Shanley (1990), es el hecho de que la información disponible en el mercado es incompleta y ambigua lo que hace que las reputaciones sean valiosas, pues una perfecta simetría en el acceso a la información las haría completamente innecesarias y, por lo tanto, irrelevantes. La base de este razonamiento es que si los consumidores tuvieran acceso inmediato a toda la información concerniente a un producto, las decisiones que tomaran no tendrían por qué apoyarse en algo tan ambiguo y subjetivo como es la reputación, pues podrían hacer uso de sus conocimientos objetivos. De modo similar, Sims (2009) pone la importancia y valor de la reputación en la confianza y credibilidad que trae consigo y que hace que la gente se sienta segura a la hora de adquirir ciertos productos y servicios.

Rindova et al. (2005) distinguen dos «escuelas de pensamiento» en lo que se refiere a la definición del concepto de reputación: la primera, formada por los académicos que estudian la reputación desde la perspectiva económica; y la segunda, por los que la estudian desde la perspectiva institucional. Según los primeros, la reputación estaría formada por las expectativas de la gente en cuanto a la capacidad de la empresa para producir productos de calidad, expectativas que estarían basadas en el trabajo y desempeño pasados de dicha empresa. Según los segundos, por otra parte, la reputación es una «impresión global» que representa cómo los distintos grupos de interés perciben la firma, estando formada dicha impresión global a partir de los intercambios de información entre los distintos actores que interactúan en el área de la organización. Para Rindova et al. (2005), la primera de estas definiciones está relacionada con la calidad percibida, mientras que la segunda está más relacionada con la dimensión prominente de la reputación.

Según Fombrun y Shanley (1990), las reputaciones representan las opiniones agregadas o acumuladas del público a lo largo del tiempo. Aunque dan dicha definición referida a la reputación *corporativa*, bien puede extenderse la misma a la reputación de *marca*. Cabe destacar de esta definición la palabra «agregadas». De hecho, lo que Fombrun y Shanley (1990) argumentan es que todas y cada una de las personas perciben la compañía (o la marca) de manera diferente, pues cada una de ellas presta atención a distintos aspectos de su desempeño y con diferentes expectativas. La reputación reflejaría así el éxito

relativo de la firma (o producto) a la hora de cumplir todas esas expectativas individuales.

Tras haber revisado la literatura sobre el tema de la reputación corporativa y de marca, la conclusión a la que se puede llegar es que la reputación es ciertamente un valioso activo intangible, un activo que para algunos de los autores no es distinto del resto de activos que puedan formar parte del capital de una empresa y que, como dichos otros activos, está sujeto a riesgos y depreciaciones (Preston, 2004). La reputación es un conjunto de atributos adscritos a una marca (ya sea corporativa o de producto), y se construye con base en la información disponible en un momento dado (Balmer, 1998; Fombrun y Shanley, 1990; Weigelt y Camerer, 1988). Dicha información disponible puede tener su origen tanto en la propia experiencia del consumidor con la organización (o producto) como en el conocimiento adquirido mediante el boca a boca (en adelante, WOM, por sus siglas en inglés – *Word Of Mouth*) o por los medios de comunicación (Barnett et al., 2002; Wartick, 2002). Además, la reputación es una fuente de ventajas competitivas (Rindova et al., 2005), pues influye en las elecciones que llevan a cabo los consumidores y, por lo tanto, en el desempeño económico de las empresas y productos.

Llegados a este punto, es importante hacer notar que los conceptos de imagen, identidad y personalidad son distintos del concepto de reputación. Jackson (2004) recomienda no confundirlos con la reputación. Balmer (1998) distingue distintos periodos de tiempo en los que cada uno de esos conceptos ha tenido mayor prominencia en la discusión académica. Considera que el primer periodo de tiempo va desde la década de 1950 hasta comienzos de los años 70. En este periodo, el interés de los académicos se centró en la imagen. La segunda etapa comprendería la década de 1970 y los primeros años 80, en los que identidad y personalidad fueron los asuntos estrella. Las etapas tercera, cuarta y quinta, que irían desde la década de 1980 hasta nuestros días y con proyección de futuro, son testigo, según Balmer (1998), de una creciente importancia del concepto de imagen, con un mayor interés académico sobre el tema y poniéndolo en relación tanto con la reputación como con la creación de marca. En el artículo de Bick et al. (2003), los autores afirman que no es hasta los años 90 del siglo XX cuando se empieza a reconocer que la gestión de la identidad corporativa debería ser un asunto central de la estrategia de marketing de las empresas. Sería en dicho momento cuando los términos reputación corporativa, marketing corporativo y marca corporativa empezarían a ser tenidos en cuenta.

