

**LOS RIESGOS DE
ROMPER LA
PROMESA DE
MARCA: LA
REPUTACIÓN DE
COCA-COLA EN LAS
REDES SOCIALES**

**THE RISKS OF
BREAKING THE BRAND
PROMISE: THE
REPUTATION OF COCA-
COLA IN SOCIAL MEDIA**

**Isidoro Arroyo
Almaraz**

Facultad Ciencias de la
Comunicación,
Universidad Rey Juan
Carlos, España

**Lilia Ivana
Mamic**

Investigadora grupo
SIC, Universidad Rey
Juan Carlos, España

RESUMEN

Se profundiza en el estudio de la marca y la reputación corporativa como la expresión de la identidad única de cada organización. Estos constructos se consideran estrechamente vinculados y de gran valor organizacional ya que las percepciones generadas a partir de una crisis afectarán tanto a la marca como a la reputación corporativa. Se analizan dichos conceptos a partir de una metodología exploratoria-descriptiva, en concreto, a través del análisis del caso exploratorio de dos crisis de reputación recientes de la multinacional Coca-Cola: el Expediente de Regulación de Empleo (ERE) de Coca-Cola España y los mensajes discriminatorios involuntarios diseminados a través de la campaña #MakeItHappy. Se concluye que la crisis del ERE afectó negativamente a la reputación corporativa de la marca, mientras que los mensajes negativos diseminados a través de la campaña #MakeItHappy no tuvieron un impacto negativo en la reputación de la compañía.

ABSTRACT

The present study examines the concepts of brand and corporate reputation—two core constructs that help to shape and define the unique identity of each organization. These constructs are closely related to each other and have great organizational value since the perceptions generated by a crisis affect both, the brand and corporate reputation. The researchers used an exploratory-descriptive methodology. Specifically, a case of study of two reputational crises of the multinational Coca-Cola are analyzed: The Coca-Cola ERE in Spain and the unintentional discriminatory messages disseminated through the #MakeItHappy campaign. Findings suggest that the ERE crisis affected negatively the corporate brand reputation, while negative messages spread through the campaign #MakeItHappy did not have a negative impact on the company's reputation.

Palabras clave

Reputación Corporativa; Marca; Coca-Cola; Redes Sociales; Campañas, Consumidores.

Keywords

Corporate Reputation; Brand; Coca-Cola; Social Media; Campaigns; Consumers.

1. Introducción

La marca se ha revelado como la gran aportación de la comunicación publicitaria al mundo del marketing. Se la puede describir como el elemento desencadenante de la comunicación a través del propio producto, que otorga notoriedad y permite la diferenciación con los productos de la competencia y, fundamentalmente, es una proyección de la personalidad del fabricante que se relaciona con el consumidor.

Desde una visión estratégica de los recursos se puede argumentar que una ventaja competitiva sostenible es creada principalmente a partir de intangibles como las marcas y la reputación (Abratt y Kleyn, 2011; Omar, Williams y Lingelbach, 2009). La marca y reputación corporativa son recursos de gran importancia en toda organización que se desarrollan y adquieren su verdadero valor con el tiempo, y que a su vez, se transforman en la expresión de la identidad única de cada organización. Tanto los directivos de empresas como los equipos de ejecutivos de las organizaciones reconocen la importancia de crear y mantener excelentes reputaciones y marcas consolidadas, aunque muchas veces ambos constructos se confunden y se torna difícil comprender sus implicancias en los procesos organizacionales. Por otra parte, la marca y la reputación son constructos estrechamente vinculados, de ahí que nuestro trabajo sugiera que las percepciones que se produzcan, como consecuencia de una crisis, van a afectar directamente tanto a la marca como a la reputación corporativa.

El objeto de estudio de esta investigación busca por tanto profundizar en los desafíos y oportunidades que las marcas y reputación corporativa atraviesan en el contexto actual. Las multinacionales se encuentran permanentemente bajo escrutinio de los diferentes *stakeholders*, tanto de manera *offline* como *online* (Barnes, 2009; Royle, 2005). El presente estudio aborda estas nociones mediante una metodología

del estudio de caso exploratorio de la multinacional Coca-Cola que cuenta con una presencia masiva en las redes sociales. El gigante de los refrescos ha sido la primera marca en alcanzar 50 millones de “me gusta” en Facebook y en la actualidad cuenta con más de 93 millones de fans en la red social.

2. Objetivos

Los objetivos del trabajo son:

- a) Exponer una revisión de la literatura relacionada con los conceptos de marca y reputación corporativa, como así también los conceptos afines a dichos constructos.
- b) Describir la experiencia de la crisis reputacional de la compañía Coca-Cola.
- c) Analizar su comportamiento en las redes sociales para así comprender mejor el papel de la marca y la reputación en los procesos de comunicación.
- d) Dar a conocer las conclusiones con el objetivo tanto de superar situaciones equivalentes como de prevenirlas en el futuro.

3. Metodología

Para este estudio se utilizó una metodología exploratoria-descriptiva. La cual supone profundizar a través de un estudio descriptivo en las características del objeto propuesto, para lograr una mejor comprensión del objeto a ser investigado (Gil, 2007) y ejemplificar estas nociones mediante una metodología de estudio del caso

exploratorio. Para ello se realiza un acercamiento teórico de los constructos investigados para luego presentar dos ejemplos recientes de problemas de reputación de Coca-Cola y su impacto en las redes sociales.

La elección de esta metodología está justificada en esta investigación porque permite describir una experiencia concreta de cómo la aparición de problemas en empresas proveedoras y de comunicación en redes sociales han tenido consecuencias directas sobre la reputación de la marca.

Coca-Cola es la única compañía fuera del rótulo tecnología que se incluye dentro de las 5 marcas más valoradas del *ranking* mundial de las marcas más valoradas de Forbes¹, ocupando el cuarto puesto con un valor que asciende a los 56.1 billones de dólares. Esta compañía es sin dudas el gigante de las bebidas de refrescos, alcanzando los \$46.25 billones en ventas y contando con más de 130 mil empleados alrededor del mundo². Asimismo, en 2012 el informe de Interbrand situó a Coca-Cola como la compañía más valorada del mundo, mientras que en 2013 y 2014 la compañía descendió al tercer puesto. Según datos que arroja la propia compañía de refrescos, Coca-Cola es la marca más famosa del planeta con un grado de reconocimiento del 94% de la población mundial³, en buena parte gracias a su extraordinaria publicidad (premiada durante la década 2005-2015 con 53 soles por El Sol -Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria-). Por lo que ha sido elegida anunciante de la década.

¹ “En Forbes, nos fijamos en las cifras financieras. Las marcas más valiosas son las que generan ganancias masivas en industrias en las que la marca juega un papel importantísimo”. <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/11/06/worlds-most-valuable-brands-behind-the-numbers/>. Cabe aclarar entonces que para este ranking, que una marca sea una de las más valoradas no significa que necesariamente goce de mayor popularidad.

Ver: <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/>.

² Datos correspondientes a mayo de 2014 (<http://www.forbes.com/companies/coca-cola/>).

³ Ver: http://www.cocacola.es/historia/origen-coca-cola#.VM_S3WisWZc.

