



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Estrategias de comunicación digital en la gestión de la
reputación ante situaciones de crisis corporativa

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Social Media y Comunicación Corporativa

AUTOR/A: Guerrero Correa, Juan José

Tutor/a: Escribá Pérez, Carmen

CURSO ACADÉMICO: 2024/2025

Trabajo de Fin de Master

**Estratègies de comunicació digital en la gestió de la reputació
davant situacions de crisi corporativa**

**Estrategias de comunicación digital en la gestión de la
reputación ante situaciones de crisis corporativa**

**Digital Communication Strategies for Reputation
Management in Corporate Crisis Situations**

Autor:

JUAN JOSÉ GUERRERO CORREA

España, 2025

Resum

En l'era digital, les xarxes socials han adquirit un paper central en la gestió de crisi corporatives, ja que permeten la ràpida propagació d'informació, tant positiva com negativa. La reputació d'una empresa pot veure's afectada en qüestió de minuts, la qual cosa fa imprescindible disposar d'estratègies de comunicació digital eficients que detecten senyals d'alerta, permeten respondre amb immediatesa i restauen la confiança dels grups d'interès. Aquest treball té com a objectiu principal identificar i avaluar les millors pràctiques en la monitorització proactiva de crisi en entorns digitals, el reforç de la comunicació interna per a una resposta coordinada i la implementació d'estratègies basades en la transparència i el diàleg bidireccional. Per a açò, s'adopta una metodologia mixta que inclou (1) la revisió sistemàtica de la literatura especialitzada sobre gestió de crisi en entorns digitals, (2) l'anàlisi exhaustiu d'un estudi de cas real i (3) la formulació de recomanacions estratègiques adaptades a escenaris d'alta volatilitat informativa. D'aquesta manera, s'analitza com la integració de xarxes socials corporatives i sistemes de monitorització en temps real permet gestionar les crisis amb major eficiència, assegurant la coherència entre els missatges institucionals i les accions executades. En este marc, es sintetitza un conjunt de protocols d'actuació estratègics que faciliten la identificació, la gestió i la correcció de situacions adverses de manera oportuna i eficaç.

Paraules clau: comunicació digital; reputació corporativa; gestió de crisi; protocols de resposta; boca a boca electrònic (eWOM).

Resumen

En la era digital, las redes sociales han adquirido un papel central en la gestión de crisis corporativas, ya que permiten la rápida propagación de información, tanto positiva como negativa. La reputación de una empresa puede verse afectada en cuestión de minutos, lo que hace imprescindible contar con estrategias de comunicación digital eficientes que permitan detectar señales de alerta, responder con inmediatez y restaurar la confianza de los stakeholders. En tal sentido, este trabajo tiene como objetivo principal identificar y evaluar las mejores prácticas en la monitorización proactiva de crisis en entornos digitales, el fortalecimiento de la comunicación interna para una respuesta coordinada y la implementación de estrategias basadas en la transparencia y el diálogo bidireccional. Para ello, se adopta una metodología mixta que contempla (1) la revisión sistemática de literatura especializada sobre manejo de crisis en entornos digitales, (2) el análisis exhaustivo de un estudio de caso real y (3) la formulación de recomendaciones estratégicas adaptadas a escenarios de alta volatilidad informativa. De este modo, se analiza cómo la integración de redes sociales corporativas y sistemas de monitoreo en tiempo real permiten gestionar crisis de manera más eficiente, asegurando la coherencia entre los mensajes institucionales y las acciones ejecutadas. En este orden de ideas, se sintetiza un marco de referencia con protocolos de actuación estratégicos que permitan identificar, gestionar y corregir situaciones adversas de manera oportuna y efectiva.

Palabras clave: Comunicación digital. Reputación corporativa. Manejo de crisis. Protocolos de respuesta. Boca-Boca electrónico (eWOM).

Abstract

In the digital era, social media has taken on a central role in corporate crisis management, as it enables the rapid dissemination of information, both positive and negative. A company's reputation can be impacted within minutes, making it essential to have efficient digital communication strategies that allow for the detection of warning signs, prompt responses, and the restoration of stakeholder trust. In this regard, the primary objective of this work is to identify and evaluate best practices in the proactive monitoring of crises in digital environments, strengthening internal communication for coordinated responses, and implementing strategies based on transparency and two-way dialogue. To achieve this, a mixed methodology is adopted that encompasses (1) a systematic review of specialized literature on crisis management in digital environments, (2) the thorough analysis of a real case study and (3) the formulation of strategic recommendations tailored to high-information volatility scenarios. In this way, it is analyzed how the integration of corporate social networks and real-time monitoring systems allows for more efficient crisis management, ensuring coherence between institutional messages and the actions executed. In this context, a framework is synthesized with strategic action protocols that enable the timely and effective identification, management, and correction of adverse situations. **Keywords:** Digital communication. Corporate reputation. Crisis management. Response protocols. Electronic Word-of-Mouth (eWOM).

Índice de contenidos

1	Introducción	8
1.1	Planteamiento del problema	11
1.2	Objetivos del trabajo	12
1.3	Justificación de la temática	12
1.4	Alcance y limitaciones	14
1.5	Estructura del trabajo	15
2	Metodología	16
2.1	Fases de trabajo	16
2.2	Operacionalización de objetivos	17
3	Marco teórico	19
3.1	Estrategias y protocolos de socialmedia ante situaciones de crisis	20
3.2	Monitorización proactiva de señales críticas	21
3.2.1	<i>Datos y recursos tecnológicos</i>	21
3.2.2	<i>Estrategias para la monitorización proactiva de señales</i>	22
3.3	Interpretación y respuesta de señales	23
3.3.1	<i>Activación de respuesta inmediata</i>	24
3.3.2	<i>Eficiencia, monitoreo y respuesta inmediata</i>	27
3.4	Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción	30
3.4.1	<i>Interacción y refuerzo</i>	30
3.4.2	<i>Tácticas e indicadores operativos</i>	31
3.4.3	<i>Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción</i>	32
3.5	Implementación de un ciclo de mejora continua	33
3.5.1	<i>Métodos y herramientas</i>	34
3.5.2	<i>Estrategias y recursos del ciclo de mejora continua</i>	35
3.6	Web 3.0 tendencias emergentes	36
3.6.1	<i>Implementación operativa</i>	39

4	Estudio de casos: Gestión exitosa de crisis	40
4.1	Selección del caso de estudio – Starbucks 2018	41
4.2	Starbucks y el manejo de situaciones de crisis	43
4.2.1	<i>Escalada mediática y presión social.....</i>	<i>44</i>
4.2.2	<i>Monitorización proactiva y activación de protocolos.....</i>	<i>45</i>
4.2.3	<i>Interacción, refuerzo y compensación</i>	<i>49</i>
4.2.4	<i>Discusión de resultados</i>	<i>50</i>
5	Gestión de la comunicación en sCC	54
5.1	Estrategia operativa.....	56
5.1.1	<i>Objetivos específicos del modelo.....</i>	<i>56</i>
5.1.2	<i>Tácticas y recomendaciones generales.....</i>	<i>57</i>
5.1.3	<i>Monitorización y activación de protocolos.....</i>	<i>59</i>
5.1.4	<i>Interacción, refuerzo y compensación</i>	<i>61</i>
5.1.5	<i>Monitoreo longitudinal y ciclo de mejora continua.....</i>	<i>63</i>
6	Conclusiones.....	65
6.1	Recomendaciones y posibles líneas de investigación a fines	67
6.2	Anexo ODS.....	68
7	Referencias	70

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama del gabinete de crisis y alta dirección	27
Figura 2. Dashboard analítico de la empresa Starbucks	35
Figura 3. Estrategia general para la gestión de crisis comunicativas	40
Figura 4. Caso Starbucks: Evento detonante de la SCC.....	43
Figura 5. Caso Starbucks: Cronología del detonante de la crisis	45
Figura 6. Caso Starbucks: Monitorización y activación de protocolos	48
Figura 7. Modelo de Gestión de la CSCC: Fases y dimensiones	56
Figura 8. Modelo de Gestión CSCC: Modelo de Dashboard consolidado	58
Figura 9. Modelo de Gestión CSCC: Ciclo de monitoreo y mejora continua	64

Índice de tablas

Tabla 1. Operacionalización de objetivos.....	18
Tabla 2. Procedimiento de monitoreo proactivo de señales críticas eWOM.....	22
Tabla 3. Proceso de interpretación y respuesta de señales críticas.....	24
Tabla 4. Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción	32
Tabla 5. Estrategias y recursos del ciclo de mejora continua	35
Tabla 6. Web 3.0: Implementación operativa y beneficios clave	39
Tabla 7. Cifras, estadísticas y datos del negocio de Starbucks.....	42
Tabla 8. Caso Starbucks: Tácticas de interacción, refuerzo y compensación	49
Tabla 9. Caso Starbucks: Lecciones aprendidas	53
Tabla 10. Modelo de Gestión CSCC: Monitorización y activación de protocolos.....	59
Tabla 11. Modelo de Gestión CSCC: Interacción, refuerzo y compensación	62
Tabla 12. Modelo de Gestión CSCC: Monitoreo y mejora continua.....	63

1 INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha redefinido profundamente el panorama de la comunicación empresarial, estableciendo nuevos paradigmas en la gestión de crisis y en la configuración de la reputación corporativa. En particular, las redes sociales y las tecnologías emergentes han evolucionado de manera significativa, pasando de simples canales de difusión a la conformación de robustas plataformas de interacción comunicativa que, entre otras cosas, permiten moldear hábitos de consumo, modelar la percepción pública e incrementar el contacto directo con los principales involucrados.

En este sentido, la importancia de las estrategias de comunicación corporativa, principalmente empleadas en situaciones de crisis, radica en que éstas constituyen un eje articulador ampliamente efectivo para responder de manera oportuna a la audiencia e interactuar directamente con el público objetivo; lo cual resulta esencial para evitar la formación de una matriz de opinión adversa que pueda llegar a comprometer la reputación de la organización y, en consecuencia, afectar las ventas de manera significativa.

De este modo, una comunicación estratégica, planificada y coherente con los valores corporativos, no solo permite mitigar el impacto de forma inmediata, sino que también, facilita la transformación de cualquier escenario adverso en una oportunidad para pasar a reforzar la confianza y el vínculo con los principales interesados; incluyendo la oportunidad de implementar estrategias específicas para pasar a captar nuevos clientes, incrementar el volumen de ventas y ampliar la cartera de fidelizados; además de buscar expandir la zona de influencia de la respectiva organización.

En este contexto, la capacidad de respuesta inmediata y la implementación de estrategias de comunicación digital vienen a constituir elementos clave para asegurar la sostenibilidad y la resiliencia por parte de las organizaciones frente a distintos escenarios críticos; principalmente, debido a que fomentan el incremento del compromiso entre los empleados, mejora la percepción de desempeño organizacional y optimiza la productividad (Kaplan & Haenlein, 2020; VET, 2024).

En particular, los canales de comunicación de interacción directa, conocidos como boca-boca electrónico (eWOM), por su parte, han permitido amplificar exponencialmente el alcance y la velocidad con que se propaga la información, tanto en lo relativo a menciones críticas como a comentarios de reconocimiento hacia tales organizaciones empresariales; todo lo cual ha venido exigiendo el desarrollo y la implementación de estrategias integradas de gestión comunicacional, especialmente, en aquellas empresas que sostienen una mayor influencia mediática.

Estas estrategias, generalmente, contemplan la identificación proactiva de señales de riesgo, en conjunto con la activación de protocolos de respuesta y planes para la reconstrucción pública de la imagen corporativa. En este sentido, distintas investigaciones han demostrado que la credibilidad organizacional se sustenta sobre la coherencia que se establece entre los mensajes transmitidos y las acciones ejecutadas a lo largo del tiempo; siendo la credibilidad y la ética dos factores altamente determinantes en el éxito del mantenimiento de una reputación corporativa sólida y altamente reconocida (Casado, Peláez, & Callejón, 2024; Villafañe, 2023).

No obstante, a pesar del amplio potencial de las redes sociales en el manejo de crisis, múltiples empresas aún enfrentan dificultades derivadas de una gestión comunicacional deficiente. Ejemplos como el conflicto entre Nestlé y Greenpeace, así como el caso Donettes de Panrico, todos de conocimiento público, han permitido evidenciar que, de manera específica, la efectividad de la respuesta corporativa influye directa y significativamente en la magnitud del impacto reputacional.

De acuerdo con Jiménez (2013), tanto la rapidez y transparencia, como la capacidad de diálogo con los consumidores y otros actores estratégicos, vienen a determinar el desenlace de una determinada situación de crisis y su efecto en la percepción del público objetivo y de la audiencia en general. Además, Mejía (2018), afirma que, la comunicación interna también desempeña un papel crítico en la coordinación de respuestas, dado que el compromiso y participación del personal permiten una gestión más eficiente y alineada con los respectivos valores corporativos.

Así pues, todos estos desafíos se enmarcan en una problemática estructural: la necesidad de integrar eficazmente las herramientas digitales y los medios tecnológicos en una estrategia comunicacional coherente que facilite la prevención y resolución de crisis que afecten la reputación y la imagen de marca.

En este sentido, distintos estudios han permitido afirmar que, a pesar de la importancia estratégica de las redes sociales en la gestión empresarial, aún persiste una tendencia a priorizar los departamentos financieros y administrativos en situaciones críticas; relegando el rol clave que desempeñan los comunicadores organizacionales (González, 1998; Marín, 2000). Por lo tanto, este desequilibrio genera una clara desconexión entre la imagen institucional proyectada y la realidad interna de la respectiva organización; lo cual termina afectando negativamente la recuperación de la reputación corporativa y, en consecuencia, origina una disminución considerable de las ventas, en conjunto con una marcada desatención del público objetivo ante la promoción de la oferta de servicios y la difusión de información de interés.

Es por ello que, a partir de la identificación de esta problemática surge la necesidad de pasar a conocer: cómo pueden las estrategias de comunicación digital integradas, fundamentadas en la anticipación de riesgos, la respuesta inmediata y la participación activa, convertir una crisis en una oportunidad para pasar a fortalecer la reputación corporativa de una organización. En tal sentido, para atender esta interrogante, el presente estudio se orienta sobre tres líneas de intervención estratégicas (Jiménez, 2013; Casado, Peláez, & Callejón, 2024; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018; Mejía, 2018); estas son las siguientes:

- Monitorización de crisis mediante herramientas digitales: la implementación de tecnologías de social listening, en conjunto con la implementación de técnicas avanzadas de análisis predictivo, permiten la detección precoz de indicadores que suponen riesgo de presencia de crisis y facilitan una gestión reactiva basada en datos precisos, en tiempo real y de forma longitudinal.
- Optimización de la comunicación interna: la integración de redes sociales corporativas y la gestión activa de canales digitales fortalece la interacción entre empleados y directivos, lo que mejora el clima organizacional y la cohesión estratégica ante situaciones críticas.

- Respuestas estratégicas basadas en transparencia y diálogo: la comunicación efectiva ante situaciones de crisis, fundamentada en principios de transparencia, accesibilidad y gestión rápida de la información, es crucial para restaurar la confianza de los involucrados o stakeholders y, de este modo, poder transformar un escenario adverso en la posibilidad de consolidar una identidad corporativa mucho más sólida y diferenciada.

1.1 Planteamiento del problema

La transformación digital ha generado una reconfiguración sustancial en las dinámicas de comunicación empresarial, posicionando a las redes sociales como el eje central de la gestión de situaciones de crisis corporativas. Ahora bien, si bien las nuevas tecnologías ofrecen herramientas avanzadas para la identificación y mitigación de estos riesgos, aún persiste la tendencia de conceder prioridad a áreas financieras y administrativas, desestimando la importancia de la comunicación organizacional y el rol de los profesionales en llevar a cabo la confección e implementación de este tipo de estrategias.

Por lo tanto, la existencia de una desconexión entre la identidad proyectada y la realidad dentro del contexto interior de la organización compromete seriamente el proceso de recuperación de la reputación; lo cual, además, termina afectando de manera directa la competitividad y la sostenibilidad de las empresas que operan en un entorno cada vez más dinámico y altamente mediático, así como exigente y especulativo.

Así pues, para abordar este fenómeno y proponer soluciones apropiadas para cada situación en particular, también surge la necesidad de pasar a demostrar que: la integración de sistemas avanzados de monitoreo digital, en conjunto con la implementación de protocolos de respuesta rápida, específicamente, a través de la consolidación de una comunicación eficaz, resultan ser componentes fundamentales para mitigar el impacto negativo de una matriz de opinión no deseada que pueda llegar a representar un alto riesgo para la reputación de la empresa.

1.2 Objetivos del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Máster tiene como principal objetivo analizar y proponer estrategias de comunicación digital para llevar a cabo la gestión comunicacional, tanto externa como interna, de manera eficaz y oportuna, para pasar a mitigar la propagación de información no deseada y explorar oportunidades emergentes o circunstanciales; así como para dar respuesta a la presencia de amenazas y ataques externos; específicamente dentro del entorno digital y en el ámbito empresarial.

En este sentido, la hoja de ruta adoptada para alcanzar este propósito se constituye a partir de los siguientes objetivos específicos:

1. Examinar y sintetizar la literatura existente para conocer cómo se lleva a cabo el empleo de herramientas digitales y la implementación de estrategias de gestión comunicacional, orientadas hacia la mitigación de crisis informativa, dentro del ámbito digital corporativo.
2. Analizar casos reales de gestión de crisis en entornos digitales para pasar a determinar cómo llevar a cabo la actuación inmediata y asegurar la transparencia comunicativa a favor de la reputación corporativa y la imagen de marca.
3. Dictaminar estrategias y recomendaciones integrales basadas en la eficiencia operativa, la supervisión proactiva y la respuesta inmediata, específicamente, para gestionar situaciones de crisis y mitigar el impacto de la propagación de información no deseada o perjudicial para la reputación de la empresa.