Pero si todos estos conceptos son distintos al de reputación, ¿qué significan? Balmer (2001) indica que no existe consenso en la literatura académica

acerca de su significado preciso ni de la relación que existe entre ellos, y menciona a otros muchos autores que al parecer comparten su opinión (Abratt, Van Riel, entre otros). A pesar de ello, o quizá precisamente por ello, Balmer proporciona en su trabajo cierto esclarecimiento acerca de lo que significa cada uno de esos conceptos. Así, la identidad estaría relacionada con lo que una empresa o una marca es y supondría responder a preguntas del tipo de: ¿Cuál es nuestro negocio/estructura/estrategia/mercado...? La identidad corporativa estaría formada, por lo tanto, por los atributos que hacen de la compañía una entidad única (Fukukawa et al., 2007). Distintos autores han dado una definición similar de personalidad corporativa, igualando así los conceptos de identidad y personalidad (Abratt, 1989; Balmer y Wilson, 1998; Jackson, 2004).

En cuanto a la imagen, para Balmer (2001) está relacionada con la percepción *actual* de la organización que tiene un individuo o grupo, esto es, se centra en las creencias más novedosas referentes a la organización; mientras que la reputación está relacionada con la percepción *duradera* en el tiempo que se tiene de la organización, lo que significa que la reputación se construye a lo largo del tiempo (Balmer, 1998; Bick et al., 2003).

Explicaciones referentes a las relaciones existentes entre todos estos conceptos se pueden encontrar también en la literatura académica. Por ejemplo, Gray y Balmer (1998) establecen que la identidad corporativa, a través de la comunicación corporativa, crea la imagen y reputación corporativas, lo que puede dar lugar a una ventaja competitiva.

Markwick y Fill (1997) sostienen que una imagen consistente podría evolucionar hasta acabar convirtiéndose en una reputación duradera. Para Syed Alwi y Da Silva (2007), identidad e imagen combinadas representan la reputación corporativa. Por otra parte, en su trabajo académico de 2003, Bick, Jacobson y Abratt afirman que el establecimiento de una cierta reputación es condición necesaria para el desarrollo de una marca. Como puede verse, los distintos autores no sólo no se ponen de acuerdo sobre una única definición de reputación, sino que tampoco son capaces de conciliar sus opiniones en lo que a la relación entre los conceptos de imagen, identidad y reputación corporativas se refiere. Se presenta a continuación otro esquema (Dowling, 2004) en el que quedan de manifiesto esas diferencias de opinión.

Balmer (1998) asegura que tener una identidad corporativa favorable no tendrá utilidad ninguna si la imagen y reputación corporativas son negativas, aunque la gestión de la identidad corporativa es un factor clave a la hora de adquirir una buena imagen y reputación. Fukukawa, Balmer y Gray (2007) relacionan identidad e imagen a través de la comunicación. Según estos autores, donde la identidad («lo que realmente somos») no es congruente con la

comunicación («lo que decimos que somos»), la compañía está presentando una imagen falsa de sí misma.

### 1.1.2. *Reputación corporativa y reputación de marca*

Reputación corporativa y reputación de marca no son, desde luego, una misma realidad, hasta el extremo de que una de ellas podría ser favorable siendo la otra negativa. Balmer (1998) cita el caso de las marcas Jeep y Chrysler para ilustrar una situación de ese tipo. No obstante, reputación corporativa y reputación de marca no son dos conceptos completamente diferentes o independientes. Prueba de esto es, por ejemplo, el hecho de que muchas empresas usan sus nombres mejor conocidos en sus campañas de marketing cuando tratan de introducir nuevos productos en el mercado (Dowling, 1986).

