

# LOS MEDIOS TRADICIONALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE CRISIS EN LAS REDES SOCIALES

Martha Marcet Tellez

Tutor: Roberto Dopeso Fernández

9 de Junio del 2024

**MEMORIA FINAL**

---

**Curso: 4t**

**Estudios: Marketing y Comunidades Digitales**

## RESUM / ABSTRACT

Este Trabajo de Fin de Grado comprende un estudio que examina el papel e influencia de los Medios Tradicionales como fuentes de información de crisis en Twitter durante la crisis reputacional de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) provocada por el Caso Rubiales en agosto de 2023. A través del uso de la herramienta NodeXL y métricas de análisis de redes como Betweenness Centrality, Interacciones, Closeness Centrality Eigenvector Centrality y Coeficiente de Clustering se analizó la relevancia de estos medios frente a los Influencers. Los hallazgos del estudio indican que los medios tradicionales, a pesar de su amplia presencia y visibilidad en la red, su capacidad como difusores de información es limitada, causada también por su posición en la red que no facilitó que la información se propagara de manera rápida y eficiente en ella. Por lo contrario, los Influencers, aunque menos numerosos, consiguieron generar mayor interacción y participación de la audiencia teniendo un impacto más significativo en esta. Este trabajo resalta la necesidad de que los Medios Tradicionales reestructuren su estrategia de redes sociales en el desarrollo de crisis reputacionales y adopten técnicas de los Influencers (o incluso colaboren con ellos) para mejorar y aumentar su relevancia e impacto en la difusión de información de crisis.

Palabras Clave: Medios tradicionales, crisis reputacional, redes sociales, real federación española de fútbol, caso rubiales, twitter, influencers, análisis de redes sociales, reputación corporativa, nodexl, betweenness centrality, interacciones, closeness centrality, eigenvector centrality, coeficiente de clustering, difusión de información.

-----

Aquest Treball de Fi de Grau comprèn un estudi que examina el paper i influència dels Mitjans Tradicionals com a fonts d'informació de crisi en Twitter durant la crisi reputacional de la Real Federació Espanyola de Fútbol (RFEF) provocada pel Cas Rubiales a l'agost de 2023. A través de l'ús de l'eina NodeXL i mètriques d'anàlisi de xarxes com Betweenness Centrality, Interaccions, Closeness Centrality, Eigenvector Centrality i Coeficient de Clustering es va analitzar la rellevància d'aquests mitjans enfront dels Influencers. Les troballes de l'estudi indiquen que els mitjans tradicionals, malgrat la seva àmplia presència i visibilitat en la xarxa, la seva capacitat com a difusors d'informació és limitada, causada també per la seva posició en la xarxa que no va facilitar que la informació es propagués de manera ràpida i eficient en ella. Pel contrari, els Influencers, encara que menys nombrosos, van aconseguir generar major interacció i participació de l'audiència tenint un impacte més significatiu en aquesta. Aquest treball ressalta la necessitat que els Mitjans Tradicionals reestructurin la seva estratègia de

xarxes socials en el desenvolupament de crisis reputacionals i adoptin tècniques dels Influencers (o fins i tot col·laborin amb ells) per a millorar i augmentar la seva rellevància i impacte en la difusió d'informació de crisi.

Paraules Clau: Mitjans tradicionals, crisi reputacional, xarxes socials, real federació espanyol de fútbol, cas rubiales, twitter, influencers, anàlisi de xarxes socials, reputació corporativa, nodexl, betweenness centrality, interaccions, closeness centrality, eigenvector centrality, coeficient de clustering, difusió d'informació.

---

This Final Degree Project comprises a study that examines the role and influence of Traditional Media as sources of crisis information on Twitter during the reputational crisis of the Spanish Football Federation (RFEF) caused by the Rubiales Case in August 2023. Through the use of the NodeXL tool and network analysis metrics such as Betweenness Centrality, Interactions, Closeness Centrality, Eigenvector Centrality and Clustering Coefficient, the relevance of these media was analyzed against Influencers. The findings of the study indicate that traditional media, despite their wide presence and visibility in the network, their capacity as information disseminators is limited, also caused by their position in the network that did not facilitate the information to spread quickly and efficiently in it. On the contrary, Influencers, although less numerous, managed to generate greater interaction and audience participation, having a more significant impact on the audience. This paper highlights the need for Traditional Media to restructure their social media strategy in the development of reputational crises and adopt Influencers' techniques (or even collaborate with them) to improve and increase their relevance and impact in the dissemination of crisis information.

Keywords: Traditional media, reputational crisis, social networks, real federación española de fútbol, rubiales case, twitter, influencers, social network analysis, corporate reputation, nodexl, betweenness centrality, interactions, closeness centrality, eigenvector centrality, clustering coefficient, information diffusion.

## ÍNDICE

<b>RESUM / ABSTRACT .....</b>	<b>1</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 STAKEHOLDERS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.2 REPUTACIÓN CORPORATIVA EN ESPAÑA .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 CRISIS REPUTACIONAL.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.1 TIPOLOGÍA Y GRADO DE PROFUNDIDAD DE LAS CRISIS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2 CONSECUENCIAS DE UNA CRISIS REPUTACIONAL.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 MODELO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS MEDIADO SOCIALMENTE (SMCC).....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1 REDES SOCIALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE CRISIS ....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2 MEDIOS TRADICIONALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE CRISIS.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.3 COEXISTENCIA REDES SOCIALES Y MEDIOS TRADICIONALES.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.4 EFECTOS DE LA CRISIS CORPORATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.5 MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 EVIDENCIAS EMPÍRICAS.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.1 ESTUDIOS A NIVEL INTERNACIONAL .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.2 ESTUDIOS A NIVEL ESPAÑA.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>3. OBJETIVOS Y PREGUNTA .....</b>	<b>35</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 OBTENCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>40</b>
<b>5. TRABAJO EMPÍRICO.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 ANÁLISIS INFERENCIAL.....</b>	<b>46</b>
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2 LIMITACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>6.3 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>51</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

<b>8.1</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA A NIVEL MUNDIAL .....</b>	<b>59</b>
<b>8.2</b>	<b>REPUTACIÓN CORPORATIVA ESPAÑA (MERCOSUR).....</b>	<b>60</b>
<b>8.3</b>	<b>TIPOLOGÍA Y GRADO DE PROFUNDIDAD DE LAS CRISIS.....</b>	<b>63</b>
<b>8.4</b>	<b>MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES .....</b>	<b>65</b>
<b>8.5</b>	<b>METODOLOGÍA: TÉCNICAS STATA.....</b>	<b>65</b>
<b>8.6</b>	<b>ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....</b>	<b>66</b>

## 1. JUSTIFICACIÓN

Seguramente muchos y muchas coincidimos en que la elección de un tema específico para nuestro Trabajo de Fin de Grado no es una decisión fácil, muchos días y horas dedicadas a la investigación de un tema o la creación de una gran idea, debemos escoger un tema que nos pueda gustar, que pueda interesar a quien lo lea y, lo más importante, que realmente aporte algo nuevo al mundo.

Tras semanas de divagar entre distintas posibilidades, mi elección se centra en estudiar **la relevancia de los Medios de comunicación Tradicionales en las redes sociales durante una crisis reputacional e identificar su impacto en la audiencia, comparándolo con los Influencers como grupo de influencia en las redes sociales.**

Mi interés surge de mi formación académica recibida en el año 2022 cuando cursé la asignatura Reputación Online e Identidad Digital donde tuve la oportunidad de entender el desarrollo de una crisis reputacional, las distintas estrategias para gestionarla, la importancia de los *stakeholders* y, lo más interesante, pude explorar casos de empresas que experimentaron una crisis reputacional como el caso de Germanwings que en el año 2015 uno de los aviones tuvo un accidente que implicó la muerte de todos los pasajeros y supieron hacer una excelente gestión de la crisis dando información desde el primer momento, evitando especulaciones de los medios y, el mismo día, los presidentes de la compañía dieron respuesta a los medios y todo tipo de dudas, además de disculparse y empatizar con todas las familias.

Otro caso interesante que pude trabajar fue el de Pepsi con su anuncio polémico de 2017 con Kendall Jenner. El comercial obtuvo muchas críticas por intentar abordar temas sociales y/o políticos desde una perspectiva superficial que reflejaba falta de sensibilidad y empatía con problemas reales que viven diariamente comunidades en Estados Unidos como son el racismo, la violencia y brutalidad policial, la lucha por una justicia social... Pepsi en el comercial mostraba a Kendall Jenner (persona de raza blanca, famosa, adinerada, etc.) uniéndose a una manifestación en la calle, llevando una lata de Pepsi que ofrece a la policía para simbolizar una resolución pacífica dando a entender que una lata de Pepsi (un refresco) pone fin y resuelve una problemática social tan difícil como la que viven estas comunidades. La reacción del público fue inmediatamente negativa y la empresa retiró el anuncio.

Por otro lado, mi interés también surge a raíz de la formación recibida en la asignatura de Analítica de Redes donde tratamos otros casos que tuvieron gran relevancia en las redes sociales, como es la crisis reputacional de Balenciaga a raíz de campañas publicitarias inquietantes que mostraban imágenes de niños junto con objetos o

accesorios con connotaciones sexuales, así como documentos judiciales relacionados con pornografía infantil. Además, a través de la herramienta NodeXL, trabajamos con datos extraídos de Twitter que nos permitían analizar el efecto de una crisis, un análisis de sentimientos de los usuarios, qué grupos tenían mayor influencia en la comunicación de la crisis, qué perfiles de usuarios recibían más interacción y de qué hablaban, entre otros aspectos que nos permitían indagar mucho más en el desarrollo de una crisis en una red social, así como el comportamiento de los usuarios frente a esta.

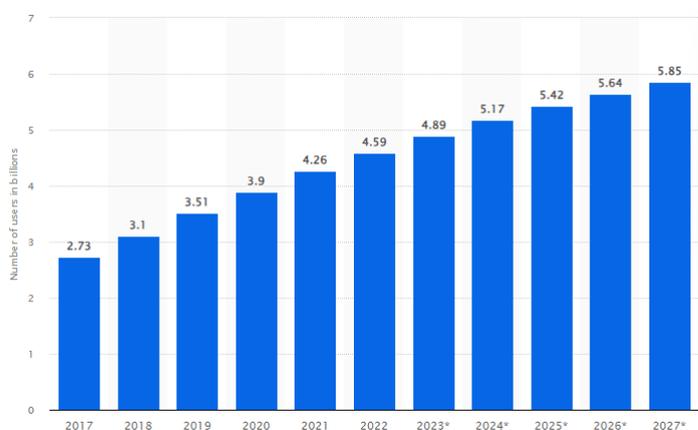
Asimismo, mi interés también surge por la relevancia de este tema. Como ya se podrá ver en apartados posteriores, actualmente las redes sociales ya no solo se presentan como una oportunidad para que las empresas comuniquen, sino que ahora suponen una amenaza significativa, ya que tienen el poder de difundir información negativa a velocidades importantes (Schulze H et al 2015); Incluir los medios tradicionales en este estudio es interesante debido a su coexistencia con las redes sociales así como el impacto que tienen en la percepción de los usuarios (Austin et al 2012; Schultz F et al 2011).

Otro motivo por el que puede ser un estudio relevante es el crecimiento de usuarios en redes sociales, así como su transformación en uno de los canales de marketing más relevantes de los últimos años para las empresas.

Stacy Jo Dixon nos explica, a través de un gráfico que se publicaba Statista en agosto de 2023, el crecimiento de usuarios de redes sociales a nivel mundial de 2017-2027.

- En 2023 más de 4.890 millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial, y hay una previsión de que para 2027 aumente esta cifra hasta 5.850 millones de personas; este crecimiento global es impulsado por el auge del uso de dispositivos móviles.

Gráfico 1. Crecimiento de usuarios en las Redes Sociales.



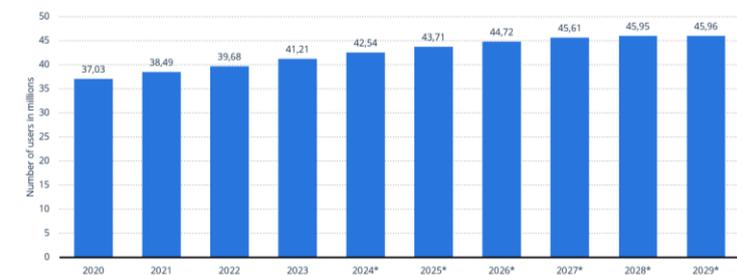
Fuente: Statista 2022

Valentina Dencheva publicaba en agosto de 2023 un informe en Statista, donde explica que las empresas están implementando estrategias de redes sociales en sus campañas de marketing digital con el objetivo de aumentar el conocimiento de su marca, aumentar su exposición e incrementar sus ventas.

Asimismo, en su investigación comenta que las marcas trabajan su presencia en este canal con el objetivo de llegar a grandes audiencias, interactuar con los clientes e impulsar su participación.

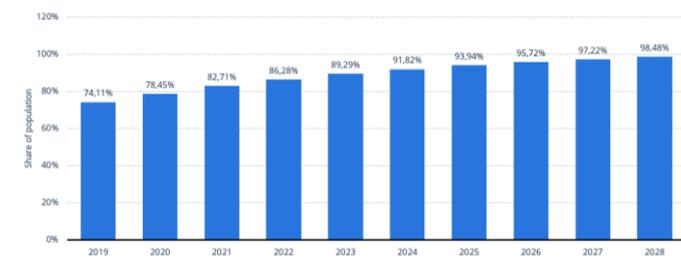
Centrándonos en España, el número de usuarios de redes sociales se prevé que aumente continuamente entre 2024 y 2029 en 3.4 millones de usuarios (+7,9%), alcanzando un nuevo pico de 45.9 millones de usuarios en 2029; Asimismo, la tasa de penetración de redes sociales aumentará entre 2024 y 2028 esperando a alcanzar una tasa del 98% en 2028, lo que supone un aumento total de 9.2 puntos porcentuales y un crecimiento del 10% en la tasa de penetración. Ambos datos reflejan un buen escenario de crecimiento en el uso de las redes sociales en España, nos indica la posibilidad de una gran audiencia potencial, una adopción generalizada en la población y un uso activo de las plataformas.

Gráfico 2. Número de Usuarios de Redes Sociales en España desde 2020 hasta 2029 (en millones).



Fuente: Statista 2023

Gráfico 3. Penetración de Usuarios en Redes Sociales en España desde 2019 hasta 2028.

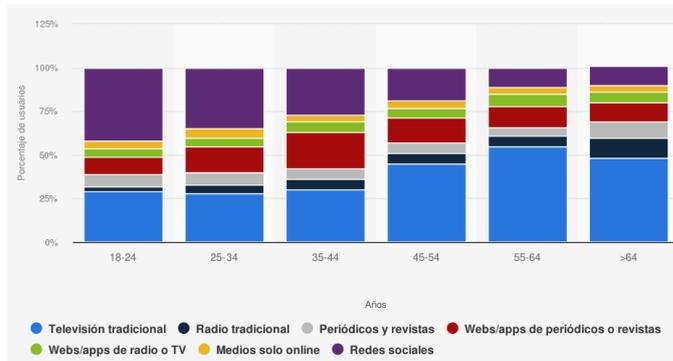


Fuente: Statista 2023

Por otro lado, para entender la relevancia de esta investigación, he creído conveniente añadir los resultados de un estudio, incorporado también en el Marco Teórico, acerca

del consumo de noticias online en España en función del método de acceso y comunicación preferido para informarse por parte de los usuarios, este nos muestra la relevancia del estudio sobre la coexistencia de ambos medios:

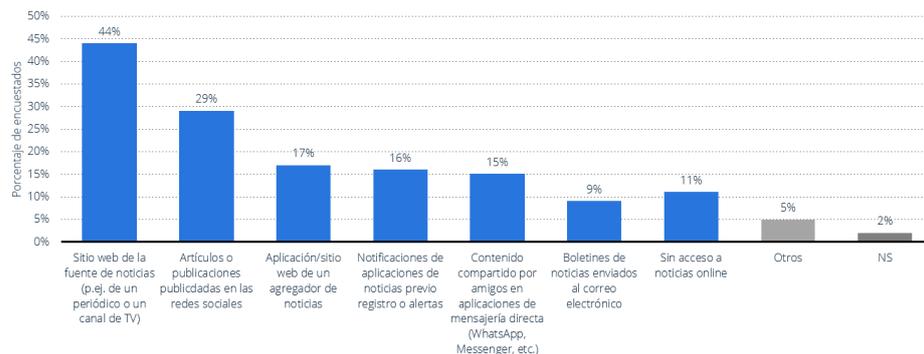
Gráfico 4. Distribución Porcentual de la Población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021.



Fuente: Statista 2021

Según una encuesta realizada entre enero y febrero del año 2021 a 1925 usuarios, aproximadamente el 40% de los jóvenes de entre 18 y 24 años residentes en el país señalaron las redes sociales como su medio favorito para mantenerse al día de la actualidad y poco más de un 25% prefieren a los medios tradicionales (incluyendo televisión, periódicos/revistas, etc.) para ello. A medida que nos acercamos a los rangos de edad más grandes, vemos una preferencia por los medios tradicionales para informarse de noticias de actualidad online y la disminución de % de usuarios que hacen uso de las redes sociales para ello.

Gráfico 5. Porcentaje de Población que Consumió Noticias Online en función del método de acceso en España en 2022.



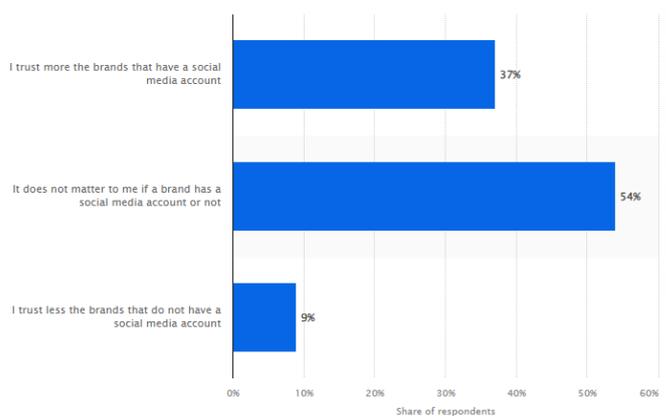
Fuente: Statista 2022

Este segundo gráfico, basado en los resultados de una encuesta realizada a 1000 usuario por parte de la Comisión Europea, nos muestra que los dos métodos más utilizados para el consumo de noticias online son los sitios web de lo que entendemos

como medios tradicionales (canal de TV y Periódicos) y en segundo lugar los artículos publicados en las redes sociales.

Otro dato interesante de IAB España en su Estudio de Redes Sociales 2023 nos muestra, a través de una encuesta realizada por Elogia en mayo de 2023, que alrededor del 37% de los usuarios de redes sociales confían en las empresas que tienen una red social y, un 9%, afirma que confiarían menos en una empresa que no tuviera una cuenta en redes sociales.

Gráfico 6. Percepción de las marcas que tienen perfiles en redes sociales en España a marzo de 2023.



Fuente: Statista 2023

Por último, considero que el estudio no solo será relevante por aportar conocimientos de cómo es el desarrollo de una crisis y su gestión en la era digital, sino que además los resultados podrían aportar información que ayuden a mejorar el enfoque de estrategias para la gestión de crisis en las redes sociales, teniendo una visión mucho más clara de cómo influyen en el comportamiento de la audiencia.

Estudiar un caso concreto de crisis reputacional en España como es el caso de la Real Federación Española con el Caso Rubiales, concretamente su desarrollo en la red social Twitter mediante la herramienta NodeXL, no solo es una oportunidad para entender cómo es la difusión de una crisis en este entorno así como la interacción por parte de la audiencia con los agentes clave de la red bajo estudio (Medios Tradicionales e Influencers), sino que además es una oportunidad para aportar información al vacío actual de estudios a nivel nacional sobre casos de crisis reputacional en redes sociales.