1.3 Justificación de la temática

La presencia del sector empresarial dentro del entorno comunicativo digital ha pasado a constituir una de las principales estrategias de marketing corporativo, tanto en el ámbito competitivo como en materia de credibilidad y reputación. En particular, la gestión de las comunicaciones dentro de este entorno se ha convertido en un factor clave para llevar a cabo la materialización de estrategias orientadas hacia la captación de la atención del público objetivo, el incremento de las ventas y la fidelización de clientes; al mismo tiempo que constituye una herramienta fundamental para mitigar la difusión de información falsa o relativa a eventos aislados que puedan poner en riesgo la reputación de la empresa.

Dentro de este contexto, la comunicación corporativa deja de ser un simple apéndice táctico para pasar a convertirse en un sistema centralizado que permite detectar, interpretar, responder y revertir situaciones adversas, de forma oportuna y efectiva; principalmente, ante comunicados no deseados y la divulgación de información que, de manera particular, pueda poner en riesgo la confianza de la audiencia, la preferencia de los clientes y la propia continuidad operativa de la empresa.

Ahora bien, aunque la literatura científica ofrece un marco teórico robusto, para pasar a comprender cómo llevar a cabo todo ello a la práctica se considera oportuno explorar las estrategias implementadas y los resultados obtenidos por parte de organizaciones altamente mediáticas que han atravesado situaciones de crisis comunicativas (Situational Crisis Communication – SCC) en el pasado reciente.

La elección de la temática se apoya sobre la posibilidad de llevar a cabo la integración de tres teorías fundamentales que comúnmente son empleadas en el ámbito de la gestión comunicativa, para sintetizar estrategias y dictaminar recomendaciones que permitan orientar la gestión comunicativa; estas son las siguientes:

- Teoría de Situaciones de Crisis Comunicativa (Situational Crisis Communication Theory – SCCT), la cual sirve para orientar la selección de estrategias de respuesta e interacción de acuerdo con la atribución de responsabilidades (Coombs, 2014).
- Teoría de la Restauración de la Imagen (Image Restoration Theory – IRT), comúnmente empleada para orientar y dictaminar tácticas de corrección, disculpas y compensación, Benoit. (1998).
- Modelo Bidireccional Simétrico de Relaciones Públicas (BSM), el cual promueve y facilita el diálogo, así como la co-creación de significado, con los principales involucrados y la audiencia en general, Grunig & Grunig. (2020).

De esta manera, se busca confeccionar una propuesta integral que reúna las principales acciones de escucha proactiva, para llevar a cabo el establecimiento de criterios y umbrales de control; así como de respuesta inmediata, para diseñar arquitecturas de mensajería automatizada e incorporar asistencia soportada a través de chatbots de interacción y control, Jin & Austin. (2022).

Todo ello, acompañado de la implementación de protocolos de actuación y seguimiento, en conjunto con la puesta en marcha de un programa de mejora continua, alimentado con métricas analíticas centradas en la reputación de la organización y en la percepción de la audiencia en general Changzheng et al. (2022).

Es así como, se busca aportar orientación, tanto académica como operativa, para afrontar situaciones de crisis comunicativa y pasar a explotar oportunidades emergentes sin perjuicio de la transparencia, la coherencia y la ética corporativa. Así pues, desde el punto de vista académico, se resalta la convergencia entre la teoría de la crisis, la analítica digital y la evidencia empírica obtenida a través del estudio de casos representativos dentro del entorno empresarial altamente mediático.

Finalmente, en el ámbito profesional, se ofrece un marco conceptual acompañado de la formulación de una estrategia operativa que sirva de orientación para llevar a cabo la confección de protocolos de actuación y programas de monitoreo y control; además de la implementación de un programa de mejora continua.

1.4 Alcance y limitaciones

El estudio abarca un análisis exhaustivo acerca de las mejores prácticas, específicamente, en cuanto a la supervisión proactiva, las estrategias de comunicación interna y las acciones de respuesta inmediata; combinando la revisión sistemática de literatura especializada con el análisis de la evidencia identificada por medio del estudio de casos.

Este enfoque permite llevar a cabo la confección de un marco estratégico centrado en la dictaminación de protocolos de actuación, aplicables a organizaciones con elevada exposición dentro del entorno digital, ofreciendo recomendaciones adaptables a diferentes sectores y niveles de complejidad comunicativa dentro del ámbito empresarial.

De igual modo, el enfoque adoptado facilita la comprensión de la interacción que se establece entre el empleo de herramientas de social listening y los principales procesos relacionados con la toma de decisiones en la gestión comunicativa, evidenciando cómo la eficiencia operativa y la transparencia contribuyen a la preservación y fortalecimiento de la reputación corporativa y la respectiva imagen de marca.

Sin embargo, el trabajo también se enfrenta a limitaciones inherentes a su diseño metodológico, temporalidad y contexto de realización. En tal sentido, el análisis de un determinado estudio de caso puede limitar o impedir la interpretación de los resultados dentro de contextos organizativos y culturales que difieran significativamente con el contexto de estudio y las características de la organización. Además, el análisis se sustenta en datos secundarios y fuentes públicas de información, lo cual puede implicar sesgos o determinadas lagunas informativas relacionadas con el estudio de casos reales.

1.5 Estructura del trabajo

La estructura del corpus del documento que contiene el desarrollo de la investigación, además de este apartado introductorio (Sección 1), se estructura por medio de cuatro apartados centrales, los cuales recogen:

- En primer lugar, el planteamiento metodológico y la operacionalización de los objetivos de la investigación (Sección 2).
- En segundo lugar, el marco teórico con el estudio de las principales estrategias y protocolos de socialmedia comúnmente empleadas ante situaciones de crisis (Sección 3).
- En tercer lugar, el estudio de un determinado caso de gestión exitosa llevado a cabo por parte de una empresa altamente reconocida en el ámbito mediático y dentro el entorno digital (Sección 4).
- En cuarto lugar, la síntesis de estrategias y la dictaminación de recomendaciones para afrontar situaciones de crisis mediáticas (Sección 5).

2 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, a continuación, se define el objetivo del trabajo y el enfoque metodológico adoptado para conocer cómo gestionar la reputación empresarial durante situaciones de crisis, en el ámbito de las comunicaciones externas dentro del entorno digital, para pasar a revertir su impacto negativo y convertirla en una oportunidad estratégica.

La metodología adoptada se corresponde con una investigación de tipo aplicada de carácter cualitativa, tanto de tipo descriptiva como aplicada, por medio de la cual se indaga sobre prácticas emergentes de comunicación digital aplicadas en situaciones de crisis corporativa y, por otro lado, se identifican estrategias, tácticas y herramientas empleadas con éxito para mitigar el impacto y explorar oportunidades de mejora.

El campo de estudio se centra en la gestión de la reputación corporativa de empresas con alta exposición en el entorno digital durante situaciones de crisis comunicacionales que han originado la expansión de una matriz de opinión adversa de forma viral, debido a la magnitud de su ecosistema de seguidores y a la volatilidad de sus menciones en las principales redes sociales y sitios web de divulgación de información; las cuales han logrado revertir la situación y pasar a explotar oportunidades emergentes.

2.1 Fases de trabajo

Para llevar a cabo el desarrollo metodológico de forma estructurada y efectiva, el procedimiento se divide en tres fases de trabajo principales, estas son las siguientes:

- Fase 1 – Búsqueda sistemática y revisión de la literatura: en esta etapa de trabajo se lleva a cabo la búsqueda sistemática y el análisis de la literatura científica contenida en publicaciones, revistas y libros de texto especializados, así como de la documentación corporativa y la información relevante relacionada con el tema estudio y los objetivos del trabajo.

- Fase 2 – Estudio de caso: una vez examinados los fundamentos teóricos, las técnicas, herramientas y estrategias implementadas en la gestión comunicacional en el ámbito corporativo, se examinan antecedentes de crisis relevantes para pasar a seleccionar un caso de estudio que sirva de base para formular y validar estrategias y tácticas efectivas dentro de un marco metodológico general. Esta fase incluye la recopilación de información y datos secundarios, tales como informes corporativos, publicaciones en prensa digital, menciones en redes sociales y la consulta de otras fuentes de información relacionadas.
- Fase 3 – Formulación y validación de protocolos de respuesta rápida: en esta etapa de trabajo se lleva a cabo el desarrollo de un marco metodológico a través de la síntesis y sistematización de estrategias, tácticas, instrumentos, herramientas y recursos digitales; para pasar a formular un modelo de gestión ágil y flexible que permita implementar protocolo de respuesta rápida y el respectivo programa de monitoreo y evaluación de resultados.

2.2 Operacionalización de objetivos

La operacionalización de los objetivos como se observa en la Tabla 1 permite garantizar la coherencia entre el planteamiento teórico y el desarrollo metodológico, vinculando cada uno de los objetivos planteados con variables concretas de estudio, dimensiones medibles, instrumentos y fuentes de información; estableciendo una hoja de ruta clara que delimita de forma precisa el alcance de cada una de las fases de trabajo.

Tabla 1. Operacionalización de objetivos

Objetivos	Variable de estudio	Dimensiones / Indicadores	Técnicas e instrumentos	Fuentes de datos
General				
Analizar y proponer estrategias de comunicación digital llevar a cabo la gestión comunicacional, tanto externa como interna, de manera eficaz y oportuna, para pasar a mitigar la propagación de información no deseada, así como para dar respuesta a la presencia de amenazas y ataques externos; específicamente dentro del entorno digital y en el ámbito empresarial.	Estrategias de comunicación digital para la gestión de crisis.	Integración de comunicación interna y externa. Eficiencia en la detección y respuesta. Uso de herramientas digitales (social listening, dashboards, análisis semántico). Impacto en la reputación corporativa.	Revisión documental. Estudio de caso. Análisis comparativo.	Publicaciones académicas, informes corporativos, datos de redes sociales, comunicados institucionales.
Específicos				
1: Examinar y sistematizar la literatura sobre herramientas digitales y estrategias de gestión comunicacional en crisis informativa digital.	Uso de herramientas digitales en gestión de crisis	Tipología y características. Funcionalidades y limitaciones. Nivel de integración en protocolos existentes.	Revisión bibliográfica y documental. Matriz de análisis de contenido.	Artículos científicos, manuales corporativos, informes técnicos.
2: Analizar casos reales de gestión de crisis en entornos digitales para determinar actuaciones inmediatas y transparencia comunicativa.	Estrategias de respuesta y transparencia en crisis	Velocidad y oportunidad de respuesta. Claridad y coherencia de mensajes. Uso y combinación de canales digitales. Percepción pública post-crisis.	Estudio de caso. Análisis documental. Social listening retrospectivo.	Comunicados oficiales, RRSS corporativas, métricas eWOM, reportes de prensa.
3: Proponer recomendaciones estratégicas integrales basadas en eficiencia, supervisión proactiva y respuesta inmediata.	Eficiencia y aplicabilidad del protocolo propuesto	Claridad de roles y procesos. Viabilidad técnica y operativa. Cobertura de escenarios críticos. Feedback de validadores.	Validación mediante juicio de expertos. Focus group exploratorio.	Especialistas en comunicación digital, community managers, directivos

Fuente: elaboración propia.

3 MARCO TEÓRICO

La Web 2.0 ha venido impulsando el tránsito de un modelo comunicativo unidireccional hacia una lógica bidireccional, en la que los usuarios se transforman en prosumidores capaces de influir en la imagen pública de las marcas. Esto implica que las organizaciones ya no pueden controlar exclusivamente el mensaje; por lo cual, estas deben ser capaces de interpretar el entorno conversacional en el que operan y responder con agilidad y coherencia ante la presencia de información falsa o no deseada que sostenga un impacto significativo sobre la imagen de la empresa y sus operaciones, Jin & Austin. (2022).

En este marco, Martínez (2020) sostiene que la capacidad de adaptación a los nuevos lenguajes digitales se convierte en una competencia crítica, especialmente ante escenarios de crisis comunicacional y, principalmente, en lo relativo a la reputación e imagen de marca o corporativa. Aunado a ello, de acuerdo con Kaplan y Haenlein (2020), el surgimiento de la Web 2.0 ha permitido una transición hacia sistemas comunicativos bidireccionales, en donde la gestión de relaciones requiere estrategias más abiertas, así como éticamente sostenidas, centradas en la escucha activa y la respuesta oportuna.

En tal sentido, las empresas deben adoptar un enfoque de anticipación y diálogo constante y efectivo, específicamente, utilizando herramientas de análisis semántico, incluyendo la implementación de plataformas de social listening y el uso de métricas que, en su conjunto, permitan medir la evolución del entorno reputacional y tomar acciones pertinentes de forma oportuna. Esta exigencia se amplifica frente a escenarios críticos, donde la velocidad de respuesta, la coherencia institucional y la integridad de los mensajes condicionan la sostenibilidad de la reputación de la respectiva organización.

Por lo tanto, la reputación se configura como un activo intangible altamente sensible a los flujos de información digital, cuyo mantenimiento implica una gestión proactiva sustentada en la transparencia y la consistencia del mensaje transmitido con relación a la realidad percibida por la audiencia.

Esta visión es compartida por Villafañe (2023), quien argumenta que la percepción pública responde, no solo al contenido de los mensajes emitidos, sino también, a la coherencia entre estos y las prácticas reales de la organización. Es por ello que, la comunicación estratégica orientada a la gestión de crisis debe asumir un carácter integrador, articulando tecnología, gobernanza y cultura organizacional.

Sobre la base de lo anterior (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2018; Changzheng, Hanxiong & Yue; 2022), se resalta la imperante necesidad de implementar tres líneas de acción prioritarias, tales como:

- La monitorización proactiva de señales críticas mediante herramientas tecnológicas especializadas.
- El fortalecimiento de la comunicación interna para garantizar cohesión organizativa y capacidad de respuesta
- La activación de protocolos de actuación inmediata, contruidos sobre criterios de veracidad, empatía y coherencia institucional.

Así pues, estos tres pilares vienen a conformar la base metodológica y argumentativa sobre la cual se sustenta el presente estudio, específicamente, orientado a demostrar que una adecuada integración comunicacional puede convertir escenarios adversos en oportunidades de consolidación reputacional.

3.1 Estrategias y protocolos de socialmedia ante situaciones de crisis

En términos generales, para lograr avanzar sobre los tres ejes estratégicos mencionados anteriormente, desde la práctica y dentro del ámbito empresarial, resulta imprescindible contar con un protocolo de crisis que establezca de manera clara y específica la asignación de roles, la estructuración de mensajes preaprobados para su automatización o, bien, la implementación de chatbots; además de la configuración de canales de comunicación centralizados y supervisados de manera continua y automatizada, Sosa González. (2024).

Generalmente, ese tipo de protocolos y procedimientos se centran en garantizar el monitoreo continuo para poder asegurar respuestas inmediatas, sin comprometer la coherencia ni la transparencia en la interacción con los diferentes actores involucrados. Así pues, para asegurar la correcta ejecución de este tipo de estrategias, resulta fundamental promover la formación y capacitación continua del equipo de trabajo, específicamente, para que éstos puedan actuar de manera coherente, oportuna y efectiva ante la difusión y propagación de información que pueda perjudicar la reputación corporativa de la organización, Sponder. (2023).

De este modo, ante la presencia de escenarios críticos, la respuesta se desarrolla de forma ágil, estructurada y alineada con los principios de empatía y precisión informativa; contribuyendo de manera efectiva con la mitigación del impacto negativo y la preservación de la confianza del público objetivo y de la audiencia en general.

3.2 Monitorización proactiva de señales críticas

La monitorización proactiva de señales críticas en entornos digitales se estructura en cuatro fases interrelacionadas. En primer lugar, se definen con precisión los objetivos de vigilancia, tales como la detección de rumores, la identificación de temas sensibles o la evolución del sentimiento general; los cuales establecen indicadores clave de rendimiento que permiten medir el volumen, la velocidad y el tono de las menciones en los principales canales eWOM y a través de las redes sociales, (Sosa González, 2024; Sponder, 2023).

Seguidamente, se configuran herramientas de social listening que rastrean en tiempo real diversas fuentes: plataformas de microblogging (como Twitter), redes sociales (Facebook, Instagram), foros temáticos y sitios de noticias. A través del acceso a APIs y flujos de datos, estas soluciones capturan texto, imágenes y metadatos asociados, alimentando un entorno analítico capaz de procesar grandes volúmenes de información (Gregory, 2018; Rodríguez, Donner, & Trainor, 2018).

La tercera fase consiste en el análisis automático o semiautomatizado de este tipo de información, incluyendo datos cuantitativos. En tal sentido, en la actualidad se aplican algoritmos de procesamiento del lenguaje natural (PLN) para realizar análisis de sentimiento, detección de temas emergentes y clasificación de mensajes de acuerdo a los niveles de riesgo determinados (Sosa González, 2024; Sponder, 2023).

3.2.1 Datos y recursos tecnológicos

El uso de todos estos recursos permite identificar, analizar y valorar patrones anómalos presentes en el comportamiento del entorno digital comunicativo, tales como, por ejemplo, el aumento súbito de menciones, específicamente de tipo negativas o peyorativas; para de este modo activar alertas basadas en umbrales preestablecidos que determinen la activación de protocolos de tipo preventivos o correctivos; según sea el caso (Alexander, 2014; Palen & Hughes, 2018; Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022).

Finalmente, los equipos de comunicación reciben informes y paneles de control interactivos con visualizaciones dinámicas (gráficos de tendencias, mapas de calor, redes semánticas), que facilitan la toma de decisiones en tiempo real, Sosa González (2024).

De manera particular, estas alertas y dashboards permiten ajustar mensajes, activar protocolos de acción y coordinar respuestas, antes de que la crisis se consolide y la matriz de opinión negativa se difunda de forma viral; normalmente, esto se lleva a cabo por medio de una supervisión intensiva, automatizada y proactiva, la cual es considerada como un componente clave en materia de prevención y mitigación de crisis (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018; Villafañe, 2023).

3.2.2 Estrategias para la monitorización proactiva de señales

En este sentido y como se observa en la tabla 2, se ha elaborado un cuadro estratégico – operativo con la síntesis del proceso de monitorización proactiva de señales críticas en entornos digitales que, por lo general, suele implementarse en el ámbito empresarial para identificar factores de riesgo comunicacionales.