El refresco Coca-Cola fue creado en 1886 por un farmacéutico llamado John Pemberton, en la ciudad de Atlanta, Estados Unidos. Transcurridos dos años, el farmacéutico vendió la mayoría de su negocio a otro farmacéutico pero también hombre de negocios llamado Asa G. Candler quien en 1891, junto a su hermano y Frank Robinson (creador del nombre de la bebida y diseñador de su logo), fundó The Coca-Cola Company. Para finales del siglo la empresa había firmado el primer acuerdo para embotellar la bebida, marcando así las bases del modelo de negocio de la compañía en todo el mundo: Coca-Cola suministraba el concentrado y los embotelladores elaboraban la bebida, la distribuían y comercializaban⁴. En la actualidad la compañía cuenta con más de 300 socios embotelladores alrededor del mundo. Concretamente en Europa, una de las más grandes embotelladoras es Coca-Cola Enterprises la cual brinda atención a los clientes y consumidores de Bélgica, Inglaterra, Francia, Luxemburgo, Mónaco, Holanda, Noruega y Suecia. Por otra parte, Coca-Cola Iberian Partners, es la embotelladora Ibérica que brinda atención y desarrolla su actividad en España, Portugal y Andorra. En el mercado español tiene un total de 15 plantas de producción distribuidas en todo el país. La compañía da empleo directo a más de 5.000 personas y crea alrededor de 17.000 puestos indirectos. Su embotellador único sirve directamente a más de 400.000 clientes y consumidores⁵.

En 2012, una encuesta del Instituto Sondea a más de 2.000 españoles mostraba que Coca-Cola era la marca que más se asociaba a la felicidad. Ese mismo año Coca-Cola España creaba el Instituto Coca-Cola de la Felicidad para la investigación y difusión de conocimientos sobre la felicidad, con el objetivo de contribuir a mejorar la

⁴ Ver: <http://www.cocacola.es/historia/origen-coca-cola#.VWHIMU9Viko> y <https://www.worldofcoca-cola.com/about-us/coca-cola-history/>

⁵ Ver: <http://www.cocacola.es/informacion/organizacion-espana#.VLODTiusWZe>.

calidad de vida de los españoles. La marca desarrolla continuamente acciones tendentes a mejorar la imagen de marca y que buscan conectar con sus seguidores, tanto de manera local como global a través de una clara apelación al componente emocional. Ya desde comienzos de los 70' los esfuerzos en materia de marketing y publicidad se vuelven evidentes y comienzan a reflejar los valores de la marca vinculados con la diversión, los amigos y los buenos momentos. Con sus campañas y eslóganes variopintos como: "la chispa de la vida", "destapa la felicidad y compártela con tu familia y amigos" o "always Coca-Cola" la marca busca convertirse en estandarte de la felicidad. Estos tienen un efecto identificativo en los receptores, con el objetivo de que al sentirse representados, finalmente, consuman. Concretamente, las últimas campañas intentan ir un paso más allá ya que no sólo buscan que la marca esté asociada con la felicidad, sino que además sea considerada provocadora de estas emociones. Con la campaña "Let's Go Crazy!" lanzada en 2013, la marca logra una fuerte conexión con los consumidores. Después de la fase de inspiración lograda con el spot televisivo introduce una segunda fase en la que invita a los consumidores a que cuenten su historia en las diferentes plataformas digitales, que cuenten aquellos ejemplos concretos que crean felicidad en su comunidad. Con esta llamada a la acción, la marca provoca la exploración y compromiso personal y el *engagement* de los consumidores, y conducta viral de los mensajes. Así, la marca aprovecha las posibilidades de interacción para conocer el perfil de su consumidor y, al mismo tiempo, propicia un sentimiento de pertenencia a través del protagonismo que le da a los usuarios como co-autores de la propia campaña (Marta, Martínez y Sánchez, 2013). Según datos de la agencia Millward Brown⁶ la campaña alcanzó sus objetivos

⁶ Agencia de investigación y experto en la publicidad efectiva, comunicaciones de marketing, investigación de medios y valor de marca.

ya que el 65 por ciento asoció la marca con el mensaje de que Coca-Cola provoca felicidad, además el atractivo de la marca, la decisión de compra y el consumo aumentaron significativamente entre los *recallers* (personas que tuvieron contacto con alguna de las acciones de la campaña y en donde el recuerdo persiste con fuerza) frente a los no *recallers*.

El impulso de campañas en medios digitales muestra la apuesta creciente de la marca por conectar con los jóvenes de la generación del milenio de los que, según datos de la agencia Atlas⁷, el 85% de los jóvenes españoles entre 15 y 24 años usan las redes sociales a diario. Las campañas de la marca muestran a este grupo con un perfil un tanto menos hedonista de lo que acostumbra a mostrar el estereotipo publicitario, apelando también a la conciencia social y al valor de los buenos gestos, al compartir, y a la empatía. Pilares sobre los que la marca construye su mensaje, que busca promover un mundo mejor o más “feliz” para todos. A partir de las conclusiones del estudio de Martínez Rodrigo y Sánchez Martín (2014) pareciera ser ésta una buena estrategia para conectar con los más jóvenes. En sus resultados los autores muestran que si bien la interacción de los jóvenes españoles con la marca en la red social Tuenti se concentra en categorías como “obsequios” y “anuncio de eventos” –que muestran el perfil materialista y hedónico del grupo- también un alto porcentaje de los jóvenes (35% aprox.) participa en el perfil de la marca en la red social con categorías vinculadas con el “agradecimiento” y la “conciencia social”.

Las marcas se han vuelto más activas y conversacionales (Levine, Locke, Searls y Weinberger, 2000; Mamic y Arroyo, 2013) creando comunidades virtuales propias en las redes sociales, donde los clientes y/o consumidores son ahora usuarios dinámicos,

⁷ Para más información ver: <http://www.atlas-news.com/>

participativos e influyentes, como lo prueba el éxito de “me gusta” y seguidores de Coca-Cola en Facebook.

Para poder profundizar en este estudio a continuación se realiza un acercamiento teórico de los constructos de reputación y marca para luego presentar dos ejemplos recientes de problemas de reputación de Coca-Cola y su impacto en las redes sociales.

4. Contenido

4.1. Fundamentos Teóricos

4.1.2. La reputación y la marca

La reputación corporativa depende de las percepciones que distintos *stakeholders* tienen acerca de una organización, sus empleados, sus políticas, sus directivos, sus productos, su marca, etc. Todas estas percepciones fragmentadas, con el tiempo se consolidan para dar como resultado una percepción unificada de la reputación corporativa, en un momento preciso en el tiempo. La reputación es, entonces, el resultado de las interacciones entre los *stakeholders* y la organización en el tiempo (Argenti y Druckemiller, 2004). Por tanto, generar confianza, ganar la fidelidad y respaldo de los clientes creando una sólida percepción positiva de la organización lleva un tiempo considerable, pero puede destruirse en cuestión de minutos.

