

EL IMPACTO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL DE LAS MARCAS

EDUARDO A. LAVEGLIA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad del Salvador (USAL) - Argentina
elaveglia@usal.edu.ar

JAVIER I. GARCÍA FRONTI

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires - Argentina
javier.garciafronti@economicas.uba.ar

Recibido: 02/03/2018

Aceptado: 19/09/2018

RESUMEN

Este trabajo analiza el impacto de los medios sociales disponibles en internet en la gestión empresarial del riesgo reputacional, el cual, a su vez, condiciona el valor de la marca.

La dinámica de los medios sociales introduce nuevos riesgos en las empresas, los cuales deben ser gestionados. Los intereses del público y los de la empresa pueden ser divergentes y considerando que se trata de un espacio por naturaleza crítico, es de esperar que los clientes y en general, cualquier público con o sin razones fundadas para estar enojados procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible. Es más, la accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su potencial efecto multiplicador agrega complejidad a la problemática, dado que hace más difícil llevar a cabo una política de ocultamiento al ser la dinámica de difusión ajena al control de la empresa.

Frente a este escenario, este artículo presenta cómo debería evaluarse el riesgo reputacional originado por los medios sociales, como parte de la gestión empresarial de las marcas.

Palabras claves: Gestión de marcas, medios sociales, redes sociales, riesgo reputacional.

ABSTRACT

This paper analyzes the impact of social media in the management of reputational risk, which subsequently, conditions the value of the brand.

Social media dynamics introduce new risks in companies, which must be managed. Interests of consumers and those of the company, can be divergent and considering that it is a space of a critical nature, it is to be expected that upset customers will try to create there the maximum possible damage to the company. Moreover, the accessibility to the information that these media facilitate and their potential multiplying effect, adds complexity to the problem, given that it makes it more difficult to carry out a concealment policy since the diffusion dynamics are outside the control of the company.

Faced with this scenario, this article presents how the reputational risk originated by social media should be evaluated as part of corporate brand management.

Keywords: Brand management, social media, reputational risk.

JEL classification: L14, G32

1. INTRODUCCIÓN

Según Post, Preston y Sachs (2002, p. 7), la supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de *stakeholders*. Este entramado de vínculos entre empresas y *stakeholders* se inscribe dentro del concepto de ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*) (Carroll, 1999; Altman & Vidaver-Cohen, 2000). Este concepto propone la fusión de dos argumentos; por un lado, el rol de ciudadano facilita a la empresa su integración en el tejido social para poder fortalecer los lazos con los *stakeholders* y las comunidades locales en general. Por el otro lado le permite construir capital reputacional, que le reportará a su vez beneficios más concretos, como por ejemplo la posibilidad de negociar mejores contratos con proveedores y gobiernos, poder justificar un valor percibido más alto para sus productos, o reducir sus costos financieros (Fombrun, Gardberg & Barnett 2000, p. 85). Ese capital reputacional es una fuente de ventajas competitivas y de mayor valor económico (Fischer & Reuber 2007; Fombrun & Shanley 1990; Jones 1995; Puncheva, 2008). A los fines de este trabajo, la reputación corporativa es entendida como una representación colectiva de las acciones y resultados pasados de una empresa que describe la habilidad de la firma para entregar resultados de valor a múltiples *stakeholders*, tal como dicen Fombrun y Van Riel (1997, p.10).

La dinámica de los medios sociales introduce nuevos riesgos en las empresas, los cuales deben ser gestionados. Los intereses del público consumidor y los de la empresa pueden ser divergentes y considerando que se trata de un espacio por naturaleza crítico, es de esperar que los clientes enojados procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible. Es más, la accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su potencial efecto multiplicador agrega complejidad a la problemática, dado que hace más difícil llevar a cabo una política de ocultamiento al ser la dinámica de difusión ajena al control de la empresa. Frente a este escenario, este artículo presenta como debería evaluarse el riesgo reputacional originado por los medios sociales, como parte de la gestión empresarial de marcas. Para ello se estructura en tres secciones. La primera analiza el concepto de reputación en el contexto de este trabajo y su relación con el capital

reputacional. En la segunda sección se examinan los medios sociales, en tanto su impacto en las empresas. Esto plantea un desafío corporativo para el riesgo reputacional. En la tercera sección se proponen algunos lineamientos para una eficiente gestión de la marca en este contexto reputacional incierto originado por los medios sociales en su dinámica.