Tabla 2. Procedimiento de monitoreo proactivo de señales críticas eWOM

Estrategia	Componentes	Herram. / Recursos	Resultados esperados
Delimitación de objetivos	Identificar ámbitos de riesgo reputacional. Establecer KPIs específicos.	Matriz DAFO. Focus groups internos.	Focalización estratégica de la vigilancia digital.
Captura de datos	Monitorizar menciones clave y hashtags. Rastrear fuentes externas en tiempo real.	Plataformas de social listening (Brandwatch, Talkwalker, etc.).	Recolección estructurada de menciones, rumores o señales anómalas.
Análisis semántico	Clasificación de temas emergentes. Análisis de sentimiento y patrones de riesgo.	Algoritmos de PLN. Dashboards de analítica semántica.	Identificación temprana de narrativas adversas y valoración de su evolución.

Estrategia	Componentes	Herram. / Recursos	Resultados esperados
Activación de alertas	Definir umbrales de riesgo. Programar notificaciones automáticas.	Paneles de control con IA. Alertas cruzadas entre departamentos.	Detección en tiempo real de crisis potenciales y activación de protocolos preventivos.
Integración interna	Articulación con comunicación interna. Designación de roles y responsables.	Manuales de crisis. Herramientas colaborativas (Teams, Slack).	Reacción organizada, con enfoque coordinado y coherente.
Intervención estratégica	Ajuste de mensajes y del tono. Coordinación de la respuesta externa.	Repositorio de mensajes preaprobados. Guías de buenas prácticas.	Respuesta ágil, empática y alineada con los valores institucionales.
Evaluación continua	Medición del impacto reputacional post-intervención. Retroalimentación del sistema.	Encuestas de percepción. Informe de cierre.	Mejora continua del sistema de monitorización y realimentación del protocolo de actuación.

Fuente: elaboración propia a partir de (Sosa González, 2024; Sponder, 2023; Gregory, 2018; Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018).

3.3 Interpretación y respuesta de señales

La interpretación implica evaluar de manera cualitativa y cuantitativa los datos capturados para determinar la severidad, la evolución y el posible origen de la crisis. Se analizan indicadores clave –volumen, velocidad, alcance y sentimiento– y se contrastan con los umbrales de riesgo predefinidos, clasificando la señal en niveles de urgencia.

Paralelamente, se aplica un marco de fases de crisis como el Provisional Crisis Life Cycle de Coombs (2014) para identificar si la organización se encuentra en etapa de prevención, preparación, respuesta o recuperación, lo cual orienta la selección de la estrategia comunicativa más adecuada (Palen & Hughes, 2018; Coombs, 2014).

3.3.1 Activación de respuesta inmediata

Una vez interpretada la señal, la respuesta se articula mediante la activación del plan de crisis corporativo. Esto incluye la designación de roles, la movilización de equipos y la elección de la táctica de crisis siguiendo el Situational Crisis Communication Theory (SCCT) de Coombs (2014), la cual se compone de estrategias de negación, disminución, reajuste o compensación; según la naturaleza y la responsabilidad atribuida a la matriz de opinión o información revelada de determinada naturaleza; como por ejemplo: social, económica, ambiental, legal o tecnológica (Sosa González, 2024; Jin & Austin, 2022).

De manera particular, los mensajes, previamente preaprobados y alineados con los valores institucionales, se difunden de manera inmediata por los canales más efectivos (social media, comunicados oficiales, intranet), garantizando transparencia y coherencia (Fearn-Banks, 2016; Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022).

Finalmente, como se observa en la tabla 3, se monitorea en tiempo real la recepción de estos mensajes, ajustando la intervención mediante un ciclo iterativo de retroalimentación que permita corregir el rumbo y medir el impacto reputacional (Palen & Hughes, 2018; Gregory, 2018). En tal sentido, el procedimiento detallado, en conjunto con la estrategia operativa es el que se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Proceso de interpretación y respuesta de señales críticas

Estrategia	Componentes	Herram. / Recursos	Resultados esperados
Clasificación de la señal	Evaluación de severidad (volumen, velocidad, sentimiento). Ubicación en fase del ciclo de crisis.	Dashboards analíticos Modelo Crisis Life Cycle.	Señal tipificada según nivel de urgencia y etapa de la crisis.
Diagnóstico y priorización	Determinación de responsabilidad (externa/interna). Selección de táctica SCCT (negación, disculpa, reposición).	Matrices SCCT (Coombs, 2014). Guías de respuesta.	Estrategia de intervención alineada al tipo de crisis y grado de responsabilidad reputacional.
Preparación de mensajes	Redacción de comunicados y FAQs preaprobados. Definición de tono y canal óptimo.	Repositorio de mensajes institucionales. Manual de estilo corporativo.	Mensajes coherentes, transparentes y adaptados a cada audiencia.

Estrategia	Componentes	Herram. / Recursos	Resultados esperados
Difusión y coordinación	Activación de responsables de canal (community manager, RR. PP.). Programación multicanal.	Plataformas de gestión de social media. Intranet corporativa y email.	Despliegue rápido y sincronizado de la comunicación en todos los canales relevantes.
Monitoreo de impacto	Seguimiento en tiempo real de reacciones (engagement, sentimiento). Detección de nuevos focos de riesgo.	Herramientas de social listening. Analítica de medios.	Identificación de feedback instantáneo y detección de rebrotes antes de la consolidación de la crisis.
Retro alimentación y ajuste	Revisión de métricas vs. KPIs. Sesión de lecciones aprendidas y actualización de protocolos.	Informes post-crisis. Workshops internos de debriefing.	Optimización continua del plan de crisis y fortalecimiento de la capacidad de respuesta organizativa.

Fuente: elaboración propia a partir de (Palen & Hughes, 2018; Gregory, 2018; Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022).

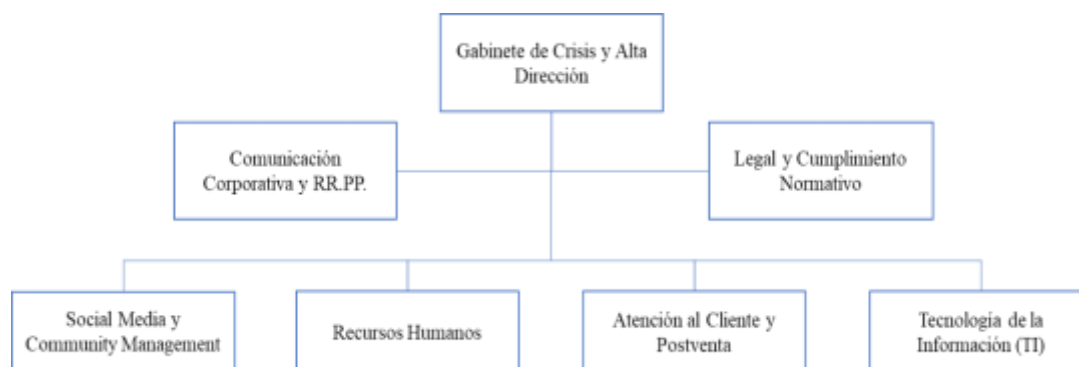
En cuanto a los encargados de llevar a cabo la interpretación y la respuesta de señales críticas en entornos social media, tales como el eWOM y las redes sociales, entre otros, de acuerdo con la actividad y el tamaño de la organización, generalmente, se incluyen algunos de los siguientes actores (Sosa González, 2024; Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022; Coombs, 2014; Jin & Austin, 2022):

- Departamento de comunicación corporativa y relaciones públicas: este departamento asume la conducción estratégica del discurso institucional, definiendo los mensajes clave y supervisando su coherencia con los valores corporativos. Es responsable de activar los protocolos de crisis, coordinar la difusión de comunicados oficiales y garantizar el alineamiento con las teorías de comunicación situacional (SCCT).
- Equipo de social media y community management: encargado de la vigilancia en tiempo real de las plataformas sociales, este equipo gestiona las interacciones con la audiencia, detecta tempranamente desviaciones en el sentimiento y alimenta los sistemas de social listening. Debe elevar alertas conforme a umbrales predefinidos y documentar cada incidencia de forma sistemática.

- Área de atención al cliente y servicio postventa: funciona como canal primario de recepción de reclamaciones y comentarios, aportando información cualitativa esencial sobre la percepción de los usuarios. Su obligación es responder con prontitud, canalizar quejas recurrentes y retroalimentar a Comunicación para modular la estrategia de crisis.
- Departamento legal y de cumplimiento: supervisa que todo contenido publicado cumpla con el marco normativo vigente en materia de privacidad, propiedad intelectual y responsabilidad civil. Valida los mensajes sensibles, asesora en la redacción de comunicados sujetos a riesgo jurídico y autoriza la divulgación de información que pudiera implicar responsabilidades legales.
- División de tecnología de la información: garantiza la operatividad continua de las herramientas de monitorización y análisis de datos, administra los accesos a las APIs de social listening y asegura la integridad y confidencialidad de la información recopilada. Debe atender con diligencia cualquier incidencia técnica que afecte la captación o el procesamiento de señales críticas.
- Área de recursos humanos: responsable de la comunicación interna en situaciones de crisis, moviliza a los portavoces formados y coordina la difusión de instrucciones y actualizaciones a todo el personal. Promueve la cohesión del equipo, facilita sesiones de debriefing y colabora en la incorporación de lecciones aprendidas en los programas de capacitación.
- Gabinete de crisis y alta dirección: asume la toma de decisiones estratégicas, aprueba los planes de acción y asigna los recursos necesarios para la implementación de respuestas. Supervisa el desarrollo de las tácticas definidas, evalúa los informes de impacto reputacional y rinde cuentas ante los principales stakeholders de la organización.

Generalmente, la estructura jerárquica del equipo que conforma el gabinete de crisis y la alta dirección estratégica en el ámbito comunicativo tiene como organigrama, el que se muestra en la figura 1.

Figura 1. Organigrama del gabinete de crisis y alta dirección



Fuente: elaboración propia.

3.3.2 Eficiencia, monitoreo y respuesta inmediata

La comunicación digital ha transformado la manera en que las empresas interactúan con sus públicos, estableciendo las redes sociales como el principal canal para la gestión de crisis. En un entorno en el que la información se difunde en tiempo real y las percepciones se forman en cuestión de minutos, cualquier incidente negativo puede propagarse rápidamente, amenazando la imagen y la reputación corporativa (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018; Villafañe, 2023; Martínez, 2020).

En este contexto, la eficiencia en la respuesta, la monitorización continua de los canales digitales y la capacidad de actuar de manera inmediata se han convertido en elementos estratégicos esenciales para mitigar el impacto de las crisis y transformar situaciones adversas en oportunidades de fortalecimiento de la reputación empresarial.

Ahora bien, para incrementar la eficiencia operativa, en cuanto el monitoreo y la respuesta inmediata en el ámbito de las comunicaciones externas empresariales, la implementación y uso apropiado de herramientas, técnicas y estrategias tales como, por ejemplo, de social listening, eWOM, SEM y e-mail marketing permiten llevar a cabo la detección en tiempo real menciones negativas, rumores o campañas de desinformación; así como de la difusión de videos con situaciones aisladas reales que puedan llegar a propagarse y causar un impacto no deseado sobre la reputación de la empresa y la imagen de marca.

Para gestionar este tipo de componentes y estrategias, la eficiencia de la gestión en situaciones de crisis en el ámbito de las comunicaciones externas y con respecto a la reputación de la imagen corporativa, la capacidad para anticiparse y dar respuesta oportuna ante posibles incidentes resulta ser un elemento clave y altamente diferenciador.

En la era digital que se transita actualmente, por lo general, todo ello implica la necesidad de pasar a desarrollar planes de crisis integrales que aborden de manera coordinada la comunicación interna y externa, principalmente, a través de los siguientes componentes organizativos (Sosa González, 2024; Jin & Austin, 2022):

- Planificación estratégica: el enfoque preventivo, fundamentado en la experiencia y en la formación continua del personal, es indispensable para reducir la volatilidad de la situación y mantener una comunicación apropiada para atender situaciones no deseadas.
- Cultura corporativa y comunicación interna: fortalecer la comunicación interna, a través del uso de distintos canales de comunicación directos, tanto personales como impersonales, asegura que los empleados se conviertan en aliados ante la presencia de este tipo de situaciones de crisis; lo que a su vez ayuda a mantener la moral y refuerza la imagen de la organización desde su tejido el interior.

Por otro lado, la capacidad de detectar señales de alerta de forma temprana resulta ser la piedra angular de todo el proceso, principalmente, debido a que evita la escala de la propagación de información que pueda provocar una crisis comunicacional de este tipo. En este sentido, de acuerdo con Ulmer et al., (2018), Jin & Austin (2022), VET (2024), & Sosa González, (2024), generalmente, se suelen implementar herramientas tales como:

- Herramientas de social listening: uso plataformas de monitoreo que permiten observar en tiempo real el flujo de información, identificar menciones relevantes y analizar el sentimiento del público. Estas herramientas, al integrarse en el plan estratégico, facilitan la identificación de tendencias negativas antes de que se conviertan en crisis mayores.
- Definición de indicadores clave: es crucial establecer métricas y definir indicadores de control (KPIs) que, específicamente, permitan cuantificar el impacto y la evolución de una matriz de opinión no deseada. De esta forma, el departamento de comunicación puede ajustar su estrategia sobre la marcha, respondiendo de manera precisa a los cambios en la percepción pública.

Finalmente, la respuesta inmediata viene completar el respectivo proceso y resulta fundamental para poder contrarrestar el efecto de propagación viral de una matriz de comunicación no deseada que, particularmente, resulte perjudicial para la reputación corporativa y su respectiva imagen de marca. De esta manera, se buscará reconducir la narrativa a favor de la organización, específicamente, sobre la línea la transparencia, la veracidad y la información eficaz.

En este sentido, de acuerdo con Kaplan & Haenlein (2020), Casado et al. (2024) y Sosa González (2024), de manera particular, se resaltan los siguientes aspectos y estrategias a tener en cuenta para garantizar una respuesta inmediata apropiada y efectiva:

- Intervención rápida: cuando se detecta una crisis, es imperativo responder lo antes posible. Una respuesta tardía puede interpretarse como indiferencia o falta de control, mientras que una acción rápida y bien fundamentada ayuda a mitigar y revertir el daño ocasionado.
- Comunicación transparente y bidireccional: la transparencia en la comunicación, que incluye la admisión de errores y la exposición de las medidas correctivas, puede transformar una situación crítica en una oportunidad para reforzar la integridad y la ética corporativa de la respectiva organización.
- El rol del responsable de las comunicaciones externas (community manager): deberá de actuar como enlace directo entre la organización y sus públicos, gestionando el flujo de información, atendiendo comentarios y coordinando la respuesta de manera centralizada; específicamente, para asegurar que el mensaje oficial se distribuya de forma coherente y oportuna, contrarrestando rumores o informaciones negativas.

En términos generales, la integración de la eficiencia, el monitoreo proactivo y la respuesta inmediata constituye el trinomio esencial para la gestión de crisis en redes sociales corporativas. Cuando estos tres elementos se implementan de forma coordinada y efectiva, de acuerdo con Ulmer et al., (2018), las empresas, no solo pueden limitar el alcance negativo de una crisis, sino también, pueden alcanzar un nivel mucho mayor en cuanto a la capitalización de su reputación.

En este sentido, la evidencia empírica, demostrada en estudios como los de Jiménez (2013) y Casado et al. (2024), subrayan que una respuesta oportuna basada en la transparencia es clave para restaurar la confianza de los stakeholders y, principalmente, del público objetivo.

Además, el uso de herramientas digitales de monitoreo continuo permite proveer la información y los datos cuantitativos necesarios para poder anticipar situaciones de este tipo de crisis y, por consiguiente, definir y contar con estrategias de respuesta, específicas y completamente adaptadas a la evolución de la matriz de opinión no deseada.

Finalmente, la comunicación interna, fortalecida a través de redes sociales corporativas, garantiza la cohesión del equipo en tiempos de incertidumbre, reduciendo el impacto negativo sobre la productividad y la moral interna, Mejía. (2018).

3.4 Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción

La reconstrucción de la reputación corporativa tras una crisis se orienta sobre los fundamentos teóricos de la Image Restoration Theory de Benoit (1995), la cual permite identificar tácticas como la negación, la evasión de responsabilidad, la corrección y la apelación a valores superiores, así como de la Situational Crisis Communication Theory (SCCT) de Coombs (2014), por medio de las cuales se lleva a cabo la diferenciación de distinto tipo de estrategias de reconstrucción (“rebuilding”, como la disculpa y la compensación) y de reforzamiento (“bolstering”, mediante el recordatorio de logros y el agradecimiento a los públicos).

Estas perspectivas generalmente se suelen complementar con la implementación del modelo bidireccional simétrico de Grunig & Grunig (2020), el cual subraya la importancia de un diálogo sincero y recíproco con los stakeholders para restaurar la credibilidad institucional y corporativa.

3.4.1 Interacción y refuerzo

Las estrategias, actuaciones e interacciones de refuerzo consisten en comunicar de forma proactiva los hitos positivos de la organización —por ejemplo, sus contribuciones sociales, innovaciones tecnológicas o certificaciones de calidad— a través de los canales corporativos y las redes sociales (Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022; Rodríguez, Donner, & Trainor, 2018).

Aunado a ello, a este ejercicio se suman la difusión de testimonios auténticos de clientes satisfechos y la activación de embajadores de marca, tales como empleados y líderes de opinión, los cuales deben ser capaces de amplificar un mensaje de apoyo genuino, de modo que la narrativa positiva contrarreste el sesgo negativo generado por la crisis.

De igual modo, las acciones de reconstrucción deben enfocarse en la transparencia y en la materialización de compromisos. Resulta indispensable emitir una disculpa pública clara y honesta, en la que la alta dirección reconozca errores y explique las medidas correctivas adoptadas. En tal sentido, posteriormente, la organización deberá ofrecer soluciones tangibles, así como reembolsos o compensaciones, además de implementar mejoras en el servicio, para pasar a demostrar y dejar evidencia de su voluntad de reparación (Sosa González, 2024; Fearn-Banks, 2016; Coombs, 2014).