La principal diferencia entre marcas corporativas y marcas de producto son los consumidores de unas y otras: los consumidores de las marcas corporativas son más numerosos y variados que los consumidores de las marcas de producto (King, 1991). Esta diferencia requiere distintas estrategias de marketing, pues las marcas corporativas requieren que haya comunicación con grupos de interés distintos del de los consumidores.

Un trabajo interesante sobre el tema de la relación existente entre la reputación corporativa y de marca es el de Brown y Dacin (1997). Estos autores empiezan por reconocer que existe poca evidencia empírica sobre la influencia que las reputaciones corporativa y de producto tienen la una sobre la otra, aunque los teóricos de marca aceptan con generalidad que dicha influencia existe. Así, Brown y Dacin llevan a cabo un estudio que les permite concluir que las asociaciones con la marca corporativa pueden influenciar el comportamiento de un producto determinado. No obstante, distinguen dos tipos de asociaciones: capacidad corporativa y responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC). Mientras que las asociaciones relacionadas con la capacidad corporativa parecen influenciar la evaluación de un producto de manera directa mediante la percepción de sus atributos y de manera indirecta mediante la evaluación corporativa general, las asociaciones relacionadas con la RSC tienen tan sólo un impacto indirecto en la evaluación del producto, mediante la evaluación general que merece la firma en su conjunto. Es decir, las empresas que se posicionan sobre la base de asociaciones de RSC por acciones tales como donar dinero a causas nobles, patrocinar eventos culturales o llevar a cabo políticas de cuidado del medio ambiente, pueden beneficiarse de la influencia que dichas acciones tienen sobre la evaluación corporativa general, que puede a su vez influir en la

valoración que los consumidores hagan de los productos de la empresa. Pero esta relación es una relación meramente indirecta, pues este tipo de acciones no proporcionan al consumidor ninguna información directamente asociada con los productos o servicios producidos por la empresa. Vanhamme y Grobбен (2009) se muestran de acuerdo con Brown y Dacin (1997) y sugieren que la continuidad en el tiempo o la historia de la RSC de una empresa no influyen de manera significativa las percepciones que de los productos tienen los consumidores.

Ello no significa que las asociaciones de RSC no puedan influir nunca en las ventas directamente. Todo el mundo recuerda el caso de la empresa de ropa deportiva Nike y el trabajo infantil, que supuso millones en ventas perdidas para la empresa cuando estalló el escándalo. El trabajo infantil no era reflejo de ningún problema de calidad con los productos, pero, no obstante, afectó a las ventas y la empresa tuvo que invertir mucho dinero para recuperar su reputación, que resultó muy dañada a raíz de dicho escándalo.

Los estudios demuestran que, en crisis derivadas de fallos de producto, una RSC consolidada minimiza el daño que se produce a la marca (Klein y Dawar, 2004). Cabe destacar aquí el adjetivo «consolidada», pues comenzar actividades de RSC en el momento en que la crisis ya ha comenzado como medio para contrarrestarla podría ser considerado sospechoso por los consumidores y producir el efecto contrario, minando la credibilidad de la empresa (Vanhamme y Grobбен, 2009). En definitiva, puede afirmarse que la efectividad de las iniciativas de RSC a la hora de proteger la reputación en una situación de crisis depende ampliamente de la duración y trayectoria en la historia de dichas iniciativas.

Brown y Dacin (1997) también concluyen con su estudio que los consumidores usarán las antes mencionadas asociaciones referidas a la capacidad corporativa para inferir la información que les falte sobre los atributos de un producto cuando dicha información no sea fácilmente accesible en el momento de realización de la compra. Esto tiene importantes implicaciones para el marketing, pues implica que se puede confiar en que los consumidores usen lo que conocen de la firma para completar las lagunas que tengan en la información sobre el producto. Esto es especialmente verdad e importante en el caso de nuevos productos, pues los consumidores se apoyarán en sus sentimientos generales hacia la empresa para evaluarlos.