2. REPUTACIÓN Y CAPITAL REPUTACIONAL

2.1. Reputación

El concepto de *reputación* tiene una diversidad de abordajes dentro de las ciencias sociales. En economía, y en particular en la teoría de los juegos, la reputación es vista como una manera de identificar opciones cuando el observador externo se ve forzado a elegir un curso de acción (Weigelt & Camerer, 1988). Esto se produce, por ejemplo, cuando los consumidores tienen menos conocimiento que la empresa en cuanto a si ésta está comprometida en entregar productos y servicios confiables, siendo la percepción de la reputación una manera de resolver el problema planteado por la asimetría de la información (Grossman & Stiglitz, 1980). Por esta razón algunas empresas invierten en la construcción de una reputación como forma de dar una señal sobre su calidad (Shapiro, 1983). Una dinámica similar puede observarse en los mercados de capital y de trabajo (Fombrun & Van Riel, 1997). En estrategia, los estudiosos de este campo, al igual que los economistas, ven en la reputación un valioso activo intangible, dado la dificultad en ser imitada (Rindova & Fombrun, 1999). Para el presente trabajo, desde el punto de vista del marketing, la reputación está vinculada con la imagen de marca, en particular con el paraguas de marca o protección que provee la marca corporativa (Kapferer, 2012; Dawar & Parker, 1994), la que brindará un efectivo resguardo a los productos de la empresa ante los problemas de asimetría en la información que fueran descriptos por los economistas (Keller, 1993).

A los efectos de entender el rol que juegan los medios sociales en las reputaciones corporativas, es relevante dar cuenta del proceso sociocognitivo para entender los procesos involucrados. Como destacan Fombrun y Van Riel (1997), apoyados en Granovetter (1985) y White (1981), la mayoría de los modelos económicos y estratégicos ignoran el proceso sociocognitivo que construye la reputación. La reputación es, entonces, una construcción social que se va formando con múltiples evaluadores, cada uno de los cuales aplica diferentes criterios para evaluar a la empresa y posee distintas expectativas sobre ella. La reputación corporativa es, por tanto, la resultante del agregado de las evaluaciones individuales. Enfrentados al problema de la asimetría en la información sobre la empresa, los sujetos no solo se guían por lo que la empresa difunde sistemáticamente, por ejemplo, a través de los medios de comunicación masiva, sino que además confiará en la evaluación de otros actores intermediarios tales como analistas de mercado, inversores profesionales y periodistas. En definitiva, hay una multiplicidad de actores involucrados en el proceso de construcción de la reputación corporativa y resulta relevante cómo ellos se encuentran interconectados (Fombrun & Van Riel, 1997, p. 9).

Es en este proceso de construcción social y sus consecuencias, en el que el concepto de reputación se articula con el de *legitimidad*, dado que ambos están relacionados con la evaluación de una organización por parte de un sistema social (Deephouse & Carter, 2005). Asimismo, y como señalan Whetten y Mackey (2002) existe alguna confusión en la definición del constructo *reputación* en la amplia literatura que aborda el tema, llegando incluso a usarse en algunas ocasiones los conceptos *identidad* e

imagen como su sinónimo. Nos apoyaremos, entonces, en la definición clásica de reputación de Fombrun y Van Riel (1997, p.10):

A corporate reputation is a collective representation of a firm's past actions and results that describes the firm's ability to deliver valued outcomes to multiple stakeholders. It gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders, in both its competitive and institutional environments

La reputación deriva de imágenes múltiples pero interrelacionadas que tienen todos los *stakeholders* de la empresa, que sirve para informar sobre su atractivo para empleados, consumidores, inversores y comunidades locales, simplificando la compleja tarea de tener que evaluar su desempeño en el mercado. Para aclarar las diferencias entre reputación, imagen e identidad recurriremos al esquema propuesto por Whetten y Mackey (2002, p. 401) quienes partiendo de la teoría del *self* (Mead, 1934) y de la autopresentación (*self presentation*) (Baumeister, 1998), llegan a una concepción de la organización como un actor social que les permite definir su identidad mediante la distinción *self-other*. En este esquema, la imagen y la reputación son tratados como componentes de un proceso de comunicación simétrico entre la organización (*self*) y los *stakeholders* relevantes (*other*), pero el punto de referencia central para definir tanto la imagen como la reputación es la identidad.