En conclusión, la elección reside en la relevancia contemporánea del tema, la necesidad de comprender el desarrollo y efecto de una crisis corporativa en el entorno digital que evoluciona constantemente, identificar la influencia de los medios tradicionales como

fuentes de comunicación en las redes sociales, así como entender el comportamiento del consumidor ante esta situación.

## 2. MARCO TEÓRICO

En un mundo globalizado, donde la información cruza continentes en cuestión de segundos y con sociedades mucho más complejas e implicadas en lo que sucede en su entorno, considero que es importante, como empresa, trabajar en la reputación, entender los elementos que pueden influir, qué consecuencias y efectos se pueden sufrir ante una crisis corporativa.

Para iniciar esta investigación considero interesante adentrarnos a conocer el significado de reputación corporativa, cómo se construye y posteriormente indagar en elementos clave vinculados a este concepto.

### 2.1 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación corporativa es definida como *"la estimación general en la que una empresa en particular es sostenida por sus diversos constituyentes"* (Fombrun C. J 1996).

Entendemos como constituyentes de la reputación corporativa los diferentes stakeholders, es decir, *"cualquier grupo o individuo que puede afectar o que es afectado por el logro de los propósitos de una organización"* (Freeman, 1984: 25).

Las empresas tienen reputaciones diferentes con distintos grupos de stakeholders y estas reputaciones se basarán en los intereses del grupo de stakeholders en cuestión. La reputación es, por lo tanto, fundamentalmente un concepto basado en los stakeholders; surge de una relación con los stakeholders y está moldeada, si no determinada, por esa relación (Zyglidopoulos S et al. 1999, p.334-335).

En otras palabras, se trata de una representación global de cómo los diferentes stakeholders perciben a una empresa, y es uno de los recursos intangibles más valiosos de una empresa, una fuente importante de ventaja competitiva y, por lo tanto, un impulsor clave del éxito futuro de la empresa (Baumgartner T et al. 2020).

### ¿CÓMO SE CONSTRUYE?

La construcción de la reputación corporativa deriva de un proceso competitivo, donde las empresas señalan sus características clave y estratégicas a los interesados (stakeholders), así como su capacidad para aportarles valor y, asimismo, los stakeholders llevan a cabo evaluaciones sobre diferentes aspectos de las empresas (calidad, desempeño, comportamiento, etc.). Por lo tanto, la reputación corporativa es

resultado de las evaluaciones individuales de los interesados (stakeholders) (Baumgartner T et al. 2020).

Véase en Anexos 8.1 las marcas líderes actualmente en reputación corporativa a nivel mundial.

### 2.1.1 STAKEHOLDERS

Diferentes autores como Andrew Cane explican el concepto stakeholders a partir de la primera definición realizada por Freeman en 1984, siendo la siguiente: *“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se ve afectado por el logro de los objetivos de la organización”*.

Los stakeholders debemos diferenciarlos por su poder de decisión sobre elementos que afectan a una empresa. Lucia Torres en su trabajo de investigación sobre la reputación de las empresas desde el punto de vista del cliente (2015), hace la siguiente diferenciación:

- Stakeholders Internos: empleados, directivos, accionistas, socios e inversores.
- Stakeholders Externos: clientes, proveedores, competidores, medios de comunicación, la sociedad y el entorno.

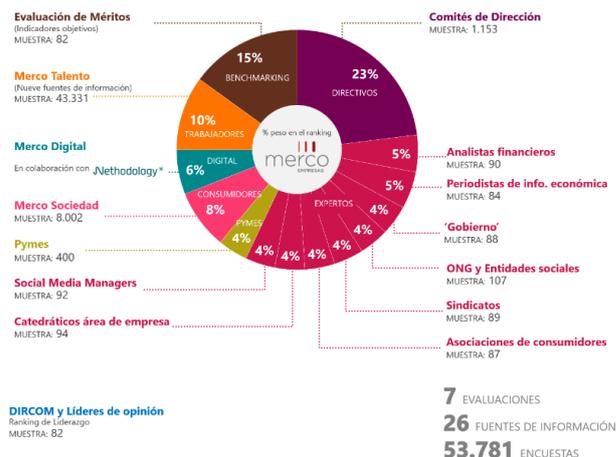
Un estudio acerca de la reputación empresarial y social media (Schulze H et al. 2015) afirmaba que actualmente el grado de interconexión entre empresas y stakeholders ha cobrado importancia debido a que las personas y las empresas están incorporando aplicaciones Web 2.0 (social media), lo que supone la existencia de una codependencia de los comportamientos y acciones de los demás (Schulze H et al. 2015).

### 2.1.2 REPUTACIÓN CORPORATIVA EN ESPAÑA

MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un monitor independiente que tiene como objetivo evaluar y medir la reputación de las empresas desde el año 2000.

Es uno de los Rankings de Reputación Corporativa más usado en España, su metodología multistakeholder se compone de 6 evaluaciones y una cantidad mayor de 20 fuentes de información, sus criterios de ponderación son públicos, así como los resultados de las distintas ediciones que se pueden consultar en su web:

Gráfico 7. Metodología Evaluación Ranking Reputación Corporativa.



Fuente: Merco

Evaluar la reputación corporativa es importante, ya que permite a las empresas conocer cuál es la percepción que tienen sus stakeholders sobre ellas, lo que posteriormente ayuda en la mejora de la imagen pública, así como en fortalecer la marca y atraer nuevos clientes y/o inversores.

## RANKING REPUTACIÓN EMPRESAS ESPAÑOLAS EN PERÍODO POST PANDEMIA (2020-2023)

Los resultados y puntuación para el ranking de cada año se ha realización a partir de 46 000 cuestionarios aproximadamente, que se han distribuido entre expertos, headhunters, ONG, responsables de recursos humanos, escuelas de negocios y titulados universitarios, trabajadores de empresa y población en general.

En el Ranking de empresas con mayor reputación de 2020 a 2023 Inditex y Mercadona se consolidaban como las empresas con mayor puntuación, seguidas de Repsol y Grupo Social Once.

Véase en Anexo 8.2, la evolución en el ranking de reputación corporativa en España de 2020-2023 y las variables que se tienen en cuenta para evaluar (MERCO).

Es interesante la posición de Inditex en el ranking considerando algunas de las variables que se evalúan y las distintas crisis reputacionales que ha experimentado la empresa en relación con evasión fiscal, así como explotación laboral u otros casos relevantes que mencionaré en el apartado de Evidencias Empíricas.

### 2.2 CRISIS REPUTACIONAL

Por naturaleza una crisis reputacional implica la existencia de una amenaza a las reputaciones, *“un evento importante que tiene el potencial de amenazar las percepciones y estimaciones colectivas sostenidas por todos los stakeholders relevantes de una organización y sus atributos relevantes”* (Sohn Y et al. 2014). Ocurren

cuando un evento extensamente divulgado/difundido y altamente negativo lleva a los stakeholders importantes a volver a evaluar sus impresiones acerca de una organización (Zyglidopoulos S et al. 1999, p.334); No obstante, cada grupo de stakeholders puede beneficiarse o ser perjudicado por las acciones de una empresa, tienen expectativas, intereses, posturas y objetivos diversos, esto implica que un evento percibido como una crisis reputacional para según qué grupo de stakeholders puede no ser considerado como tal ( Sohn Y et al 2014).

Otros autores como Brooke Fisher Liu et al. (2011) explican el concepto de crisis organizativa a partir de la definición realizada por Coombs en 2012, siendo la siguiente: *"La percepción de un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de los interesados y puede afectar seriamente el rendimiento de una organización y generar resultados negativos"*.

En definitiva, en la crisis reputacional se da un momento específico o desencadenante que permite a la empresa identificar de donde proviene el problema. Este evento desencadenante es importante, ya que permite distinguir una crisis reputacional de un problema reputacional.

Entendemos crisis reputacional como el resultado que se origina de un incidente específico mientras que un problema reputacional se suele originar a causa de debilidades continuas de la empresa, es decir, una mala gestión interna o la falta de construcción de una imagen fuerte, entre otros aspectos (Sohn Y et al. 2014).

### **2.2.1 TIPOLOGÍA Y GRADO DE PROFUNDIDAD DE LAS CRISIS**

Las crisis son singulares, ya que se componen de un conjunto de variables únicas, no obstante, podemos identificar elementos característicos que nos ayudan a clasificarlas en tipos.

Véase en Anexos 8.3 la Clasificación de Tipo de Crisis.

Por otro lado, el nivel de profundidad de una crisis hace referencia a la intensidad o gravedad de este. Una crisis puede tener un impacto superficial y menor, mientras que puede tener un impacto profundo que conlleva consecuencias más duraderas y significativas.

Véase en Anexos 8.3 la Clasificación de Nivel de Profundidad de Crisis.

### 2.2.2 CONSECUENCIAS DE UNA CRISIS REPUTACIONAL

La amenaza de reputación puede llevar a (Larking J 2003, p.4):

- 1) Pérdidas financieras que supondrán un decrecimiento de los ingresos de la compañía debido a un boicot de productos.
- 2) La devaluación del valor de sus activos como consecuencia del colapso de la marca.
- 3) Una desviación de recursos con tal de solucionar problemas.
- 4) Un aumento del costo del capital a causa de la degradación del valor de las acciones.
- 5) Incluso puede llevar a la bancarrota.

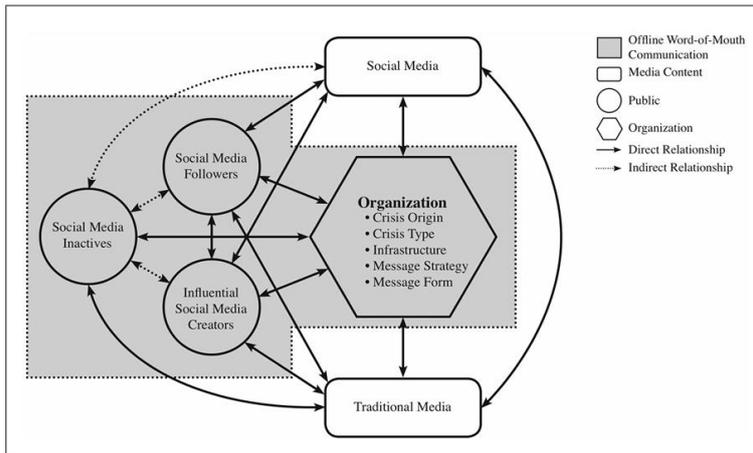
### 2.3 MODELO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS MEDIADO SOCIALMENTE (SMCC)

He considerado pertinente abordar el tema del Modelo de Comunicación de Crisis Mediado Socialmente dado que, si bien no es el único modelo disponible, de los diversos estudios mencionados a lo largo del marco teórico sobre crisis reputacionales y fuentes de información, gran parte integran este modelo como parte fundamental de su análisis y estudio lo que demuestra que se trata de un modelo útil para comprender cómo la audiencia/público genera, consume y comparte información a través de una red social. Asimismo, la elección de este modelo se basa en su enfoque en las interacciones entre empresa y fuentes de información, así como la audiencia en la red social; su capacidad para poder explicar la influencia de la forma y fuente en la respuesta a una crisis y, por último, su utilidad en el desarrollo de estrategias de comunicación que sean efectivas ante una situación de crisis.

El Modelo de Comunicación de Crisis Mediado Socialmente, como he mencionado, ayuda a comprender a los gestores de crisis como el público crea, consume y comparte información acerca de crisis ya sea a través de las redes sociales u otras fuentes; Este modelo señala que tanto la forma como la fuente influyen en la selección de la estrategia para dar el mensaje de crisis (Liu F.B et al. 2011).

Cuando hablamos de forma, se trata de “cómo” se transmite el mensaje, es decir, a través de una red social, de un artículo de prensa, etc. Y cuando hablamos de fuente, se trata de “quién” envía el mensaje sobre la crisis (la propia organización o un tercero – medios de comunicación, el público, etc.), determinante para establecer la confianza y credibilidad que tiene, y el efecto sobre la aceptación del mensaje.

Gráfico 8. Modelo de Comunicación de Crisis Mediado Socialmente.



Fuente: Brooke Fisher Liu et al 2011.

El modelo se divide en dos partes (Liu F.B et al. 2011):

Una primera parte nos explica cómo la fuente y forma de la información de crisis afectan las opciones de respuesta de las empresas.

En relación con la fuente de información de crisis, este modelo representa la interacción entre la empresa afectada y tres tipos de públicos que producen y consumen información de crisis a través de redes sociales, medios tradicionales y Word Of Mouth (boca a boca offline):

- Los creadores influyentes en las redes sociales
- Los seguidores en redes sociales que son los que consumen la información de crisis del primer grupo mencionado.
- Los inactivos en redes sociales que consumen indirectamente la información de crisis de los creadores influyentes en redes sociales, a través del Word-of-Mouth en redes sociales o medios tradicionales que si siguen a estos creadores influyentes en redes sociales y/o a sus seguidores (empresas o individuos).

Una segunda parte nos explica las estrategias recomendadas de respuesta a crisis mediadas a través de las redes sociales.

En el centro del modelo encontramos a la empresa en una crisis específica que también es una fuente y, por ello, las fuentes de información de crisis las podemos dividir en dos categorías: de la organización y de un tercero fuera de la empresa.

En este octágono de la organización observamos cinco factores que afectan en la comunicación de información de las empresas antes, durante y después de la crisis: origen de la crisis, tipo de crisis, infraestructura, estrategia del mensaje y forma del mensaje.

El modelo propone que, durante el desarrollo de la crisis, el público hace uso de las redes sociales por 3 motivos (Liu F.B et al. 2011): la relevancia del problema, el querer buscar y/o compartir información y la expresión de emociones y/o apoyo.

Este modelo teórico ha ayudado a empresas a lograr resultados positivos en situaciones de crisis gracias a la comprensión de cómo el público utiliza las redes sociales.

Otros modelos de comunicación de crisis es el Modelo de Gestión de Crisis de Coombs que se centra en la importancia de llevar a cabo una comunicación productiva y transparente durante el desarrollo de una crisis. Este modelo propone cinco etapas: la de negociación, la de defensa, la de minimización, la de reconstrucción y la de aprendizaje. El Modelo Situacional de Comunicación en Crisis (SCCT) también es relevante en mi estudio, por ello lo menciono en el apartado anterior, debido a su utilidad para poder predecir respuestas efectivas en la comunicación durante una crisis y comprender como la empresa puede llevar a cabo una mejor gestión de la crisis.

Son modelos relevantes para entender las acciones que se pueden aplicar por parte de las empresas y las distintas etapas que atraviesan, sin embargo, era fundamental dedicar un espacio a entender el Modelo de Comunicación de Crisis Mediado Socialmente debido a su enfoque en el rol de las redes sociales en el desarrollo de una crisis, así como la participación de los distintos actores también involucrados.

### **2.3.1 REDES SOCIALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE CRISIS**

El Mundo digital, concretamente las redes sociales, es clave ya que es un espacio transversal donde los distintos stakeholders pueden intervenir e incluso repercutir en la reputación de una marca, complicando de este modo la gestión y mantenimiento de una buena reputación de una empresa.

La importancia de las redes sociales en la actualidad, explicado por Valentina Dencheva (Marcas en las redes sociales: estadísticas y hechos, 2023): *“Las redes sociales se han convertido en uno de los canales de marketing más relevantes de las últimas décadas. En todo el mundo, marcas y empresas están implementando estrategias de redes sociales en sus campañas de marketing digital para aumentar el conocimiento de la marca, aumentar la exposición y mejorar las ventas; No sólo brinda a los especialistas en marketing la oportunidad de llegar a grandes audiencias potenciales, sino que el concepto mismo de las redes sociales también permite que marcas de todos los tamaños interactúen con los clientes e impulsen la participación de los usuarios a un nivel nunca antes visto.”*

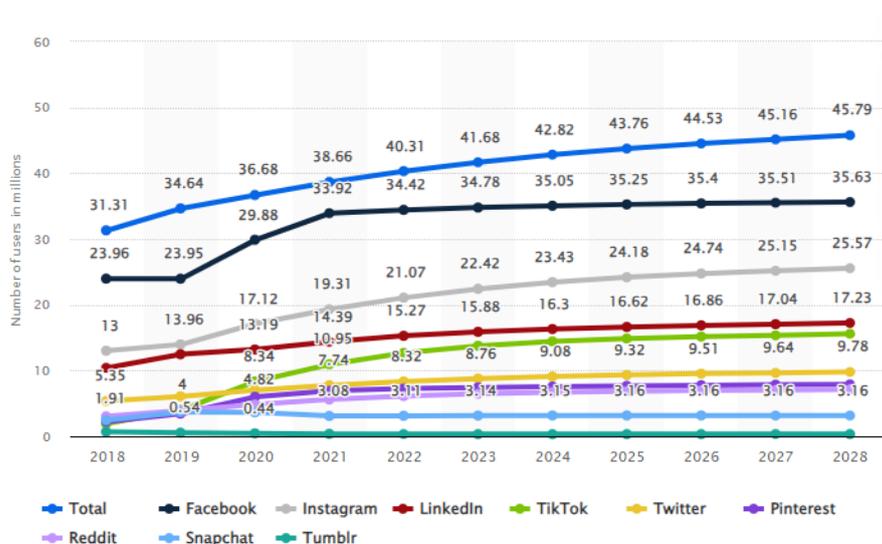
El crecimiento de las redes sociales, relacionado con la reputación digital, llega a ser una amenaza latente para las empresas (Schulze H.I et al. 2015); *“es el espacio donde muchas de las críticas se originan y en el que hay una gran facilidad para expandir bad news”* (Park Jaram et al. 2012).

Esta situación ha supuesto también la implicación del público en la comunicación de crisis, haciéndolo ahora emisor y participe en la comunicación secundaria de crisis (CSC) que afecta la gestión de crisis corporativa (Zheng B et al. 2017); Asimismo, explican en su estudio, acerca de la relación entre la reputación corporativa y la comunicación de crisis del público en las redes sociales, cómo esta comunicación de crisis entre el público tienen el poder de crear efectos amplios y profundamente negativos para las empresas que se encuentran en crisis, debido a la diseminación de la información y comentarios negativos sobre las empresas. Asimismo, suponen un desafío a la capacidad de estas empresas para recuperarse ante una crisis.

Entendemos la CSC “Comunicación Secundaria de Crisis” como la información de crisis comunicada entre el público y por el público en distintos canales de comunicación (por ejemplo, las redes sociales). Mientras que la Comunicación de Crisis Tradicional hace referencia a las empresas comunicando su respuesta a la crisis al público y otros stakeholders/interesados (Zheng B et al. 2017).

Para entender las plataformas más relevantes en España según el número de usuarios (2018 a 2028) Statista nos presenta el siguiente gráfico, lanzado en noviembre de 2023:

Gráfico 9. Número de usuarios en Redes Sociales España (2018-2028).



Fuente: Statista 2023

Observamos que hay previsión de fluctuaciones entre los diferentes segmentos y, en general, hay una tendencia positiva, esperando así crecimiento de usuarios en cada plataforma; Destaca Facebook e Instagram como principales plataformas durante todo el período llegando a alcanzar 35 millones y 25 millones de usuarios respectivamente.

Tiago Bianchi publicaba en agosto de 2023 un artículo en Statista acerca del Uso de las redes sociales en España, es interesante destacar los siguientes datos:

- España superará los 41 millones de usuarios de Internet en 2023.
- Es uno de los mercados de redes social más grandes de Europa. El 85% de los usuarios de Internet de España accede a las redes sociales. Este tamaño de audiencia social en el país ayuda a consolidar el mercado de publicidad digital y social, convirtiéndolo así en un lugar de oportunidades para cualquier red que aspire a invertir en España si lo quiere.