En una organización, todo comunica, todo contribuye a crear una imagen, una percepción de la marca, de la organización. Las cuestiones legales de la organización, la presencia de sus empleados, las prácticas de atención al cliente, las relaciones que se mantienen con los proveedores, ONG y grupos de la sociedad civil, y por su puesto,

la promoción y publicidad que se realiza de los productos y servicios importa. Asimismo, la imagen del CEO y directivos de empresas pueden claramente empeorar o mejorar la reputación de sus filiales. Son piezas claves en las organizaciones que pueden fortalecer el desempeño organizacional a través de un liderazgo sólido y a través de la implementación de buenas prácticas de gestión, pero además, actúan como embajadores de la marca, y por tanto, de la imagen de las compañías que representan. De igual manera los empleados de las compañías son otro de los principales grupos que actúan como embajadores de las marcas. Son la piedra angular de todo negocio, y es allí en nuestro lugar de trabajo donde prácticamente se desarrolla un cuarto de nuestra vida activa por lo que cabe esperar, entonces, que gran parte de los mensajes diarios que se comparten estén vinculados con nuestros lugares de trabajo. De ahí la importancia del *word of mouth* (boca - oreja) no sólo entre clientes/consumidores, sino también entre empleados. No obstante, contar con empleados contentos es un elemento clave no sólo para el desempeño organizacional sino que también para la reputación corporativa de toda organización. El respeto por los derechos de los trabajadores, el pago de salarios dignos, el desarrollo de competencias y capacitación de los empleados posee gran peso en las percepciones que los *stakeholders* construyen acerca de las organizaciones (Dowling, 2004; Gatewood, Gowan y Lautenschlager, 1993).

En consecuencia, la reputación y la responsabilidad corporativa poseen grandes similitudes. Si se hacen las cosas bien, una buena reputación naturalmente continúa. Aunque muchas veces lo que las leyes demandan y lo que los públicos esperan de una marca pueden ser cosas distintas. No obstante, una sólida reputación traerá aparejada una mayor responsabilidad ya que cuando marcas consolidadas con una fuerte reputación positiva fallan suelen ser fuertemente juzgadas por los

clientes/consumidores acostumbrados a los altos estándares que la marca ofrece. Una parte fundamental para el funcionamiento y supervivencia de todo negocio es por tanto la generación de confianza, intangible clave a la hora de enfrentarse a una crisis de reputación. De ahí la importancia del *stock reputacional* o capital reputacional que permite que una organización se recupere más pronto de cualquier crisis de reputación. Asimismo, es importante prestar especial atención a la transparencia de las cuestiones corporativas. Los *stakeholders* exigen que las empresas sean cada vez más abiertas y comunicativas. Prácticas como las memorias de sostenibilidad e informes financieros, o iniciativas como el *Global Reporting Initiative* (GRI), y el enfoque de la triple cuenta de resultados se vuelven herramientas claves a la hora de promover una comunicación transparente acerca de las prácticas responsables que las empresas desarrollan en materia social y medioambiental, y no sólo respecto a lo económico. Por tanto, los *stakeholders* también evaluarán la reputación de las empresas respecto a su participación en conductas socialmente responsables (Brammer y Pavelin, 2004) y que demuestren y fundamenten su desempeño en valores éticos (Porter y Kramer, 2006).

Por otra parte, es importante considerar el componente situacional ya que las cuestiones que moldean la reputación de las marcas puede diferir de un lugar a otro. Cada componente de la reputación ocupará una posición de importancia diferente, acorde al sitio donde se desarrolle el negocio. El componente emocional tendrá más peso en algunas culturas, mientras que la calidad de los productos será el componente de mayor importancia en otras. Cuestiones de conexión emocional, de identidad corporativa y valores organizacionales puede afectar la percepción que los *stakeholders* crean acerca de la organización. El fabricante, mediante la marca, busca proyectar una imagen deseada que es la síntesis de su personalidad, de su identidad

corporativa. Una identidad visual original y bien comunicada es un ancla importante que permite a los *stakeholders* asociar una experiencia con una marca específica. Algo impersonal y distante se transforma en algo cercano, a lo que en muchos casos dotamos de cualidades humanas y con lo que interactuamos día a día. De ahí la importancia de que la marca cumpla con la promesa de marca, ya que ésta será evaluada en torno a las expectativas y necesidades a las que de respuesta, sean éstas funcionales y/o emocionales. En este sentido, existe una conexión emocional con las marcas que posibilita un sentido de pertenencia a ciertos valores, lugares, costumbres que vienen a representar lo que somos o alguna vez fuimos, o bien, queremos llegar a ser. En definitiva, las marcas corporativas son multidisciplinarias en su alcance y de carácter estratégico, y deben ser respaldadas por la promesa de marca (o propósito) y estar alineadas con la identidad corporativa (Balmer y Thompson, 2009). Por otra parte, la innovación y tecnologías en los procesos de producción también juegan un rol fundamental. Éstas permiten disminuir costos y permiten también la introducción de nuevos productos al mercado de alta calidad y seguridad, que brinden servicios que se adapten a las necesidades de los clientes (Cravens, Oliver, E. y Ramamoorti, 2003).

Aunque diferentes, marca y reputación son constructos estrechamente vinculados. Las percepciones sobre una suelen moverse en la misma dirección para la otra. Cuando nos fijamos en las crisis, a menudo tanto la marca como la reputación caen abruptamente post crisis, aunque sus productos y servicios no sean explícitamente los responsables del golpe. Como se puede ver en los casos de British Petroleum, o el caso reciente de Coca-Cola –que será discutido luego-, en donde el producto sigue siendo el mismo, sin variación alguna en su calidad, sabor, estándares, pero al golpear una crisis de reputación la marca se ve afectada también. De la misma

manera en la que la reputación corporativa se ve fortalecida cuando la marca corporativa cumple con su promesa (Argenti y Druckenmiller, 2004). Podría decirse que la comunicación de marca se dirige en primer instancia a los consumidores o potenciales consumidores mientras que la comunicación de reputación se dirige más bien a un público general. En un interesante estudio realizado por Zandan y Lustina (2011) se dan a conocer ciertos atributos con los que distintos *stakeholders* vinculan a la marca y a la reputación. Los atributos más cercanos a las marcas se encuentran fundamentalmente relacionados con los servicios y productos, es decir, con la experiencia de compra, respondiendo puntualmente a la pregunta ¿qué hay en eso (producto o servicio) para mi? Mientras que la reputación se vincula principalmente con atributos relacionados con la acción, la cultura y políticas corporativas, que responden más bien a la pregunta ¿qué hay allí para nosotros? Se identifica así una diferenciación que versa sobre una especie de individualismo versus colectivismo en los atributos que los *stakeholders* vinculan a un constructo y el otro. No es de extrañar, entonces, como las organizaciones y la comunicación de marca buscan personalizar cada vez más la experiencia de compra.

Más allá de la importancia del elemento comunicativo y de diseño de la marca, las marcas contemporáneas buscan vincularse con el consumidor, brindarle una experiencia de marca, más personalizada e interactiva. El impactante desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación propician un sinfín de nuevas oportunidades. Algunos profesionales sugieren que hoy en día lo que una marca es tiene que ver fundamentalmente con el propósito que se fija más que con el posicionamiento que alcanza. El preguntarnos, ¿qué aporta mi marca? se vuelve una pregunta clave, ya que como argumenta Karl Heiselman, Director Senior de Apple, “el

propósito de la marca será su fuente de valor y originalidad”⁸. Pensar en términos de experiencia en lugar de identidad, de cambio y conectividad, significa mirar a la organización desde afuera, y fundamentalmente, ver a las personas como co-creadores, y no sólo como consumidores. Las marcas que se adapten al nuevo escenario, serán entonces, marcas abiertas a experimentar, que abrazarán el cambio, e incluso estarán dispuestas a re-inventarse⁹ e, idealmente, conecten con los stakeholders a partir de la creación de valor social.