Otro descubrimiento llevado a cabo por Brown y Dacin (1997) es el relativo al efecto contraste, que existe únicamente cuando el contexto corporativo se basa en asociaciones relacionadas con la capacidad corporativa (no con la RSC). Este efecto contraste significa que cuando una empresa con asociaciones de capacidad corporativa relativamente pobres introduce un buen producto en el

mercado, la evaluación que el público haga de dicho producto será relativamente mejor que si ese mismo producto hubiera sido introducido por un empresa con asociaciones positivas de capacidad corporativa. De forma similar, en el caso de un producto mediocre, asociaciones positivas de capacidad corporativa lo harían parecer peor de lo que realmente es. Dicho producto sería valorado más negativamente que si existieran asociaciones de capacidad corporativa desfavorables en su contra. Y este efecto contraste será mayor cuanto mayor sea dicha discrepancia, lo cual podría considerarse como buenas noticias para las empresas a las que se asocie una pobre capacidad corporativa.

En definitiva, parece haber pruebas suficientes en la literatura académica sobre el tema que permitan concluir que la reputación corporativa sí afecta a la reputación y valoración de los productos.

### 1.1.3. *Valor de una reputación favorable*

Tener una buena reputación puede ser no sólo positivo sino crucial. El WOM –o boca a boca, en inglés (*Word Of Mouth*)– producido por los detractores de una marca o producto puede tener efectos desastrosos para la rentabilidad de una empresa o producto, ya sea a causa de ventas perdidas (Reichheld, 2003; Sims, 2009) o por razón de unos mayores costes de servicio, pues los clientes insatisfechos tienden a requerir más tiempo de los empleados de la empresa (Reichheld, 2003). Además, contrarrestar una reputación negativa puede resultar extremadamente costoso en términos tanto de tiempo como de dinero (Reichheld, 2003).

No obstante, adquirir una buena reputación no debe ser visto como un fin en sí mismo (Balmer, 1998). Al contrario, una buena reputación es un medio para lograr que los consumidores prefieran una marca de producto sobre otra, aun cuando los productos o servicios ofertados en el mercado sean todos similares en cuanto a precio y calidad. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que una buena reputación no es suficiente para garantizar el éxito. Han de tenerse en cuenta también otros factores ambientales, como el número de marcas diferentes con reputaciones intachables siendo ofrecidas en el mercado en un momento determinado, por ejemplo (Balmer, 1998).

Brown y Dacin (1997) y Fombrun y Shanley (1990) citan abundante literatura académica en la que se sugiere que la reputación tiene numerosas funciones. Entre dichas funciones, mencionan la de actuar como una efectiva barrera de entrada en un mercado determinado (puede resultar difícil penetrar en un mercado si existen en él una o más marcas con una reputación importante y

consumidores que les son leales). Otra función sería la de actuar como mecanismo de fomento de la cooperación entre competidores en el mercado (a la hora de buscar una alianza estratégica, por ejemplo, una empresa preferirá aliarse con otra que tenga una reputación favorable). Una buena reputación también permite a una empresa fijar un precio más alto por sus productos, ventaja mencionada por muchos de los autores que han escrito sobre el tema (además de los ya mencionados al principio del párrafo: Jackson, 2004; Fombrun, 1996; y Pan et al., 2013; por ejemplo).

Más concretamente, Fombrun y Shanley (1990) hacen referencia a un trabajo publicado en 1981 por Klein y Leffler en el que se presenta un modelo explicando dichas primas en los precios. Según estos autores, los precios relativamente más altos fijados por las empresas con una buena reputación son consecuencia de las inversiones que dichas empresas llevan a cabo en publicidad y en las contribuciones a causas caritativas, acciones que realizan como medio para mantener las ventas. La lógica en la que se basaría este razonamiento estaría en que un precio alto es símbolo de calidad para los consumidores.

Shapiro (1983) también trata acerca de estas primas en el precio, afirmando que actúan como garantía de la calidad, pues hacen posible que las empresas no tengan que reducir las inversiones que traen como resultado final productos de calidad. Así, dichas primas podrían ser consideradas como un pago para incentivar el mantenimiento de ciertos estándares de calidad.

Rindova, Williamson, Petkova y Sever (2005) sugieren que la razón de esos precios relativamente más altos es que una buena reputación atrae más consumidores. Esto es, dan a entender que es la ley de la oferta y la demanda la que hace que aumenten los precios debido a una mayor demanda derivada de una reputación favorable.