### **CREADORES INFLUYENTES EN LAS REDES SOCIALES (INFLUENCERS)**

A raíz de la transformación de la era de la información se ha introducido un cambio en el entorno mediático en que los individuos, en vez del mass media (medios masivos tradicionales), pasan a desempeñar un papel importante. Sibilida en 2008 comenta que nos encontramos en *“la era de los amateurs”*, dando a entender que la creatividad masiva y la presencia media ha traído una nueva categoría de actores, que son los *“influencers”*.

En el caso de un ciudadano común entendemos que su alcance de influencia se limita a la dimensión de su círculo social, pero cuando hablamos de los influencers, estos alcanzan un número mucho más elevado de personas. Su audiencia pertenece a distintos grupos y el vínculo que une al influencer con ellos es el contenido que crea. Si bien es cierto que los seguidores de un influencer no lo conocen personalmente, se consigue crear una relación de proximidad debido a los siguientes motivos (Ottai C 2019): la admiración, identificación con el influencer y el gusto por el contenido que crea, entre otros motivos.

Pérez (2016) *“el secreto del influencer online está en las altas dosis de creatividad y en el contenido que comparten, pertenezca al campo que pertenezca...esto hace que atraigan a un determinado público que se llega a identificar totalmente con ellos y lo percibe casi como una persona cercana de su entorno. Y es que los influencers destacan por atraer a una audiencia propia que sigue sus pasos incondicionalmente”* (p.53).

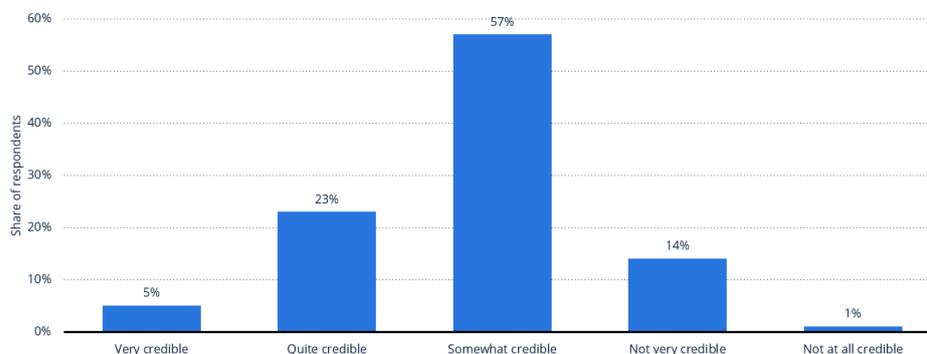
A pesar de que los influencers digitales hayan construido una identidad propia, podemos definir unas características comunes (Ottai C 2019):

- Expertos y/o referentes en una temática donde su contenido se centrará en ella.
- Existencia de una comunidad que siente que sus aportes son relevantes y hay una validación mediante la interacción con el contenido (comentarios, reacciones, compartidos, likes, etc.)
- Interactúan con sus seguidores con tal de preservar una sensación de proximidad basada en confianza (importante el carisma y la empatía para conectar) y poder recibir un feedback.
- Difusores y prescriptores de ideas.
- Son líderes que inspiran y son escuchados por su audiencia, por lo que poseen un gran poder de convocatoria.

Por último, es interesante entender la credibilidad de los influencers según sus seguidores, así como el tipo de cuentas a las que siguen los usuarios españoles en redes sociales y los motivos de uso de estas plataformas.

Un estudio publicado en Statista nos muestra los siguientes resultados:

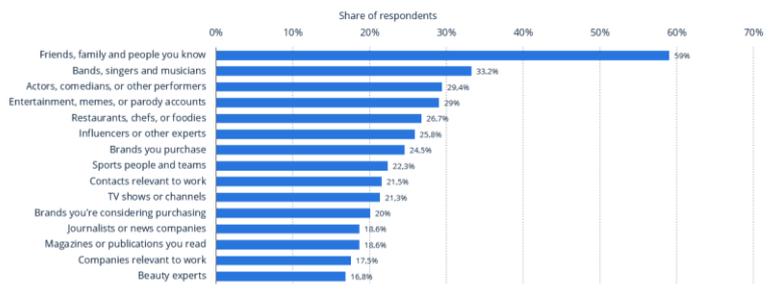
Gráfico 10. Credibilidad de los influencers según sus seguidores en España hasta marzo de 2023.



Fuente: Statista 2023

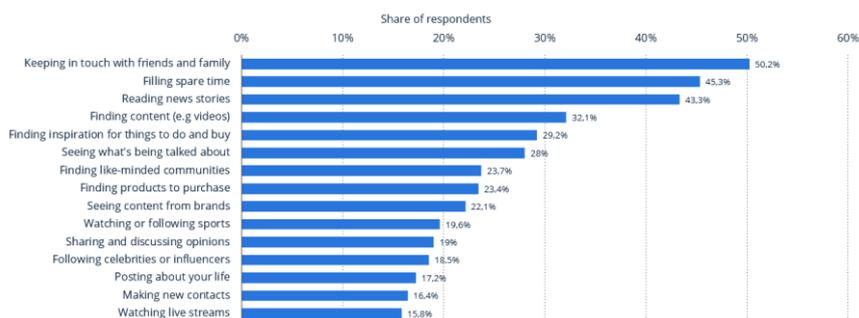
Observamos que de los usuarios de redes sociales en España que siguen a influencers y participaron en la encuesta, más del 80% otorga, en mayor o menor medida, credibilidad a los influencers que siguen, siendo solo un 15% los usuarios que los considera poco o nada creíbles.

Gráfico 11. Principales tipos de cuentas de redes sociales seguidas por los usuarios de Internet en España hasta el tercer trimestre de 2023.



Fuente: Statista 2024

Gráfico 12. Razones más populares por las cuales los usuarios de Internet en España utilizan las redes sociales hasta el tercer trimestre de 2023.



Fuente: Statista 2024

Observamos que los Influencers y Otros Expertos son el sexto grupo más seguido por parte de los usuarios españoles y “Journalists y News Companies” son el doceavo grupo más seguido, dato que nos ayuda a entender la relevancia de estos individuos dentro de las redes sociales en España.

Asimismo, en el segundo gráfico observamos los motivos de uso de las redes sociales por parte de los usuarios, este no solo nos muestra el existente interés de los usuarios sobre los influencers/famosos u otras fuentes de información, también entendemos, a través de los resultados, que se trata de un espacio donde los usuarios desean “ver de qué se está hablando”, “ver contenido de las marcas” y “compartir y debatir opiniones”, razones de uso importantes a tener en cuenta como empresa ya que, en caso de desarrollo de crisis, las redes sociales podrán ser un entorno de debate acerca del suceso, por lo que son plataformas que se deben cuidar, estar activos, hacer seguimiento e incluso tener un plan de acción en caso de crisis.

### 2.3.2 MEDIOS TRADICIONALES COMO FUENTE DE INFORMACIÓN DE CRISIS

No solo debemos tener en cuenta las redes sociales como elemento fundamental en la reputación corporativa y fuente de comunicación de crisis, también es importante tener en cuenta los medios tradicionales (stakeholder) ya que pueden llegar a afectar en la forma en que las personas perciben una empresa.

Entendemos como medios tradicionales para referirnos a los “viejos o clásicos” como son los periódicos, revistas, radio, televisión y la versión online de estos.

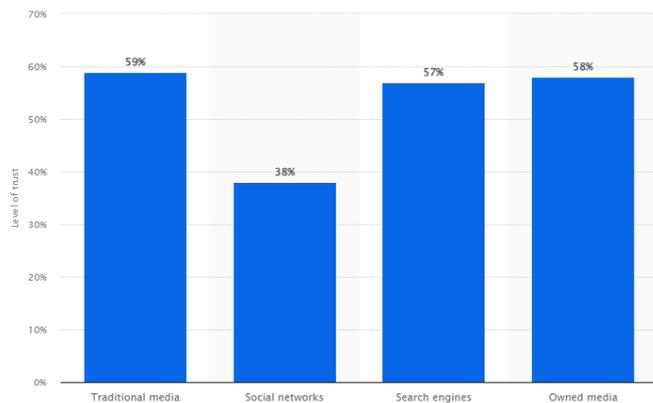
Minodora Salcudean y Raluca Muresan explican, en su investigación sobre el impacto emocional de los medios tradicionales y los nuevos medios en acontecimientos sociales, que actualmente los periodistas de los medios de comunicación están permanentemente conectados a las redes sociales y se sirven de sus contenidos como fuentes directas y, además, se contagian del tono emocional de los mismos. Esto se debe, entre otros aspectos, a la comodidad y menor coste de elegir contenido que ya está creado por un usuario.

*“Cuando grandes noticias salen a la luz, los medios de noticias tradicionales parecen estar siempre un paso por detrás, y suelen basarse en informaciones provenientes de otras fuentes. Hasta cierto punto este fenómeno tiene lógica. La tecnología e internet móvil, junto con los impulsos cívicos de las personas, han generado formas alternativas de periodismo basadas en la espontaneidad y la implicación de ciudadanos que presencian acontecimientos”* (Salcudean M et al. 2017).

No obstante, los medios tradicionales parecen tener un peso importante entre los usuarios de internet y el siguiente estudio ayuda a explicarlo:

La empresa Edelman publicaba en marzo de 2023 un estudio sobre el nivel de confianza en distintos medios en España. Se realizó encuestas en línea a 1.150 usuarios mayores de 18 años, el resultado fue el siguiente:

Gráfico 13. Confianza medios españoles.



Fuente: Statista 2023

En noviembre de 2022, el 59% de los usuarios encuestados afirmaba confiar en los medios tradicionales como fuente de información mientras que un 38% confiaba en las redes sociales.

### 2.3.3 COEXISTENCIA REDES SOCIALES Y MEDIOS TRADICIONALES

El debate acerca de si los medios tradicionales son óptimos respecto los medios sociales sigue estando sobre la mesa.

Años atrás, al referirse a tragedias, los medios tradicionales representaban el único vector que reflejaba el acontecimiento en toda su complejidad. Actualmente, los medios sociales, incluyendo las redes sociales, son un componente esencial del proceso mediático, y los medios tradicionales (o clásicos) de prensa son los que están conectados al flujo de las redes sociales, de las que no solo recopilan información, sino también el pulso emocional de la sociedad. (Salcudean et al. 2017).

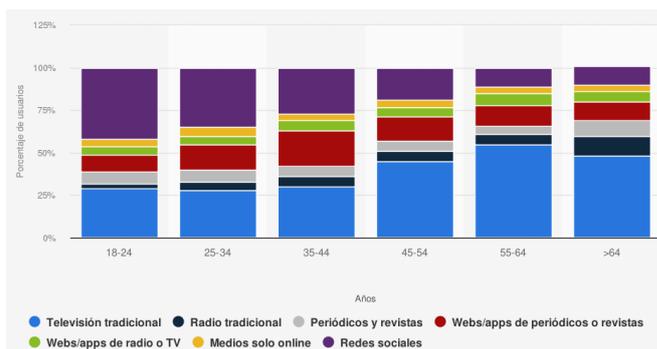
*“Antes, los mass media, eran las fuentes principales que llenaban el vacío de información durante una crisis. Tomaban el papel de vocero del agente afectado, lo que podía generar una distorsión del mensaje. Con la creación de las redes sociales, el papel constructivo de los medios se dividió entre ellos, la organización o la figura pública en problemas y los ciudadanos interesados por la crisis.”* (Ottai C 2019).

Brooke Fisher Liu et al. (2011) describen en su estudio el rol de las redes sociales en la comunicación de crisis organizacional: *“Durante las crisis, el uso de los medios sociales por parte del público aumenta especialmente durante el evento inicial de la crisis. En algunos casos, el público otorga un mayor nivel de credibilidad a la cobertura de crisis en los medios sociales que a la cobertura de crisis en los medios de comunicación tradicionales”*.

Austin et al. (2012) descubrieron que la gente tiene preferencia por los medios tradicionales ya que los perciben como más creíbles respecto los medios sociales y, además, descubrieron que Twitter y blog no se consideraban fuentes populares de información en crisis en usuarios “adultos jóvenes”; Jie Xue (2020) menciona en su investigación el estudio de Bates y Callison (2008) donde sugerían que los medios sociales tenían mayor credibilidad durante una crisis para aquellos usuarios frecuentes de los medios sociales; Schultz F et al. (2011) estudiaron los efectos de la comunicación de crisis a través de los medios tradicionales en comparación con los medios sociales, los resultados concluían que el medio tenía más relevancia/importancia que el mensaje y observaron que la comunicación de crisis a través de Twitter generó menos reacciones negativas en comparación con los artículos de prensa y blogs.

Por último, es interesante conocer el consumo de noticias online en España en función del método de acceso y comunicación preferido para informarse por parte de los usuarios; Dos estudios publicados en Statista nos muestran los siguientes resultados:

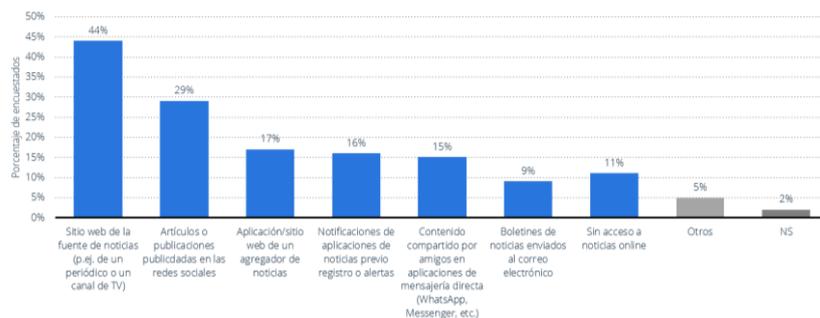
Gráfico 14. Distribución Porcentual de la Población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021.



Fuente: Statista 2021

Observamos que los encuestados que forman parte del rango de edad entre 18 y 24 años muestran preferencia por las redes sociales como medio para mantenerse al día de la actualidad, mientras que un 25% de este grupo prefieren los medios tradicionales (incluyendo televisión, periódicos/revistas, etc.). En contraposición, a partir de los 45 años empezamos a observar que los medios tradicionales, sobre todo la televisión tradicional, tiene mayor peso para los encuestados como medio de información de noticias. Esto no solo nos puede indicar una posible tendencia relacionada con la edad de la audiencia, sino que, actualmente, existe una coexistencia entre los distintos medios como fuentes de información de noticias.

Gráfico 15. Porcentaje de Población que Consumió noticias online en función del método de acceso en España en 2022.



Fuente: Statista 2022

Este segundo gráfico, nos muestra que los métodos de consumo de noticias online más utilizados son sitios web de lo que entendemos como medios tradicionales (canal de TV y Periódicos) y en segundo lugar los artículos publicados en las Redes Sociales.

En definitiva, con los distintos datos aportados, aparentemente podemos afirmar que ambos stakeholders parecen tener poder sobre la comunicación de crisis al público y en la construcción de la reputación corporativa.

### 2.3.4 EFECTOS DE LA CRISIS CORPORATIVA

A lo largo de los años se ha estudiado la crisis corporativa y el efecto/repercusiones que puede tener, así como las amenazas que experimenta en un mundo digital como es el actual.

Yan Gin et al. (2014) explican, basándose en su investigación y estudios de otros autores, que existe y se ha establecido una conexión entre las emociones específicas del público y los resultados indeseables en una crisis. Nos ponen el siguiente ejemplo: *“la ira predice intenciones de compra negativas y comunicación negativa de boca a boca (Coombs, 2007b). Asimismo, el miedo lleva a una comunicación negativa de boca a boca en crisis que tienen causas internas (McDonald et al., 2010).”*

Los principales efectos de una crisis corporativa se pueden ver reflejados en:

**Intención de Compra:** La intención de compra de los consumidores especifica la prioridad personal de los consumidores para escoger una marca o producto en particular antes que otra, y resulta ser un elemento esencial para predecir el comportamiento de los consumidores (Zubair A et al. 2020).

Siguiendo con otros efectos de la crisis corporativa, Stefano Pace et al. (2014) investigaron si el público en redes sociales y el de los medios tradicionales reaccionaban de distinto modo ante una crisis de marca teniendo en cuenta la actitud hacia la marca

y el boca a boca (WOM). Descubrieron que, en relación con la actitud hacia la marca, la audiencia de las redes sociales tendía a reaccionar más negativamente en comparación con la audiencia expuesta a través de los medios tradicionales. Además, concluyeron que la exposición en las redes sociales intensificaba el boca a boca (WOM) y que son un medio que multiplican la reacción de la audiencia tanto lo negativo como lo positivo.

*WOM: “Es una expresión natural de las ideas y sentimientos de los clientes con respecto a una marca. La satisfacción o insatisfacción extrema del cliente es un desencadenante habitual del boca a boca; En cuanto al boca a boca electrónico, los principales motivos para que los clientes participen en el boca a boca en línea son el deseo de incentivos económicos, el deseo de interacción social, la preocupación por otros consumidores y el potencial para mejorar la autoestima” (Stefano P et al. 2014).*

Las redes sociales, comentadas en la sección anterior, juegan un papel importante en los efectos y amenazas que experimenta una marca en plena crisis reputacional.

El estudio realizado por Ines Schulze et al. (2015) nos ayuda a extraer y entender alguna de las amenazas y riesgos de las redes sociales:

- La facilidad de los usuarios para generar, editar y compartir contenido a un gran número de personas.
- Las interacciones con el contenido pueden convertirse en una amenaza para las empresas, ya que los clientes tienen un papel más activo y pueden llegar a una amplia audiencia.
- El punto anterior se traduce en el gran poder de los usuarios para difundir rumores, noticias falsas y quejas en un periodo de tiempo muy corto, lo que supone menor tiempo para que estas empresas actúen y respondan.
- La amenaza más importante es no dar importancia e ignorar las redes sociales, permitiendo de este modo que se produzcan conversaciones sin conocimiento ni participación.

### **2.3.5 MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES**

La Teoría Situacional de Comunicación en Crisis (SCCT) es considerada una teoría de crisis dominante debido a su utilidad para predecir las respuestas de comunicación más eficaces ante la comunicación de una crisis (Liu B et al. 2011).

Este modelo recomienda que las empresas den prioridad a proteger a su público de daños mediante dos estrategias (Coombs 2012): (1) dar instrucciones y (2) ajustar la información.

La información instructiva tiene como objetivo indicar al público el modo de protegerse de posibles amenazas físicas y la información ajustada permite ayudar a lidiar con amenazas psicológicas.

Tras proporcionar la información instructiva y la información de ajuste las empresas deben seleccionar entre cuatro posibles respuestas: Negar, Disminuir, Reconstruir y Reforzar (Coombs 2012).

Véase en Anexos 8.4 la explicación en detalle de posible respuesta.

## **2.4 EVIDENCIAS EMPÍRICAS**

### **2.4.1 ESTUDIOS A NIVEL INTERNACIONAL**

A lo largo de los años, diferentes autores han estudiado el desarrollo y efecto de la crisis reputacional de marcas relevantes como Domino's Pizza, KFC, McDonald's, Pizza Hut entre otras.

En 2012 Jaram Park et al. investigaron el caso de Crisis Reputacional de Domino's Pizza y como gestionaron las malas noticias en redes sociales. Estudiaron la evolución de la crisis en Twitter analizando los sentimientos de los usuarios en la red social, desde sus inicios hasta después del comunicado de la empresa disculpándose. Asimismo, examinaron cuanto tiempo supuso la expansión de la noticia, así como el efecto que tuvo el hecho de que el CEO pidiese perdón después de la "bad new".

Por otro lado, mencionaban el caso de crisis reputacional de Papa John's Pizza, un caso muy interesante, ya que se analiza la rapidez en que se propagó la noticia, empezando con un tweet de un consumidor en Nueva York y su impacto llegó al continente asiático en poco tiempo. En este estudio destacan como actualmente una "bad new" se expande con rapidez debido a las redes sociales y como esto tiene un impacto negativo en la reputación de marca, en el "word of mouth advertisements" y en las ventas. Además, en el contexto actual, el público espera una rápida respuesta por parte de las empresas una vez sale a la luz la noticia y que esta se realice directamente por redes sociales.