4.1.3. La Comunicación de Marca

Aunque la mayor parte de la publicidad que se hace hoy en día es una publicidad de marca (como lo que hacen fundamentalmente El Corte Inglés, Movistar, Ing Direct, Vodafone, Linea Directa Aseguradora, ONCE, etc.) también cada año aparecen marcas nuevas que puján por ser reconocidas y alcanzar un posicionamiento. Así según *Interbrand*, algunas de las marcas que ocupan los primeros puestos del ranking según el gasto publicitario realizado en 2013, son: Peugeot 2008, Nivea men, Renault Captur, Wechat, Lexus IS 300 H, Chevrolet Trax, Xbox one, etc¹⁰. En general, aunque pueden existir variaciones por año y por sectores, la mayoría de la publicidad de marcas se concentra en las siguientes grandes áreas comerciales: distribución (El Corte Inglés y Mercadona) y restauración (Cruzcampo, Mahou-San Miguel), belleza e

⁸ LinkedIn Influencer community, en <https://www.linkedin.com/pulse/20130227151523-23014705-brand-is-the-effect-of-what-you-do-not-the-cause>.

⁹ Este escenario queda claramente representado en el caso de la telefonía móvil, sector de gran competencia e innovación. Nokia fue líder del sector durante 14 años -hasta principios de 2012-, pero al no haber sabido leer el mercado y adaptarse a un consumidor acostumbrado a unos estándares e innovación sin precedentes, el valor de su marca en dicho sector se desplomó en un abrir y cerrar de ojos.

¹⁰ Ver: http://www.elpublicista.es/frontend/elpublicista/noticia.php?id_noticia=18283

higiene y retail (Maximo Dutti, Mango, Zara), automoción (Volkswagen y Seat), energía (Iberdrola, Gas Natural Fenosa, Endesa), y ocio (El Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona). Respecto a los medios de comunicación elegidos, según los datos que aporta la revista El Publicista (Nov, 2014), los anunciantes se refugian, en primer lugar, en los medios no convencionales (eventos, acciones de marketing, buzoneo, promociones, etc.) En segundo lugar, en los medios convencionales (televisión, internet, prensa, etc.) donde la televisión sigue siendo el primer medio en volumen de inversión publicitaria, especialmente porque las grandes marcas como El Corte Inglés, Vodafone, o Movistar destinan gran parte de su inversión a ese medio. Y, en tercer lugar, en los demás medios convencionales (como los diarios, radio, exterior, revistas y, por último, dominicales y suplementos).

El mundo en el que vivimos se ha vuelto un lugar cada vez más dinámico y complejo. El contexto actual se caracteriza por múltiples factores que impactan y tienen consecuencias directas en las organizaciones, como son:

-La globalización del comercio internacional, los flujos financieros mundiales y la internacionalización de la producción, y de la deslocalización de la producción de los centros de consumo.

-Una competencia cada vez más estrecha y de mayor presencia de *commodities* en los mercados (productos y servicios en el mercado que son cada vez más parecidos entre sí), con las consiguientes tensiones de precios y copia de las innovaciones.

-La liberalización de mercados, de horarios, de leyes laborales, etc.

-Problemas de distribución por la internacionalización de los mercados y por la aparición de las marcas del distribuidor. En España existen 418 hipermercados (la

mayoría internacionales) e infinidad de centros comerciales que están acabando con el comercio tradicional y vaciando de vida social los centros históricos de las ciudades.

-Tecnologías que imponen una cultura de usuario sobre la de propietario. Por ejemplo, con opciones como los distribuidores de música y contenidos audiovisuales como Spotify o Netflix. Y una reducción del ciclo de vida de los productos (consumismo) con un exponencial aumento de la oferta.

-Crisis económica, social y ambiental motivada en parte por el avance de las TIC y el uso masivo de la tecnología móvil, y por una gran dependencia energética de las industrias del carbón y del petróleo.

Todo ello obliga a crear valor para las marcas a través de la generación de confianza, aprovechando las posibilidades que brindan los nuevos medios de comunicación con su potencial de interactividad. La escucha y la obtención de *feedback* son herramientas fundamentales en la consecución de una comunicación dialógica. Para esto las organizaciones deben promover y desarrollar estructuras, procesos y normas comunicacionales que fomenten una comunicación bidireccional. En este sentido, la mayoría de las grandes empresas reconocen la importancia de interactuar con sus consumidores a través de las redes sociales –ya que de las empresas presentes en el *Fortune 500 companies* el 83% tiene presencia en Twitter, el 80% en Facebook, y el 67% en YouTube (Barnes y Lescault, 2014)-. En este universo donde las reglas del tiempo y el espacio parecen no gobernar, las organizaciones se encuentran bajo escrutinio las 24h. Además, la información viaja más rápido que nunca, llegando a los lugares más recónditos del planeta. Los mensajes que circulan pueden influenciar fuertemente diversas prácticas y conductas y versar sobre un universo de cuestiones, desde cómo los clientes evalúan los

productos (Orlikowski y Scott, 2014), a cómo se involucran con las marcas (Kaplan y Haenlein, 2010), o sobre la asistencia que reciben vinculada a los productos o servicios que compran/consumen (Canhoto y Clark, 2013). Se vuelve fundamental entonces vigilar permanentemente la nube, y conocer los comportamientos de los usuarios en las redes sociales e identificar y manejar las métricas de la comunicación *online*, herramientas necesarias para que las empresas puedan utilizar el verdadero potencial de interactividad que ofrecen los nuevos medios (Mamic y Arroyo, 2013).

En este contexto, nacen nuevas figuras como el *community manager* que gestiona una comunicación directa con miles y miles de seguidores de las marcas en las nuevas plataformas sociales. A su vez, se crean comunidades virtuales de las marcas, que son grupos de individuos que comparten un sistema de valores y representaciones respecto a la marca, y que se reconocen mutuamente y con el grupo en su conjunto. Estas personas se vuelven no sólo seguidores de las marcas, sino que incluso llegan a desempeñar funciones en nombre de la marca, tales como el intercambio de información o la prestación de asistencia a nuevos o posibles clientes/seguidores de la marca (Halbesleben y Buckley, 2004; Veloutso y Moutinho, 2009). En la literatura este fenómeno se conoce bajo el término de comportamiento cívico del cliente - *Customer Citizenship Behavior (CCB)*- e incluye aquellas acciones voluntarias de los clientes que no son directa o explícitamente esperadas o recompensadas, pero pueden tener un gran impacto en los intereses y rendimiento de las organizaciones (Fowler, 2013; Groth, 2005; Rosenbaum y Massiah, 2007). En ocasiones, marcas más innovadoras y con experiencia incorporan sugerencias de sus clientes o seguidores en el propio desarrollo de los productos, por ejemplo, en la generación de ideas para nuevos productos, pruebas de productos terminados, e incluso en la prestación de soporte del producto a otros usuarios (Nambisan, 2002, Sawhney y Prandelli, 2000).