Además, para reforzar esta fase, es aconsejable diseñar campañas colaborativas que permitan involucrar e interactuar con los grupos de interés, principalmente, en la cocreación de nuevas políticas o protocolos internos, reforzando la percepción de una empresa receptiva y comprometida con el aprendizaje (Palen & Hughes, 2018; Ulmer et al., 2018; Mejía, 2018).

3.4.2 Tácticas e indicadores operativos

Dentro de las principales tácticas e indicadores operativos que suelen emplearse para gestionar este tipo de estrategias y acciones se suelen implementar canales y adoptar formatos que permiten fusionar comunicados oficiales publicados en el sitio web corporativo con información interactiva y promocional como, por ejemplo, a través de la publicación de productos multimedia en el canal de YouTube y en las RRSS; así como de poster y artículos ejecutivos en la red LinkedIn o en blogs corporativos (Casado, Peláez, & Callejón, 2024; Martínez, 2020; Mejía, 2018).

Monitorear la reacción y el sentimiento provocado en la audiencia, antes y después la respectiva intervención e implementación de las distintas tácticas comunicativas, a través de la evaluación y comparación de distintos tipos de métricas, particularmente relacionadas con el sentimiento neto, el eWOM y el share of voice, así como por medio del uso de herramientas y técnicas tales como el dashboard personalizado y el social listening, permite asegurar la efectividad y los ajustes necesarios para lograr revertir crisis y situaciones adversas en oportunidades significativas de marketing.

De esta manera, por medio de una gestión integral de la comunicación corporativa, la organización no sólo será capaz de mitigar los efectos dañinos que puede originar una situación de crisis, sino que también podrá aprovechar la atención extraordinaria que sostiene el público en ese momento para corregir o aclarar la situación y pasar a destacar de manera positiva y significativa; principalmente, por medio de la implementación de la campaña estratégica que permite reposicionar la imagen de marca y consolidar una reputación de la organización superior a la de sus mejores momentos anteriores.

3.4.3 Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción

Las principales estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción que suelen emplear las organizaciones para atender y mejorar la reputación corporativa, durante y después de determinadas situaciones de crisis comunicacionales, dentro del entorno digital son las que se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4. Estrategias de interacción, refuerzo y reconstrucción

Dimensión	Acciones operativas	Herram. / Recursos	Objetivo
Fund. teórica y tipología	Identificación del tipo de crisis mediante SCCT y selección de tácticas. Definición de enfoque simétrico.	Matriz de clasificación estratégica. Modelo Image Restoration & SCCT. Guías de comunicación ética.	Determinación adecuada de la estrategia según contexto, responsabilidad y naturaleza reputacional.
Estrategias de refuerzo	Difusión de logros, certificaciones y acciones con valor social. Activación de embajadores de marca y testimonios positivos.	Repositorio multimedia institucional. RRSS corporativas. Plataformas de gestión de influencers.	Restablecimiento de la narrativa positiva. Incremento del eWOM favorable. Reafirmación del posicionamiento.
Estrategias de reconstrucción	Disculpa pública y reconocimiento de errores. Aplicación de medidas correctivas tangibles. Diseño de campañas colaborativas.	Comunicados oficiales. Videos institucionales. Foros y espacios participativos.	Restitución de la confianza. Demostración de responsabilidad. Fortalecimiento del vínculo con stakeholders.

Dimensión	Acciones operativas	Herram. / Recursos	Objetivo
Difusión multicanal estratégica	Integración de contenidos en diferentes formatos y plataformas. Adaptación narrativa según perfil del público objetivo.	Web corporativa. YouTube. LinkedIn. RRSS. Blogs especializados	Mayor alcance del mensaje. Diversificación de audiencias. Reforzamiento identitario.
Monitoreo de impacto comunicacional	Evaluación de sentimiento post-intervención. Comparación de métricas reputacionales. Detección de ajustes necesarios.	Dashboards personalizados. Social listening. KPIs reputacionales.	Verificación de eficacia. Corrección de desviaciones. Optimización continua de las tácticas comunicativas.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

3.5 Implementación de un ciclo de mejora continua

De acuerdo con Ulmer et al. (2018), la gestión efectiva de una situación de crisis comunicacional al no concluye con la mitigación de su impacto, sino que está libre de extenderse hacia una fase de revisión efectiva que permite garantizar la retroalimentación integral del respectivo proceso; principalmente, con el objetivo de prevenir futuras situaciones indeseadas en términos comunicacionales dentro del entorno digital.

Por consiguiente, la implementación de un programa de mejora continua constituye un instrumento clave para preservar la resiliencia reputacional de una organización en entornos digitales de alta volatilidad, lo cual requiere la adopción de un enfoque sistemático y orientado hacia el aprendizaje y la consolidación de una cultura organizacional respaldada por el monitoreo y control del desempeño de las distintas partes involucradas dentro del ámbito operativo (Sosa González, 2024).

De esta manera, es posible pasar a garantizar el alineamiento efectivo de toda las acciones socialmedia implementadas y corregir desviaciones o, por el contrario, implementar mejoras para explotar oportunidades.

3.5.1 Métodos y herramientas

La programación de sesiones y evaluaciones postcrisis, comúnmente denominadas como “post-mortem”, con la finalidad de analizar las decisiones tomadas en el pasado, en conjunto con el resultado de las acciones llevadas a cabo, permite valorar el impacto logrado, tanto en el entorno exterior como interior de la organización; en conjunto con la coherencia entre la respuesta operativa y los valores corporativos (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2018). Todo lo cual permite fortalecer la capacidad operativa de la organización y reforzar o actualizar las estrategias de socialmedia implementadas.

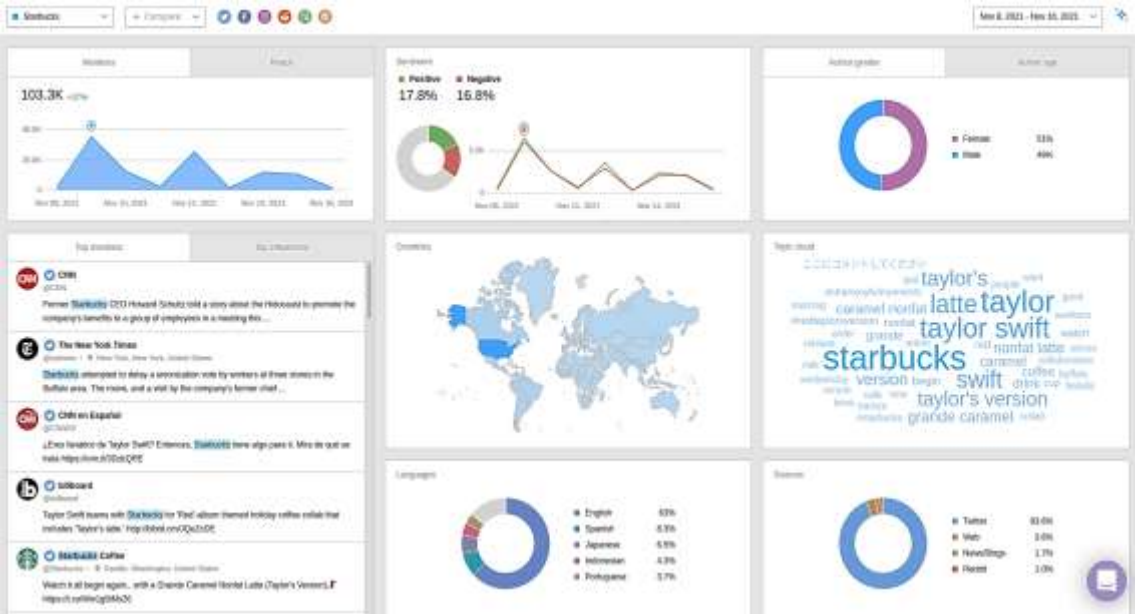
La estructura de este programa de decisiones debe seguir una metodología formal que garantice la participación de los distintos equipos operativos implicados en la gestión de la crisis comunicacional, los cuales se integran en el respectivo gabinete de crisis.

Además, también se requiere establecer un orden de trabajo basado en la revisión de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) adoptados para llevar a cabo el análisis de las métricas reputacionales dentro del entorno digital, relacionados con el sentimiento neto del audiencia, el volumen de menciones, la información recogida a través del eWOM y el share of voice, entre otros (Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022; Sponder, 2023; Rodríguez, Donner, & Trainor, 2018; Sosa González, 2024). De este modo, es posible sistematizar el monitoreo y control de todas las actuaciones desplegadas en determinada gestión comunicativa.

Por otro lado, el uso de herramientas de visualización analítica, tales como dashboards analíticos, mapas de calor y redes semánticas, en conjunto con instrumentos facilitadores del análisis cuantitativo transversal, permiten a cada departamento analizar y comprender las características y el comportamiento de la matriz de opinión que gira en torno a la organización; además de validar la toma de nuevas decisiones a partir de la evidencia empírica y alineadas con las prioridades detectadas (Sponder, 2023; Martínez, 2020).

Por ejemplo, como se muestra a continuación en la figura 2, se puede apreciar el uso de herramientas de visualización analítica por medio de dashboard analíticos para detectar el flujo de información relacionado, en este caso, con la empresa de presencia internacional Starbucks, específicamente, en la red social Twitter (actualmente Red X), a través del cual se lleva a cabo el monitoreo, control y valoración de resultados; lo cual viene a ser el soporte del respectivo ciclo de mejora continua.

Figura 2. Dashboard analítico de la empresa Starbucks



Fuente: extraído de (Awario, 2025).

3.5.2 Estrategias y recursos del ciclo de mejora continua

Las lecciones aprendidas durante el desarrollo del ciclo de mejora continua deberán de ser integradas dentro de la gestión operativa regular es decir, no solo en situaciones de crisis, sino más bien, como un instrumento de retroalimentación iterativo de tipo longitudinal; con la flexibilidad que se requiere para identificar y adaptarse a la evolución de la percepción del público objetivo de la audiencia en general, incluyendo los cambios tecnológicos y las transformaciones socioculturales que se presentan en el entorno, así lo muestra la tabla 5 (Casado, Peláez, & Callejón, 2024; Villafañe, 2023; Jin & Austin, 2022).

Tabla 5. Estrategias y recursos del ciclo de mejora continua

Dimensión	Acciones operativas	Herram. / Recursos	Objetivo
1. Evaluación post-crisis	Revisión de indicadores clave (KPIs). Validación de acciones ejecutadas. Análisis de percepción pública.	Dashboards analíticos. Social listening. Encuestas de reputación.	Diagnóstico integral del desempeño organizacional en la fase de respuesta.

Dimensión	Acciones operativas	Herram. / Recursos	Objetivo
2. Sesión de lecciones aprendidas	Reunión interdepartamental (Comunicación, Legal, RR.HH., TI, Dirección). Identificación de aciertos, oportunidades y fallos.	Actas de reunión. Guías metodológicas para sesiones post-crisis.	Sistematización de aprendizajes aplicables a futuras contingencias.
3. Actualización de protocolos	Revisión de procedimientos internos. Incorporación de nuevas tácticas y herramientas. Reajuste de roles.	Manuales de crisis. Mapas de riesgo comunicacional. Normativas de actuación.	Fortalecimiento del marco normativo institucional.
4. Integración en cultura organizacional	Comunicación interna de hallazgos. Formación continua del personal. Difusión de buenas prácticas.	Boletines internos. Webinars. Programas de capacitación.	Desarrollo de capacidades comunicacionales y consolidación de la cultura de anticipación y resiliencia.
5. Monitoreo evolutivo	Seguimiento de indicadores reputacionales. Evaluación de la implementación de mejoras.	Comparativas de KPIs. Revisiones periódicas. Paneles estratégicos.	Verificación de la eficacia de las modificaciones introducidas y ajuste permanente.

Fuente: elaboración propia.

3.6 Web 3.0 tendencias emergentes

La primera generación de internet, denominada actualmente como la Web 1.0, se trataba del entorno estático en donde se publicaba información por parte de un emisor específico y dirigida hacia receptores pasivos; sin la posibilidad de interactuar de forma directa a través del respectivo sitio web, empleando el correo electrónico como único canal de comunicación dentro del entorno digital (Kaplan & Haenlein, 2010).

Posteriormente, con la llegada de la segunda generación o Web 2.0, se produjo un cambio significativo que permitió la creación colaborativa de contenidos, en conjunto con la participación interactiva de los respectivos públicos; principalmente, esto fue posible a través de la implementación de plataformas digitales de interacción digital, consolidando de esta manera el uso de nuevos tipos de medios y canales de comunicación completamente interactivos tales como blogs, foros, wikis, videotecas y redes sociales.

Estos nuevos canales y medios digitales facilitaron la interacción directa entre emisores y sus respectivas audiencias, dando lugar al nuevo modelo de comunicación bidireccional denominado “prosumer”, en donde los propios usuarios, no sólo tienen la posibilidad de consumir información, sino que también, pueden tomar el rol de emisores y pasar a generar y distribuir nuevos contenidos; dando origen a un subsector dentro del entorno digital, conocido actualmente como creadores de contenidos.

Además, esta bidireccionalidad en la comunicación, entre el emisor y su respectiva audiencia, pasó a convertirse en un instrumento clave dentro de ámbito corporativo, permitiéndole a las empresas pasar a establecer un contacto estrecho con el público objetivo y sostener una interacción continua a través del tiempo.

Lo cual ha derivado en un aumento exponencial de la presencia de la imagen de marca en internet y en la construcción de una adecuada reputación dentro del entorno digital, principalmente, a través de la implementación de distintas estrategias de marketing, tanto en el ámbito operativo como digital; estableciendo así el contacto directo y continuado con potenciales clientes.

Por lo tanto, como resultado de la ventajas que trajo consigo la Web 2.0, específicamente dentro del entorno comunicativo del sector empresarial, se ha logrado materializar un aumento significativo del volumen de ventas, la tasa de fidelización, la competitividad y el alcance mediático de las organizaciones que han sabido explotar este tipo de recursos y estrategias digitales para generar mayores beneficios.

Dentro de este contexto, la nueva Web 3.0 o también denominada como web semántica blockchain, se presenta como la siguiente generación de internet, en donde los datos y las plataformas de interacción prescinden de servidores centralizados para pasar a sentarse sobre redes distribuidas, en conjunto con la creación de contratos inteligentes y economías basadas en tokens. Los principales pilares de esta nueva generación vienen a ser los que se mencionan a continuación (Pedraza et al., 2017; Marcano & Talavera, 2016):

- Descentralización: se eliminan intermediarios y algoritmos tradicionales, por consiguiente, los propios usuarios pueden controlar la seguridad de los datos y la verificación de identidad a través de la implementación sistemas de criptografía, peer-to-peer y del uso de herramientas dotadas de inteligencia artificial.

- Control y privacidad de datos: debido a la descentralización de la gestión de la información, en conjunto con el criptocifrado de la misma, las organizaciones pueden pasar a ofrecer a sus clientes, colaboradores y departamentos operativos garantías sólidas sobre la veracidad, integridad y seguridad de la información; en este caso, en el ámbito de las comunicaciones externas.
- Semántica y máquinas inteligentes: la incorporación de nuevos estándares de Resource Description Framework (ERD), los cuales se emplean para describir recursos e identificar las relaciones que existen entre ellos, facilitando el procesamiento y el intercambio de datos de manera mucho más eficiente y significativa por parte de los sistemas informáticos avanzados. Esto permite interpretar el contexto y el perfil de cada interlocutor, principalmente, para pasar a ofrecer mensajes, productos y servicios que resulten ser hiper relevantes; optimizando la experiencia de usuario, la eficacia de campañas de marketing y la gestión de crisis comunicacionales.
- Comunicación entre ecosistemas heterogéneos: la interoperabilidad nativa que presenta la nueva Web 3.0 facilitar la integración de distintos tipos de redes y aplicaciones en internet, incluyendo aplicaciones, billeteras, sistemas de compensación, herramientas analíticas y múltiples tipos de recursos específicos. Por consiguiente, todo ello amplía los medios de comunicación y canales de interacción empleados por las organizaciones, sobrepasando significativamente el alcance de las redes sociales convencionales y habilitando nuevos escenarios para captar clientes a través de estrategias de enganche o engagement.

De este modo, el nuevo entorno digital de la Web 3.0 constituye un nuevo marco dentro del cual las empresas pueden contener sus propios ecosistemas comunicativos de forma segura, transparente y mucho más estrecha con su respectiva audiencia, público objetivo y clientes fidelizados; incluyendo otras partes interesadas. Generalmente, todo ello resulta ser altamente eficaz para pasar a gestionar situaciones de crisis en el ámbito de las comunicaciones externas empresariales.

3.6.1 Implementación operativa

Para llevar a cabo la implementación de nuevas herramientas e instrumentos basados en la Web 3.0, es necesario conformar un comité de crisis a partir de la definición de roles y responsabilidades claras; además de adoptar sistemas de seguridad y emitir credenciales verificables; para de este modo poder acceder al sistema y gestionar las respectivas plataformas de manera segura y transparente.

Con respecto a la seguridad e integridad de la información y los datos reales, se deberá implementar un módulo de auditoria dentro del propio dashboard empleado para la gestión de crisis comunicativa, para filtrar y anclar nuevos hallazgos de señales críticas o, bien, para publicar y difundir respuestas inmediatas de forma correcta, autentica y segura por parte de la organización. Todo ello, a través de la realización de transacciones automatizadas y haciendo uso de la tecnología Blockchain, con el objetivo de garantizar la autenticidad y trazabilidad de la información; de forma completamente verificable, inclusive por parte de terceros (Sempere, 2025; Esteban, García, & Pérez, 2024).

Adicionalmente, se pueden implementar y gestionar sistemas de registros inmutables para consolidar una identidad descentralizada, ofrecer transparencia en la recogida de evidencia, entregar compensaciones para potenciar la difusión de información aclaratoria y desmentir falsas acusaciones; incluyendo el refuerzo de la seguridad avanzada. En tal sentido, como se observa en la tabla 6, recoge algunas estrategias operativas comúnmente adoptadas en el ámbito de la Web 3.0.