En 2017 Lin Zhu, Deepa Anagondahalli y Ai Zhang examinaban otro caso muy interesante, "la gestión de crisis de McDonald's y KFC en China". En este estudio analizaban como ambas empresas utilizaron sus redes sociales para gestionar su crisis y que tan efectivas fueron sus estrategias teniendo en cuenta los comentarios y reacción de la audiencia ante las actuaciones de cada empresa (análisis de sentimientos, tipo de comentarios y cuáles tenían más retweets, entre otros); Concluyeron que la estrategia de McDonald's obtuvo mejores reacciones por parte de la audiencia gracias a su rápida respuesta en redes sociales.

Finalmente, para reforzar la idea de que el Mundo Digital (redes sociales) y Medios de Comunicación Tradicionales son fuentes de información clave en la reputación corporativa, creo que es muy interesante incluir la siguiente investigación:

Un estudio que comparaba el impacto de la comunicación de marca en “Brand equity” a través de social media en comparación con los medios tradicionales, relacionado con la posibilidad de remplazo de las redes sociales a los medios, afirmaba, a través de los resultados, que tanto los medios tradicionales como la comunicación de las redes sociales tenían importancia en el impacto en el Brand Equity (Bruhn M et al 2012); Conocer que las redes sociales y medios tradicionales tienen impacto en el Brand Equity ayuda a soportar la idea de que el Mundo digital y las Relaciones con los Medios (stakeholders) influyen en como las personas perciben una empresa y, consecuentemente, afectan en la reputación corporativa.

#### **2.4.2 ESTUDIOS A NIVEL ESPAÑA**

No se ha logrado identificar estudios específicos que aborden casos de empresas para analizar su reputación corporativa y el impacto de las redes y medios tradicionales como fuentes de información durante el desarrollo de su crisis reputacional.

Sin embargo, he hallado dos estudios relevantes, un primer estudio llevado a cabo por Mercedes Galán e Isabel Sánchez-Hernández en 2022 “El Comportamiento de donaciones corporativas durante la pandemia de Covid-19. Un enfoque de estudio de caso en la multinacional Inditex”, en el que analizan la influencia del Covid-19 en las ventas de las empresas españolas. Y un segundo estudio relevante, al que no he tenido total acceso, pero sí una primera aproximación, es llevado a cabo por Martínez Solana, Yolanda Túnñez y José Miguel que estudian “La Gestión de la Comunicación de Crisis en las Organizaciones: Efectos de la Entropía en el caso BBVA – Villarejo”. El estudio define la reacción que se generó al confrontar la comunicación limitada de la realidad con la diversidad de fuentes de información. Analizan los conceptos de entropía y reputación como actores predictores del resultado final, estudian la génesis del caso, así como la participación de actores clave, el impacto de los medios de comunicación desde una visión integral de los elementos clave en una crisis reputacional. Asimismo, explican como la judicialización de las acciones llevadas a cabo por los ejecutivos bancarios, lideradas por el expresidente, repercutieron en el ámbito político económico. El estudio destaca la importancia de comprender cómo la entropía, reflejada en distintas fuentes informáticas, y la reputación, son un factor determinantes y que influyeron en cómo se desarrolló el caso BBVA-Villarejo, así como su desenlace.

Si bien es cierto que son dos casos a priori relevantes, considero que los aspectos que se tratan en ambos estudios, así como en otros estudios encontrados que no he añadido en mi trabajo de investigación, no son esencial para la consecución de mi investigación.

Ante el desafío de localizar estudios científicos que aborden casos de crisis reputacional en España, he considerado pertinente y esencial investigar las crisis reputacionales que han sido destacadas y catalogadas como las más relevantes en nuestro país. Tras realizar un exhaustivo contraste de diversas fuentes, se identifican las siguientes crisis que han captado la atención pública y mediática:

**Caso Kit Kat (Nestlé):** La Roundtable On Sustainable Palm Oil (RSPO) consideró que Nestlé estaba incumpliendo el código de conducta al no acreditar que obtenían el ingrediente sin dañar el hábitat natural. Nestlé consecuentemente, al no ser transparente y no colaborar, perdió el sello de aceite de palma.

Asimismo, Greenpeace, quien iniciaba esta acusación mediante su campaña, señalaba a Nestlé por utilizar una empresa proveedora que había sido acusada de contribuir a la destrucción de los últimos bosques tropicales en la fabricación de Kit Kat, destruyendo el hogar de numerosas especies.

Imagen 1. Caso Nestlé



Fuente: El Confidencial

Imagen 2. Caso Nestlé



Fuente: Twitter

**Caso Balenciaga:** la colección "Balenciaga Objects" lanzada en 2022, bajo la dirección creativa de Demma Gvasalia, se convirtió en Trendig Topic y provocó una oleada de críticas al mezclar menores de edad junto con material bondage como bridas o correas.

Imagen 3. Caso Balenciaga

**Balenciaga, obligado a retirar "inmediatamente" su polémica campaña en la que mezcla niños con el sado y la pornografía infantil**

Fuente: El Mundo

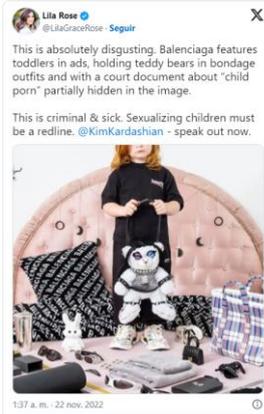
Imagen 4. Caso Balenciaga

**"Pedimos disculpas": Balenciaga retira de todas las plataformas la polémica campaña con niños y peluches sado**

• Balenciaga: la campaña de los ositos 'bondage' y otras cinco provocativas propuestas de la firma de lujo  
 • La firma de lujo anuncia acciones legales contra los responsables de incluir en varias fotos de otra colección, la de Spring '23, el texto de una ley federal contra la pornografía infantil

Fuente: El Periódico

Imagen 5. Caso Balenciaga



Fuente: Twitter

Imagen 6. Caso Balenciaga



Fuente: Twitter

Caso Zara: lanzamiento de campaña en diciembre de 2023 mostrando imágenes que los usuarios interpretaban como referencias al conflicto de Gaza, palestino-israelí.

Imagen 7. Caso Zara (Inditex)



Fuente: Twitter

Imagen 8. Caso Zara (Inditex)



Fuente: La Vanguardia

Caso RENFE: Durante el año 2023, la imagen de la empresa fue afectada por una serie de problemas vinculados a sus infraestructuras. A pesar de una asignación de 3.258 millones de euros en 2022 para inversiones y mantenimiento, la empresa enfrentó persistentes dificultades, entre las que destacan los retrasos sistemáticos, problemas recurrentes en las vías que ocasionaron la inmovilización de trenes durante largos periodos y cancelaciones. Estos inconvenientes no se vieron aliviados por el aumento presupuestario. La crisis se intensificó con el caso "Álvaro Prieto", el cual contribuyó a deteriorar aún más la percepción pública de RENFE y sus estándares de seguridad.

Imagen 9. Caso RENFE

TRANSPORTES

La crisis de Cercanías se recrudece en Madrid: descarrilamientos sin "causa clara", "riesgo grave" para los viajeros y bloqueos en Twitter

La circulación ferroviaria "ha quedado restablecida" esta madrugada tras los trabajos de 60 empleados de Adif y Renfe en el tramo

Fuente: El Mundo

Imagen 10. Caso RENFE



Fuente: Twitter

Caso Mercadona: durante el año 2023 la cadena de distribución ha enfrentado una disminución significativa en su reputación a nivel nacional, tal y como observamos en el ranking de Reputación Empresarial realizado por Merco anualmente. Las críticas en las redes sociales hacia la empresa se intensificaron, poniendo foco en aspectos como el aumento de precios, la venta de productos en condiciones deficientes y las condiciones laborales ofrecidas a sus empleados. Estas controversias obligaron a Mercadona a tomar medidas para reconstruir su imagen, marcando el comienzo del año 2024 con un enfoque renovado en su reputación.

Imagen 11. Caso Mercadona

LOS PRODUCTOS SUBEN DE PRECIO

La crítica a Mercadona que revoluciona Twitter: "¿Alguien puede explicar esto?"

Un usuario de Twitter ha estallado contra la subida de precios en los productos de Mercadona, y pone el foco en un artículo que ha experimentado un incremento repentino

Fuente: El Confidencial

Imagen 12. Caso Mercadona

LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA PRESIDIDA POR JUAN ROIG HA REDUCIDO SU RED DE SUPERMERCADOS EN 2023 Y FUE SANCIONADA POR INSPECCIÓN DE TRABAJO

Mercadona en caída: Rediseña su estrategia reputacional tras las críticas por subir precios y sus condiciones laborales

Fuente: El cierre Digital

Imagen 13. Caso Mercadona



Fuente: Twitter

Caso Hero España: En 2017 Hero, la marca de alimentación experimentó una crisis de reputación generada por un tweet irónico relacionado con la periodista Samanta Villar y su libro sobre maternidad. La crítica se centró en la calidad de vida que Villar atribuía a la maternidad. La periodista, en respuesta, cuestionó la calidad nutricional de los productos de alimentación infantil de Hero, que contenían aceite de palma. Esta

conversación se volvió viral, llevando a la marca a emitir dos comunicados de prensa, uno para explicar el uso del aceite de palma y otro para disculparse con la periodista Villar, sin lograr mejorar su imagen.

Imagen 14. Caso Hero España

PALABRAS CRUZADAS EN TWITTER

**La marca Hero se disculpa con la periodista Samanta Villar**

"Nuestro ánimo nunca fue ofenderte. Te deseamos lo mejor", dicen en un tuit para zanjar la polémica

Fuente: El Periódico

Imagen 15. Caso Hero España



Fuente: Twitter

Caso Federación Española (RFEF), el “Caso Rubiales”: En agosto de 2023, el fútbol femenino español experimentó un cambio importante que tuvo origen en una crisis prolongada, iniciada con el motín de “las 15” e intensificada por el 'Caso Rubiales' que inició el 20 de agosto tras la victoria en el Mundial de Sídney. El presidente de la LALIGA, Javier Tebas, explicó que el año había sido catastrófico, señalando que España enfrentaba su mayor crisis reputacional en el fútbol moderno, atribuyéndola a los casos “Rubiales” y “Negreira”, así como a los ataques racistas dirigidos al jugador del Real Madrid, Vinicius Junior de origen brasileño.

Imagen 16. Caso RFEF

CASO RUBIALES

**Así ha dañado Rubiales la marca España: "La catastrófica gestión ha provocado una grave crisis de reputación"**

Fuente: El Periódico de España

Imagen 17. Caso RFEF

**Juicio a España por Rubiales: entre el machismo latente y la respuesta ejemplar**

Los expertos en comunicación resaltan que el daño a la marca España se ha visto compensado por la reacción de la sociedad

Fuente: El País

Imagen 18. Caso RFEF



Fuente: Twitter

**2.5 CONCLUSIONES**

Llegados a este punto, tras la lectura de distintos estudios, se evidencia que tanto las redes sociales como medios tradicionales son clave en la propagación y comunicación de información de crisis de una marca a la audiencia, impactando en la reputación de la empresa e influenciando a su audiencia.

Actualmente, medios tradicionales de comunicación como canales televisivos y periódicos, (por ejemplo, en España: la Sexta o El Periódico) están presentes en distintas redes sociales como Instagram, Tik Tok y/o Twitter.

En este contexto, conociendo que medios de comunicación “clásicos/tradicionales” están presentes también en las redes sociales, surge la siguiente pregunta: Dentro de las redes sociales, ¿los perfiles asociados a un medio tradicional, como fuente de información de crisis de una empresa, qué efecto tienen en la audiencia y reputación de marca?

Considero interesante investigar cuál es su papel en la difusión de información de crisis, el impacto que generan en el comportamiento de los usuarios, observar su relación con la audiencia en comparación con los influencers, teniendo en cuenta sus posiciones dentro de la red y las interacciones.

La investigación se hará a nivel nacional (España) ya que, retomando el artículo publicado en Statista por Tiago Bianchi (Uso de las redes sociales en España- Estadística y hechos, 2023), es interesante realizar la investigación en este país por los siguientes motivos:

- España superará los 41 millones de usuarios de Internet en 2023.
- Es uno de los mercados de redes social más grandes de Europa El 85% de los usuarios de Internet de España accede a las redes sociales. Este tamaño de audiencia social en el país ayuda a consolidar el mercado de publicidad digital y social, convirtiéndolo así en un lugar de oportunidades para cualquier red que aspire a invertir en España si lo quiere.
- Como se comenta anteriormente en el marco teórico, en España, un estudio de Statista indica que el número de usuarios de redes sociales se prevé que aumente continuamente entre 2024 y 2029 en 3.4 millones de usuarios (+7,9%), alcanzando un nuevo pico de 45.9 millones de usuarios en 2029; Asimismo, la tasa de penetración de redes sociales aumentará entre 2024 y 2028 esperando a alcanzar una tasa del 98% en 2028, lo que supone un aumento total de 9.2 puntos porcentuales y un crecimiento del 10% en la tasa de penetración.

Por lo tanto, es un país donde puede haber gran actividad en redes sociales, lo que puede suponer mayor probabilidad de encontrar una cantidad de información elevada y relevante alrededor de este caso, ayudando así a tener una mayor comprensión del comportamiento de los usuarios.

## **CASO DE INVESTIGACIÓN**

Inicialmente, mi elección fue investigar la crisis reputacional de la marca española Zara (Inditex) acerca de su campaña lanzada en Navidades de 2023 que, como comentaba

anteriormente en el Marco Teórico, mostraba imágenes desafortunadas que los usuarios interpretaron como referencias al conflicto palestino-israelí.

Mi elección era por 3 motivos principales:

- Se trata de un suceso reciente, por lo que aún no hay estudios acerca de este caso de crisis reputacional.
- La relevancia del caso durante el período en que se desencadenó el escándalo, la cual investigué haciendo uso de Google Trends, una herramienta gratuita que permite visualizar y comparar tendencias de búsquedas. Como resultado, muestra un gráfico donde plasma cual es el interés de búsqueda en un nivel de 0 a 100, siendo 100 la popularidad máxima.

Gráfico 16. Boicot Zara



Fuente: Google Trends

**Término de búsqueda:**

Boicot Zara

**Lugar:** España

**Período:** diciembre 2023 a febrero 2024.

Gráfico 17: Campaña Zara Retirada



Fuente: Google Trends

**Término de búsqueda:**

Campaña Zara Retirada

**Lugar:** España

**Período:** diciembre 2023 a febrero 2024.

- Inditex (grupo al que pertenece Zara), tal y como se comenta al inicio del marco teórico, según el ranking de Reputación Empresarial elaborado por Merco, la empresa se ha posicionado en primer lugar durante los años 2020, 2021 y 2023, a excepción del 2022 que se posicionó como la segunda empresa con mejor reputación en España.

Tras la descarga de los datos observé que no podía realizar el estudio concretamente en España y obtener una muestra representativa debido a que aborda un conflicto internacional (conflicto palestino-israelí) y los usuarios que participan en el boicot a través de las redes sociales son de distintos países del mundo, lo que me llevó a optar por una segunda elección, el caso Mercadona.

Esta segunda elección se rigió por los mismos motivos de la elección del caso Zara. El reciente desarrollo de la crisis, la relevancia del caso durante el período en que se desencadenó la cual investigué haciendo uso también de Google Trends y, finalmente,

porque Mercadona, según el ranking de Reputación Empresarial elaborado por Merco, es actualmente la segunda empresa con mejor reputación en España.

Gráfico 18. Boicot Mercadona



Fuente: Google Trends

**Término de búsqueda:**

Boicot Mercadona

**Lugar:** España

**Período:** enero 2023 a febrero de 2024

Gráfico 19. Caso Mercadona



Fuente: Google Trends

**Término de búsqueda:**

Caso Mercadona

**Lugar:** España

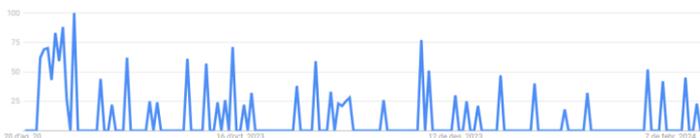
**Período:** enero 2023 a febrero de 2024

Tras la descarga y análisis de los datos vinculados al caso de Mercadona, observé que prevalecía un diálogo entre los usuarios centrado en respuestas a experiencias personales, especialmente en relación con la subida de precios de Mercadona, uno de los motivos de causa del desarrollo de la crisis reputacional de la empresa (por ejemplo, debates sobre el costo de las compras debido a los incrementos de precios). No obstante, en estos escenarios, la participación e interés por parte de los medios tradicionales no consideré que fuera suficientemente activa y, por lo tanto, de gran relevancia, lo que me complicaría extraer información de valor para llevar a cabo todo el desarrollo de mi investigación, no me proporcionaría una comprensión adecuada del papel y el impacto que tienen los medios tradicionales como fuentes de comunicación de crisis en las redes sociales.

Finalmente, he seleccionado el caso de la Real Federación Española de Fútbol, con relación al “Caso Rubiales”, como objeto de estudio para mi investigación, ya que, tras la descarga de los datos vinculados al caso, he observado que, en comparación con los otros dos casos considerados, me permite realizar el estudio a nivel nacional y presenta una mayor presencia de medios tradicionales en la red, lo cual facilitará la realización de un estudio más exhaustivo.

Asimismo, para la elección de este caso también se investigó su relevancia durante el período en que se desarrolló haciendo uso de Google Trends:

Gráfico 20. Caso Luis Rubiales



Fuente: Google Trends

Gráfico 21. Caso Luis Rubiales



Fuente: Google Trends

**Término de búsqueda:**

Caso Luis Rubiales

**Lugar:** España

**Período:** agosto de 2023 a febrero de 2024

**Término de búsqueda:**

Caso Jenni Hermoso y Rubiales

**Lugar:** España

**Período:** agosto de 2023 a febrero de 2024

### 3. OBJETIVOS Y PREGUNTA

**Objetivo:** Analizar el impacto de los medios tradicionales como fuente de información en Twitter durante el periodo de crisis de la Real Federación Española de Fútbol, que se desencadenó a raíz del Caso Rubiales en agosto de 2023.

**Hipótesis General:** Los medios de comunicación tradicionales, como fuente de información de crisis reputacional en Twitter, son clave en la difusión de información. Sin embargo, generan menor interacción con la audiencia en comparación con los influencers presentes en la red.

Tabla 1. Objetivo e Hipótesis

<b>H1.1</b>	Los perfiles asociados a medios tradicionales generan una conectividad entre los nodos superior a 0.004 (Betweenness Centrality).
<b>H1.2</b>	La conectividad generada por los perfiles asociados a medios tradicionales es superior a la de un influencer en la misma red.
<b>H2.1</b>	Los perfiles asociados a medios tradicionales reciben menor interacción por parte de la audiencia en comparación con un influencer.

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo general de mi estudio, tal y como defino en el apartado anterior, es llevar a cabo un análisis del impacto que tienen los medios tradicionales como fuente de información en Twitter durante el periodo de crisis de la Real Federación Español de Fútbol que se desencadenó a raíz del Caso Rubiales en agosto de 2023.

Y, en mayor detalle, el objetivo de este estudio es tratar de comprender como los medios tradicionales influyen en la difusión de información durante una crisis reputacional. Centrándome en evaluar que tan relevantes son en la red global, comprándolos con

influencers también presentes en esta. Asimismo, examinar las interacciones que son generadas por este grupo de perfiles.

En definitiva, el objetivo es proporcionar una visión holística del impacto de los medios tradicionales en una crisis reputacional en Twitter y, a su vez, la relación con la audiencia y otros actores clave como los influencers.