De esta manera, las empresas aprovechan el enorme potencial del feedback, no sólo respecto a cuestiones de diseño y producción sino también de identificación y engagement. Una fuerte identificación del cliente con la empresa propicia la comunicación positiva del boca-a-boca sobre la organización (Ahearne, Bhattacharya, y Gruen, 2005; Hong y Yang, 2009, 2011), y se vincula también una mayor lealtad de los clientes y comportamientos de compra (Currás-Pérez, Bigné-Alcañiz y Alvarado-Herrera, 2009; Homburg, Wieseke y Hoyer 2009; Netemeyer, Heilman y Maxham, 2012). Debido al bajo coste de la interacción con otras personas en el ciberespacio, los consumidores pueden compartir fácilmente, y con mayor frecuencia, sus sentimientos o experiencias de marca (Shang, Chen y Liao, 2006). Generar canales de comunicación directos, responder a las dudas e inquietudes de los *stakeholders*, y potenciar la identificación con la marca se vuelve una cuestión crucial y estratégica para el negocio. La información es poder. Los *stakeholders* cuentan cada vez con mayores oportunidades para participar, compartir y colaborar en las redes (O'Reilly, 2006), y lo mismo sucede para las marcas. En este sentido, la reputación debe ser desarrollada de manera activa, potenciando la empresa la valorización de sus mejores recursos. El uso estratégico de las redes sociales puede influir en las percepciones y la reputación de la marca (Arroyo, Martín y Farfán, 2013) y si la empresa no trabaja en construir una sólida reputación, otros la crearan por ella corriendo el consiguiente riesgo que esa acción implica.

4.2. Estudio exploratorio del Caso: Coca-Cola

4.2.1. Coca-Cola España y el ERE¹¹

El 22 de enero de 2014, a las 17:00h se registró el primer *tweet* que hablaba del posible ERE de la empresa. Este fue el comienzo de una situación que tomó vida propia en las redes sociales, propiciada por las acciones de los trabajadores damnificados y el apoyo de los ciudadanos y representantes de la sociedad civil. La situación en poco tiempo se volvió fuera de control alguno.

Según datos de la agencia Sentisis¹², previo anuncio del posible ERE la marca tenía un índice de positividad en torno al 55% en los mensajes. En tanto en el transcurso de una hora, se registraron 2700 menciones, cambiando la positividad del mensaje del 55% al 21%, llegando el día 23 a su peor valoración con un 15%, para un total de 20732 mensajes. Para empeorar la situación, se difunde en las redes sociales información vinculada a la presidenta de Coca-Cola Iberian Partners respecto a su gran fortuna, controlada desde Luxemburgo¹³.

Durante el mes de febrero, los trabajadores aprovechan la gala de la entrega de los premios Goya para manifestarse por el ERE, las cámaras capturan a los manifestantes y actores y directores se solidarizan acercándose a los trabajadores. La noticia se hace cada vez más pública¹⁴.

En medio de esta situación, Coca-Cola retira la campaña publicitaria en la que participaba el actor Gotzon Sánchez – quien había apoyado públicamente actos de la

¹¹ Expediente de Regulación de Empleo: en la legislación española, es un procedimiento mediante el cual una empresa en una mala situación económica busca obtener autorización para suspender o despedir trabajadores.

¹² Ver: <http://sentisis.com/blog/2014/01/coca-cola-del-comparteunacocacolacon-ere.html>

¹³ Ver: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6377779/01/15/La-presidenta-de-CocaCola-disparo-un-20-su-patrimonio-antes-del-ERE.html#Kku8ec2RqlxSd9mD>.

¹⁴ Ver: <http://www.20minutos.es/noticia/2054123/0/protistas/cocacola-pah/premios-goya-2014/>

ilegalizada Herrera a favor de los presos de ETA -. Coca-Cola España mediante declaraciones a periódicos nacionales pide disculpas a todos aquellos que se hayan sentido ofendidos. Tras la polémica, el gerente de comunicación de Coca-Cola, Gonzalo Márquez, declara que la compañía no es que haya retirado el anuncio, sino que simplemente el anuncio no estaba dando los resultados adecuados¹⁵.

Mientras tanto en las redes sociales no dejan de circular mensajes negativos y que vinculaban a la compañía con la competencia, tales como: "Sustituir", "Pásate a Pepsi", "Pepsi si, Coca-Cola no". Ante la noticia del ERE, el 5% de las menciones bajo el nombre Coca-Cola se relacionaban con la competencia (estudio agencia Sentisis¹⁶) que salió claramente beneficiada. Otro de los mensajes que empieza a circular exponencialmente en las redes es la imagen de la lata de Coca-Cola personalizada con la palabra "ERE" como parodia de la campaña que Coca-Cola había lanzado recientemente personalizando las latas con nombres propios.

El *sentiment analysis*, también conocido como *opinion mining*, refiere a la interpretación de la actitud u opinión de un usuario hacia una marca y su implicación con la misma. El *sentiment* (sentimiento) puede ser positivo, neutro o negativo, por tanto, básicamente se mide la influencia de comentarios positivos frente a los comentarios negativos sobre marcas, personas, usuarios concretos, términos específicos, etc. Uno de los grandes inconvenientes que algunos profesionales destacan es el no poder excluir a la propia página o *branding page* para medir los resultados, lo que se traduce en más comentarios hacia nuestra marca pero realizados por nosotros mismos (y no por el público, que es lo que se busca analizar). Aun así,

¹⁵ www.politica.elpais.com/politica/2014/05/22/actualidad/1400760717_730916.html.

¹⁶ Coca-Cola: Del #ComparteUnaCocaColaCon a "ERE", en <http://sentisis.com/blog/2014/01/coca-cola-del-comparteunacocacolacon-ere.html>.

es una herramienta útil para tener una idea general de lo que está pasando en las redes. A un año de la polémica originada ante la presentación del ERE por el embotellador Iberian Partners, el sentiment score para los términos Coca-Cola España en Twitter se sitúa en un 50% (sobre un total de 1400 menciones realizadas en el mes de enero de 2015, según datos que arroja la herramienta Topsy¹⁷). Lo que supone que la situación estaría volviendo a como estaba previo conflicto con los trabajadores de las plantas embotelladoras. No obstante, resulta de gran interés observar el gráfico que se genera de estas analíticas donde en un eje temporal se pueden ver los acontecimientos vinculados con la marca que generan mayor tráfico de mensajes, y que por tanto, generan mayor ruido en las redes. Esta herramienta permite obtener un claro pantallazo de la situación y de lo que está generando interés en las redes sociales.