2.2. Capital reputacional

Se entiende por identidad lo que es más importante, duradero y distintivo respecto de la organización, que puede surgir de la respuesta a la pregunta *¿Quiénes somos como organización?* (Albert & Whetten, 1985). En esta autodefinición la organización especifica en qué es igual y a la vez diferente a otras organizaciones. Las formas organizacionales elegidas por los fundadores y luego por sus continuadores son parte de aquellas cosas en común con otras organizaciones de determinado tipo, mientras que los procesos de institucionalización son los que a través del tiempo buscarán la necesaria diferenciación (Whetten & Mackey, 2002).

La imagen de la organización es lo que los agentes de la organización *quieren que los stakeholders entiendan que es más importante, duradero y distintivo respecto de ella*. En cuanto a la reputación, ésta es concebida como la recíproca de la imagen, es decir el *feedback* que se recibe del afuera respecto a la credibilidad de la autodefinición de la organización (Whetten & Mackey, 2002). En esta instancia es válido plantearse si la buena reputación que la empresa tiene entre los *stakeholders* es fuente de generación de beneficios para la empresa o más concretamente, si se puede estimar un valor monetario para la reputación corporativa. Desde un punto de vista más teórico y conceptual, hay coincidencia entre varios autores en cuanto a que una excelente reputación puede ser una fuente de ventajas competitivas y de mayor valor económico, sin embargo, la evidencia empírica no es concluyente.

Por un lado, están las investigaciones como la realizada por Gregory (1998) en los mercados de acciones, que mostró que la reputación - identificada en el estudio como poder de la marca (*brand power*) - tiene tanta influencia como la solidez financiera en el precio de las acciones de una empresa. Sobre el mismo tema Black, Carnes y Richardson (2000) proveen evidencia adicional en cuanto a que una mejora en la reputación corporativa tiene su correlato en la mejora del valor de mercado de la acción. Estos investigadores se valen para esto de un indicador que surge del ranking que confecciona

la revista especializada en negocios Fortune, el que es utilizado por los autores como una síntesis que resume sus activos intangibles.

Pero a la par de las evidencias que muestran una relación entre buena reputación y mayor valor económico de la empresa, aparecen otros estudios que muestran lo contrario. Es el caso de la investigación de McGuire, Schneeweis y Branch (1990), que también partiendo de los datos de Fortune obtienen resultados que parecen indicar que la buena reputación es más bien consecuencia que causa de los buenos resultados financieros. Nanda, Schneeweis, y Eneroth (1996), hacen una investigación similar pero en el Reino Unido, utilizando el ranking de reputación que elabora la revista The Economist, pero no encuentran que la reputación pueda servir como predictor del desempeño financiero de la empresa, concluyendo que deben existir diferencias con los estudios que tienen base en los Estados Unidos que sí lo afirman, probablemente debido a la selección de los atributos como al tamaño de empresas al que se aplican este tipo de relaciones. El problema con estos rankings¹ es que los criterios de medición de la reputación varían ampliamente según quién sea el que lleva a cabo el estudio y esto atenta contra la posibilidad de llegar a conclusiones terminantes. Coincidimos con Fombrun, en cuanto a que para poder tener un índice sólido que mida la reputación se requeriría de un muestreo representativo de las opiniones de los respectivos *stakeholders* respecto de un conjunto de criterios conceptualmente relevantes para ellos (1998, p. 338).

Si bien no se encuentra un vínculo directo entre reputación corporativa y rendimiento financiero, sí hay coincidencia entre la mayoría de los investigadores en cuanto a que hay un vínculo indirecto entre ambos, en los casos en que se ve afectado el *stock* de *capital reputacional*. El concepto de capital reputacional (Fombrun, 1996), ha sido definido como “[...] *the value of the company that is ‘at risk’ in everyday interaction with stakeholders*” (Fombrun et al., 2000, p. 87). Es, en definitiva, el valor que le aporta a la organización su reputación, y como también indica Fombrun, podría ser interpretado como el valor residual de los activos intangibles de la compañía por sobre sus patentes y el *know how*.