Tabla 6. Web 3.0: Implementación operativa y beneficios clave

Estrategia Web 3.0	Implementación operativa	Beneficio clave
Identidad descentralizada y firmas verificables	Implementar DIDs y Credenciales Verificables para autenticar portavoces y firmar comunicados, posts y activos multimedia. Credenciales de contenido C2PA para preservar procedencia y mitigar deepfakes.	Reduce suplantaciones y spoofing, garantiza la autenticidad de cada mensaje crítico con sello criptográfico y metadatos verificables.
Registro inmutable de la cronología de crisis	Anclar en blockchain la línea de tiempo de hallazgos, decisiones y mensajes clave; enlazar desde el dashboard a cada hash de evidencia.	Ofrece transparencia poscrisis y evita disputas, facilitando auditoría y aprendizaje organizacional.
Compensaciones automáticas con smart contracts	Diseñar contratos inteligentes que liberen reembolsos o vales al cumplirse servicios o acuerdos divulgativos predefinidos.	Agiliza la respuesta tangible a afectados. Permite desmentir información falsa.
Privacidad avanzada y anti-deepfake	Verificar la autenticidad de contenidos, de menciones y de la información difundida.	Protege la información sensible de clientes y empleados, y garantiza la integridad de las evidencias usadas en la gestión de crisis.

Fuente: elaboración propia.

4 ESTUDIO DE CASOS: GESTIÓN EXITOSA DE CRISIS

El auge de la comunicación digital que se transita en actualidad ha transformado las relaciones públicas que se establecen entre las organizaciones empresariales y su respectiva audiencia, elevando significativamente la velocidad y el alcance de la difusión de narrativas, la mención de opiniones y la divulgación de documentación. Dentro de este contexto, se originan crisis comunicativas de tipo mediáticas que han pasado a sostener un profundo impacto sobre la percepción del público, la reputación de la organización y el desempeño productivo de su estructura interna.

Por consiguiente, uno de los pilares sobre el cual se sustentan las acciones orientadas hacia la resolución de conflictos mediáticos viene a ser la capacidad de detectar tempranamente cualquier tipo de señal crítica que, al ser verificada e interpretada con un alto rigor analítico por parte del comité o gabinete encargado de la gestión de las comunicaciones en situaciones extraordinarias, pueda representar una amenaza de viralización mediática en perjuicio de los intereses y la reputación de dicha organización.

De igual modo, la incorporación de tecnologías avanzadas y emergentes, tales como el uso automatizado de redes sociales, el empleo y monitoreo de plataformas eWOM, el uso de herramientas analíticas, la implementación de chatbots y la adopción de seguridad blockchain vienen a constituir un segundo pilar sobre el cual se sustentan las respectivas estrategias de monitorización activa de señales críticas, de interpretación y respuesta inmediata y de interacción, refuerzo y reconstrucción. Así lo muestra la tabla 3.

Figura 3. Estrategia general para la gestión de crisis comunicativas



Fuente: elaboración propia.

En este orden de ideas, la investigación se centra en identificar a través de un estudio de caso como se suelen emplear este tipo de estrategias, recursos y herramientas por parte del comité de gestión de crisis comunicativas para prevenir, responder, actuar, recompensar y reconstruir la reputación de la organización; así como para pasar a convertir una situación de crisis en una clara oportunidad de fortalecer la reputación, la productividad laboral y el rendimiento económico.

4.1 Selección del caso de estudio – Starbucks 2018

Luego de revisar distintos casos relevantes relacionados con crisis comunicativas dentro del entorno mediático de empresas altamente reconocida a nivel global, se ha seleccionado el caso de la cafetería Starbucks de 2018, el cual permite ilustrar ampliamente los retos y oportunidades asumidos por el gabinete de gestión mediática de la empresa en aquella oportunidad.

El arresto de dos individuos de origen afroamericano en una de sus principales tiendas de la ciudad de Filadelfia, en Estados Unidos, desencadenó un evento mediático encabezado por una oleada de menciones en distintas redes sociales y plataformas, incluyendo la prensa digital, el cual desembocó en múltiples boicots informativos y en la viralización de una potente matriz de opinión en perjuicio de la reputación de la empresa.

Así pues, toda esta situación puso a prueba la resiliencia de una de las empresas con mayor alcance internacional. En términos generales, la respuesta de la empresa estuvo encabezada por el ofrecimiento de disculpas públicas y la aclaración de los hechos realmente ocurridos. Además, también se llevó a cabo el cierre temporal de un gran número de tiendas para completar un programa de capacitación en seso racial y la revisión de las políticas de acceso a cada una de las sucursales de la empresa, tanto en Estados Unidos como en el ámbito internacional.

De este modo, el gabinete de gestión mediática, bajo instrucciones de la directiva, pasaron a tomar acciones contundentes que, no solo se orientaron hacia la mitigación del daño reputacional, sino que también, sirvieron de detonante para poner en marcha un proceso de aprendizaje y realineamiento de la cultura organizacional; con el objetivo de alcanzar una mejora en el ámbito social y de gobernanza y, en consecuencia, reconstruir la reputación de la empresa ante la percepción de la audiencia en general.

Para contextualizar el tamaño, el alcance y el impacto de las actividades de Starbucks a nivel internacional, la tabla 7 recoge las principales cifras, estadísticas y datos del negocio alcanzado durante los últimos años.

Tabla 7. Cifras, estadísticas y datos del negocio de Starbucks

Indicador	Dato más reciente	Relevancia para el análisis de crisis
Presencia global	Opera en 87 mercados.	Una crisis puede tener repercusión simultánea en múltiples contextos culturales y regulatorios.
Número total de tiendas	40.199 (52% operadas por la compañía, 48% licenciadas).	Amplifica la velocidad de propagación de narrativas y la necesidad de coordinación global.
Tiendas en EE. UU.	16.941 (42% del total global).	El mercado doméstico es el más expuesto a crisis mediáticas de alto perfil.
Tiendas en China	7.596 (19% del total global).	Segundo mercado más importante; impacto reputacional puede afectar la estrategia de expansión.
Empleados globales	361.000 (211.000 en EE. UU., 150.000 internacionales).	La gestión interna de la crisis influye en la moral y la productividad de una gran fuerza laboral.
Ingresos anuales FY2024	USD 36.0 mil millones aprox.	Un incidente que afecte ventas o tráfico puede tener repercusiones financieras significativas.
Ventas comparables globales FY2024	-2% (descenso en transacciones del -4%, compensado por +2% en ticket promedio).	Muestra la sensibilidad del negocio a cambios en comportamiento del cliente.
Clientes fidelizados (EE. UU.)	33,8 millones de miembros activos en Starbucks Rewards.	La comunicación en crisis debe proteger la lealtad de esta base estratégica.
Valor de marca	Entre las marcas de restauración más valiosas del mundo (ranking Interbrand 2025).	La reputación es un activo financiero y competitivo clave.

Fuente: elaboración propia a partir de (Starbucks: Comunicados Financieros , 2025).

Sobre la base de los hechos, las acciones llevadas a cabo, en conjunto con la presencia internacional, el alcance mediático y el tamaño del negocio de la empresa, se considera que este resulta ser un caso de estudio idóneo para pasar a identificar las acciones y soluciones implementadas por parte del gabinete de Starbucks en 2018 y, al mismo tiempo, mapear las estrategias de gestión de crisis mediática que se han abordado anteriormente en el marco teórico de la investigación.

4.2 Starbucks y el manejo de situaciones de crisis

En abril de 2018, en la tienda del 18th & Spruce Street, en Filadelfia, Rashon Nelson y Donte Robinson, fueron arrestados por la policía local al negarse a abandonar el local luego de pernoctar en el durante un largo período de tiempo; alegando que esperaban la llegada de una tercera persona para pasar a realizar el pedido de café en taquilla. Durante el periodo de espera, el responsable de la tienda le negó el acceso al sanitario antes de realizar la compra; por lo cual, éste le solicitó completar la compra o, por el contrario, abandonar la tienda (Calfas, 2018; PPAC, 2018).

El llamado a la policía derivó en el arresto de los dos individuos, acusados por allanamiento de morada o “*defiant trespass*”, acontecimiento que fue grabado por una clienta y publicado en las redes sociales de Twitter (Red X), Facebook e Instagram; posteriormente, el video se viralizó y al cabo de unas pocas horas supero el millón de visualizaciones y generó unas 223.000 menciones, de las cuales un 60% resultaron ser adversas a la buena reputación de Starbucks (MIT Sloan, 2018).

Figura 4. Caso Starbucks: Evento detonante de la SCC



Fuente: extraído de (Hutchinson, 2018).

4.2.1 Escalada mediática y presión social

El las primeras 48 horas de viralización del video antes mencionado, la difusión de hashtags tales como: “#BoycottStarbucks” y “#StarbucksWhileBlack” se posicionaron en la cabeza de los temas de tendencia, tanto en Estados Unidos como en el Reino Unido. Por su parte, diferentes organizaciones no gubernamentales relacionadas con los derechos civiles, en conjunto con líderes comunitarios y otras figuras públicas, incluyendo la prensa internacional, denunciaron el incidente ocurrido como un claro ejemplo del racismo empresarial e institucional que, no solo se presenta en todo el territorio de los Estados Unidos, sino también, en el resto de las potencias económicas del mundo.

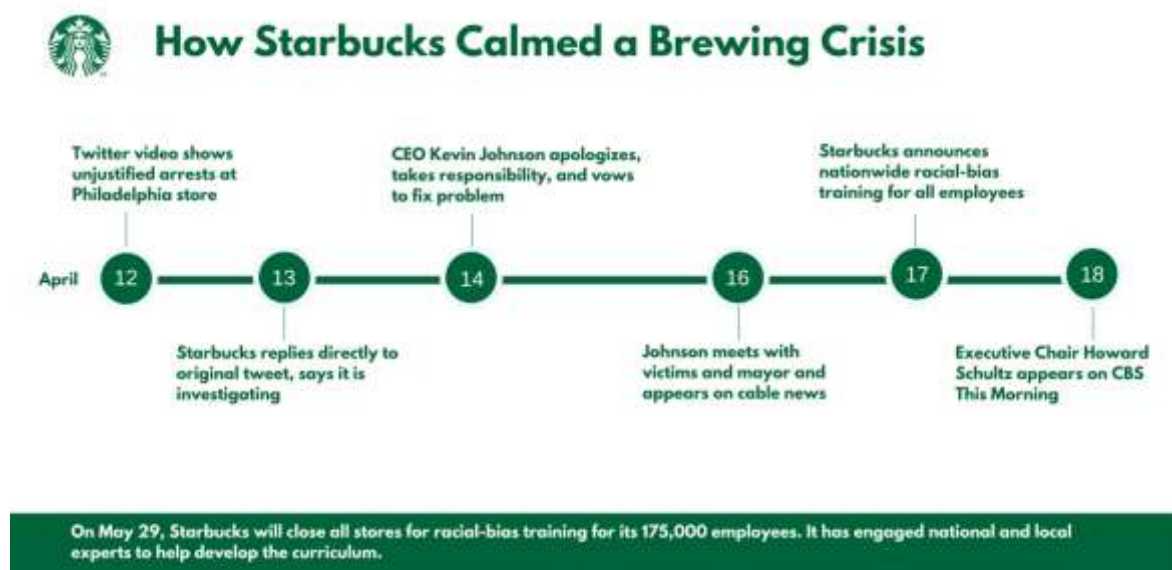
De manera particular, la atención y cobertura mediática de los hechos fue abordada y discutida en televisión abierta por parte de los principales medios de comunicación reconocidos a nivel nacional e internacional, tales como vienen a ser el *The New York Times*, *BBC*, *CNN* y *The Guardian*; entre otros (Gabbatt, 2018; Abramhs, Hsu, & Eligon, 2018).

Como resultado de esta amplia cobertura mediática, en donde se llevaron a cabo entrevistas con expertos en racismo y víctimas de otros casos ajenos, además de desarrollar números análisis bajo el enfoque causa – problema – consecuencia – solución, siendo el tema del racismo y la discriminación social de las grandes corporaciones, se llegaron a convocar protestas y manifestaciones sociales, tanto en el entorno digital, como frente a la edificación de la tienda implicada y otras pocas tiendas fuera de Estados Unidos (MIT Sloan, 2018; Abramhs, Hsu, & Eligon, 2018).

Por su parte, el informe emitido por parte de la Philadelphia Police Advisory Commission (PPAC) y reveló que, aunque no hubo violencia durante la interacción, la cual se desarrolló de manera pacífica, la estricta aplicación de la política de “baños sólo para clientes” motivó a el responsable de la tienda a introducir la denuncia por allanamiento de morada; quedando la autoridad en la obligación de llevar a cabo el acto del arresto bajo la condición de flagrancia (*franganti*), debido a que los individuos se encontraban en el lugar de los hechos. Sin embargo, el informe añade que, la estricta aplicación de dicha política corporativa se corresponde con una acción desproporcionada que puede evidenciar frescos implícitos (PPAC, 2018).

Finalmente, como lo muestra la figura 5, la publicación de determinados fragmentos, así como del contenido completo de este informe, fue interpretado mediáticamente como un argumento de contundencia para reforzar y avanzar en la oleada de desprestigio y descalificación de la reputación de Starbucks café a nivel mundial (Nguyen-Lâm, 2020; MIT Sloan, 2018).

Figura 5. Caso Starbucks: Cronología del detonante de la crisis



Fuente: extraído de (Shannon, 2018).

4.2.2 Monitorización proactiva y activación de protocolos

La monitorización intensiva de redes sociales y de otras plataformas de interacción directa, tales como los eWOM, los sitios web y blogs informativos, técnica conocida como *social listening* en el ámbito de marketing, le permitió al comité detectar de manera temprana la presencia de señales que anticiparon la presencia de una potencial crisis en el ámbito mediático.

En tal sentido, se consideró como detonantes los hechos ocurridos en la tienda de Filadelfia, la viralización del video aficionado y la demanda interpuesta por parte de la empresa; acto judicial que fue señalado como desproporcionado y se relacionó directamente con asuntos de discriminación racial.

Así pues, dentro de este contexto, el comité no se limitó únicamente al *social listening*, sino que, además, adoptó un enfoque predictivo y correlativo en cuanto a:

- Identificación de picos de conversación: detección de momentos críticos donde el volumen y el tono de las menciones se disparaban.
- Mapeo de sentimiento y actores clave: segmentación de la conversación para diferenciar entre críticas legítimas, desinformación y apoyo.
- Priorización de riesgos: clasificación de hashtags y narrativas según su potencial de escalada mediática.

De esta manera, la monitorización proactiva de las señales de crisis le permitió al comité de gestión comunicativa de Starbucks recortar la ventana de reacción por parte de la audiencia, mitigar la creciente matriz de opinión adversa y llevar a cabo la activación de su protocolo de repuesta inmediato para reparar la situación lo antes posible; todo ello, antes de que la narrativa se permeara en otros asuntos transversales y ocasionará perjuicios de mayor índole (Changzheng, Yue, & Hanxiong, 2022).

La activación del protocolo de crisis digital adoptado se tradujo en acciones coordinadas y relacionadas directamente con:

- Centralización de la comunicación en canales corporativos verificados para evitar contradicciones, así como para identificar la participación de voceros no autorizados y la filtración de información falsa.
- Validación previa de mensajes con equipos de PR y legal, equilibrando rapidez y precisión analítica para obtener resultados confiables.
- Visibilidad del liderazgo: el CEO de la empresa en aquel momento, Mr. Kevin Johnson, fue quien asumió la responsabilidad de gestionar las comunicaciones, convirtiéndose en el único vocero oficial de Starbucks, humanizando la respuesta y mostrando preocupación por reparar los daños ocasionados por hacer estricto cumplimiento de sus políticas corporativas.

Ahora bien, de acuerdo con la Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007), la fase inicial de una crisis exige un diagnóstico rápido del tipo de evento y del nivel de atribución de responsabilidad. En este sentido, el monitoreo proactivo pasa a convertirse en un mecanismo de evaluación situacional, a través del cual es posible clasificar el incidente como una crisis originada por una alta atribución de responsabilidad individual.

De la misma manera, la rapidez y el tono de la respuesta inmediata se alinean con la estrategia de *rebuild* para situaciones de crisis con una alta atribución de responsabilidad, la cual se desarrolla sobre una hoja de ruta de tres hitos; estos son:

1. Asumir la responsabilidad.
2. Disculparse públicamente.
3. Activar medidas y acciones correctivas.

Esta estrategia permite mitigar de manera efectiva la percepción de indiferencia y contribuye con el reposicionamiento de la empresa como el principal actor proactivo dentro de la construcción de una solución que supera las expectativas de los propios implicados en los hechos acontecidos.

Por consiguiente, debido a este tipo de clasificación, se considera como una obligación de tipo ética y de carácter social la activación inmediata de estrategias de reconstrucción o *rebuild*; para establecer el soporte del resto de las acciones a implementar, incluyendo el tema central del discurso por parte del vocero de la empresa.

Sobre la base de los fundamentos de la Image Restoration Theory (Benoit, 1995), la información obtenida del monitoreo le facilitó al comité llevar a cabo la selección de tácticas adecuadas y oportunas para afrontar la situación ante la opinión pública; tomando como táctica principal la disculpa pública reiterativa (*mortification*) y la reacción correctiva (*corrective action*); evitando en todo momento ofrecer respuestas defensivas o dilatorias por parte de su vocero oficial; lo cual hubiese intensificado la reacción adversa de la audiencia y un impacto mayor sobre el daño reputacional.