Figura 1: Analítica de los mensajes en redes sociales vinculados con la marca: el patrimonio de la presidenta de la embotelladora de Coca-Cola España

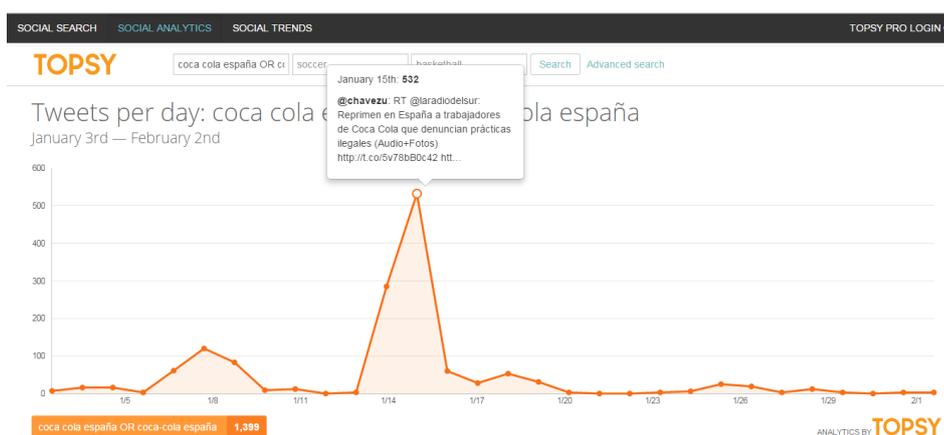


Fuente: elaboración propia a partir de la herramienta de análisis y monitorización en las redes sociales Topsy

¹⁷ Topsy, herramienta de análisis y monitorización en las redes sociales, www.topsy.com.

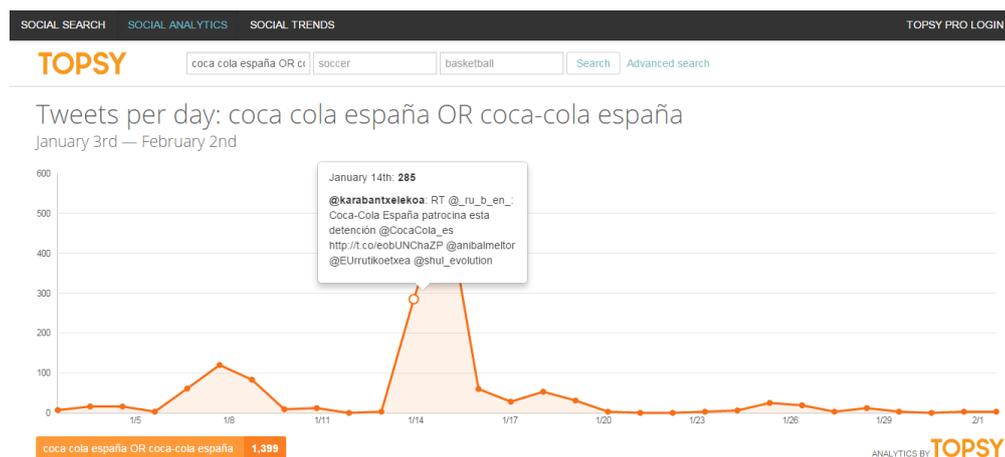
Ante las noticias sobre el acrecentado patrimonio de la presidenta de la embotelladora de Coca-Cola en España¹⁸, como puede observarse en el gráfico, los usuarios comparten la indignación a través sus mensajes en las redes.

Figura 2: Analítica de los mensajes en redes sociales vinculados con la marca: desalojo de las fábricas y la acción de la policía



Fuente: elaboración propia a partir de la herramienta de análisis y monitorización en las redes sociales Topsy

Figura 3: Analítica de los mensajes en redes sociales vinculados con la marca: desalojo de las fábricas y la acción de la policía



Fuente: elaboración propia a partir de la herramienta de análisis y monitorización en las redes sociales Topsy

¹⁸ Ver: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6377779/01/15/La-presidenta-de-Coca-Cola-disparo-un-20-su-patrimonio-antes-del-ERE.html#Kku895NjuKKdcm0N>

La empresa, pese a la sentencia de la Audiencia Nacional (que insta a anular el proceso de despido colectivo en las fábricas y readmitir a los trabajadores que recurrieron el despido, o bien pagar sus salarios aunque no vayan a trabajar), envía a varios operarios para desmontar la fábrica de Fuenlabrada. Los trabajadores tratan de impedirlo y la Policía actúa dejando cuatro heridos leves en el desalojo de la fábrica¹⁹.

Figura 4: enojo de los usuarios en Twitter ante acción policial contra los trabajadores de Coca-Cola



Fuente: Twitter

En consecuencia, la agravada situación que tuvo inicio con la presentación del ERE por parte de Coca-Cola Iberian Partners ha afectado las ventas del refresco en distintas comunidades españolas como Madrid, Castilla la Mancha y Castilla y León como lo admitió el nuevo embotellador único del grupo ante la Sala de lo Social de la Audiencia Nacional. La compañía precisó que sus ventas retrocedieron en volumen un 2,3% en febrero de 2014 en tasa interanual en la zona centro²⁰. Por su parte el

¹⁹ Ver: http://caa.elpais.com/caa/2015/01/15/madrid/1421320781_616794.html

²⁰ Ver: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/5873660/06/14/CocaCola-precisa-que-sus-ventas-retrocedieron-en-febrero-un-23-en-volumen-en-la-zona-centro.html#.Kku8qZPIYoXKyUB>

presidente de la multinacional en España también reconoció los estragos que supone esta situación para la imagen de la marca Coca-Cola²¹.

Los problemas administrativos generados por la filial Iberian Partners, que no pertenece a Coca-Cola España, continúan dejando huella en la reputación de la marca. En 2013, la compañía entraba dentro de las 10 empresas con mejor reputación (según el índice de reputación Merco) y mejor imagen entre la opinión pública. En 2014 la compañía bajó al puesto 58.

Aunque, por regla general, la crisis económica lleva a un retraimiento del consumo, el nuevo consumidor narcisista no cambia fácilmente sus hábitos de consumo ya que busca su realización individual convirtiendo a los productos en formas de manifestar un estilo de vida, que en el caso de Coca-Cola reproduce un estilo de vida activo que gira en torno a la felicidad. El capitalismo de consumo en todo momento depende de que los consumidores no pierdan su confianza y sigan consumiendo. Pero, como ya hemos dicho, la confianza se destruye en cuestión de minutos y no por la crisis económica, sino por perder la percepción positiva que los públicos tienen acerca de la organización.

Algunos esfuerzos por mejorar la imagen de la marca:

Tras la tensa situación vivida desde la presentación del ERE por la filial de Coca-Cola Iberian Partners, en el mes de noviembre de 2014 Coca-Cola España lanzó tanto para televisión, cine, prensa y online su campaña de responsabilidad social, bajo el lema "desde siempre mucho más que un refresco". Esta campaña buscó reforzar la

²¹ Ver: <http://www.publico.es/dinero/504108/pacto-de-silencio-sobre-el-impacto-del-boicot-a-coca-cola>

asociación de Coca-Cola con la educación, la cultura, la salud y el medio ambiente. En el comercial no solo se retratan algunas de las iniciativas y proyectos sociales y medioambientales de la empresa, sino que también se busca conectar con los sentimientos y emociones del espectador. Así, entre los proyectos que se destacan figuran el concurso jóvenes talentos de relato corto, las acciones de recuperación en el Parque Nacional de Las Tablas de Daimiel o el proyecto GIRA de capacitación juvenil.