Cabe destacar que en la hipótesis H1.2 menciono la métrica Betweenness Centrality que ha sido definida en detalle en el apartado de Metodología y, por otro lado, he seleccionado el valor 0,004 como referencia ya que, tal y como se podrá observar en el trabajo empírico, es el promedio de Betweenness Centrality de la muestra bajo estudio. Considero relevante ver si los Medios Tradicionales se encuentra por encima de este valor, así como si es superior al valor que obtiene el grupo de Influencers.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 OBTENCIÓN DE DATOS**

Para la obtención de datos se utilizará NodeXL como herramienta para recopilar datos en mi investigación. Esta herramienta destaca por simplificar las tareas fundamentales de análisis de redes y a su vez soporte específico para el análisis de redes sociales. Para ello, utiliza un formato de hoja de cálculo, facilitando la recopilación, almacenamiento, análisis, visualización y publicación de conjuntos de datos de red.

NodeXL se conecta a diversas fuentes de datos y otros paquetes de análisis de redes a través de formatos como GraphML, lo que ofrece flexibilidad en la integración de datos. Se destaca por su especial soporte a fuentes de datos de redes sociales, como Twitter, Facebook, YouTube, Flickr, correo electrónico, blogs, wikis y la World Wide Web (WWW).

A raíz de la lectura de los estudios científicos realizados por Himelboiom et al. (2014), Evans A et al. (2011) y Karlberg M (1996) he definido Twitter como plataforma principal para el análisis en NodeXL.

Para el análisis de Twitter con NodeXL el software se conecta a la API de la red social haciendo uso de las claves de acceso del usuario (en este caso a través de mi clave), posteriormente hace uso de la API para poder recuperar datos sobre los tweets, usuarios y relaciones entre estos. Asimismo, la herramienta puede hacer uso de web scrapping con tal de obtener datos adicionales que no están disponibles a través de la API, como pueden ser la ubicación de los usuarios bajo estudio o sobre contenido de imágenes que contienen los tweets.

Esta elección, específicamente en el contexto de la crisis de reputación de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), es en base a la importancia de comprender cómo las interacciones en esta red definen a los medios tradicionales como fuente de crisis y, a su vez, entender cómo afectan en la percepción de la audiencia y la reputación de la marca investigada. Dada la relevancia tanto de las redes sociales como de los medios tradicionales en la propagación de información de crisis, es esencial explorar el papel de perfiles asociados a medios tradicionales en Twitter durante este período crítico en el que se desarrolló.

Considero que la comprensión de los clústeres en Twitter, conformados por densos subgrupos interconectados, me permitirá examinar cómo los perfiles asociados a medios tradicionales influyen en la exposición de los usuarios a información de crisis. Estos clústeres, definidos por usuarios que hablan sobre la crisis, podrían ser fundamentales para identificar patrones de interacción y la difusión de información en la red social.

Asimismo, la identificación de centros puente en Twitter, usuarios que conectan a la empresa con audiencias no directamente relacionadas, me ayudarán a entender cómo la información de crisis se difunde entre diferentes segmentos de la audiencia. Será interesante ver si estos centros puente, están asociados a medios tradicionales, y si estos desempeñarán un papel clave en la propagación de mensajes y su impacto en la reputación de Real Federación Española de Fútbol (RFEF) durante la crisis.

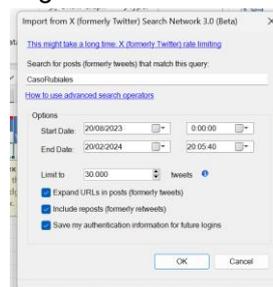
En definitiva, considero que realizar el análisis en Twitter me proporciona una perspectiva completa para abordar los objetivos y las hipótesis definidas en mi trabajo de investigación. Se espera que, al entender cómo los perfiles asociados a medios tradicionales interactúan en Twitter durante la crisis de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), así como los influencers, se puedan identificar patrones de comportamiento de la audiencia, comprender su posición dentro de la red social, contribuyendo así a un análisis detallado y respaldado por la realidad específica del caso.

Tabla 2. Información Recogida de Datos

<b>Hashtag De Estudio</b>	#CasoRubiales
<b>Período</b>	20/08/2023 – 20/02/2024
<b>Tamaño Muestra</b>	713 nodos (usuarios) 30 000 tweets

Fuente: Elaboración Propia NodeXL

Imagen 19. Instalación NodeXL



Fuente: Elaboración Propia

La muestra para el análisis con NodeXL no es exhaustiva, está limitada a una cantidad de 30 000 tweets publicados en un período específico.

El período escogido abarca desde el 20 de agosto de 2023, día en que inició el caso relacionado con Luis Rubiales tras protagonizar una serie de actos polémicos durante el partido de la final del Mundial Femenino, hasta el 20 de febrero de 2024. He seleccionado este período, ya que actualmente continúa siendo un tema de conversación, como hemos observado en los datos de Google Trends aportados en el punto anterior, lo que supone mayor cantidad de datos e información que ayuden en el desarrollo del trabajo de investigación.

Como he comentado, la elección de Twitter como plataforma principal para el análisis se basa en la necesidad de comprender cómo las interacciones en esta red afectan la percepción de la audiencia y la reputación de la marca. En este sentido, las métricas proporcionadas por NodeXL serán clave para indagar de manera detallada la dinámica de la red y evaluar cuál es el impacto de los perfiles asociados a medios tradicionales:

Tabla 3. Métricas de recogida de datos en NodeXL

HIPÓTESIS	MÉTRICA ASOCIADA
H1.1, H1.2	Betweenness Centrality
H2.1	Interacciones (Retweet Count, Replies y Favorites)

Fuente: Elaboración propia

**Betweenness Centrality:** Mide la conectividad y el papel de intermediario de los perfiles, es decir, mide la importancia de un nodo como intermediario en la red teniendo en cuenta las veces que este actúa como puente a lo largo del camino más corto entre dos nodos. El valor puede variar entre 0 y 1, si es  $> 0,5$  actúa como un puente de comunicación crucial entre otros nodos en la red, siendo clave para la difusión de información.

**Interacciones:**

- **Retweet Count:** indica la cantidad de veces que los tweets de un perfil son compartidos por otros usuarios. Me ayudará a entender la viralidad y difusión del contenido asociado a medios tradicionales y/o influencers durante la crisis.
- **Replies:** indica la cantidad de respuestas directas a los tweets de un perfil. Ofrece información sobre la participación de la audiencia y el nivel de interacción generada.

- **Favorites:** indica la cantidad de veces que los tweets son marcados como favoritos. Esto indica la aceptación y popularidad de los contenidos asociados a medios tradicionales y/ o influencers.

Para lograr un mayor entendimiento del comportamiento de la red y extraer conclusiones más enriquecedoras de mi investigación, se tendrán en cuenta las siguientes métricas:

**Closeness Centrality:** mide qué tan cerca está un nodo del resto de la red, puede variar entre 0 y 1. Un valor  $> 0,5$  indicará mayor cercanía y accesibilidad del perfil con respecto al resto de la red. Es idóneo para evaluar la posición central de los perfiles asociados a medios tradicionales en Twitter durante la crisis, lo que ayudará a comprender su relevancia y visibilidad.

**Coefficiente de Clustering:** es una medida que evalúa la tendencia de los nodos en una red a formar grupos densamente conectados, puede variar entre 0 y 1. El análisis de este coeficiente es idóneo para identificar la presencia de comunidades o subgrupos densamente conectados en la red de Twitter durante la crisis. Esta información ayudará a comprender la estructura interna de la red y conexiones dentro de estos grupos.

**Eigenvector Centrality:** es una medida que evalúa cuál es la importancia de un nodo dentro de la red teniendo en cuenta tanto las conexiones directas como la calidad de estas, es decir, mide cuál es el prestigio y/o influencia teniendo en cuenta la calidad de estas conexiones. Un nodo con un valor  $> 0,5$  indicará que este usuario tiene muchas conexiones directas y que estas son con otros nodos que también son importantes, sugiriendo así que el nodo en cuestión tiene una posición de prestigio y/o influencia

**Followers:** Número total de seguidores del nodo (o usuario) en Twitter.

Considero que la combinación de métricas de centralidad y de contenido/interacciones es crucial para comprender en mayor profundidad el papel de los perfiles asociados a medios tradicionales y de influencers, entender como impactan a la audiencia y si tienen efecto en la reputación de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) durante el desarrollo de la crisis en Twitter.

Tabla 4. Fórmula de las Métricas de recogida de datos en NodeXL

MÉTRICAS	FÓRMULA
<b>Betweenness Centrality</b>	$C_b(n_i) = \frac{1}{(n-1)(n-2)} \sum_{\forall j, k \neq i} \frac{N_i(\text{cami}(j, k))}{N(\text{cami}(j, k))}$
<b>Closeness Centrality</b>	$C_{cl}(n_i) = \left( \frac{1}{(n-1)} \sum_{\forall j \neq i} L(\text{cami}(i, j)) \right)^{-1}$
<b>Coefficiente de Clustering</b>	$cl_{n_i} = \frac{2 \cdot \text{Número de aristas entre los vecinos de } i}{\text{grado}(n_i) \cdot (\text{grado}(n_i) - 1)}$

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Inicialmente, llevaré a cabo un análisis descriptivo para representar y describir los datos obtenidos en NodeXL mediante distintas tablas. Este análisis me permitirá obtener una visión general y clara de los distintos datos, y comprender las características de la red bajo estudio.

Este análisis descriptivo se centrará en mostrar las siguientes variables:

- Número de Grupos en la Red con el objetivo de identificar cuáles son los principales en la red.
- Tabla de Promedios de las Variables bajo estudio con el objetivo de obtener una visión general y más comprensible de los datos recopilados y el comportamiento de las variables.
- Número total de perfiles de medios tradicionales e influencers con tal de comparar el tamaño y relevancia de ambos, junto con la tabla de promedios de las variables bajo estudio según el tipo de usuario (medio tradicional, influencer y “usuario regular”).

En la tabla de promedios podremos observar además los valores máximos y mínimos de las distintas métricas para cada grupo en la red y por cada agente clave bajo estudio (medios tradicionales e influencers) con el objetivo de determinar las métricas que son más relevantes para cada uno de los grupos y, a su vez, comparar su comportamiento identificando posibles diferencias (o similitudes) relevantes en términos de interacciones, impacto y participación de los agentes clave durante la crisis.

Cabe destacar que para facilitar la obtención de la tabla de promedios para cada variable y grupo bajo estudio se hace uso de la herramienta Stata.

Posteriormente, también a través del uso de Stata, llevaré a cabo el análisis de datos para dar respuesta a las hipótesis definidas previamente.

Todo ello con el objetivo de extraer conclusiones acerca del papel de los medios tradicionales como fuente de información de crisis en Twitter y entender el efecto e impacto de la aparición de los influencers dentro de esta misma red en estudio.

A continuación, he elaborado una tabla que presenta un resumen de las hipótesis planteadas y las métricas asociadas a cada una de ella, junto a las técnicas de análisis y sus correspondientes fórmulas que aportan un enfoque estadístico y que serán aplicadas para evaluar la validez de cada una de las hipótesis definidas.

Tabla 5. Métricas y Técnicas para la Recogida y Análisis de Datos

HIPÓTESIS	MÉTRICAS ASOCIADAS	TÉCNICA ASOCIADA	FÓRMULA HIPÓTESIS
H1.1	Betweenness Centrality	Test T para una muestra de una media	H0: $\mu \leq 0,004$ H1: $\mu > 0,004$
H1.2	Betweenness Centrality	Test T para diferencia de dos medias	H0: $\mu$ (medios internacionales) $\leq \mu$ (influencers) H1: $\mu$ (medios internacionales) $> \mu$ (influencers)
H2.1	Interacciones	Test T para diferencia de dos medias	H0: $\mu$ (medios internacionales) $\geq \mu$ (influencers) H1: $\mu$ (medios internacionales) $< \mu$ (influencers)

Fuente: Elaboración Propia

Véase en Anexos 8.5 la tabla que presenta las distintas técnicas estadísticas mencionadas anteriormente, que serán utilizadas para el análisis de datos de mi investigación. En ella se encuentran la definición de cada una de las técnicas, sus fórmulas correspondientes y como se aplicarían a mis hipótesis.

## 5. TRABAJO EMPÍRICO

### 5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Número de grupos en la red y total de nodos (usuarios) por cada grupo:

Cabe destacar que la red bajo estudio inicialmente contenía 94 grupos (713 usuarios), pero se han seleccionado del G1 a G29, ya que del G30 al G94 la cantidad de usuarios por grupo es menor de 4. De este modo, a partir de la selección de los primeros 29 grupos, la red bajo estudio contiene 569 nodos (vértices).

Tabla 6. Número de Usuarios en cada Grupo de la Red

Grupo 1	219 usuarios	Grupo 11	18 usuarios	Grupo 21	5 usuarios
Grupo 2	38 usuarios	Grupo 12	13 usuarios	Grupo 22	4 usuarios
Grupo 3	34 usuarios	Grupo 13	12 usuarios	Grupo 23	4 usuarios
Grupo 4	28 usuarios	Grupo 14	12 usuarios	Grupo 24	4 usuarios
Grupo 5	24 usuarios	Grupo 15	9 usuarios	Grupo 25	4 usuarios
Grupo 6	22 usuarios	Grupo 16	8 usuarios	Grupo 26	4 usuarios
Grupo 7	21 usuarios	Grupo 17	8 usuarios	Grupo 27	4 usuarios
Grupo 8	21 usuarios	Grupo 18	8 usuarios	Grupo 28	4 usuarios
Grupo 9	18 usuarios	Grupo 19	6 usuarios	Grupo 29	4 usuarios
Grupo 10	18 usuarios	Grupo 20	6 usuarios		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Promedios de las Variables Bajo Estudio (sobre la muestra total):

Variable	Obs	Media	Std. Dev.	Mín	Máx
Interacciones	569	2096,118	22275,65	0	375462
Betweenness C.	569	0,0041168	0,0174593	0	0,2790074
Closeness C.	569	0,0434324	0,0449439	0	0,148665
Clustering C.	569	0,0068327	0,0529222	0	0,5
Eigenvector C.	569	0,0150855	0,0410592	0	0,456461
Followers	569	563223,9	3433352	0	5.10e+07 (51 millones)

Fuente: Stata

En la tabla anterior se observan los promedios de las distintas variables bajo estudio teniendo en cuenta toda la red, sin hacer diferenciación por grupos específicos. A partir de esta se pueden extraer los siguientes aprendizajes:

- 1) Interacciones: Considero que el valor elevado de la desviación estándar comparado con el valor de la media puede sugerir la existencia de una alta variabilidad en el número de interacciones entre los distintos usuarios de la red, es decir, lo que indica es que mientras unos usuarios generan muchas interacciones hay otros que no generan ninguna.
- 2) Betweenness Centrality: Se observa que la media es baja y el valor de la desviación estándar es elevado, considero que lo que puede indicar es que solo una pequeña cantidad de usuarios en la red mantienen una posición central significativa, siendo así los puentes clave en la difusión de información de la crisis.
- 3) Closeness Centrality: Se observa que la media es baja lo que indica que gran cantidad de usuarios se encuentran lejos del centro de la red sugiriendo así que se trata de una

red dispersa en la cual la información entorno a la crisis tarda más en propagarse entre los usuarios.

4) Coeficiente de Clustering: El valor elevado de la desviación estándar junto con el bajo promedio (o media) considero que pueden indicar que los usuarios de la red no tienden a formar muchas agrupaciones cerradas, aunque existen excepciones significativas en la red.

5) Eigenvector Centrality: Siguiendo la tendencia de las variables anteriores, el bajo promedio puede indicar que gran parte de los usuarios no están conectados a otros usuarios altamente conectados, no obstante, si hay algunos que tienen una alta influencia dentro de la red.

6) Followers: La gran desviación estándar indica que la distribución de la popularidad en la red es desigual, es decir, hay usuarios con gran cantidad de followers mientras muchos otros (la mayoría) tienen muy poco.

Destaca la dispersión y desigualdad existente en la red, donde unos pocos usuarios están centralizados y son altamente influyentes mientras la mayoría se caracteriza por tener una influencia muy baja. Asimismo, la variabilidad que hay en el número de interacciones y conectividad indica que se trata de una red heterogénea, es decir, caracterizada por distintos niveles de conectividad y actividad entre los nodos (o usuarios). A su vez, sugiere que la propagación de información y la formación de clústeres es uniforme, es decir, no se forman de manera equilibrada y no todos los nodos (o usuarios) tienen la oportunidad de formar conexiones significativas en la red, lo que afecta en cómo se desarrolla la dinámica de la red, así como la difusión de información.

Véase en 8.6 la representación gráfica de la red bajo estudio y el Número Total de Perfiles de Medios Tradicionales e Influencers por grupo, así como los Valores Máximos y Mínimos de las métricas principales (Betweenness Centrality e Interacciones) para cada grupo en la red (G1 a G29) diferenciado por cada agente clave bajo estudio (Medios Tradicionales e Influencers).

A continuación, observamos el número total de perfiles de medios tradicionales e influencers así como promedios de las variables, según el tipo de medio:

Tabla 8: Resultados Medios Tradicionales (Tipo de Medio: 1)

Variable	Obs	Media	Std. Dev.	Mín	Máx
Interacciones	169	344,9822	2586,883	0	31119
Betweenness C.	169	0,002976	0,009893	0	0,0852771
Closeness C.	169	0,0391322	0,0455215	0	0,117502
Clustering C.	169	0,0069034	0,0556201	0	0,5
Eigenvector C.	169	0,0113745	0,0244199	0	0,088679
Followers	169	526614,9	1951934	11	2.01e+07 (20.1 millones)

Fuente: Stata

Tabla 9: Resultados Influencers (Tipo de Medio: 2)

Variable	Obs	Media	Std. Dev.	Mín	Máx
Interacciones	90	9876,322	50712,7	0	375462
Betweenness C.	90	0,005455	0,015892	0	0,0937601
Closeness C.	90	0,0615493	0,0404435	0	0,128666
Clustering C.	90	0,0194652	0,0912821	0	0,5
Eigenvector C.	90	0,0297254	0,0636796	0	0,387835
Followers	90	689632,6	2066713	9995	1.56e+07 (15.6 millones)

Fuente: Stata

Atendiendo las tablas anteriores, a partir del promedio de Betweenness Centrality podemos ver que los medios tradicionales no alcanzan un valor igual o mayor a 0,004 (la media de Betweenness Centrality de la muestra), mientras que los influencers superan el valor con un 0,005 de promedio.

El valor máximo alcanzado por ambos grupos es de 0,09. Este valor es registrado en el G10 (grupo de la red) en el caso de los medios tradicionales y en el G5 (grupo de la red) en el caso de los influencers.

Si bien este análisis es un primer acercamiento y una descripción inicial de los grupos bajo estudio, en líneas general se observa que ninguno de ellos (medios tradicionales e influencers) muestra un Betweenness Centrality significativo lo que puede indicar una baja relevancia como difusores de información, es decir no juegan un papel fundamental y/o central en la red para facilitar la información entre los diferentes nodos (usuarios). No obstante, en análisis de datos a través de la herramienta Stata se obtiene una visión más detallada que permite obtener una conclusión fundamentada.

Asimismo, en las tablas anteriores se presenta el promedio, los valores máximos y mínimos de Interacciones generadas por parte de los medios tradicionales e influencers en la red. Los resultados sugieren que en el contexto de la crisis reputación bajo estudio los influencers, a pesar de tener una menor presencia en la red (90 usuarios), mantienen una posición más relevante como generadores de interacción con la audiencia en comparación con los medios tradicionales que, con mayor presencia en la red (un total de 169 usuarios), presentan un nivel más bajo de interacciones. Esto puede sugerir que es importante medir/analizar la calidad e impacto de la participación en la red más allá de la cantidad de usuarios de cada agente clave en la red.