Para Sims (2009), es la percepción de que las empresas con una buena reputación producen un mayor valor lo que les permite cobrar precios más altos por sus productos.

Una buena reputación también puede afectar positivamente al crecimiento. La percepción de un producto determinado como de mayor calidad probablemente haga que se hable más de dicho producto, aumentando el conocimiento de su existencia y haciendo así que un mayor número de consumidores lo elijan en el futuro (Rindova et al., 2005).

Todos estos argumentos sostienen la idea de que la reputación tiene valor económico (Rindova et al., 2005). Es la reputación la que otorga parte de su valor a las marcas.

Sin embargo, hay académicos que prefieren una explicación institucional (frente a la económica, ya expuesta) de la afirmación de que la reputación re-

duce la incertidumbre acerca de los atributos o características de un producto (Rindova et al., 2005). La perspectiva institucional explica que a ciertos actores se les reconoce una habilidad superior para acceder a y diseminar la información y/o juzgar la calidad relativa de los productos (como los rankings o clasificaciones oficiales, por ejemplo). Así, sería el intercambio de información por y entre estos actores el que contribuiría a reducir la incertidumbre y construir las reputaciones.

Así, una reputación favorable actúa como una señal que influencia las acciones de los consumidores y otros grupos de interés. La reputación indica a los consumidores cómo es un producto específico en comparación con el resto y, por lo tanto, tiene el poder de influenciar sus procesos de toma de decisiones. Esto resulta especialmente relevante en el caso de nuevos productos (o servicios) cuya calidad es difícil de conocer sin haberlos probado o comprado (un corte de pelo, por ejemplo). En estos casos, la reputación ayuda a los consumidores a tomar una decisión, pues reduce la asimetría de información o incluso la falta de información en el mercado referente a dichos productos. Además, según Pan, Kuo, Pan y Tu (2013), una buena reputación se percibe como un control a la actividad de la empresa en cuestión, que no querrá arriesgarse a perderla actuando de manera oportunista.

#### 1.1.4. Crisis de reputación: ¿cómo gestionarlas?

Lleva años construir una reputación positiva, pero bastan unos segundos para destruirla; y, una vez destruida, es difícil de recuperar (Sims, 2009). Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, un *shock* negativo en la reputación puede suponer ventas y beneficios perdidos, sobre todo si la empresa no responde adecuadamente (Vanhamme y Grobбен, 2009); mientras que una buena reputación tiene valor económico.

Hoy en día, las crisis de reputación resultan especialmente preocupantes para las organizaciones, pues la globalización y el uso generalizado de las nuevas tecnologías pueden hacer que las (en cierto sentido) «malas» acciones de las empresas sean mundialmente conocidas en pocos segundos.

Por todo ello, las rutinas de gestión de la reputación están volviéndose cada vez más habituales en las empresas, pues los empresarios están empezando a reconocer que mantener una reputación es mucho más fácil que recuperar una reputación dañada (Sims, 2009). Dichas rutinas se diseñan para que cada uno de los miembros de la organización sepa qué debería hacer para construir, mantener y gestionar la reputación de la misma; e incluyen: el asesoramiento de

la reputación, la evaluación de la realidad, la eliminación de discrepancias entre una y otra, la monitorización de las percepciones cambiantes de los consumidores por medio de encuestas, y el nombramiento de una persona responsable de la coordinación de la gestión de la reputación en la empresa (Sims, 2009).

Según Sims (2009), las organizaciones acudirían primero a dichas rutinas de gestión de la reputación a la hora de iniciar un proceso de reconstrucción de la reputación. Es decir, las rutinas de gestión de la reputación proporcionarían las primeras pautas o reglas a corto plazo para responder a un *shock* negativo a la reputación de la empresa o producto. Sims (2009) incluso presenta un posible modelo para la reconstrucción de una reputación dañada como consecuencia de una crisis o escándalo ético.

Por otra parte, Vanhamme y Grobben (2009) recalcan la importancia de una comunicación efectiva para contrarrestar la publicidad negativa. En el largo plazo habría de recurrirse ya a otras acciones distintas de las previstas en las mencionadas rutinas, pero Sims (2009) no menciona cuáles serían dichas acciones. Lo que sí hace es comparar el proceso de reconstrucción de la reputación con una maratón (en contraste con lo que sería una carrera corta de gran velocidad).