Por otro lado, Coca-Cola ha decidido cambiar su web corporativa y en su lugar ha presentado *Coca-Cola Journey* en España, una web con un diseño mucho más dinámico y que se abre como un espacio en el que la marca cuenta historias sobre cuestiones de interés local y vinculadas con lo que hace felices a las personas. Entre éstas destaca la promoción de un estilo de vida activa, información sobre cuestiones de salud y nutrición, música y cultura, entre otras.

“Haz feliz a alguien”, fue el último anuncio de Coca-Cola del año 2014 en las cadenas de Mediaset y en la Sexta en España, antes de las tradicionales Campanadas. Asimismo, la compañía realizó una gran apuesta con un impresionante video mapping para celebrar el cierre del año en la madrileña Puerta del Sol. La técnica fue utilizada para crear una narración audiovisual cargada de emoción, música e imágenes de la marca de la que disfrutaron miles de españoles, y que además, fue el escenario elegido por la firma para el rodaje de un nuevo anuncio.

Estos esfuerzos han logrado que Coca-Cola haya sido la marca más recordada en el 2014 por todos los telespectadores (*ranking* de recuerdo sugerido, agencia de medios MEC). Pese a los problemas enfrentados por los cierres de las fábricas en

Fuenlabrada, mejora su recuerdo del año anterior en 5,5 puntos porcentuales (consiguiendo un 21,3% de recuerdo).

4.2.2. Coca-Cola #MakeItHappy

Durante el Super Bowl Coca-Cola Company presentó su nuevo comercial de 60 segundos que mostraba un mensaje cargado de positivismo. El comercial cuenta actualmente con 4 millones de visitas en *Youtube* y en él se muestra a un joven que accidentalmente vierte un poco de Coca-Cola en lo que podría ser el *servidor de Internet del mundo*, y de golpe la magia de Coca-Cola se filtra en la red para llegar a los usuarios y difundir un poco de felicidad. Con esta campaña Coca-Cola busca promover el uso de las nuevas tecnologías para difundir amor en vez de odio a través de *Internet*. Junto al comercial la compañía lanzó su campaña online *Make It Happy* (házlo feliz) donde Coca-Cola invitaba a la gente a responder a los *tweets* negativos de los usuarios con el *hashtag* #*MakeItHappy*. Acto seguido un bot²² de la empresa convertía aquellos *tweets* negativos en imágenes de cosas felices a partir de las propias palabras del mensaje.

Sin embargo, por una acción del grupo editorial Gawker Coca-Cola se vió obligada a retirar la campaña #*MakeItHappy* de las redes. Gawker tras identificar que en uno de los mensajes de la campaña de Coca-Cola se reproducían accidentalmente mensajes discriminatorios lanzó una contracampaña: "Si le preguntamos a Coca-Cola que retuitee, por ejemplo, los cuatro primeros párrafos de la autobiografía de Hitler *Mein*

²² Bot: software que imita la conducta humana, como ser la participación en salas de chat o IRC - internet relay chat- discusiones.

Kampf, ¿lo hará? Pues resultó que sí". El director de la redacción de Gawker, Adam Pash, creó el robot en Twitter, *MeinCoke*, y lo utilizó para twittear líneas de Mein Kampf y luego enlazarlos con la etiqueta de la campaña *#MakeItHappy*. Esto desencadenó en que el propio bot de Twitter de Coca-Cola utilizara esos mensajes para crear imágenes bonitas de gatitos, un muslo de pollo con sombrero de vaquero y grandes sonrisas retransmitiendo grandes trozos del texto de Adolf Hitler. En una declaración a Adweek, un portavoz de Coca-Cola, declaró: "El mensaje *#MakeItHappy* es simple: Internet es lo que nosotros hacemos que sea, y nosotros esperamos inspirar a la gente para que sea un lugar más positivo. Es lamentable que Gawker esté tratando de convertir esta campaña en algo que no es. La construcción de un robot que intenta propagar odio a través de *#MakeItHappy* es un claro ejemplo de la negatividad que hay en la red que Coca-Cola pretendía abordar con esta campaña"²³.

Este es un claro ejemplo de como una campaña de alcance masivo en las redes, con buenas intenciones y uso de la tecnología incluyendo algoritmos e interacción pueden, no obstante, de un momento a otro darse vuelta por completo. Sin embargo, pareciera que los usuarios de las redes sociales respaldaran la campaña de la marca al apuntar su enojo contra el grupo Gawker (cuyo *sentiment score* según la plataforma *Topsy* fue de 15% para 11626 mensajes publicados durante los días que duró la contra-campaña y hasta 3 días posteriores). Asimismo, al utilizar la herramienta *Social Mention* la búsqueda de las palabras "Gawker y *#MakeitHappy*" arrojan un ratio de mensajes positivos de 3:1 para 103 menciones (lo que significa que cada 3 mensajes positivos hay uno negativo), mientras que la búsqueda de únicamente "*#MakeitHappy*" arroja un ratio de 82:0 para 102 menciones. Estas cifras

²³ Ver: <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/coca-cola-suspends-makeithappy-social-campaign-162775>

claramente demuestran el desacuerdo de los usuarios de las redes con la acción de Gawker. Mientras que la campaña de Coca-Cola podría considerarse un tanto osada quizás para un entorno tan impredecible y complejo como el que exponen las redes sociales, también podría entenderse como una apuesta innovadora y creativa, respaldando con dicha experiencia la famosa frase que concluye que “el que no arriesga, no gana”.

5. Conclusiones

A partir del estudio del caso de Coca-Cola Company se derivan una serie de conclusiones que permiten profundizar en el entendimiento de las marcas y reputación corporativa, y en particular, en el manejo de estas cuestiones y las relaciones entre las organizaciones y sus stakeholders en las redes sociales.

- La imagen de marca. Las percepciones que se produjeron como consecuencia del ERE en la filial Iberian Partners afectaron a la imagen de marca de Coca-Cola y, como consecuencia de ello, a sus ventas y reputación corporativa. A pesar de que el problema surgió entre los trabajadores y la filial Iberian Partners -embotelladora de la bebida en la Península Ibérica y empresa independiente de Coca-Cola Company- la crisis golpeó a la marca de lleno, ocasionándole pérdidas directas en las ventas del refresco en distintas comunidades autónomas españolas. Las personas compran marcas, no empresas.
- La promesa de marca. En el caso del ERE, la embotelladora rompió la promesa de la marca al descuidar a uno de los principales grupos que actúan

como embajadores de las organizaciones, sus empleados. En consecuencia, Coca-Cola rompe el principio ético fundamental de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y al atacar los derechos de sus trabajadores, la marca y la reputación corporativa se ven perjudicadas. Coca-Cola proyecta continuamente una imagen de marca que conecta con valores como la felicidad, la alegría, la familia, la generosidad, el compañerismo y que reivindica a través de su promesa de marca, "hacer del mundo un lugar feliz". Cabe esperar entonces, que la marca sea evaluada por los consumidores respecto a las expectativas y necesidades a las que dé respuesta, tanto a aquellas funcionales como emocionales. A pesar de que la crisis originada a partir del ERE no tuviera vinculación alguna con las necesidades funcionales a las que da respuesta el producto -en tanto que las cualidades de la bebida se mantuvieron intactas- sus efectos impactaron directamente en la reputación corporativa de la compañía golpeando el aspecto emocional de conexión de la marca con los stakeholders.