Por otro lado, considero interesante ver el comportamiento del grupo 0 en la red que incluye el resto de los usuarios que no pertenecen al grupo de medios tradicionales ni de influencers.

Tabla 10: Resultados Resto de Usuarios (Tipo de Medio: 0)

Variable	Obs	Media	Std. Dev.	Mín	Máx
Interacciones	310	783,5325	12018,26	0	210316
Betweenness C.	310	0,0043503	0,0208107	0	0,2790074
Closeness C.	310	0,040517	0,0447332	0	0,148665
Clustering C.	310	0,0031267	0,0317199	0	0,5
Eigenvector C.	310	0,0128583	0,0391381	0	0,456461
Followers	310	546482,4	4284972	0	5.10e+07 (51 millones)

Fuente: Stata

Observamos que el Grupo 0 está formado por un total de 310 usuarios, siendo el más grande en comparación con los medios tradicionales (169 usuarios) e influencers (90 usuarios). Destaca por tener un promedio de Betweenness Centrality ligeramente mayor al de la media de la red, así como su valor máximo de 0,2, siendo el más grande de toda la red. Por otro lado, en relación con la generación de interacciones, mantiene un promedio superior al grupo de Medios Tradicionales, pero inferior al de Influencers.

En definitiva, los resultados muestran que los usuarios del Grupo 0 mantienen una presencia variada dentro de la red, pero con una baja influencia y centralidad en términos generales. Asimismo, presentan una distribución desigual en cuanto a interacciones y conectividad, lo que indica que dentro del grupo unos pocos usuarios tienen impacto significativo en la difusión de la información de crisis, así como en la formación de clústeres.

Iniciar el trabajo empírico con el análisis descriptivo ha sido crucial para obtener un conocimiento más profundo de cuál es la dinámica de la red, así como del papel de cada uno de los agentes clave (medios tradicionales e influencers) y el resto de los usuarios que conforman la red de la crisis bajo estudio. A su vez, me ha permitido identificar los primeros patrones y comportamientos que se originan en la red. A partir de aquí se inicia el análisis inferencial con el objetivo de dar respuesta a las hipótesis definidas anteriormente y obtener unas conclusiones sobre la interacción y la influencia de los actores clave (Medios Tradicionales e Influencers) en la propagación de información de crisis en la red.

## 5.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

### H1.1 Los perfiles asociados a medios tradicionales generan una conectividad entre los nodos superior a 0.004 (Betweenness Centrality).

Tabla 11: Test T para una Muestra de una Media

Variable	Obs	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% conf. Interval	
Betweenness C.	169	0,002976	0,000761	0,009893	0,0014736	0,0044784
media = media (betweenness centrality)				t= -1,3456		
H0: media = 0,004				Grados Libertad = 168		
Ha: media < 0,004		Ha: media!=0,004		Ha: media > 0,004		
Pr ( T < t ) = 0,0901		Pr ( T > t =0,1802		Pr ( T < t ) = 0,9099		

Fuente: Stata

Con un 95% de confianza no puedo rechazar H0, es decir, no hay suficiente evidencia estadística para poder afirmar que los perfiles asociados a Medios Tradicionales generan una conectividad entre los nodos mayor al umbral establecido de 0,004 (la media de la red bajo estudio).

Si nos fijamos en la imagen global del grupo 1 en la red (Véase en Anexos 8.6), formado por 80 perfiles asociados a medios tradicionales (siendo el grupo con más medios tradicionales de la red), observamos un claro ejemplo de cómo es la dinámica de lo que sugiere el resultado de la hipótesis, es un grupo donde la conectividad aparentemente es mínima.

### H1.2 La conectividad generada por los perfiles asociados a medios tradicionales es superior a la de un influencer en la misma red.

Tabla 12: Test T para diferencia de dos medias

Grupo	Obs	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% conf. Interval	
1 (M. Tradicionales)	169	0,002976	0,000761	0,009893	0,0014736	0,0044784
2 (Influencers)	90	0,005455	0,0016752	0,015892	0,0021264	0,0087835
Combinado	259	0,0038374	0,0007667	0,012339	0,0023276	0,0053472
dif		-0,002479	0,0016058		-0,0056413	0,0006833
dif = media (1) - media (2)				t= -1,5437		
H0: dif = 0				Grados Libertad = 257		
Ha: media < 0		Ha: dif!=0		Ha: media > 0		
Pr ( T < t ) = 0,0619		Pr ( T > t =0,1239		Pr ( T < t ) = 0,9381		

Fuente: Stata

Con un 95% de confianza no puedo rechazar H0, es decir, no hay suficiente evidencia estadística para poder afirmar que los perfiles asociados a medios tradicionales generan una conectividad superior a los influencers en la misma red.

## H2.1 Los perfiles asociados a medios tradicionales reciben menor interacción por parte de la audiencia en comparación con un influencer.

Tabla 13: Test T para diferencia de dos medias

Grupo	Obs	Media	Std. Err.	Std. Dev.	95% conf. Interval	
1 (M. Tradicionales)	169	344,9822	198,991	2586,883	-47,86279	737,8273
2 (Influencers)	90	9876,322	5345,588	50712,7	-745,2473	20497,89
Combinado	259	3657,031	1876,701	30202,64	-38,57134	7352,633
dif		-9531,34	3903,862		-17218,97	-1843,709
dif = media (1) - media (2) H0: dif = 0				t = -2,4415 Grados Libertad = 257		
Ha: media < 0 Pr ( T < t ) = 0,0077		Ha: dif!=0 Pr ( T > t )=0,0153		Ha: media > 0 Pr ( T < t ) = 0,9923		

Fuente: Stata

Con un 95% de confianza puedo rechazar H0, es decir, hay suficiente evidencia estadística para poder concluir que los medios tradicionales reciben menor interacción por parte de la audiencia en comparación con los influencers.

Por último, para complementar el resultado de la hipótesis H2.1, se ha realizado una Regresión Lineal con el objetivo de entender que variables son relevantes en la generación de interacciones:

Tabla 14: Regresión Lineal (Variable Dependiente: Interacciones)

Fuente	SS	df	MS	Núm. De obs = 567 F (7, 559) = 19,46	
Modelo	5.5027e+10 (550 millones)	7	7.8610e+09 (78.6 millones)	Prob > F = 0.0000	
Residual	2.2583e+11 (2.260 millones)	559	403980421	R - cuadrado = 0.1959	
Total	2.8085e+11 (2.810 millones)	566	496204695	Adj R- cuadrado = 0.1859	
				Raíz del ECM = 20099	

Interacciones	Coficiente	Std. Err.	t	P> t	95% conf. Interval	
Followers	-0,0000409	0,0002491	-0,16	0,87	-0,0005303	0,00045
Betweenness C.	-337335,5	67824,07	-4,97	0	-470556,6	-204114
Closeness C.	-50466,89	22783,25	-2,22	0,027	-95218,13	-5715,6
Clustering C.	4297,85	16281,75	0,26	0,792	-27683,05	36278,8
Eigenvector C.	343235,2	32173,81	10,67	0	280038,8	406432

Fuente: Stata

Para determinar qué variables son más relevantes en la generación de interacciones se debe observar los valores p de estas. Aquellas variables con un p valor menor a 0,05 indican que estadísticamente son relevantes.

Observamos que las medidas de centralidad (Betweenness Centrality, Closeness Centrality y Eigenvector Centrality) son las variables determinantes en la generación

de interacciones en la red, mientras que las métricas de Followers y Coeficiente de Clustering no tienen un impacto significativo.

Respecto a la variable Betweenness Centrality, el coeficiente negativo nos indica que a medida que la centralidad de intermediación aumenta las interacciones disminuyen. La misma lectura para la variable Closeness Centrality, el coeficiente negativo sugiere que a medida que aumenta el valor de centralidad de cercanía disminuyen las interacciones.

En cambio, en el caso de la variable Eigenvector Centrality, el coeficiente positivo indica que cuanto más influyente y mejor conectado está un usuario dentro de la red, se asocia a mayor generación de interacciones.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 CONCLUSIONES DEL TRABAJO EMPÍRICO

Tras realizar el análisis descriptivo e inferencial sobre el caso de crisis corporativa de la Real Federación Española de Fútbol a cerca del Caso Rubiales en Twitter, he tenido la oportunidad de extraer las siguientes conclusiones de mi red bajo estudio:

- La red bajo estudio se caracteriza por su desigualdad y dispersión. Se observa que un pequeño grupo de usuarios mantienen un alta centralidad e influencia dentro de la red y la mayoría de la red tiene una conectividad y centralidad baja. Es decir, se trata de una red heterogénea donde existen distintos niveles de actividad y conectividad entre los usuarios (o nodos).
- El resultado de alta variabilidad en relación con el número de interacciones, así como las diferencias significativas en la conectividad sugieren que pocos usuarios son los que generan muchas interacciones y que la mayoría genera pocas o prácticamente ninguna.
- Poniendo foco en la comparativa de los medios tradicionales e influencers se observa que el segundo grupo a pesar de tener una menor presencia en la red (90 usuarios) son los que más interacciones generan con la audiencia lo que indica lo importante que es la calidad y participación en la red y no tanto la cantidad de usuarios asociados a un agente clave.

Asimismo, a través del resultado del promedio del Betweenness Centrality se puede concluir que se trata de una red donde pocos usuarios son los puentes clave dentro de la red y que ni los medios tradicionales ni influencers tienen un papel central como facilitadores de información entre los distintos nodos (o usuarios), ralentizando así la difusión de la información.

- La incorporación de las variables de Closeness Centrality y Coeficiente de Clustering han permitido conocer más en profundidad el comportamiento de la

red. Se observa que se trata de una red donde los usuarios se encuentran lejos del centro de esta, afectando así a la eficiencia de difusión de información durante el desarrollo de la crisis. Además, el bajo Coeficiente de Clustering muestra que no hay tendencia por parte de los usuarios a generar agrupaciones cerradas (con excepciones), esto indica que se compone de pocos “cliques” (subconjunto de nodos en la red o subred muy densa dentro de una red mayor) donde la información no tiene una circulación eficiente en cada uno de los sectores de la red.

- Los hallazgos obtenidos a raíz del resultado del análisis de la hipótesis H2.1 y la regresión lineal subrayan la relevancia de la posición e influencia (las métricas de centralidad) en la red para poder entender las dinámicas de interacción, haciendo énfasis en el rol de los influencer sobre los medios tradicionales en este contexto de crisis reputacional.

Teniendo en cuenta el objetivo de mi Trabajo de Final de Grado, que ha sido llevar a cabo el análisis del impacto que tienen los medios tradicionales como fuente de información de crisis en Twitter durante la crisis reputacional de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) a raíz del Caso Rubiales en agosto de 2023, he extraído las siguientes conclusiones:

- Los medios tradicionales, en términos de Interacciones, a pesar de tener una mayor presencia en la red no consiguen tener la capacidad de movilizar a la audiencia y generar un debate alrededor de la crisis bajo estudio.
- En términos de Betweenness Centrality se observa que los medios tradicionales no tienen un papel importante como difusores de información entre los diferentes usuarios de la red y que su capacidad para influir en la propagación de información se ve muy limitada.
- El resultado en Closeness Centrality y Coeficiente de Clustering sugieren que, además de que la red es dispersa como se ha comentado anteriormente, los medios tradicionales mantienen una ubicación que no facilita la rápida propagación de la información, esto implica que durante el desarrollo de una crisis la información que pretenden difundir tardaría más en llegar al resto de usuarios de la red.

En definitiva, los medios tradicionales, a pesar de su alcance y reputación, no poseen la capacidad de tener un papel central en la red ni destacar como usuarios altamente influyentes en este caso de crisis reputacional en específico. Hay una desigualdad significativa en la influencia dentro de la red bajo estudio donde pocos usuarios (no

necesariamente medios tradicionales) son lo que tienen un impacto significativo, tanto en la formación de clústeres como en la difusión de la información de crisis.

Llegados a este punto, considero que es importante que los medios tradicionales trabajen la estrategia en redes sociales en periodos de crisis reputacionales buscando ser más importantes en la difusión de información, así como mejorar su posición en la red, su impacto y relevancia. Asimismo, sería interesante que indaguen en la posibilidad de colaborar con los influencers e incluso integrar las estrategias y técnicas que siguen para generar mayor interacción con la audiencia.

## **6.2 LIMITACIONES**

Los datos recopilados son de un periodo en particular de la crisis lo que no refleja en su totalidad los comportamientos en situaciones normales o en otras crisis reputacionales.

Los grupos de la red están formados por una cantidad baja de usuarios (a excepción del grupo 1) lo que considero que dificulta obtener unos resultados más realistas para poder extrapolar a otros casos de crisis reputacional en Twitter.

No he incluido variables cualitativas que quizás podrían haber proporcionado un enfoque o contexto más profundo sobre el origen y naturaleza de las interacciones, así como el tono del contenido de los tweets.

## **6.3 RECOMENDACIONES**

Realizar un análisis del contenido (incorporando variables cualitativas) comparando aquel generado por los medios tradicionales con el de influencers, para detectar los temas más relevantes para la audiencia y ver cómo esta percibe las distintas fuentes de información.

Implementar estudios a largo plazo con el objetivo de observar las variaciones en dinámicas de generación de interacciones e influencia en redes sociales (antes, durante y después de una crisis reputacional).

Investigar casos de colaboraciones entre medios tradicionales e influencers para evaluar el impacto en la propagación de información durante la crisis y en la generación de interacciones.

Realizar estudios de crisis reputacional a nivel nacional que investiguen cómo los medios tradicionales pueden aumentar su influencia en las redes sociales y ser clave en la propagación de información, seleccionando nuevas variables y una muestra donde los grupos estén formados por una cantidad de usuarios significativa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Agmeka, F., Wathoni, R. N., y Santoso, A. S. (2019). The Influence of Discount Framing towards Brand Reputation and Brand Image on Purchase Intention and Actual Behaviour in E-commerce. *Public Relations Review. Elsevier*

Aldahdouh, M. M., y AIDahdooh, R. M. (2019). Social Media Network Analysis With NodeXL. *International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering.*

Aldhous, P. (2012). NodeXL for Network Analysis: *Presentación en NICAR 2012*, San Luis

Austin, L., Liu, B. F., y Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research.*

Baumgartner, K. T., y Baumgartner, C. A. (2020). How Corporate Reputation Disclosures Affect Stakeholders' Behavioral Intentions: Mediating Mechanisms of Perceived Organizational. *Journal of Business Ethics.*

Baumgartner, K. T., Ernst, C. A., y Fischer, T. M. (2020). How Corporate Reputation Disclosures Affect Stakeholders' Behavioral Intentions: Mediating Mechanisms of Perceived Organizational Performance and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics.*

Bruhn, M., Schoenmueller, V., y Schafer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review, Emerald Group.*

Chu, W., Choi, B., y Song, M. R. (2014). The Role of On-line Retailer Brand and Infomediary Reputation in Increasing Consumer Purchase Intention. *International Journal of Electronic Commerce.*

Coombs, W. T. (2012). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (3rd ed.). *Thousand Oaks, CA: Sage.*

Comisión Europea. (2022). Porcentaje de población que consumió noticias online en función del método de acceso en España en 2022. En *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1371573/principales-modos-de-acceso-a-noticias-online-en-espana/>

Crane, A., y Ruebottom, T. (2012). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics.*

DataReportal, & We Are Social, y Meltwater (2023). Motivos más populares entre los internautas en España para utilizar las redes sociales a 3er trimestre de 2022. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1306279/social-media-usage-reasons-spain/>

DataReportal, We Are Social, y Meltwater (2023). Principales tipos de cuentas de redes sociales seguidas por los internautas en España a 3er trimestre de 2022. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1306757/social-media-account-types-followed-spain/>

El Diario (2017). Conocidas caras de la TV cargan contra Hero Baby por Samanta Villar. Recuperado de [https://www.eldiario.es/vertele/noticias/samanta-villar-hero-baby-famosos-apoyan-llasera-casanova\\_1\\_7397125.html](https://www.eldiario.es/vertele/noticias/samanta-villar-hero-baby-famosos-apoyan-llasera-casanova_1_7397125.html)

El Mundo (2022) Balenciaga, obligado a retirar "inmediatamente" su polémica campaña en la que mezcla niños con el sado y la pornografía infantil. Recuperado de <https://www.elmundo.es/television/2022/11/23/637ddd44e4d4d830078b45df.html>

El Periódico (2017). La marca Hero se disculpa con la periodista Samanta Villar. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/extra/20170221/hero-baby-discupas-samanta-villar-5850609>

El Periódico (2023). Zara retira una campaña tras la llamada al boicot de activistas palestinos.

Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20231212/zara-retira-campana-llamamientos-boicot-palestina-sudarios-gaza-95728745>

Espinoza-González, V. (2021). Tutorial Redes Semánticas con NodeXL.

Estirado, L. (2022). "Pedimos disculpas": Balenciaga retira de todas las plataformas la polémica campaña con niños y peluches sado, *El Periódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/gente/20221124/disculpas-balenciaga-campana-ninos-peluches-sadomasoquista-bondage-79023228>

Evans, A., Twomey, J., y Talan, J. (2011). Twitter as a public relations tool, *Public Relations Journal*.

Freeman, R.E. (1984) Strategic Management: A stakeholder approach, *Pitman Press*, Boston.

Fombrun C.J. (1996) Reputation, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.

García, B. (2023). Zara explica la retirada de una campaña por acusaciones de inspirarse en Gaza: "Sentimos el malentendido". *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/smoda/moda/2023-12-12/zara-explica-la-retirada-de-una-campana-por-acusaciones-de-inspirarse-en-gaza-sentimos-el-malentendido.html>

Galan-Ladero, M. M., y Sanchez-Hernandez, M. I. (2022). Corporate donation behavior during the COVID-19 pandemic: A case-study approach in the multinational Inditex. *CellPress*.

Gil Ramírez, H., y Guilleumas García, R. M. (2023). Análisis de Redes Sociales con NodeXL. Guía Básica.

Greenpeace (2010). Tras la campaña de Greenpeace, Nestlé dejará de utilizar aceite de palma procedente de la destrucción de los bosques tropicales. Recuperado de <https://archivo-es.greenpeace.org/espana/es/news/2010/November/100517/>

Halpern, D. (2008). Crisis 2.0: La necesidad de un modelo integrado de comunicación. *Cuadernos.info*, (22), 48-56.

Himelboim, I., Guy J. Golan, Bitt Beach Moon y Ryan J. Suto (2014) A Social Networks Approach to Public Relations on Twitter: Social Mediators and Mediated Public Relations, *Journal of Public Relations Research*.

IAB España (2023). Percepción de las marcas que tienen perfiles en redes sociales en España a marzo de 2023. En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/773297/motivations-initials-by-the-what-the-users-they-followed-a-brand-in-spain/>

Iglesias, D. (2023). Así ha dañado Rubiales la marca España: "La catastrófica gestión ha provocado una grave crisis de reputación". *El Periódico*. Recuperado de <https://www.epe.es/es/deportes/20230831/crisis-reputacional-futbol-espanol-caso-rubiales-mundial-patrocinadores-91501472>

Islam, H., Jebarajakirthy, C., y Shankar, A. (2019). An experimental based investigation into the effects of website interactivity on customer behavior in on-line purchase context. *Journal of Strategic Marketing*.

Jin, Y., Liu, B. F., y Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: *SAGE*.

Karlberg, M. (1996). Remembering the public in public relations research: From theoretical to operational symmetry, *Journal of Public Relations Research*.

Kim, H., Park, J., Cha, M., y Jeong, J. (2015). The Effect of Bad News and CEO Apology of Corporate on User Responses in Social Media. *PLOS ONE*.

Larkin, J. (2003). Strategic reputation risk management. New York, NY: Palgrave Macmillan.