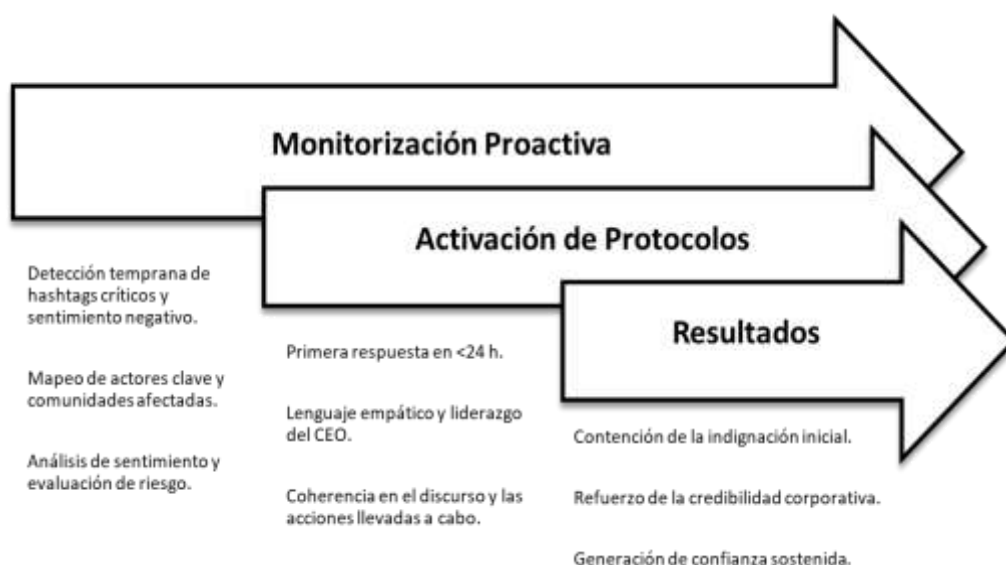
Esta estrategia se ve altamente reflejada en el anuncio del cierre de unas ocho mil tiendas en general, para llevar a cabo la formación y capacitación de todo el personal en materia de sesgo racial, inclusión, civismo y responsabilidad social. De este modo, la Image Restoration Theory resulta ser altamente efectiva para gestionar la evidencia de responsabilidad en un hecho aislado, mitigando la presión pública haciendo uso de tácticas de *mortification* y *reactive action*.

Finalmente, con relación al Modelo Bidireccional Simétrico (Grunig & Grunig, 2020), la identificación y el análisis profundo de la temática de la conversación con mayor cantidad de participantes dentro del entorno digital, permitió identificar los actores clave y los principales colectivos afectados por el reflejo mediático de la problemática instaurada a raíz de un hecho aislado; esto facilitó el trazado de una hoja de ruta estratégica, la apertura de distintos canales de diálogo y, finalmente, la adaptación y difusión de mensajes para atender las preocupaciones reales expresadas a través de las principales redes sociales, sitios web y blogs de opinión.

Estas estrategias de interacción directa se ven altamente potenciadas con la publicación de actualizaciones periódicas y la amplificación de voces aliadas que reflejen un enfoque de comunicación participativa y adaptativa, donde la organización, no solo emite mensajes, sino que, además, incorpora tácticas retroalimentación para ajustar su estrategia en tiempo real y demostrar de forma continuada su participación proactiva en la fase de reparación de daños y perjuicios; incluyendo la implementación de garantías para evitar replicas en el futuro por medio del anuncio de las medidas adoptadas en tal sentido.

De esta manera, el comité cumple con el principio de escucha activa y materializa el respectivo ajuste de mutualidad o equilibrio mediático que viene a definir este modelo en particular; logrando incrementar el nivel de empatía resaltando elementos clave, específicamente, de tipo emotivos; tales como, la accesibilidad, la cercanía, la disposición, la atención y la necesidad de ser disculpado. Así lo muestra la figura 6.

Figura 6. Caso Starbucks: Monitorización y activación de protocolos



Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Interacción, refuerzo y compensación

Para mitigar las tensiones sociales y los cuestionamientos públicos, además de implementar una combinación de tácticas de escucha activa y respuesta inmediata, con el anuncio oficial de la implementación de medidas correctivas y reconstructivas, también se puso en marcha un conjunto de estrategias orientadas hacia la interacción, el refuerzo y la compensación de daños y perjuicios.

De esta manera, sobre la línea base de este enfoque estratégico, el comité de paso a desplegar un conjunto de prácticas enmarcadas sobre estas tres dimensiones de actuación, para avanzar sobre la consolidación de la narrativa y aliviar la cultura organizacional interna con los valores declarados ante la opinión pública. Aunado a ello, también se opta por analizar y valorar el impacto negativo ocasionado y legitimado a través del reconocimiento de responsabilidad por parte del CEO de Starbucks, para pasar a dictaminar acciones de compensación y reparación como parte de las acciones orientadas hacia la reconstrucción de la reputación de la empresa.

Así pues, los resultados obtenidos en cada una de estas dimensiones tácticas evidencian mejoras tangibles en cuanto a la legitimidad ética y social, el posicionamiento sectorial y mitigación de riesgos; esto último, por parte del comité de gestión comunicativa bajo las instrucciones de la directiva de Starbucks. En tal sentido, a modo resumen, la Tabla 8 muestra las acciones, prácticas y logros relacionados con la gestión de la crisis comunicativa de 2018.

Tabla 8. Caso Starbucks: Tácticas de interacción, refuerzo y compensación

Dimensión	Acciones y Tácticas	Enfoque Teórico	Resultados
Interacción	Activar canales bidireccionales (redes sociales, foros, chats en vivo). Responder en tiempo real con mensajes empáticos y personalizados. Monitoreo activo de menciones y tendencias.	Modelo Bidireccional Simétrico (Grunig & Hunt) para diálogo genuino. SCCT (Situational Crisis Communication Theory) para ajustar tono y contenido según tipo de crisis.	Incremento del engagement y confianza. Reducción de rumores y desinformación. Percepción de transparencia y cercanía.

Dimensión	Acciones y Tácticas	Enfoque Teórico	Resultados
Refuerzo	Publicar actualizaciones periódicas con datos verificables. Difusión de testimonios y casos positivos. Integrar voceros clave y líderes de opinión.	Image Repair Theory (Benoit) para reforzar credibilidad. Principios de consistencia comunicativa y repetición estratégica.	Consolidación de la narrativa oficial. Mayor recordación de mensajes clave. Disminución de la incertidumbre.
Compensación	Ofrecer disculpas públicas y asumir responsabilidad. Implementar medidas correctivas visibles. Proporcionar compensaciones tangibles (reembolsos, beneficios, mejoras de servicio).	SCCT: estrategias de reconstrucción (rebuild). Teoría de la justicia restaurativa para reparar relaciones.	Recuperación de la reputación. Restablecimiento de la lealtad de stakeholders. Reducción del impacto negativo a largo plazo.

Nota: elaboración propia a partir de Changzheng, Yue, & Hanxiong, (2022).

4.2.4 Discusión de resultados

El estudio del caso de la crisis de Starbucks de 2018 ha permitido analizar la evidencia recogida de forma directa y conocer otros análisis similares a través de la consulta de fuentes secundarias de información que han abordado el análisis. Por otro lado, también ha permitido mapear los fundamentos y estrategias recogidas en el marco teórico, lo cual resulta clave para pasar a sintetizar tácticas y recomendaciones generalizadas e integradas en un somero modelo de gestión.

En cuanto a la gestión mediática de la comunicación por parte del comité y del CEO de Starbucks en 2018, como principal estrategia para afrontar la crisis ocasionada por un hecho aislado y su viralización en internet, ha sido posible evidenciar que, cuando se aborda este tipo de situaciones bajo una visión coherente y por medio de una narrativa coherente acompañada de acciones tangibles, el alcance y el propio impacto calado en la opinión pública pueda pasar a convertirse en un catalizador sobre la evolución de la cultura organizacional y en una oportunidad para remodelar la percepción de la audiencia sobre la actividad de la empresa y los principios éticos y corporativos que efectivamente lleva a la práctica en absoluta conciliación con su discurso.

Para reforzar e impulsar este catalizador, la respuesta desplegada bajo la condición de atribución de alta responsabilidad, no solo se ha limitado a contener y reparar el daño reputacional de forma inmediata, sino que, además, este se ha articulado de manera estratégica para detonar un proceso integral que ha combinado la interacción genuina con la audiencia, la mejora de la cultura organizacional, la formación y capacitación del personal y la implementación de un programa de compensación transparente y efectivo; todo lo cual facilitó el alineamiento de la estrategia de comunicación externa con la gobernanza, la cultura organizacional y el impacto social de las actividades de la empresa.

En términos científicos, este enfoque, sustentado en marcos teóricos consolidados como la Situational Crisis Communication Theory y la Image Repair Theory, permitió, no solo mitigar el impacto inicial, sino también, sentar las bases para construir una reputación mucho más resiliente y consolidar una relación más estrecha con los principales grupos de interés en distintas áreas de impacto.

Así pues, la apertura al diálogo, la transparencia en la toma de decisiones y la plena de exposición al momento de asumir responsabilidades, vienen a ser factores determinantes dentro de la gestión mediática orientada hacia la restitución de la confianza; lo cual viene a sentar las bases para poder lograr la efectividad y el éxito en fases posteriores.

Por lo tanto, la coherencia entre el discurso y los resultados tangibles en lo relativo a la implementación de medidas correctivas, respaldado por la adopción de medidas inclusivas, resulta ser clave mitigar la tensión social y reposicionar a la organización en un nuevo escenario de referencia en materia de gobernanza, responsabilidad social y compromiso con la calidad humana del servicio prestado por parte de sus empleados, supervisores y responsables del área operativa.

Sin embargo, el caso también revela que la sostenibilidad de estos logros depende de la capacidad de mantener el compromiso más allá del ciclo mediático de la crisis, integrando las lecciones aprendidas en la cultura corporativa y en los sistemas de gobernanza. En este sentido, el verdadero éxito del manejo de este tipo de crisis radica, por un lado, en la implementación de las lecciones aprendidas y la dictaminación de medidas preventivas.

Por otro lado, radica en la consolidación de un modelo de gestión para afrontar situaciones de crisis mediáticas basado en la evidencia; tanto del entorno externo, en lo relativo a la identificación de señales críticas, al comportamiento de la audiencia y al sentimiento expresado por los colectivos afectados, así como en el entorno interior, específicamente, con respecto al enfoque, la narrativa, las tácticas, el desempeño y los resultados alcanzados por parte de toda la organización. En resumen, los resultados generales del proceso de crisis mediática incluyeron:

- Reconocimiento público y asunción de responsabilidad. El CEO Kevin Johnson asumió personalmente la culpa y lideró la comunicación.
- Acciones correctivas visibles y verificables por medio de la evidencia del cierre temporal de tiendas para formación obligatoria y la materialización de cambios profundos en las políticas corporativas de atención y uso de instalaciones.
- Compensación y reparación por medio de un acuerdo económico y el financiamiento de matrícula universitaria a los dos hombres arrestados. Inversión en programas comunitarios.
- Consolidación del compromiso de largo plazo a través de la creación de un consejo asesor en diversidad e inclusión.
- Implementación de un programa de social listening en conjunto con un plan de monitoreo de indicadores de clima laboral y de percepción externa.
- A pesar de que el incidente afectó la imagen de marca inicialmente, la respuesta rápida y visible del CEO logró reorientar la narrativa de la audiencia, para pasar del calificativo de “empresa racista” a el reconocimiento de una “organización que aprende, corrige y cumple”.
- En el entorno digital, el posicionamiento de la marca en los principales buscadores, canales y redes sociales volvió a tomar una tendencia positiva con respecto a la atención y el servicio prestado en todas sus tiendas y neutro en lo relativo a la situación mediática; todo ello, en un periodo menor a seis meses.

Finalmente, las lecciones aprendidas por parte de Starbucks durante el manejo de la crisis mediática de 2018 se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9. Caso Starbucks: Lecciones aprendidas

Dimensión	Lección clave	Aplicación práctica
Liderazgo visible y responsable	El CEO asumió públicamente la culpa y centralizó el mensaje, evitando contradicciones.	Designar un único portavoz con autoridad para comunicar y decidir en tiempo real.
Velocidad y claridad en la respuesta	Actuar en las primeras 24 h con mensajes claros y sin ambigüedades evitó que la narrativa se descontrolara.	Protocolos de activación inmediata con guiones base y criterios de escalamiento.
Acciones simbólicas y estructurales	El cierre de 8.000 tiendas para capacitación fue un gesto visible que reforzó el compromiso.	Combinar medidas de alto impacto mediático con cambios internos sostenibles.
Reconocimiento del daño y reparación	Compensación directa a los afectados y disculpas públicas reforzaron la percepción de justicia.	Integrar mecanismos de reparación temprana en el plan de crisis.
Escucha y diálogo con stakeholders	Colaboración con organizaciones de derechos civiles para rediseñar políticas.	Incluir actores externos en la co-creación de soluciones para ganar legitimidad.
Prevención y cultura inclusiva	La crisis evidenció la necesidad de políticas claras y formación continua en sesgos.	Programas permanentes de capacitación y revisión periódica de protocolos.
Gestión de reputación en el entorno digital	Control proactivo del entorno online y del brand sentiment aceleró la recuperación.	Monitorización activa y respuesta estratégica en redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

5 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SCC

Sobre la base los fundamentos teóricos y la evidencia empírica analizada anteriormente, a continuación, se lleva a cabo la formulación de un somero modelo de gestión para el manejo de la Comunicación en Situaciones de Crisis Corporativa (CSCC), a través del cual se enmarcan las distintas acciones y tácticas empleadas en la práctica para:

1. Monitorear e identificar señales críticas:
 - . Esta fase incorpora estrategias de social listening y el análisis de tendencias para identificar amenazas incipientes y señales específicas relativas a menciones que puedan generar una matriz de opinión adversa.
2. Activar protocolos y atribuir grado de responsabilidad:
 - . En situaciones de crisis de alta atribución de responsabilidad, generalmente, la estrategia SCCT recomendada se asocia con la respuesta inmediata y la reconstrucción (*rebuild*); lo cual implica asumir responsabilidades, emitir disculpas y mostrar el compromiso de cambio.
3. Interactuar, reforzar y controlar el escenario mediático:
 - . De acuerdo con los principios del Modelo Bidireccional Simétrico, en esta fase se busca construir legitimidad mediante el diálogo, el acercamiento y la gestión mediática del sentimiento expresado por la audiencia y los principales colectivos afectados.
4. Reajustar políticas y optimizar la cultura organizacional:
 - . Sobre la base de la IRT, el bolstering y la corrective action, la implementación de programas correctivos tales como, por ejemplo, la capacitación masiva, la adopción permanente de políticas inclusivas y la dictaminación de medidas específicas, entre otros, permiten reforzar la confianza de la audiencia; además de lograr una mejora altamente significativa en el comportamiento organizacional del personal.

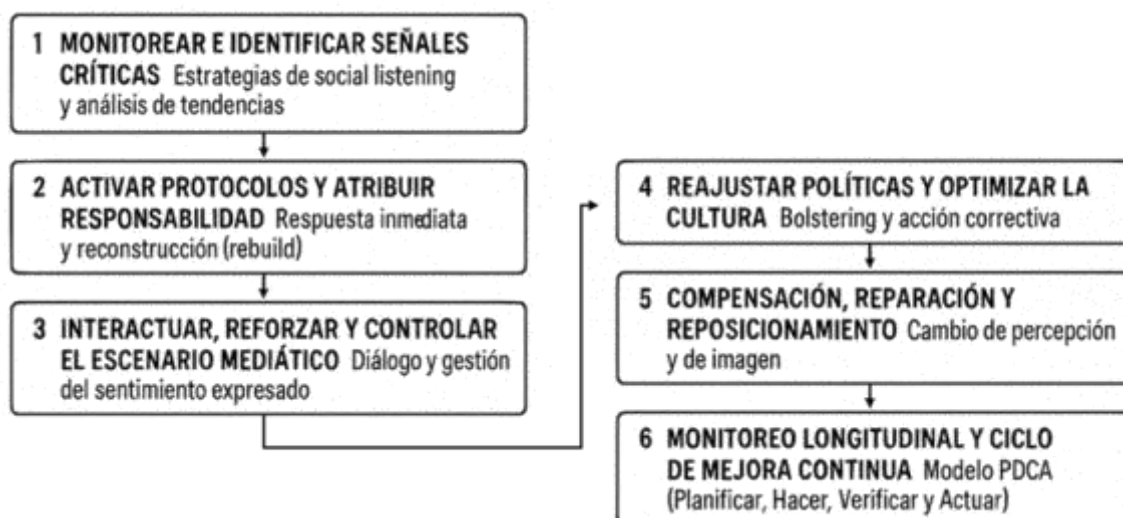
5. Compensación, reparación de la reputación y reposicionamiento de imagen:

- . La reparación de daños y el acuerdo con los principales implicados, en conjunto con el ofrecimiento de disculpas ante la opinión pública, representan el punto de partida para poder pasar a reparar la reputación por medio del cambio de percepción de la audiencia y, en consecuencia, mejorar el sentimiento generado durante el auge de la respectiva crisis.
- . Aunado a lo anterior, los resultados obtenidos por medio del reajuste de políticas, el realineamiento de la cultura organizacional y la difusión de los nuevos compromisos adquiridos, permiten reposicionar la imagen de marca sobre nuevos escenarios; lo cual viene a terminar de impulsar el cambio de percepción y constituir una nueva dimensión para la opinión pública.

6. Monitoreo longitudinal y ciclo de mejora continua:

- . Este enfoque combina la lógica iterativa del modelo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) con el seguimiento sostenido en el tiempo del comportamiento de la matriz de opinión pública con respecto a las actividades de la organización. De esta manera, la implementación de mejoras y lecciones aprendidas, no se limita sólo a los resultados obtenidos tras la finalización de una SCC, sino que, además, se sostiene en el tiempo como estrategia predictiva y medida preventiva.
- . El proceso continuado se convierte en un instrumento clave para llevar a cabo la gestión de la reputación de la organización y ajustar las estrategias de marketing; entre otras ventajas que ofrece a la administración y dirección de la empresa y sus diferentes departamentos operativos. Así se muestra en la figura 7.

Figura 7. Modelo de Gestión de la CSCC: Fases y dimensiones



Fuente: elaboración propia.