Este *capital* fluctúa en la medida en que los *stakeholders* agregan o retiran apoyo a la empresa. Se crea capital reputacional cuando la empresa convence a los empleados de trabajar fuertemente, a los clientes de comprar sus productos y a los inversores de comprar sus acciones; e inversamente se destruye capital reputacional cuando los *stakeholders* le pierden confianza a la empresa por distintos motivos. El nivel de *stock* de capital reputacional es clave para una empresa que enfrenta una crisis, dado que, siguiendo la figura de Coombs y Holladay (2006), funciona como el saldo de una cuenta bancaria que contiene reputación en vez de dinero, parte de la cual se pierde en las crisis, pero si el nivel previo era suficientemente alto saldrá indemne de esa situación para continuar normalmente con sus negocios. La definición de capital reputacional dada más arriba es muy relevante porque vincula reputación con riesgo, permitiendo llegar al concepto de *riesgo reputacional*, entendido como “[...] *the range of possible gains and losses in reputational capital for a given firm*” (Fombrun et al., 2000, p. 88).

¹ Efectivamente existe una variedad de rankings de reputación corporativa publicados por medios masivos, medios especializados y algunos monitores específicos, siendo el mencionado de la revista Fortune el más emblemático por haber sido el primero en 1983 (Fombrun, 1998). En los países de habla hispana los hay también, particularmente originarios de España con cobertura en algunos países de Latinoamérica (Clarín Empresas y Negocios, 2015; Foro de Reputación Corporativa, 2011).

3. MEDIOS SOCIALES Y RIESGO REPUTACIONAL CORPORATIVO

Según Kaplan y Haenlein (2010, p.61) los medios sociales (*Social media*) son un grupo de aplicaciones basadas en Internet, construidas sobre las bases ideológicas y tecnológicas de la Web 2.0, que permiten la creación e intercambio de contenido generado por el usuario. El término Web 2.0 fue usado por primera vez por DiNucci (1999) para anticipar el paso de una estática y monótona Web 1.0 a otra que debería tener estándares apropiados para poder ser accesible a través de una diversidad de dispositivos. No obstante, la acepción que perduró es la que refiere a una nueva manera en la que desarrolladores de software y usuarios finales comenzaron a usar Internet en un modo participativo y colaborativo, por el cual los contenidos y aplicaciones dejaron de ser creados y publicados por determinados individuos, para poder pasar a ser continuamente modificados por todos los usuarios (Kaplan y Haenlein, 2010, pp. 60-61). En cuanto a que un contenido pueda ser considerado generado por el usuario, se deben dar las siguientes tres condiciones: a) debe estar publicado en un sitio web público, b) debe haber involucrado un cierto esfuerzo creativo y c) debe haber sido creado fuera de la rutina y práctica profesional, es decir sin finalidad de lucro (OECD, 2007).

3.1. Las empresas en los medios sociales

Este espacio de interacción social tiene algunas características que son relevantes. Nos parece útil subrayar cinco aspectos a ser comprendidos por las empresas dado que tienen una importancia decisiva en la generación de riesgos reputacionales corporativos: (1) es un espacio creado básicamente para la interacción entre individuos, (2) los intereses del público y las empresas pueden ser divergentes, (3) la mecánica de difusión puede ser explosiva y por tanto poco controlable, (4) es un medio que estimula el comportamiento crítico y (5) hace imposible llevar a cabo una política de ocultamiento. Veamos cada uno de estos aspectos en particular.

Fournier y Avery (2011, p. 193) sostienen que en el ecosistema de los medios sociales no existe un espacio naturalmente dedicado a las empresas. La web 2.0 no fue creada para vender productos sino para vincular personas en una conversación colectiva. En esta misma perspectiva, Carton (2009) presenta a los medios sociales informáticos como tecnologías basadas en Internet que facilitan las conversaciones. Coincidimos con estos puntos de vista y a nuestro entender éste es el primer punto de comprensión por parte de las empresas, especialmente cuando quieren intervenir en estos espacios de manera intrusiva, o como bien lo ilustran Fournier y Avery, *sin haber sido invitadas* (2011).

No obstante, en determinadas circunstancias este colectivo social de personas con intereses comunes encuentra un espacio cercano a las marcas. Tal es el caso de los sitios dedicados a los fanáticos de algunas de ellas, aunque no siempre los intereses de la empresa y del público son compatibles. Un ejemplo emblemático es el de los fanáticos de la marca Porsche que rechazaron la participación en los foros de los propietarios de la marca Cayenne, considerada por los foristas originales una submarca. A pesar de los esfuerzos publicitarios de Porsche por reforzar la idea de familia de marcas, el contrapunto escaló en tal grado que llegó a los medios masivos y afectó las acciones de la firma (Fournier y Avery, 2011, p. 197). Este es el segundo punto por comprender por parte de las empresas: en los medios sociales los intereses del público y los de la empresa pueden ser divergentes.