Vanhamme y Grobben (2009) sugieren que la RSC ayuda a la empresa a construir una reputación más fuerte que actúe como mecanismo de defensa contra la publicidad negativa y contribuya a restaurar la reputación una vez ésta haya sido dañada. No obstante, y como ya se ha mencionado anteriormente, para que las acciones de RSC resulten efectivas en cuanto a la protección de la reputación se refiere, es necesario que éstas se hayan ido llevando a cabo con cierta regularidad previamente a que el *shock* negativo a la reputación tenga lugar. De hecho, y siempre según estos autores, las empresas que nada más haber sufrido una crisis comunican públicamente sus nuevas y recientemente puestas en marcha iniciativas de RSC son susceptibles de generar una buena dosis de escepticismo entre los consumidores, lo que podría traducirse incluso en más publicidad negativa. Por el contrario, a las empresas que sí tienen una larga historia de acciones relacionadas con la RSC les sería posible superar la crisis de reputación generada por una mala acción como un error aislado y de imposible repetición.

## 1.2. LA REPUTACIÓN EN LA ERA 2.0

En la actualidad Internet ha cambiado el modo en que los miembros de la sociedad interactúan entre ellos. La cantidad de herramientas y aplicaciones

disponibles puede resultar abrumadora, comprendiendo desde el correo electrónico hasta los blogs, pasando por las aplicaciones de mensajería instantánea, las plataformas de opinión y las redes sociales. Se puede encontrar prácticamente de todo y a cualquier persona en la Red, con muy poco esfuerzo, a través de los buscadores. Pero, ¿qué significa todo ello para las marcas y los consumidores?

Por una parte, Internet ha proporcionado a las marcas una nueva y versátil forma de comunicación con los consumidores (Fondevila Gascón, Del Olmo Arriaga y Bravo Nieto, 2012). Por otra parte, sin embargo, Internet también proporciona a los consumidores un nuevo medio para difundir sus opiniones de manera que alcancen a un número de personas muy superior al que podía alcanzar el tradicional boca a boca (en el ámbito de Internet, se denomina eWOM, *electronic Word Of Mouth*, una modalidad específica de WOM). La conducta de los consumidores ha cambiado, haciendo éstos uso de Internet para contar y extender en el mundo virtual lo que les gusta o les disgusta de una marca, con detalles y comentarios explícitos y muchas veces referidos a experiencias concretas (Fondevila Gascón, Perelló Sobrepere y Marqués Pascual, 2014). Esta nueva conducta de los consumidores, propiciada por el acceso a Internet y las herramientas que ello les proporciona, supone todo un reto para la gestión de la reputación en la Red de las marcas. El desarrollo y mantenimiento de la reputación de marca en la Red está en el núcleo de los planes de marketing de las empresas, cobrando cada vez más importancia según los mercados se van volviendo cada vez más competitivos y va disminuyendo la diferenciación de los productos.

Para entender el nuevo rol de los consumidores en el proceso de construcción de la reputación es imprescindible conocer las características que definen a ese nuevo tipo de consumidor al que se enfrentan hoy en día las marcas. Algunas de las páginas web más relevantes en el mundo del marketing, como *www.trendwatching.com*, comenzaron llamando Generación C («C», de Conectado) a esta nueva generación de consumidores nacidos en un mundo en el que todo se construye en torno a las tecnologías digitales. Dicho sitio web no pretendía situar a los consumidores en una fecha concreta, sino distinguirlos por su comportamiento, muy ligado al uso de Internet. En pocas palabras, la Generación C podría describirse como la generación creadora de contenido en la web, una generación que podría describirse utilizando las siguientes 5 Cs: Creatividad, Colapso informal, Control, Celebridad y Contenido. Y es que los miembros de la Generación C usan su creatividad para crear nuevos contenidos. Esa creatividad también ha derivado en lo que se ha llegado a conocer como colapso informal y que no es otra cosa que la tendencia de esta nueva generación a rom-