5.1 Estrategia operativa

La estrategia operativa recoge el conjunto de acciones clave que sustentan la gestión de la comunicación durante situaciones de crisis corporativas (CSCC), específicamente, en el contexto mediático de la opinión pública (*socialmedia*), las cuales se han estructurado para facilitar la planificación, la coordinación de tácticas y la implementación de indicadores de éxito (KPIs). De este modo, se conforma un marco operativo integral para gestionar la anticipación de señales críticas, corregir, responder, atender o mitigar cualquier tipo de situación adversa.

5.1.1 Objetivos específicos del modelo

El modelo de gestión de la CSCC que se propone se ha articulado para alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Detectar y clasificar amenazas incipientes mediante sistemas de monitoreo y análisis de tendencias.
- Activar protocolos de respuesta coherentes con el nivel de atribución de responsabilidad y la naturaleza de la crisis.
- Establecer interacción bidireccional con públicos clave para legitimar la respuesta y gestionar el sentimiento mediático.

- Reforzar la narrativa corporativa y optimizar la cultura organizacional mediante acciones correctivas y preventivas.
- Implementar medidas de compensación que reparen el daño y reposicionen la imagen de marca en el menor tiempo posible.
- Mantener un seguimiento longitudinal que valide la eficacia de las mejoras y anticipe riesgos futuros.

5.1.2 Tácticas y recomendaciones generales

Las tácticas del modelo de gestión propuesto constituyen el despliegue operativo que permite traducir la estrategia comunicativa en acciones concretas y medibles. En tal sentido, las principales tácticas comúnmente empleadas, en conjunto con algunas recomendaciones generales, vienen a ser las siguientes:

- Velocidad y coherencia
 - . Responder en las primeras horas con mensajes unificados y validados.
 - . Evitar el silencio prolongado, que alimenta rumores.
- Empatía y liderazgo visible
 - . Portavoces de alto nivel deben asumir responsabilidad y comunicar directamente, evitando eludir o trasladar la culpabilidad.
 - . El tono debe ser humano, no corporativo.
- Transparencia sostenida
 - . Mantener informados a los públicos con actualizaciones verificables.
 - . Mostrar evidencias visuales de las acciones correctivas.
- Escucha activa y bidireccionalidad
 - . Responder a críticas y consultas de forma personalizada.
 - . Incorporar el feedback en cambios reales de políticas o procesos.
- Integración de canales
 - . Coordinar acciones online con medidas offline visibles y medibles.
 - . Alinear redes sociales, medios tradicionales y comunicación interna.

- Planificación y capacitación previa
 - . Contar con un manual de crisis digital, protocolos específicos, roles claramente definidos y guías de respuesta rápida.
 - . Realizar simulacros periódicos para entrenar a los miembros del comité que conformarán el respectivo gabinete de la Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis Corporativa (GCSCC).
- Monitoreo longitudinal y mejora continua
 - . Definición clara de objetivos y KPIs.
 - . Cobertura multicanal y multiformato.
 - . Herramientas y tecnología.
 - . Clasificación y priorización de señales.
 - . Determinación de flujos de escalamiento claros y roles definidos.
 - . Dashboards dinámicos con métricas clave y alertas visuales.
 - . Comparativas temporales (pre/durante/post crisis) para evaluar impacto.
 - . Ajustar consultas, umbrales y KPIs según aprendizajes.

Figura 8. Modelo de Gestión CSCC: Modelo de Dashboard consolidado



Fuente: elaboración propia.

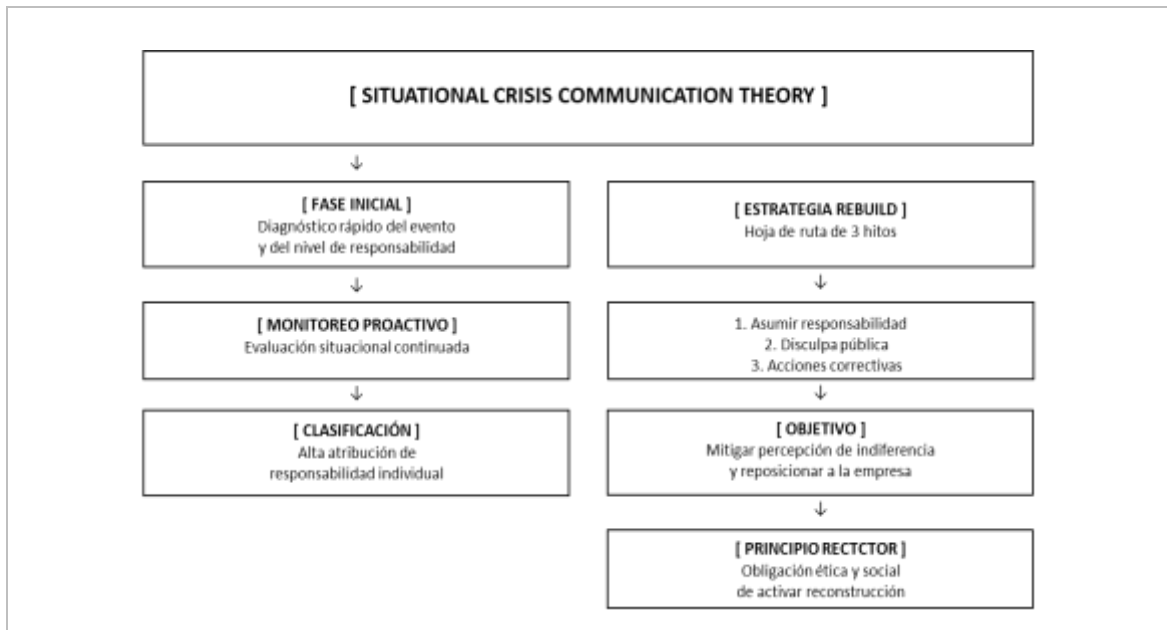
- Recomendaciones clave
 - . Velocidad + precisión: priorizar la detección temprana sin sacrificar la calidad del análisis.
 - . Contextualizar datos: no basta con métricas; interpretar la causa de los cambios identificados.
 - . Automatizar alertas críticas: para reducir tiempos de reacción.
 - . Integrar comunicación interna: que todos los niveles de la organización reciban la información relevante.
 - . Documentar y aprender: cada crisis debe dejar un registro que alimente protocolos futuros.

5.1.3 Monitorización y activación de protocolos

La monitorización y activación de protocolos constituye la primera línea de defensa en la gestión estratégica de crisis, cuyo propósito es anticipar, detectar y responder de forma inmediata a cualquier señal que amenace la estabilidad reputacional de la organización. En tal sentido, el mapeo de las estrategias identificadas sobre la base de los fundamentos teóricos es el que se muestra en la Tabla 10.

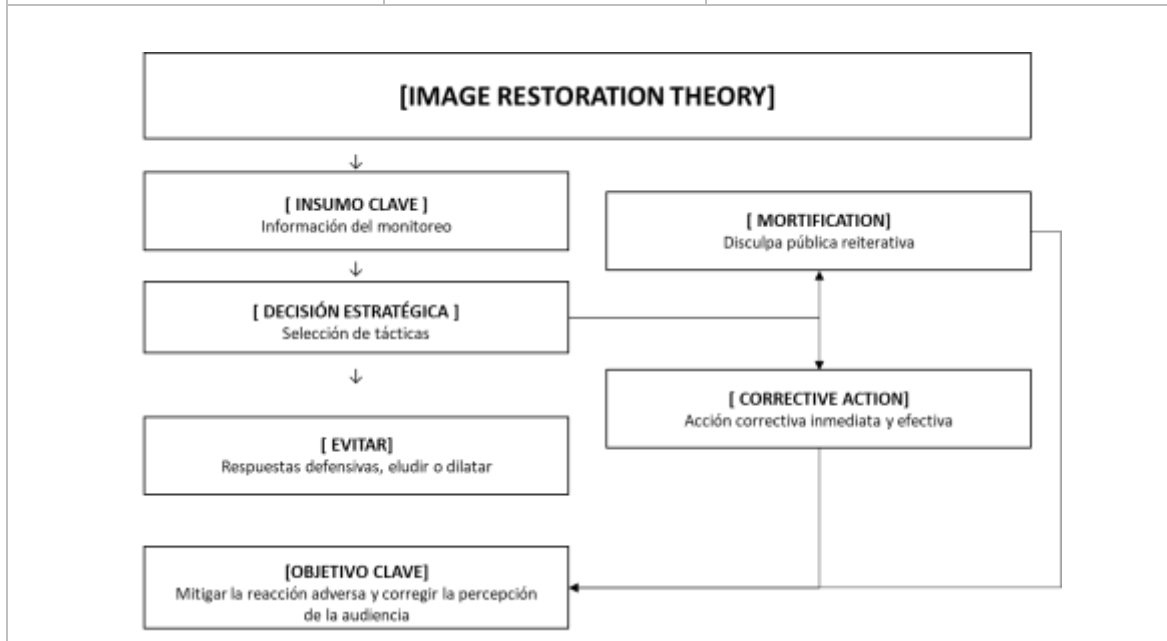
Tabla 10. Modelo de Gestión CSCC: Monitorización y activación de protocolos

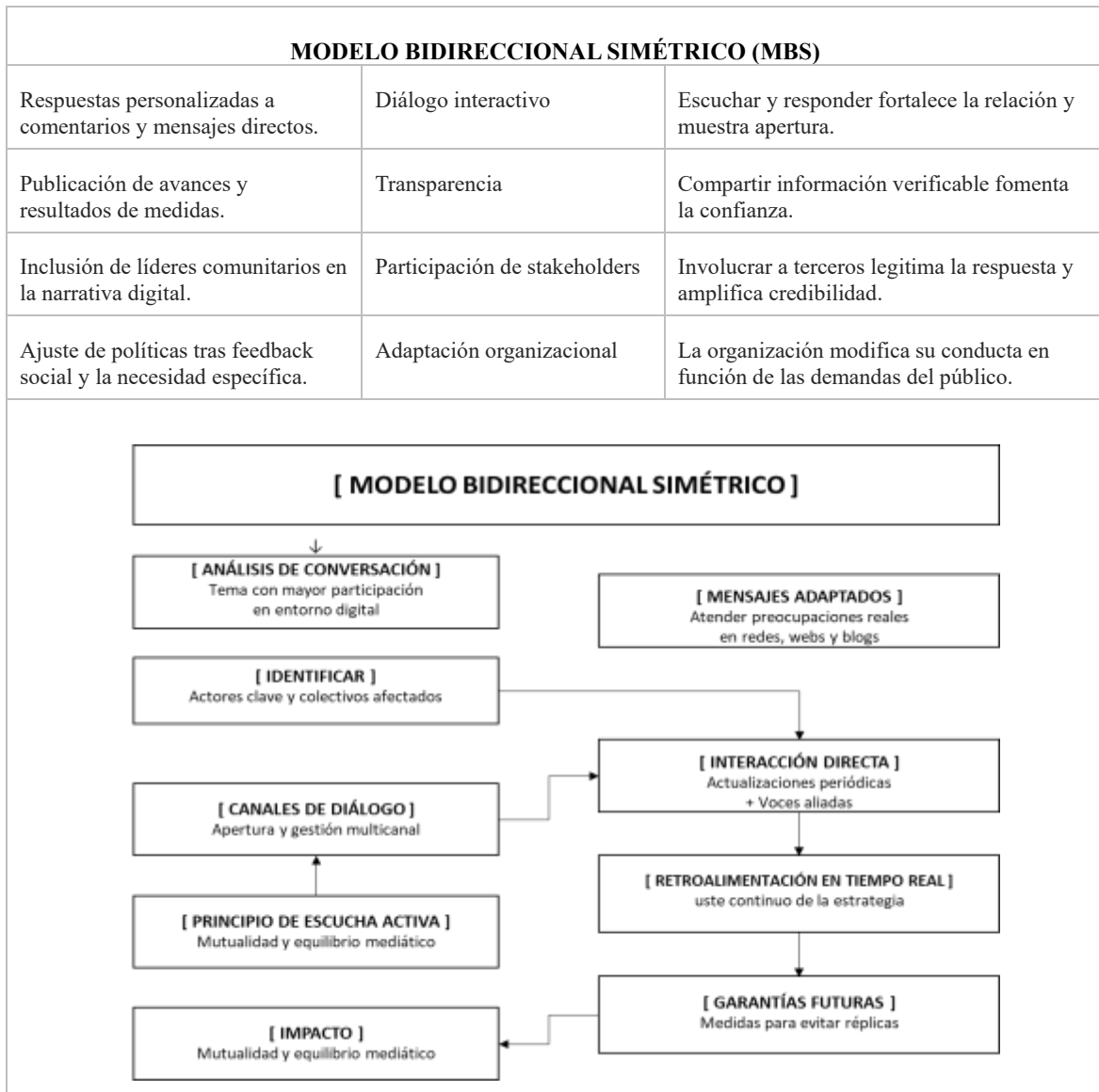
Estrategia /Tácticas		Objetivos/ Observaciones
TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS (SCCT, por sus siglas en inglés)		
Disculpas públicas inmediatas en redes sociales, sitios web y medios públicos.	Reconstrucción – Disculpas	Reconocer responsabilidad y expresar arrepentimiento reduce la ira pública y restaura la confianza.
Difundir un video del vocero oficial explicando los hechos y asumiendo responsabilidades.	Reconstrucción – Compensación / Disculpas	La visibilidad del liderazgo refuerza la percepción de sinceridad y compromiso.
Actualizaciones periódicas sobre la efectividad de las medidas y la percepción del público.	Refuerzo – Recordatorio	Recordar valores corporativos y acciones positivas previas para reforzar la imagen.
Difusión de la formación contra el sesgo racial la discriminación.	Reconstrucción – Acción Correctiva.	Mostrar acciones concretas para prevenir incidentes futuros.



TEORÍA DE LA RESTAURACIÓN DE LA IMAGEN (IRT, por sus siglas en inglés)

Reconocimiento del error y ofrecimiento de disculpas.	Mortificación	Admitir la falta y pedir perdón explícitamente.
Anuncio de cambios en políticas de acceso a baños.	Acción Correctiva	Implementar medidas para evitar que el problema se repita.
Publicación de materiales de la formación.	Refuerzo	Asociar la marca con valores positivos y compromiso social.
Respuestas directas a usuarios críticos y colectivos afectados.	Reducción de la Ofensa – Minimización.	Explicar contexto y medidas para reducir la percepción negativa.





Nota: elaboración propia a partir de Starbucks Coffee Company, Annual Report 2018, y documentación de Business Continuity Management Framework.

5.1.4 Interacción, refuerzo y compensación

Las tácticas de interacción, refuerzo y compensación representan el núcleo de la estrategia orientada hacia la reconstrucción de la credibilidad, la legitimidad y la percepción de la audiencia, para reposicionar la imagen de la organización sobre escenarios diferentes al escenario crítico. En tal sentido, las principales tácticas, acciones e indicadores comúnmente empleados en situaciones de crisis son las que se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11. Modelo de Gestión CSCC: Interacción, refuerzo y compensación

Fase	Objetivo	Acciones	KPIs	Implementación
Refuerzo	Consolidar valores y cultura corporativa tras la crisis.	Revisión y actualización de políticas internas. Capacitación masiva en temas críticos (ej. diversidad, seguridad, ética). Campañas internas y externas alineadas con los valores.	% de empleados capacitados. Nivel de conocimiento y aceptación de nuevas políticas. Cobertura mediática positiva.	Ajustar contenidos y formatos de capacitación según el perfil del personal y la magnitud de la crisis.
Compensación	Reparar el daño directo a personas o comunidades afectadas.	Disculpa pública y reconocimiento de responsabilidad. Compensación económica o en especie. Apoyo a programas comunitarios relacionados con el daño causado.	Nivel de satisfacción de los afectados. Reducción de quejas y litigios. Percepción positiva en encuestas postcrisis.	Definir compensaciones proporcionales al impacto y culturalmente aceptables.

[INTERACCIÓN, REFUERZO, COMPENSACIÓN]

[REFUERZO]

Objetivo:
Consolidar valores y cultura corporativa tras la crisis

Acciones:
Revisión y actualización de políticas internas
Capacitación masiva en temas críticos
Campañas internas y externas

[COMPENSACIÓN]

Objetivo:
Reparar el daño directo a personas o comunidades afectadas

Acciones:
Disculpa pública y reconocimiento de responsabilidad
Compensación económica o en especie
Apoyo a programas comunitarios relacionados con el daño causado

[INTERACCIÓN]

Objetivo:
Restablecer y fortalecer relaciones con involucrados clave en la zona de influencia de la empresa

Acciones:
Reuniones con líderes comunitarios y grupos de interés
canales abiertos de retroalimentación
participación en eventos y mesas de diálogo

[SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN]

Objetivo:
Medir impacto y ajustar la estrategia.

Acciones:
Monitoreo de medios y redes sociales
Encuestas de percepción periódicas
Informes internos de avance

Interacción	Restablecer y fortalecer relaciones con involucrados clave en la zona de influencia de la empresa.	Reuniones con líderes comunitarios y grupos de interés. Canales abiertos de retroalimentación (foros, redes sociales, encuestas). Participación en eventos y mesas de diálogo.	Número y calidad de interacciones. Incorporación de feedback en políticas. Disminución de tensiones públicas.	Seleccionar canales y voceros adecuados para cada público.
Seguimiento y evaluación	Medir impacto y ajustar la estrategia.	Monitoreo de medios y redes sociales. Encuestas de percepción periódicas. Informes internos de avance.	Evolución del sentimiento en medios. Cumplimiento de KPIs definidos. Informe final de lecciones aprendidas.	Establecer un sistema de indicadores desde el inicio para medir en tiempo real.

Nota: elaboración propia.

5.1.5 Monitoreo longitudinal y ciclo de mejora continua

La implementación del programa de monitoreo longitudinal garantiza que todo el esfuerzo invertido en materia de interacción, refuerzo y compensación durante la situación de crisis no se diluya a través del tiempo, sino que, por el contrario, este sirva para constituir un ciclo de mejora continua que permita establecer un feedback permanente con la audiencia y el público objetivo; el cual viene a representar el soporte de múltiples estrategias, más allá de la gestión de la reputación y la imagen corporativa.