Otro aspecto destacado de los medios sociales es la capacidad de difusión que pueden darle al *boca en boca* tradicional. Dadas ciertas circunstancias, esto puede llegar a escalar de manera exponencial, lo que se identifica como efecto *viral*. Kaplan y Haenlein (2011) han estudiado el tema e indican que tienen que darse muchas condiciones favorables para que se produzca el fenómeno de la *viralidad*. Este accionar a veces conlleva altos riesgos para las empresas. Un ejemplo de cómo la pretendida viralidad puede jugar en contra lo dio Starbucks en EE. UU. cuando estimuló a que sus clientes se sacaran fotos frente a las nuevas carteleras de la empresa y las pusieran en Twitter. Sin embargo, la iniciativa fue aprovechada por un activista para promover que la gente se sacara fotos con carteles que criticaran las prácticas laborales de la empresa. El resultado fue que rápidamente la mitad de las fotos subidas a Twitter fueron de la campaña contra la compañía.

De aquí se desprende para las empresas el tercer punto a comprender: el enorme efecto multiplicador de los medios sociales informáticos puede ser de gran beneficio, pero a la vez de gran perjuicio, siendo la mecánica del fenómeno viral ajena al control de la empresa. La naturaleza de los medios sociales en la Web alienta el comportamiento crítico de los participantes. Los *me gusta* de Facebook, los *retuits* de Twitter y los pulgares arriba o abajo de YouTube son recursos que estimulan la exteriorización de las opiniones del público. Considerando que las críticas negativas son las que más se propagan, el efecto multiplicador de los medios sociales antes señalado puede producir serios daños a las empresas dado el alcance que puede llegar a tener, especialmente cuando llegan a los medios masivos de difusión.

Es lo que le pasó a United Airlines con un hasta entonces poco conocido cantante canadiense al que le rompió la guitarra que transportaba como equipaje. Este pasajero enojado compuso una canción sobre el tema y la subió a YouTube y en poco tiempo tuvo decenas de millones de vistas y como consecuencia visitó los principales programas de noticias de la TV (Deighton & Kornfeld, 2010). De esto se desprende el cuarto punto de importancia para la comprensión por parte de la empresa: el medio social es por naturaleza crítico y es de esperar que los clientes enojados procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible. Indudablemente una de las características más impactantes de Internet es la accesibilidad a gran cantidad de información de todo tipo. Últimamente son moneda corriente los escándalos en el mundo del espectáculo, la política y la religión por filtraciones que aparecen por este medio. El mundo empresario no escapa a la regla: en Internet, todo lo que pueda ser mostrado, a la larga será mostrado. Por ejemplo, un vendedor del gigante de la industria farmacéutica Eli Lilly develó en un video en YouTube que era entrenado para minimizar los efectos colaterales del antipsicótico Zyprexa (Thomaselli, 2007). Las empresas tienen aquí el quinto punto para comprender: cada vez será menos factible llevar a cabo una política de ocultamiento, dado que este medio tiende a hacer más accesible la información.

Estos cinco puntos de atención para las empresas son un desafío al paradigma de control dominante en las comunicaciones corporativas, por el cual el contenido de una comunicación que afecta a la empresa ofrece posibilidades de ser controlado por adelantado, como sucede con las comunicaciones por medios masivos tradicionales. Este nuevo escenario que se les presenta a las empresas hace casi imposible a las organizaciones controlar lo que se habla sobre ellas en el espacio virtual, lo que obliga a un serio replanteo en términos de gestión estratégica de la reputación (Aula, 2010). En los países más desarrollados existe una creciente concientización en el mundo corporativo de que aún un pequeño evento puede generar enormes repercusiones, dependiendo del grado de amplificación que logre a escala social, en un proceso que escapa al control de

la organización, creando una nueva sensación de vulnerabilidad y temor en los directivos, además de una necesidad de gestionar eficientemente la reputación corporativa (Power, 2004, p. 61).