La Vanguardia (2023). Polémica por una campaña de Zara que activistas vinculan con la guerra en Gaza.

Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20231211/9441587/polemica-campana-zara-activistas-vinculan-guerra-gaza.html>

Lindgren, B.M., Lundman, B. y Graneheim, U. H. (2020). Abstraction and interpretation during the qualitative content analysis process. *International Journal of Nursing Studies*.

Liu, B. F., Austin, L., y Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review, Elsevier*.

Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R., y Kuch, B. (2012). Managing Turbulence in the Blogosphere: Evaluating the Blog-Mediated Crisis Communication Model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*.

Majeed, M., Owusu-Ansah, M., y Ashmond, A.-A. (2021). The influence of social media on purchase intention: The mediating role of brand equity. *Cogent Business & Management*.

Martínez Solana, M. Y., y Túñez-López, J. M. (2021). La gestión de la comunicación de crisis en las organizaciones. Efectos de la entropía en el caso BBVA-Villarejo.

Merco (2022) Empresas con mayor reputación en España a julio de 2022 (puntuación del índice). En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1264578/most-reputable-companies-spain/>

Muñoz, R. (2023, 20 de febrero). La secretaria de Estado de Transportes y el presidente de Renfe dimiten por el escándalo en los trenes de Asturias y Cantabria. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2023-02-20/la-secretaria-de-estado-de-transportes-y-el-presidente-de-renfe-dimiten-por-el-escandalo-en-los-trenes-de-asturias-y-cantabria.html>

Ottati, C. (2019). Análisis sobre las características de las crisis reputacionales en influencers digitales, su gestión y consecuencias. Trabajo Final de Grado, Licenciatura en Comunicación Social.

Pace, S., Balboni, B., y Gistri, G. (2014). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*.

Park, J., Cha, M., Kim, H., y Jeong, J. (2012). Managing Bad News in Social Media: A Case Study on Domino's Pizza Crisis. Proceedings of the Sixth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media.

Park, C. W., Sutherland, I., y Lee, S. K. (2021). Effects of online reviews, trust, and picture-superiority on intention to purchase restaurant services. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.

Pérez, M. (2016). Influencer engagement, una estrategia de comunicación que conecta con la generación millennial. Trabajo Final de Grado. Universidad de Alicante, Alicante, España.

Peña-García, N., Gil-Saura, I., Rodríguez-Orejuela, A., y Siqueira-Junior, J. R. (2020). Purchase intention and purchase behavior online: A cross-cultural approach. *CellPress*.

Piñeiro, M. (2010). Estrategia para la gestión de crisis de reputación online.

Quiñoy, L. (2021). 5 Casos de crisis de reputación mal gestionadas. *APD*. Recuperado de <https://www.apd.es/crisis-de-reputacion-mal-gestionadas/>

Ramos, D. (2024). Las crisis reputacionales que más dieron que hablar en 2023. PR Noticias. Recuperado de [Las crisis reputacionales que más dieron que hablar en 2023 - PR Noticias](#)

ReasonWhy. (s.f.). Crisis de Marca: Una recopilación de las crisis más sonadas a las que se han enfrentado algunas de las grandes marcas. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/especial/crisis-de-marca>

Reputation Institute (2023). Marcas con la mejor imagen y reputación entre los consumidores a nivel mundial en 2023 (en una escala del 1 al 100), En *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/504074/marcas-mundiales-con-mejor-reputacion/>

Roce, P. R. (2023). La crisis de Cercanías se recrudece en Madrid: descarrilamientos sin "causa clara", "riesgo grave" para los viajeros y bloqueos en Twitter. *El Mundo*. Recuperado de

<https://www.elmundo.es/madrid/2023/12/10/65748b3721efa0c83f8b45a2.html>

Ruiz Anderson, R. (2023). La crítica a Mercadona que revoluciona Twitter: "¿Alguien puede explicar esto?". *El Confidencial*. Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/espana/2023-03-11/critica-mercadona-twitter-alguien-puede-explicar\\_3591075/](https://www.elconfidencial.com/espana/2023-03-11/critica-mercadona-twitter-alguien-puede-explicar_3591075/)

Salcedo, J. L. (2015). Participación en redes sociales, herramientas para la escucha activa.

Salcudean, M., y Muresan, R. (2017). El impacto emocional de los medios tradicionales y los nuevos medios en acontecimientos sociales. *Revista Científica de Educomunicación*.

Sánchez, Á., y Moñino, L. J. (2023). Juicio a España por Rubiales: entre el machismo latente y la respuesta ejemplar. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/2023-09-03/juicio-a-espana-por-rubiales-entre-el-machismo-latente-y-la-respuesta-ejemplar.html>

Schultz, F., Utz, S., y Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via Twitter, blogs, and traditional media. *Public Relations Review*, *Elsevier*.

Schulze Horn, I., Taros, T., Dirkes, S., Hüer, L., Rose, M., Tietmeyer, R., y Constantinides, E. (2015). Business reputation and social media: A primer on threats and responses. *Papers*.

Sibilia, P. (2008). La intimidad como espectáculo. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Smith, M. A. (2013). NodeXL: Simple network analysis for social media. En 2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS).

Social Media Research Foundation. (s.f.). NodeXL Pro-Tutorial: Semantic Networks. Recuperado de <https://www.smrfoundation.org/nodexl/tutorials/semantic-networks/>

Social Media Research Foundation. (s.f.). Overall Metrics Defined. Recuperado de <https://www.smrfoundation.org/networks/overall-metrics-defined/>

Sohn, Y., y Ruthann Weaver Lariscy, *Journal of Public Relations Research* (2013): Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences, *Journal of Public Relations Research*.

Statista. (2023). Brands on Social Media. Recuperado de <https://www.statista.com/topics/2057/brands-on-social-media/#topicOverview>

Statista (2022). Most Reputable Companies Spain  
<https://www.statista.com/statistics/1264578/most-reputable-companies-spain/>

Statista (2023). Nivel de confianza en medios seleccionados en España a noviembre de 2022. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1271217/media-sources-trust-spain/>

Statista (2023). Número de usuarios de redes sociales en España de 2020 a 2029 (en millones). Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/569077/spain-number-social-media-users/>

Statista. (2022) Número de usuarios de redes sociales en todo el mundo entre 2017 y 2027 (en miles de millones). En *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

Statista (2023). Penetración de usuarios de redes sociales en España de 2019 a 2028. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/567411/social-network-penetration-spain/>

Statista (2023) Principales beneficios del uso de redes sociales con fines de marketing en todo el mundo a enero de 2023. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/188447/influence-of-global-social-media-marketing-usage-on-businesses/>

Torres Martínez, L. (2015). Análisis de la Reputación de las Empresas desde el punto de vista del Cliente. Trabajo Fin de Grado para la obtención del Título de Graduado/a en Administración y Dirección de Empresa.

Universidad de Navarra (Center for Internet Studies and Digital Life School of Communication) (2021). Distribución porcentual de la población usuaria de noticias online en función de su medio de comunicación preferido para informarse en España en 2021, por grupo de edad. En *Statista*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/874413/medios-de-comunicacion-preferidos-para-informarse-por-grupo-de-edad-espana/>

Valero, M. (2018). Nestlé perderá el sello de aceite de palma sostenible por ser opaco y no colaborar. El *Confidencial*.

Recuperado de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-06-29/nestle-aceite-de-palma-sostenible\\_1585954/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-06-29/nestle-aceite-de-palma-sostenible_1585954/)

Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*. Elsevier.

Zheng, B., Liu, H., y Davison, R. M. (2017). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*. Elsevier.

Zhu, L., Anagondahalli, D., y Zhang, A. (2017). Social media and culture in crisis communication: McDonald's and KFC crises management in China. *Public Relations Review*, Elsevier.

Zubair, A., Baharun, R., y Kiran, F. (2020). Role of traditional and social media in developing consumer-based brand equity. Academic Paper. Lyallpur Business School, Government College University, Faisalabad, Pakistan.

Zyglidopoulos, S., y Phillips, N. (1999). Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective. *Corporate Reputation Review*. Rotterdam School of Management, Erasmus University, Faculty of Management, McGill University. Henry Stewart Publications.

20minutos (2024). Zara desata la polémica con su última campaña y termina retirando las fotos y pidiendo disculpas.

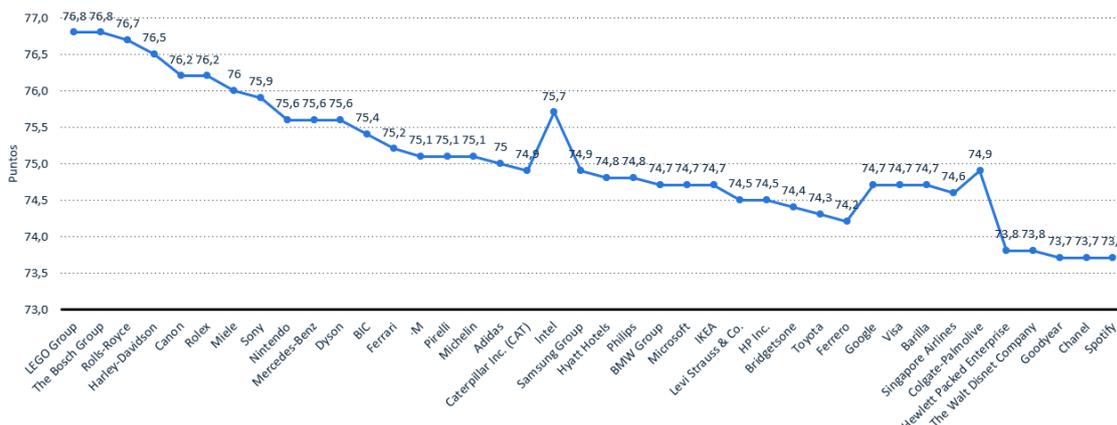
Recuperado de <https://www.20minutos.es/mujer/moda/zara-desata-polemica-ultima-campana-retira-fotos-disculparos-palestinos-5198078/>

## 8. ANEXOS

### 8.1 REPUTACIÓN CORPORATIVA A NIVEL MUNDIAL

Las empresas líderes en buena reputación e imagen a nivel mundial el año 2023 (en una escala del 1 al 100) fueron las siguientes:

Gráfico 1. Marcas con la mejor imagen y reputación entre los consumidores a nivel mundial en 2023.



Fuente: Statista 2024

Este estudio, realizado de diciembre de 2022 a enero de 2023, muestra las 40 marcas mundiales que obtuvieron las mejores puntuaciones. La empresa Lego Group se clasificó como la marca con mejor reputación y grandes nombres como Adidas y Walt Disney no se clasificaron entre las 10 primeras empresas.

La puntuación de RepTrak se basa en las respuestas a preguntas dirigidas a medir la admiración, confianza y respeto hacia la marca, así como la sensación e imágenes positivas que transmiten y la estima que estas despiertan, en una escala de 0 a 100 puntos.

- Entre 40 y 59 puntos se considera puntuación baja
- Entre 60 y 69 se considera una puntuación dentro de la media
- Entre 70 y 79 es una buena puntuación
- Más de 80 se considera una puntuación excelente

## 8.2 REPUTACIÓN CORPORATIVA ESPAÑA (MERCOS)

Imagen 1. Ranking Reputación Corporativa 2020.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	MERCADONA	9483	—
3	REPSOL	7771	—
4	GRUPO SOCIAL ONCE	7714	↑ 7
5	SANTANDER	7530	↓ 4
6	TELEFÓNICA	7485	↓ 5
7	IBERDROLA	7466	↑ 10
8	MAPFRE	7434	—
9	CAIXABANK	7381	↓ 6
10	IKEA	7346	↓ 9

Fuente: Merco

En el ranking de empresas con mayor reputación de 2021, Inditex y Mercadona siguen liderando y observamos que Repsol fue superada por Grupo Social Once:

Imagen 2. Ranking Reputación Corporativa 2021.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	MERCADONA	9961	—
3	GRUPO SOCIAL ONCE	8216	↑ 4
4	REPSOL	7978	↓ 3
5	TELEFÓNICA	7968	↑ 6
6	MAPFRE	7705	↑ 8
7	IBERDROLA	7543	—
8	IKEA	7526	↑ 10
9	NESTLÉ	7507	↑ 12
10	COCA-COLA	7347	↑ 11

Fuente: Merco

Las empresas más reputadas a julio de 2022, según el estudio de Merco son las siguientes:

Imagen 3. Ranking Reputación Corporativa 2022.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	MERCADONA	10000	↑ 2
2	INDITEX	9847	↓ 1
3	GRUPO SOCIAL ONCE	8470	—
4	TELEFÓNICA	8030	↑ 5
5	MAPFRE	7574	↑ 6
6	REPSOL	7509	↓ 4
7	IKEA	7441	↑ 8
8	COCA-COLA	7390	↑ 10
9	NESTLÉ	7107	—
10	MUTUA MADRILEÑA	7054	↑ 12

Fuente: Merco

Observamos que Mercadona e Inditex lideran el ranking con una puntuación en reputación corporativa de 10000 y 9847 respectivamente.

A continuación, observamos la distribución realizada por Merco en 2023:

Imagen 4. Ranking Reputación Corporativa 2023.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	↑ 2
2	MERCADONA	9628	↓ 1
3	GRUPO SOCIAL ONCE	9099	—
4	REPSOL	8239	↑ 6
5	MAPFRE	8154	—
6	TELEFÓNICA	8148	↓ 4
7	COCA-COLA	8142	↑ 8
8	IKEA	8085	↓ 7
9	SANTANDER	7668	↑ 11
10	MAHOU SAN MIGUEL	7545	↑ 15

Fuente: Merco

Observamos que en el ranking de 2023 Inditex supera a Mercadona, Grupo Social Once mantiene la tercera posición y Repsol se consolida como la cuarta empresa con mejor puntuación de Reputación Corporativa.

Tabla 1. Variables en la Puntuación del Ranking de Reputación Corporativa.

<p><b>Resultados Económico-Financieros</b></p>	<p>Proyección de beneficios a corto y medio plazo Acierto en la estrategia empresarial Gobierno corporativo Sostenibilidad medioambiental Credibilidad y calidad de su gestión</p>
<p><b>Ética y Responsabilidad Corporativa (i)</b></p>	<p>Compromiso con la comunidad Comportamiento ético Compromiso con el medioambiente y cambio climático</p>
<p><b>Calidad de la Oferta Comercial</b></p>	<p>Calidad de producto-servicio Respeto a los derechos del consumidor</p>
<p><b>Reputación Interna</b></p>	<p>Compromiso de inversión y empleo en el país Calidad laboral Apuesta por la igualdad de género</p>
<p><b>Ética y Responsabilidad Corporativa (ii)</b></p>	<p>Transparencia informativa Eficacia en la comunicación corporativa Acierto en la estrategia empresarial Equipo directivo</p>
<p><b>Dirección y Gestión</b></p>	<p>Calidad de la gestión empresarial Innovación Marca Empleadora Atractiva Estrategia competitiva</p>
<p><b>Comunicación digital</b></p>	<p>Eficacia de su gestión en comunicación digital Ética (honestidad y transparencia) Innovación en comunicación digital</p>
<p><b>Ética y Contribución al país</b></p>	<p>Compromiso Ético, Transparencia y Buen Gobierno Compromiso con el país Compromiso social Compromiso Medioambiental</p>

Fuente: Merco

### 8.3 TIPOLOGÍA Y GRADO DE PROFUNDIDAD DE LAS CRISIS

A continuación, se exponen dos tipos tipologías de crisis aplicables a crisis de imagen y/o reputación (Ottai C 2019):

1. Según la ubicación de la fuente origen diferenciamos entre crisis exógenas y crisis endógenas:

Crisis Exógenas son aquellas que su origen viene dado por factores externos a la empresa afectada. Estas pueden ser desencadenadas por sucesos que están fuera del control directo de la compañía, por ejemplo, los desastres naturales, conflictos internacionales, etc.

Crisis Endógenas son aquellas que su origen viene dado dentro de la propia empresa, como resultado de decisiones, problemas, debilidades internas que se han ido acumulando hasta alcanzar un punto crítico. Un ejemplo podría ser un caso de corrupción, de discriminación a empleado/a, problemas de la calidad del producto o servicio, una brecha de seguridad, una campaña negativa en redes sociales, prácticas medioambientales irresponsables, etc.

2. Según la posibilidad de intervención de la empresa en la etapa pre-crisis diferenciamos entre crisis evitables y crisis no-evitables:

Crisis Evitable: son aquellas donde la empresa tiene grado de control para evitar/minimizar el riesgo, previniendo o controlándolo a partir de una intervención adecuada y una gestión proactiva. Se vinculan a errores internos, malas decisiones y planificaciones, así como negligencia a la hora de gestionar los riesgos.

Algún ejemplo podría ser la calidad del producto y/o servicio, la seguridad laboral, etc.

Crisis No-Evitables: son aquellos sucesos que se escapan del control directo de la empresa afectada, donde no puede prevenir o evitar que se desencadene la crisis. Estas suelen estar provocadas por situaciones externas (Crisis Exógenas) que terminan afectando al mercado donde opera la compañía o incluso a nivel general a la sociedad. En este caso, la empresa afectada deberá adaptarse a la circunstancia e intentar minimizar, en la medida que pueda, las consecuencias.

Por último, una tipología de crisis interesante de mencionar, dado el contexto del trabajo de investigación, es la crisis de descontextualización y masificación de mensajes en Internet, esta es *“producto de la difusión de un mensaje que fue ideado para un público íntimo dada la sensibilidad de su contenido, pero que al masificarse afecta la relación con sus audiencias”* (Halpern D 2008, p.50).

En otras palabras, es aquella crisis que se genera cuando un mensaje creado para un público específico y con una sensibilidad particular, se difunde manera masiva perdiendo su contexto original. Esta descontextualización puede afectar la relación entre el emisor y la audiencia, sobre todo si la difusión masiva lleva a crear malentendidos o una errónea interpretación del mensaje.

Suelen ser resultado de una rápida propagación de la información en Internet, los mensajes son compartidos de una manera rápida llegando a audiencias que inicialmente no estaban previstas. De este modo, la empresa o emisor pierde el control de la interpretación del mensaje, con el riesgo de ver afectada su reputación.

Piñeiro (2010) afirma que una crisis puede tener nivel bajo, medio y grave dependiendo de tres variables: la intensidad, la dispersión y la influencia.

### 1. Crisis de Nivel Bajo

**Intensidad:** Hay comentarios negativos acerca de la empresa/marca que están generando debates pequeños entre los usuarios. Se da de forma localizada y en sites donde no está presente el público objetivo.

**Dispersión:** Existencia de un gran número de publicaciones negativas acerca de la empresa/marca en distintas sites, pero que están generando pocos comentarios.

**Influencia:** Hay un usuario influyente que publica un comentario negativo acerca de una empresa/ marca y esto da visibilidad al problema.

### 2. Crisis de Nivel Medio

**Intensidad y Dispersión:** Hay varias publicaciones que aparecen con una crítica concreta, la cual genera un gran número de comentarios negativos.

**Intensidad e Influencia:** Hay un usuario influyente que realiza un comentario negativo acerca de una empresa/marca y este genera un debate muy intenso.

**Dispersión e Influencia:** Existen diferentes usuarios influyentes que comentan sobre una misma problemática acerca de una empresa/marca.

**3. Crisis de Reputación Grave:** Es aquella cuando se dan a la vez las tres variables (intensidad, dispersión e influencia) en gran medida, resultado de que la empresa no ha sido capaz de reaccionar a tiempo.

### 8.4 MODELOS DE GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES

Respuesta de Negación. Esta opción de respuesta contiene tres estrategias: Atacar a quien acusa para confrontar a la persona o grupo que ha afirmado que existe una crisis; La negación, estrategia que se aplica para afirmar la inexistencia de crisis; El chivo expiatorio, utilizado para afirmar que hay otro individuo también responsable de la crisis.