Finalmente, la Tabla 12 recoge en las estrategias de monitoreo y mejora continua comúnmente empleadas en el ámbito de las comunicaciones corporativas.

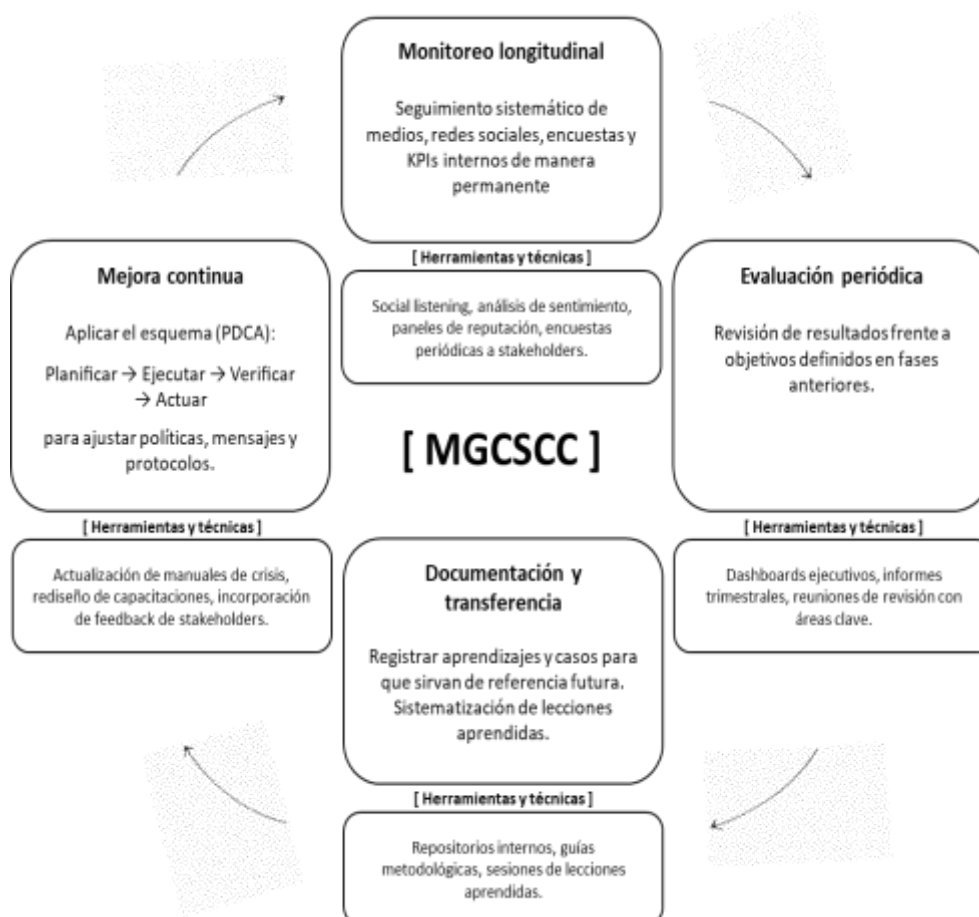
Tabla 12. Modelo de Gestión CSCC: Monitoreo y mejora continua

Fase	Objetivo	Acciones tipo	Indicadores de éxito	Notas de aplicación
Captura de información	Recoger datos y evidencias de la gestión de la crisis.	Monitoreo de medios y redes. Registro de decisiones y acciones tomadas. Encuestas internas y externas.	% de datos recopilados vs. plan. Cobertura de fuentes clave. Calidad y fiabilidad de la información.	Usar herramientas de social listening y análisis de sentimiento.
Análisis y diagnóstico	Identificar aciertos, fallos y áreas de mejora.	Análisis de KPIs. Evaluación de coherencia entre acciones y objetivos. Benchmarking con casos similares.	Informe de hallazgos validado. Identificación clara de brechas.	Incluir perspectiva de todos los stakeholders relevantes.
Sistematización de lecciones aprendidas	Convertir hallazgos en conocimiento estructurado.	Redacción de fichas de lecciones aprendidas. Clasificación por tipo de crisis y área de impacto. Creación de repositorio accesible.	Nº de lecciones documentadas. Accesibilidad del repositorio. Uso en planes futuros.	Usar formatos estandarizados para facilitar reutilización.
Integración en protocolos y formación	Incorporar mejoras en políticas, manuales y entrenamientos.	Actualización de manuales de crisis. Inclusión en programas de capacitación. Simulacros con escenarios actualizados.	% de protocolos actualizados. Nº de empleados capacitados. Resultados de simulacros.	Asegurar alineación con cultura corporativa y valores.

Fase	Objetivo	Acciones tipo	Indicadores de éxito	Notas de aplicación
Implementación y seguimiento	Aplicar mejoras y medir su efectividad en tiempo real.	Ejecución de nuevos protocolos. Monitoreo de indicadores clave. Ajustes ágiles ante desviaciones.	Cumplimiento de KPIs. Reducción de tiempos de respuesta. Mejora en percepción pública.	Mantener un ciclo de retroalimentación constante.
Retroalimentación y reinicio del ciclo	Garantizar que el aprendizaje sea continuo.	Revisión periódica de resultados. Actualización de lecciones aprendidas. Comunicación interna de mejoras.	Nº de mejoras implementadas. Participación en procesos de revisión. Nivel de satisfacción interna.	Establecer revisiones programadas (trimestrales o semestrales).

Nota: elaboración propia.

Figura 9. Modelo de Gestión CSCC: Ciclo de monitoreo y mejora continua



Fuente: elaboración propia.

6 CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo de fin de máster ha permitido explorar el contexto dentro del cual se lleva a cabo la gestión de las comunicaciones en el ámbito corporativo, específicamente, durante la gestión de crisis mediáticas que atentan contra la reputación de la organización y la imagen de marca; para pasar a demostrar que la integración de fundamentos teóricos, estrategias, instrumentos y técnicas resulta ser la clave para mitigar el problema y revertir la situación en una clara oportunidad de reposicionamiento.

Así pues, sobre la base de la revisión de los fundamentos teóricos y de los resultados del estudio de caso de la crisis atravesada en 2018 por parte de la cafetería Starbucks, altamente reconocida y con una vasta presencia a nivel internacional, ha sido posible comprobar que la monitorización proactiva, la respuesta inmediata y el diálogo bidireccional con los principales actores involucrados en los acontecimientos mediáticos representan tres pilares fundamentales en el manejo de las comunicaciones para llevar a cabo el despliegue de las respectivas tácticas y acciones durante este tipo de situaciones.

En particular, la anticipación en la narrativa, la coherencia discursiva y la evidencia de cambio vienen a fortalecer la efectividad y reparar la reputación de la organización, a través de la gestión llevada a cabo por parte del comité que suele integrar el gabinete que, por lo general, se conforma para afrontar situaciones extraordinarias en el área operativa del sector empresarial; incluyendo el nombramiento de un vocal y la determinación de los canales de comunicación oficiales.

Todo ello, en conjunto con otras acciones y medidas identificadas por medio del análisis del caso de estudio, agiliza la gestión mediática de las comunicaciones orientada hacia la mitigación de la opinión pública y el sentimiento negativo expresado durante la fase detonante y el auge de la respectiva crisis.

En tal sentido, la disculpa pública, la acción correctiva visible y tangible, en conjunto con la inclusión de actores externos en la co-creación de soluciones e implementación de medidas preventivas de manera permanente, para evitar las réplicas en el futuro, vienen a consolidar la hoja de ruta que apunta hacia la reparación, reconstrucción y compensación de los daños, perjuicios o inconvenientes ocasionados.

La recuperación de la credibilidad corporativa, durante y después de una situación de crisis, viene dada en función de la alineación entre el discurso, la acción, la transparencia, la rapidez de respuesta, el acercamiento, la escucha activa, la empatía y el reconocimiento de responsabilidad atribuida; entre otros factores con un menor grado de influencia.

Por consiguiente, recuperar la credibilidad corporativa, no solo engloba la estrategia general, sino que, además, viene constituir un instrumento clave para pasar a contener la escalada mediática y revertir el sentimiento negativo. Aunado a ello, para transformar el alcance mediático alcanzado durante el auge de la crisis en una clara oportunidad de reposicionamiento, resulta altamente efectivo llevar a cabo la implementación de tácticas de compensación, refuerzo y realineamiento interno; al mismo tiempo que se sostiene una interacción de tipo intensiva con la audiencia para anunciar planes y mostrar resultados.

De este modo, sobre la base de los resultados de la revisión de la literatura científica y de la evidencia empírica, se completó el trabajo con la formulación de un modelo integral para orientar la gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis Corporativa (CSCC), por medio del cual se enmarcan los principales hallazgos en materia de estrategias, prácticas, técnicas, herramientas e instrumentos que, en conjunto, agilicen y aportan máxima efectividad a las soluciones implementadas.

El modelo se sustenta sobre los fundamentos teóricos de la Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2014), la Image Restoration Theory (Benoit, 1995) y el Modelo Bidireccional Simétrico (Grunig & Grunig, 2020) y se ha sistematizado a través de seis fases o dimensiones de trabajo; estas son: (1) detección temprana de señales críticas mediante social listening y análisis de tendencias; (2) activación de protocolos y atribución de responsabilidad; (3) interacción y control del escenario mediático; (4) refuerzo de la cultura organizacional y políticas internas; (5) compensación y reposicionamiento reputacional; y (6) monitoreo longitudinal y ciclo de mejora continua.

Es así como, en términos de aportación académica, este estudio ofrece un marco metodológico que vincula teoría y práctica, integrando modelos consolidados con evidencia empírica reciente. De igual modo, en el plano profesional proporciona un protocolo operativo que puede ser tomado como referencia por gabinetes de comunicación y alta dirección para gestionar crisis de forma estructurada, medible y ética.

Finalmente, se reconoce que la sostenibilidad de los resultados depende de la institucionalización de las lecciones aprendidas y de la actualización constante de los protocolos, de modo que la gestión de crisis deje de ser una reacción puntual y se convierta en un componente permanente de la gobernanza corporativa.

6.1 Recomendaciones y posibles líneas de investigación a fines

Para ampliar el alcance del trabajo se recomienda, en primer lugar, desarrollar nuevas líneas de investigación que permitan incorporar estudios comparativos que aborden distintos tipos de atribución de responsabilidad, tanto interna, como externa y mixta; además, en sectores comerciales diversos y bajo contextos socioculturales, económicos, ambientales o legales claramente diferenciados. Así pues, esto permitirá ampliar la adaptabilidad del modelo, detectar patrones sectoriales y optimizar su estructura.

En segundo lugar, se invita a profundizar en la identificación, implementación y gestión de tecnología avanzada en el ámbito de las comunicaciones, la analítica y el uso de chatbots, instrumentos y aplicaciones de interacción directa; de forma tal que sea posible formular una arquitectura integra que combine: (1) Procesos analíticos basados en big data y métricas reputacionales. (2) Herramientas interactivas para la comunicación bidireccional con stakeholders; y (3) Plataformas de social listening para la detección temprana de riesgos y el seguimiento de la conversación pública.

6.2 Anexo ODS



ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.			X	
ODS 4. Educación de calidad.		X		
ODS 5. Igualdad de género.		X		
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		X		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.		X		
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.				X
ODS 12. Producción y consumo responsables.		X		
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.	X			
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.		X		

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.



Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030. (Numere la página)

Este TFM, aunque enfoca su investigación y propuesta en estrategias de comunicación digital que permitan gestionar situaciones de crisis corporativas para el aprovechamiento del crecimiento en la reputación empresarial, contribuye de manera importante en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030; enfocándose primordialmente en los relacionados con la transparencia en las organizaciones, el crecimiento económico y la sostenibilidad corporativa. Se propone en este trabajo minimizar los impactos que pudiese ocasionar una crisis en las comunicaciones empresariales para salvaguardar el empleo y la productividad, conllevando esto mismo a garantizar entornos laborales sólidos.

El caso de estudio plasmado en este trabajo académico, muestra la importancia de una sincera comunicación interna en las organizaciones y la cohesión entre lo que se dice y lo que se hace, para desde una responsabilidad social confiable lograr incrementar la confianza dentro de los distintos grupos de interés pertenecientes a la empresa. El modelo de gestión de crisis que se propone, entre otras cosas pretende educar al público interno a la vez que busca entornos empresariales más resilientes.

Se propone innovación tecnológica para mejorar la profesionalización dentro de los entornos digitales, para mejorar el tiempo de reacción a respuestas y/o acciones frente a situaciones de crisis en las corporaciones, al mismo tiempo que el estudio de caso presentado en el TFM estudio promueve la necesidad de políticas altamente sensibles a los temas de diversidad dentro de un modelo de defensa reputacional.

7 REFERENCIAS

- Abramhs, R., Hsu, T., & Eligon, J. (2018). *Starbucks's Tall Order: Tackle Systemic Racism in 4 Hours*. The New York Times, (29 de mayo de 2018).
- Alexander, D. E. (2014). *Social media in disaster risk reduction and crisis management*. SAGE Publications.
- Benoit, W. L. (1998). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York Press.
- Calfas, J. (2018). *Inside Starbucks' racial bias training, according to employees*. TIME Reviews. (2018, 30 de mayo).
- Casado, A. M., Peláez, J. I., & Callejón, A. M. (2024). *Impacto en las redes sociales de las grandes empresas españolas: Reputación corporativa, integridad y comportamiento ético*. aDResearch ESIC, 9(9), 100–117.
- Changzheng, Y., Yue, F., & Hanxiong, Z. (2022). *Sharing Behavior of Brand Crisis Information on Social Media: A case study of chinese weibo*. Springer Nature Singapore. Xiamen University Press.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications, 3rd Ed. .
- Esteban, M., García, M., & Pérez, R. (2024). *Inteligencia organizacional, comunicación estratégica e influencia en la sociedad postdigital*. Editorial Dykinson, S.L. ISBN: 9788411709194.
- Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge, 5th. Ed.
- Gabbatt, A. (2018). *Starbucks cierra más de 8.000 cafés en EE.UU. para recibir capacitación sobre prejuicios raciales*. The Guardian (29 de mayo de 2018).
- González Herrero, A. (2008). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Bosch Review. 1(2).
- Gregory, A. G. (2018). *Social media analytics in strategic communications: Tools and frameworks*. Palgrave Macmillan.

- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2020). *Models of public relations and communication*. En J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–325). Lawrence Erlbaum Associates.
- Hutchinson, B. (2018). *La capacitación masiva de Starbucks después de los arrestos controvertidos se centrará en el 'sesgo implícito': jefe de ADL*. ABC News, (22 de abril de 2018).
- Jiménez, A. M. (2013). *La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales*. Orbis, 8(24), 116–131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>.
- Jin, Y., & Austin, L. (2022). *Social Media and Crisis Communication*. Taylor & Francis, 2nd. Ed.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. Business Horizons, 53(1), 59–68.
- Marcano, Y., & Talavera, R. (2016). *Gestión de la información a través de la Web Semántica: Iniciativas y dificultades*. Revista Venezolana de Gerencia, 11 (36).
- Marín, F. (2020). *Protocolo y comunicación: Los medios en los actos públicos*. Bayer Hermanos Publicaciones.
- Martínez, A. C. (2020). *Estrategias empresariales en la Web 2.0: Las redes sociales online*. ESIC Publicaciones. 1(2). 2da Edición. Abril de 2020.
- Mejía, M. J. (2018). *Uso de redes sociales corporativas en el manejo de crisis de una organización*. Revista de la Universidad Autónoma del Caribe (RUAC), 2(8), 12-17.
- MIT Sloan. (2018). *What Starbucks got wrong — and right — after Philadelphia arrests*. MIT Sloan. (2018, 18 de mayo).
- Nguyen-Lâm, B. (2020). *Risk and Crisis Management: Starbucks faced social boycott in Philadelphia*. Diplomatic Academy of Vietnam. Hanoi. Disponible en: https://www.academia.edu/42284851/_RISK_AND_CRISIS_MANAGEMENT_STARBUCKS_FACED_SOCIAL_BOYCOTT_IN_PHILADELPHIA.
- Palen, L., & Hughes, A. L. (2018). *Studying crisis in a networked world*. In H Review, 2(1).

- Pedraza-Jiménez, R., Codina, L., & Rovira, C. (2017). *Semantic web and ontologies in document information processing*. *El Profesional de la Información*, 16 (6), 569-578. DOI: 10.3145/epi.2007.nov.04.
- PPAC. (2018). *Evaluation of April 13, 2018 Defiant Trespass Arrest at a Philadelphia Starbucks*. Philadelphia Police Advisory Commission. (2018, agosto).
- Rodríguez, A., Donner, W., & Trainor, J. (2018). *Handbook of disaster research*. Springer Editions.
- Sempere, P. (2025). *Governance and Control of Data and Digital Economy in the European Single Market. Legal Framework for New Digital Assets*. Springer Nature Switzerland Editions. ISBN: 9783031748899.
- Shannon, M. (2018). *Cómo Starbucks calmó una crisis en ciernes*. Vianovo News, (01 de mayo de 2018).
- Sosa González, R. D. (2024). *Manual de Seguridad Manejo de Crisis: Manual de Manejo Crisis*. Amazon Digital Services LLC - Kdp. ISBN: 9798882175886 .
- Sponder, M. (2023). *Social media analytics: Effective tools for building, interpreting, and using metrics*. Que Publishing. 2nd Ed.
- Starbucks: Comunicados Financieros . (2025). *Starbucks informa los resultados del cuarto trimestre y del año fiscal completo 2024*. Investor Starbucks, (30 de octubre de 2024).
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2018). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications. (2nd Ed.
- VET. (2024). *Social media's impact on corporate reputation*. Vorecol Editorial Team VET. (2024, August 28). .
- Villafañe, J. (2023). *La gestión de la reputación corporativa: El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Ediciones Pirámide, 2da Edición (Abril de 2023).