3.2. Riesgo reputacional

El capital reputacional, al que nos hemos referido anteriormente, depende del apoyo de los *stakeholders*. Cada grupo de ellos es una fuente de riesgo a ser gerenciada, siendo esto incluso una tarea clave para los niveles superiores (Fombrun et al., 2000, p. 88), dentro de lo que Etkin (2005) identifica como las funciones de gobierno de la organización. Esto nos lleva a vincular el concepto de capital reputacional con el de riesgo y en particular, con el riesgo reputacional que estos *stakeholders* generan a través de los medios sociales

Si bien para algunos autores la gestión de los riesgos reputacionales no ha concitado aún toda la atención que debiera recibir (Xifra, & Ordeix, 2009) o bien las organizaciones aún no están preparadas para gestionarlos (Dell'Atti, Iannuzzi, Cavallaro & Trotta, 2012), hay casos concretos que evidencian que una adecuada gestión del riesgo reputacional contribuye a la solidez de la organización para proyectarse hacia el futuro (Xifra & Ordeix, 2009), dado que a igualdad de otros factores, los *stakeholders* siempre preferirán vincularse con organizaciones estables (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010).

En los últimos tiempos, empresas de distinto tipo, ya sean públicas o privadas, pequeñas o grandes, han tratado de ingresar al mundo de los medios sociales de una manera algo accidentada. Como muchos ejemplos lo ilustran, abundan las historias de fracasos, y en ciertos casos con severas consecuencias, por lo que es lícito cuestionar si las organizaciones en general han sabido hasta el momento enfrentar el riesgo reputacional que plantea esta dinámica social potenciada por la tecnología. No obstante, más que hablar de riesgo en estas instancias parece más apropiado hablar de incertidumbre. Éste es un concepto más genérico, que puede vincularse fácilmente con riesgo. Para la norma ISO 31.000 que trata sobre la gestión del riesgo, riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO 31000, 2009, p. 1).

La incertidumbre, en términos de conocimiento ambiguo o insuficiente respecto de las relaciones causa-efecto, puede ser visto como una fuente de riesgo dado que la predictibilidad y transparencia de la situación se ven reducidas y también el control para evitar el daño o aprovechar las oportunidades. Gestionar bien las incertidumbres es un prerequisite significativo para la gestión del riesgo (Grote, 2009, pp. 4-5). ¿Es necesario que las organizaciones enfrenten las incertidumbres que les plantean los medios sociales de Internet? Dice Grote que uno de los temas cruciales en el pensamiento actual de *management* es escapar de la dicotomía entre evitar o abrazar la incertidumbre como únicas opciones estratégicas posibles (2009, p.1). Para Grote esa dicotomía es incapaz de alcanzar el balance entre estabilidad y flexibilidad que toda organización necesita. Escapar a la incertidumbre es solo posible cuando su nivel es bajo y este no pareciera ser siempre el caso con los medios sociales. En verdad, uno de los grandes desafíos que los medios sociales les han propuesto a las organizaciones es que su existencia es ajena a la voluntad de la misma. En los inicios de Internet, la posibilidad de interacción con los clientes era baja y se utilizaba la red como canal de comunicación o contacto dominado por la empresa. Este no es el caso con los actuales medios sociales, donde, la identidad de la organización, sintetizada en la marca, es algo que escapa a su propia voluntad.

Para Grote una incertidumbre puede referir a la probabilidad de ocurrencia de un evento (*state uncertainty*), la falta de información sobre el resultado de un evento y las relaciones subyacentes causa-efecto (*effect uncertainty*) y la falta de información sobre las opciones de respuesta y sus consecuencias más probables (*response uncertainty*) (p. 12). Identifica tres fuentes de incertidumbre: información incompleta, comprensión inadecuada de la información disponible y alternativas de acción poco diferenciadas a los fines de alcanzar los objetivos fijados por la organización (p. 15). Al ser la falta de información una circunstancia objetivamente más fácil de identificar es la que más se asigna como causa de incertidumbre, sin embargo, las otras dos son clave, particularmente para la incertidumbre tecnológica en la que nos enfocamos en este trabajo. Estas dos fuentes de incertidumbre, habitualmente dejadas de lado, implican una interacción entre características de la decisión a tomar, el entorno en el que esa decisión está inmersa y la propia persona que toma la decisión.