- Los nuevos medios. Los entornos digitales favorecen la resistencia de la sociedad civil, dando paso a un modelo bidireccional de ciudadanía digital. Estas premisas son válidas para los dos casos ilustrados en esta investigación donde los usuarios de las redes toman dominio de la situación, y a través de sus mensajes en las redes, participan activamente en la construcción y desenlace de los sucesos. Por otra parte, las redes sociales han cambiado rápidamente la forma en las que las organizaciones se comunican. Es evidente que Coca-Cola ha sabido interpretar con claridad esta idea brindando una experiencia de marca personalizada y sumamente interactiva, donde el sentido de pertenencia e identificación con la marca se

ven fortalecidos. Por ejemplo, en el caso analizado de la campaña #MakeItHappy se pudo observar como son los propios seguidores quienes respaldan la promesa de marca y re-dirigen su descontento hacia el grupo editorial Gawker que es quien intenta romperla.

- Capital reputacional. El caso concreto de la situación originada con la campaña #MakeItHappy constata una vez más la importancia de contar con una comunidad que respalde y brinde apoyo a la marca. En consecuencia, lo que podría haber derivado en una crisis de reputación por la aparición involuntaria de un mensaje discriminatorio no tuvo consecuencias negativas para la marca gracias a su fuerte conexión y respaldo de sus seguidores en las redes sociales. De esta manera, la organización se recupera más pronto, o con mayor facilidad, de cualquier situación negativa que podría perjudicar la imagen de marca, y por tanto, su reputación corporativa.

El nuevo paradigma comunicativo, marcado por la potente eficacia de las redes sociales -especialmente en aquellos productos o servicios dirigidos a los jóvenes (Llorente, 2009), principales usuarios de estas plataformas- aumenta el riesgo de impredecibilidad de las percepciones de la marca en los entornos digitales (Arroyo y Gómez, 2015) dada la cantidad de información y velocidad de intercambio de los mensajes. A pesar de la complejidad e impredecibilidad de este universo, es sin dudas un espacio lleno de posibilidades en el que las marcas y la reputación corporativa tienen aún mucho por conquistar y aprender.

6. Bibliografía

Abratt, R. y Kleyn, N. (2011). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), 1048-1063. DOI 10.1108/03090561211230197.

Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. y Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of applied psychology*, 90(3), 574-585.

Argenti, P. A. y Druckemiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.

Arroyo, I. y Gómez, R. (2015). Efectos no deseados por la comunicación digital en la respuesta moral. *Comunicar*, 44. DOI: 10.3916/C44-2015-16.

Arroyo, I. , Martín R. y Farfán J.(2013) Usos, percepciones y potencialidades de las redes sociales en la construcción de las marcas. *Doxa Comunicación*, 16, 129-149.

Balmer, J. M. y Thompson, I. (2009). The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. *Journal of General Management*, 34(4), 15-37.

Barnes, N. G. y Lescault, A. M. (2014). The 2014 Fortune 500 and social media: LinkedIn dominates as use of newer tools explodes. University of Massachusetts Dartmouth. <http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2014fortune500andsocialmedia/>

Barnes, P. E. (2009). Sustainability Watch. *Business & Economic Review*, 55(2), 28-29.

Brammer, S. and Pavelin, S. (2004). Building a good reputation. *European Management Journal*, 22(6), 704-13.

Canhoto, A I. y Clark, M. (2013). Customer service 140 characters at a time: The users' perspective. *Journal of Marketing Management*, 29, 522-544.

Cravens, K., Oliver, E. G. y Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.

Currás-Pérez, R, Bigné-Alcañiz, E. y Alvarado-Herrera, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89, 547-564.

Dowling, D. G. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.

Fowler, J. G., (2013). Customer Citizenship Behavior: An Expanded Theoretical Understanding. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 1-8.

Gatewood, R.D., Gowan, M. y Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.

Gil, A. C. (2007). *Metodos e tecnicas de pesquisa social*, 5th ed. Atlas, Sao Paulo.

Groth, M.(2005). Customers as good soldiers: examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7-27.

Halbesleben, J. R. y Buckley, M. R. (2004). Managing customers as employees of the firm: New challenges for human resources management. *Personnel Review*, 33(3), 351-372.

Homburg, C., Wieseke, J. y Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73, 38-54.

Hong, S. Y. y Yang, S. U. (2009). Effects of reputation, relational satisfaction, and customer company identification on positive word-of-mouth intentions. *Journal of Public Relations Research*, 21, 381-403.

Kaplan, A. M. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59-68.

Levine, R., Locke, C., Searls, D. y Weinberger, D. (2000). *The Cluetrain Manifesto, The End of Business as Usual*. Cambridge, MA: Perseus Books.

Llorente, C. (2009) Happing: Nativos digitales al servicio de la imagen corporativa de Coca-Cola. *Revista Icono14*, 12, 73-100. Recuperado el 12 de noviembre de 2014 en <http://www.icono14.net>.

Mamic, L. I. y Almaraz, I. A. (2013). How the larger corporations engage with stakeholders through Twitter. *International Journal of Market Research*, 55(6), 851-872.

Marta, C., Martínez, E. y Sánchez, L. (2013). La «i-Generación» y su interacción en las redes sociales. Análisis de Coca-Cola en Tuenti. *Comunicar*, 40, 41-48.

Martínez-Rodrigo, E. y Sánchez-Martín, L. (2014). Juventud y género en el perfil de *Coca-Cola* en *Tuenti*. *Prisma Social*, 13, 883-923.

Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *The Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.

Netemeyer, R. G., Heilman, C. M. y Maxham III, J. G. (2012). Identification with the retail organization and customer-perceived employee similarity: Effects on customer spending. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1049-1058.

Omar, M., Williams, R. L. y Lingelbach, D. (2009). Global brand market-entry to manage corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 177-187.

O'Reilly, T. (2006). Web 2.0 compact definition: Trying Again. *O'Reilly Media*. Recuperado el 26 de junio de 2008 en http://radar.oreilly.com/archives/2006/12/web_20_compact.html.

Orlikowski, W. J. y Scott, S. V. (2014). What happens when evaluation goes online? Exploring apparatuses of valuation in the travel sector. *Organization Science*, 25, 868-891.

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, December, 3-16.

Rosenbaum, M. S. y Massiah, C. A. (2007). When Customers Receive Support from Other Customers. *Journal of Service Research*, 9(3), 257-270.

Royle, T. (2005). Realism or Idealism? Corporate Social Responsibility and the Employee Stakeholder in the Global Fast-Food Industry. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 42–55.

Sawhney, M. y Prandelli, E. (2000). Communities of creation: Managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*, 42(4), 24-54.

Shang, R. A., Chen, Y.-C. y Liao, H.-J. (2006). The value of participation in virtual consumer communities on brand loyalty. *Internet Research*, 16(4), 398-418.

Veloutsou, C. y Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(3), 314-322.

Zandan, P. y Lustina, M (2011). An Executive View of the Difference Between Brand and Reputation. Hill+Knowlton Strategies. Recuperado 18 de enero de 2015 en http://www.hkstrategies.com/sites/default/files/docs/An_Executive_View_of_the_Difference_Between_Brand_and_Reputation.pdf