Respuesta de Disminución. Esta opción de respuesta contiene dos estrategias: Excusas por parte de la empresa mediante una explicación de crisis que limita su responsabilidad; Justificación de la empresa para explicar por qué ocurrió la crisis.

Respuesta de Reconstrucción. Esta opción contiene dos estrategias: Compensación con el objetivo de apoyar económicamente a las víctimas de la crisis; Disculpa para expresar el arrepentimiento por el desarrollo de la crisis.

Respuesta de Refuerzo. Esta opción contiene tres estrategias: Reforzar, destacando las buenas acciones pasadas que hizo la empresa; Congraciamiento con el objetivo de elogiar a las partes interesadas; Victimización de la empresa con el objetivo de afirmarse como víctima de la crisis

### 8.5 METODOLOGÍA: TÉCNICAS STATA

Tabla 2. Técnicas para el Análisis Inferencial

TÉCNICA	DEFINICIÓN + FÓRMULA
Test T para una muestra de una media	<p>Es una técnica que permite analizar si la media de una muestra específica es estadísticamente distinta a un valor hipotético.</p> <p>La fórmula es la siguiente: <math display="block">z = \frac{\bar{X} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}</math></p> <p>X = es la media de la muestra  <math>\mu_0</math> = es el valor de H0                      S = desviación estándar                      n= tamaño de la muestra</p> <p>Aplicada a mi hipótesis H1.1:</p> $z = \frac{\text{Métrica media observada} - 0.5}{\frac{\text{Desviación estándar de la métrica en la muestra}}{\sqrt{\text{Tamaño de la muestra}}}}$
Test T para diferencia de dos medias	<p>Es una técnica que permite analizar si entre dos medias de dos muestras independientes existe diferencia significativa.</p> <p>La fórmula es la siguiente: <math display="block">Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}</math></p>

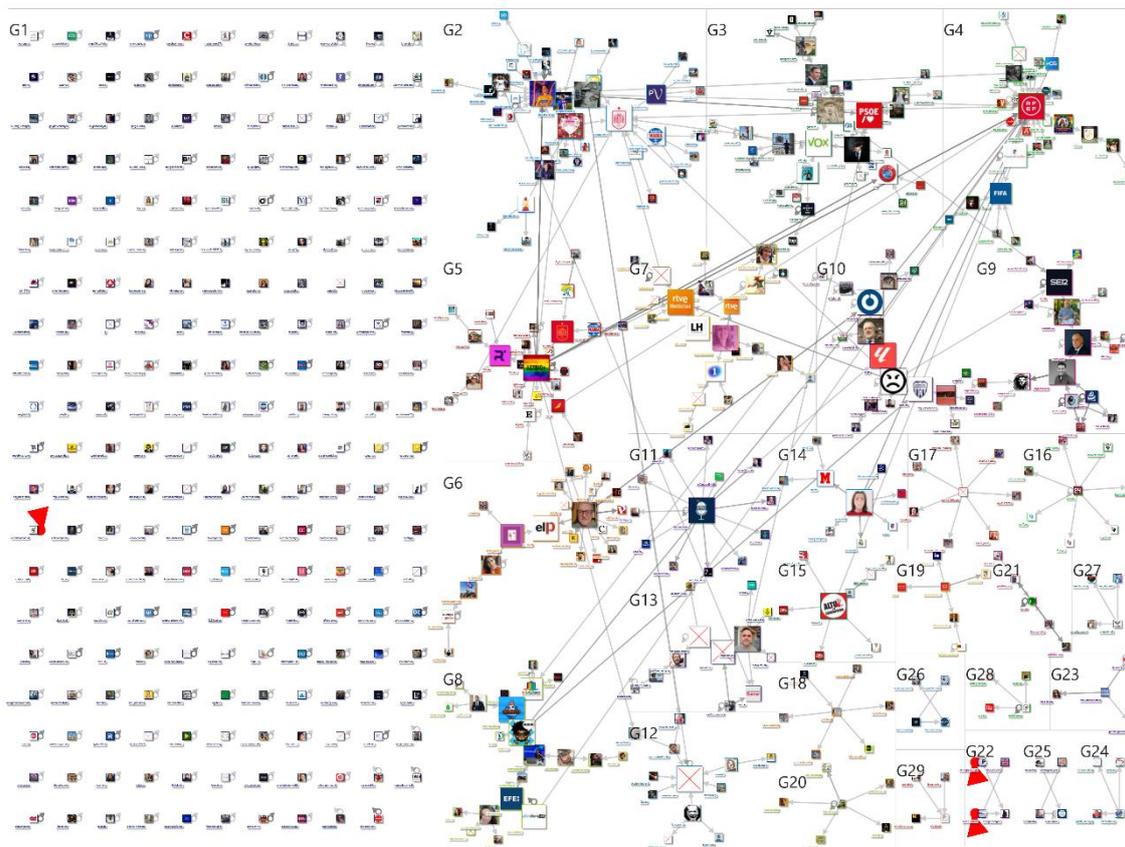
X1 y X2 = las medias de las muestras  
 s1 y s2 = desviaciones estándar de las muestras  
 n1 y n2 = tamaños de las muestras  
 Aplicada a mi hipótesis H1.2 y H2.1:

$$Z = \frac{\bar{X}_{\text{medios tradicionales}} - \bar{X}_{\text{influencers}}}{\sqrt{\frac{s^2_{\text{medios tradicionales}}}{n_{\text{medios tradicionales}}} + \frac{s^2_{\text{influencers}}}{n_{\text{influencers}}}}$$

Fuente: Elaboración Propia

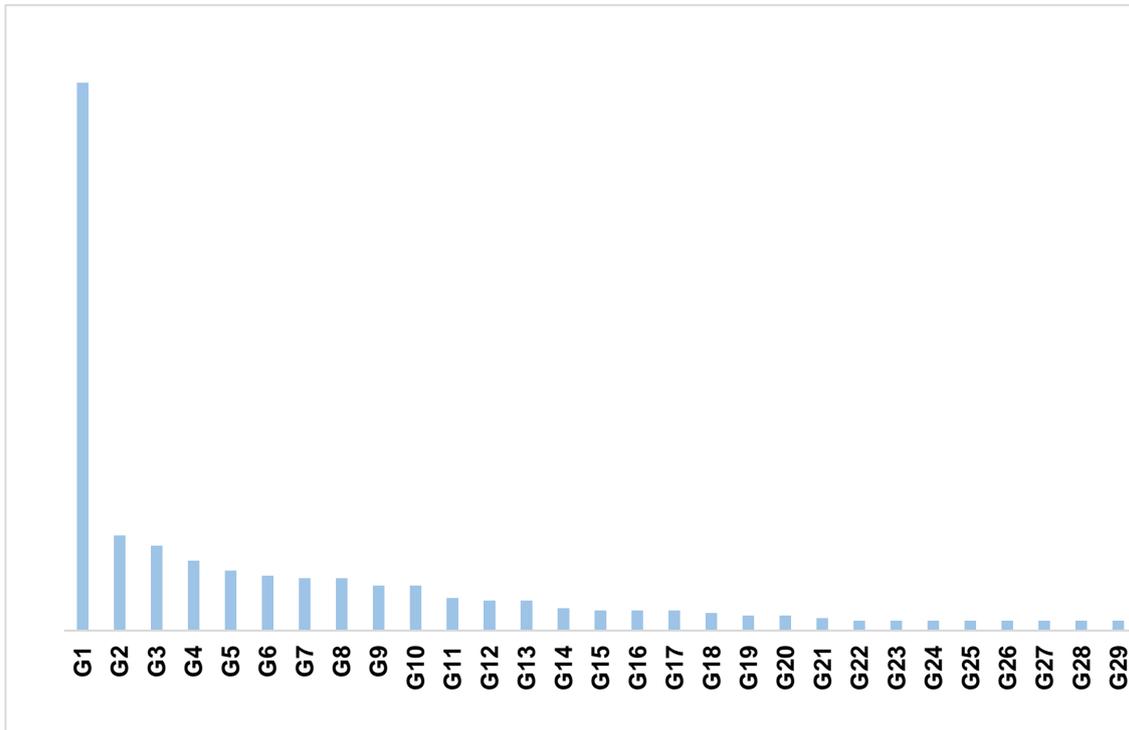
### 8.6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Imagen 5. Red Bajo Estudio



Fuente: NodeXL

Gráfico 2. Usuarios por Grupo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Número de Perfiles Asociados a Medios Tradicionales e Influencers por Grupo

	Medios Tradicionales	Influencers
Grupo 1	80	15
Grupo 2	7	11
Grupo 3	9	12
Grupo 4	11	2
Grupo 5	8	4
Grupo 6	9	8
Grupo 7	5	4
Grupo 8	9	3
Grupo 9	4	6
Grupo 10	5	4
Grupo 11	2	1
Grupo 12	0	4
Grupo 13	0	2
Grupo 14	1	1
Grupo 15	3	2
Grupo 16	3	0
Grupo 17	0	3
Grupo 18	1	2
Grupo 19	1	1
Grupo 20	0	2

<b>Grupo 21</b>	1	0
<b>Grupo 22</b>	2	0
<b>Grupo 23</b>	1	0
<b>Grupo 24</b>	1	0
<b>Grupo 25</b>	1	1
<b>Grupo 26</b>	2	0
<b>Grupo 27</b>	1	1
<b>Grupo 28</b>	1	0
<b>Grupo 29</b>	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Comparativa entre total de Medios Tradicionales e Influencers/Celebridades por grupo

Fuente: Elaboración Propia

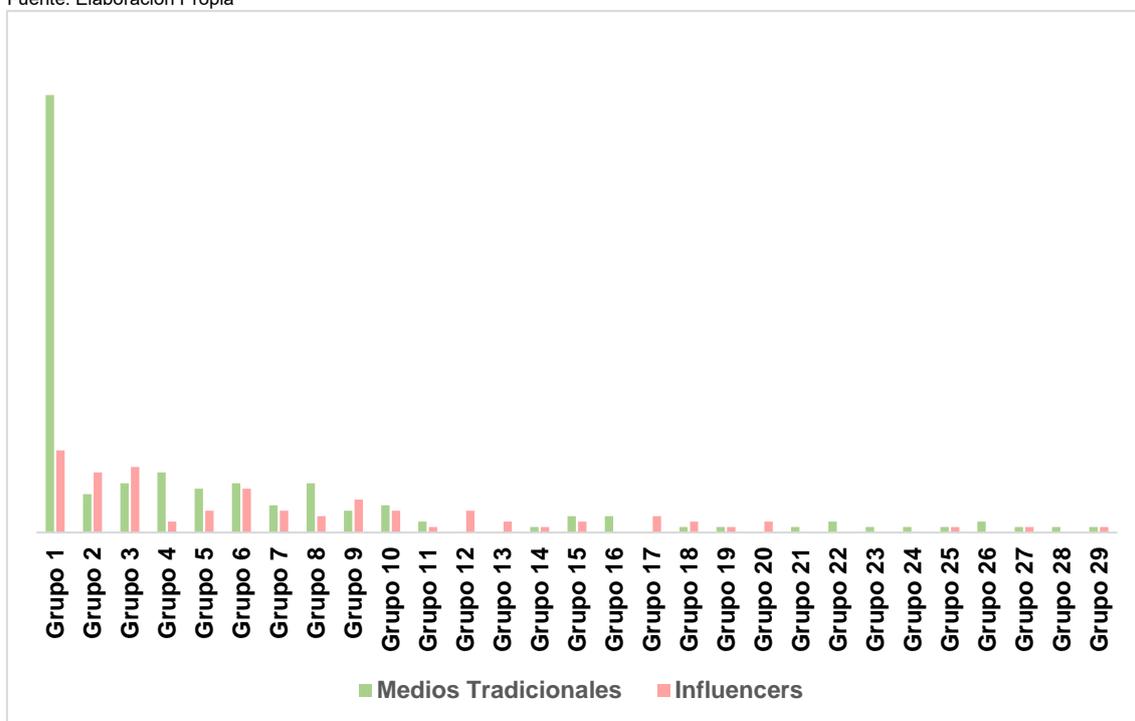
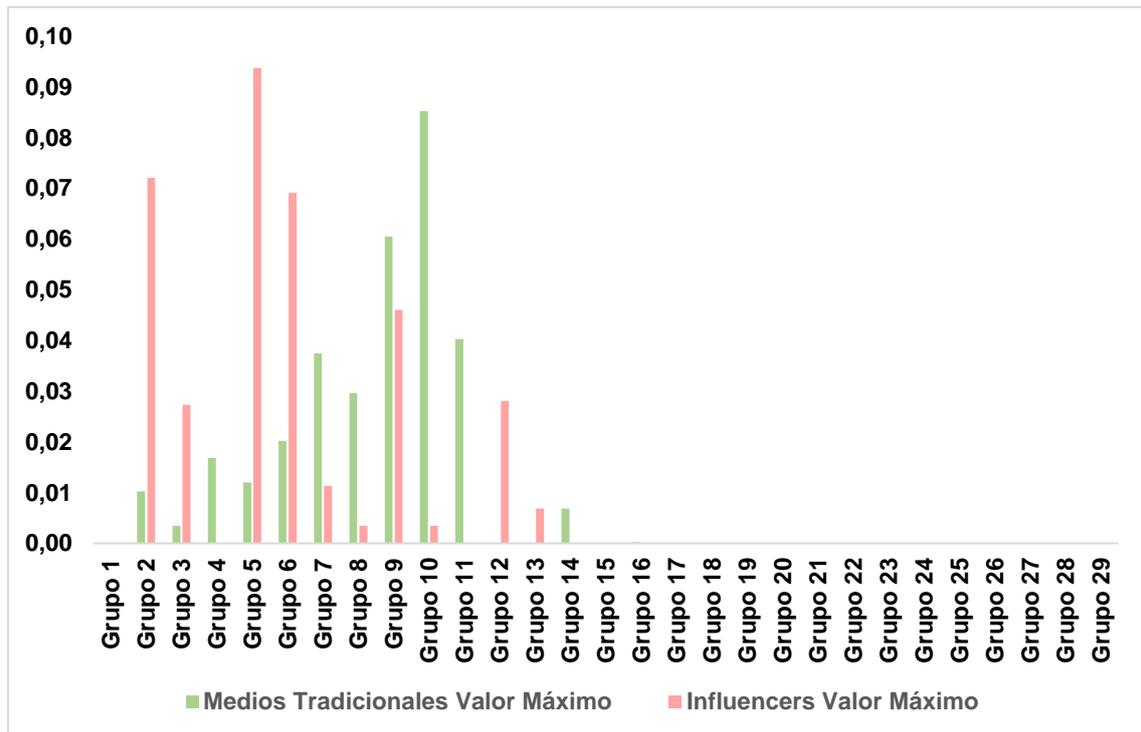


Tabla 4. Valores Máximos y Mínimos Betweenness Centrality

	<b>BETWEENNESS CENTRALITY</b>			
	<b>Medios Tradicionales</b>		<b>Influencers</b>	
	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor Mínimo	Valor Máximo
Grupo 1	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 2	0,00	0,01	0,00	0,07
Grupo 3	0,00	0,00	0,00	0,03
Grupo 4	0,00	0,02	0,00	0,00
Grupo 5	0,00	0,01	0,00	<b>0,09</b>
Grupo 6	0,00	0,02	0,00	0,07
Grupo 7	0,00	0,04	0,00	0,01
Grupo 8	0,00	0,03	0,00	0,00
Grupo 9	0,00	0,06	0,00	0,05
Grupo 10	0,00	<b>0,09</b>	0,00	0,00
Grupo 11	0,00	0,04	0,00	0,00
Grupo 12	0,00	0,00	0,00	0,03
Grupo 13	0,00	0,00	0,00	0,01
Grupo 14	0,00	0,01	0,00	0,00
Grupo 15	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 16	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 17	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 18	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 19	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 20	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 21	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 22	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 23	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 24	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 25	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 26	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 27	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 28	0,00	0,00	0,00	0,00
Grupo 29	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0,32</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Comparativa Valor Máximo Betweenness Centrality entre Medios Tradicionales e Influencers



Fuente: Elaboración Propia

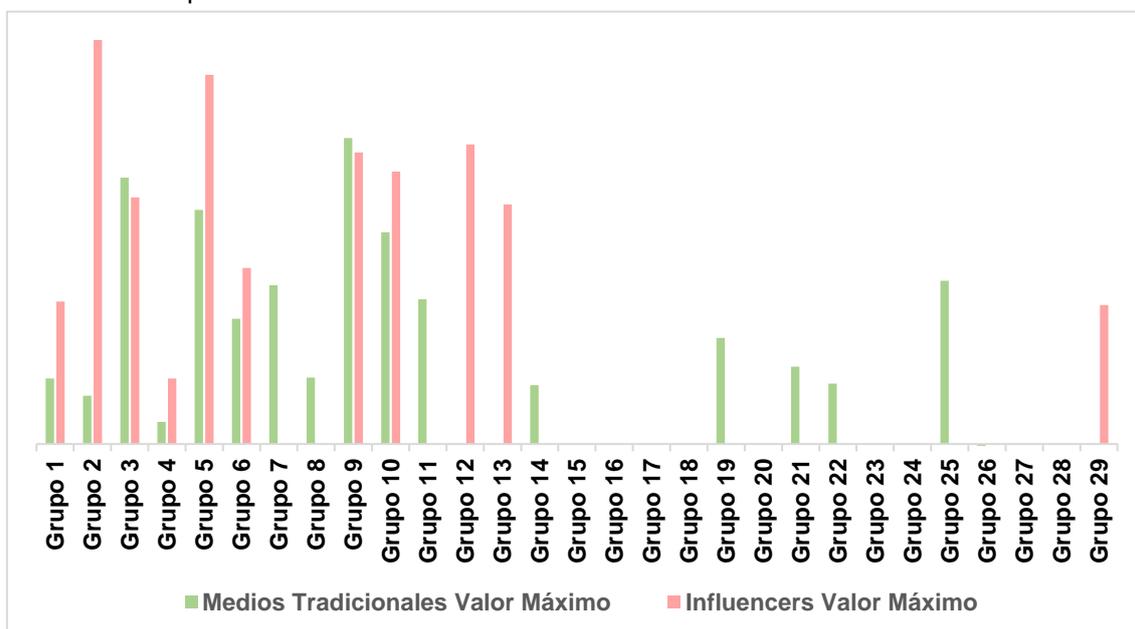
Tabla 5. Valores Máximos y Mínimos Interacciones

	INTERACCIONES			
	Medios Tradicionales		Influencers	
	Valor Mínimo	Valor Máximo	Valor Mínimo	Valor Máximo
Grupo 1	0	77	1	527
Grupo 2	0	50	268982	375462
Grupo 3	1	11528	0	7058
Grupo 4	0	26	0	77
Grupo 5	0	5182	236	151046
Grupo 6	0	343	28	1215
Grupo 7	0	790	0	0
Grupo 8	0	79	0	0
Grupo 9	14	31119	5	21619
Grupo 10	3	2966	0	13465
Grupo 11	0	554	0	0
Grupo 12	0	0	0	26520
Grupo 13	0	0	0	5939
Grupo 14	0	65	0	0
Grupo 15	0	0	0	0
Grupo 16	0	0	0	0
Grupo 17	0	0	0	0
Grupo 18	0	0	0	0
Grupo 19	0	212	0	0

Grupo 20	0	0	0	0
Grupo 21	0	103	0	0
Grupo 22	67	68	0	0
Grupo 23	0	0	0	0
Grupo 24	0	0	0	0
Grupo 25	0	880	0	0
Grupo 26	0	1	0	0
Grupo 27	0	0	0	0
Grupo 28	0	15	0	0
Grupo 29	0	0	0	480
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>54058</b>	<b>269252</b>	<b>603408</b>

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Comparativa Valor Máximo Interacciones entre Medios Tradicionales e Influencers



Fuente: Elaboración Propia