El criterio de Grote de dejar de lado una mirada objetivista de la generación de la incertidumbre, apunta a evidenciar que el rol que juega el tomador de decisiones y su afectación perceptual es clave como fuente de incertidumbres. Para esta autora, la competencia de un tomador de decisiones para saber manejar grandes cantidades de información ambigua influirá fuertemente en el grado de incertidumbre que se experimentará. Son estos individuos que toman las decisiones (*decision-makers*) juegan un papel decisivo en las incertidumbres y es justamente por ello que frecuentemente se argumenta que las medidas de incertidumbre se deben enfocar en la incertidumbre tal como es percibida por aquellos que deciden, en vez de recurrir a medidas supuestamente objetivas sobre la situación incierta (Grote, 2009, p. 15).

El rol que toman aquellos que conducen las organizaciones y toman las decisiones frente a la incertidumbre no es neutro. Es lo que se define como *enactment*, que es la representación del entorno a través de un proceso de atención selectiva e interpretación (Grote, 2009, pp. 22-23). Este proceso está íntimamente ligado al de *sensemaking*, que literalmente significa encontrarle sentido a las cosas. Estos tomadores se mueven en entornos construidos socialmente en base a teorías respecto de la subjetividad del actor y sus preconceptos, los que se utilizan para encontrarle sentido a la información ambigua. Cualquier significado que se derive de este proceso de *sensemaking*, modelará seguidamente el comportamiento del actor (Grote, 2009, p. 23). En general este proceso es particularmente poderoso bajo condiciones de alta incertidumbre y las profecías autocumplidas son un caso extremo de ello.

Los factores culturales tanto a nivel de países como, en una escala menor, de organizaciones, hacen a una mayor o menor disposición frente a la incertidumbre. Pero también sería apropiado plantearse si en los sistemas de creencias de las organizaciones no influyen también otros factores, como por ejemplo los generacionales. Aquellos que hoy toman las decisiones estratégicas son, en muchos casos personas que desarrollaron sus carreras corporativas previo al fuerte impacto de las TIC. Esto se ve reforzado por el fuerte contraste entre los, a veces, rígidos sistemas de creencias de las organizaciones y la disposición de las nuevas generacionales en el uso de los medios sociales. Fournier y Avery ilustran bien este contraste cuando aluden a que las nuevas generaciones aceptan de buen grado ceder su privacidad para poder acceder a los beneficios que les ofrece la web, mientras que las compañías encuentran en esto un juego inquietante. (2011, p.198). Estos nuevos desafíos a los sistemas de creencias de las organizaciones ponen en jaque la propia noción de control.

Una de las formas de eliminar la incertidumbre se basa en el llamado principio de poder (*power response*) (Allaire y Firsirotu, 1989), por el cual la parte dominante transfiere a la menos poderosa la incertidumbre. Ejemplo de estas prácticas se encuentran en las redes de suministro que una empresa poderosa establece (Sydow y Windeler, 1998). Sin embargo, este no es el caso en las redes que se estudian en este trabajo. En los medios sociales informáticos no solo las empresas no pueden descargar en los individuos la incertidumbre, sino que, por el contrario, son presas de una dinámica que no dominan y que las puede perjudicar. Es más, siendo que vivimos en lo que Beck (1998) denomina la “sociedad del riesgo”, no sorprende que el fenómeno que estamos estudiando tenga una escala y un alcance global, ni que se dé el “efecto bumerang” que devuelve el riesgo a aquél que lo introdujo, dado que “los riesgos de la modernización afectan más tarde o más temprano también a quienes los producen o se benefician de ellos” (p. 29).

Tal como explican Fournier y Avery (2011), a pesar de los esfuerzos de las empresas para aprovechar la Web 2.0, muchas se encuentran con que este es un espacio de conversación al que es muy difícil acceder para vender productos, dado que no fue creada para ello. Al tratar de entrar en la conversación, las empresas aparecen como poco auténticas e intrusivas. Las empresas fueron a los nuevos medios sociales pensando en que su bajo costo sería la panacea para disminuir sus enormes inversiones en medios de comunicación tradicionales. Sin embargo, la tecnología que supuestamente le iba a dar poder a los departamentos de marketing de las empresas terminó dándose al consumidor.

Existe una interesante paradoja en los medios sociales: al mismo tiempo todos y nadie son la audiencia. Por más que en You Tube por día se visualizan más de 2 mil millones de videos, nadie está obligado a ver el de una marca y la mayoría no lo hace. Las empresas no controlan más el alcance de sus mensajes, son los consumidores los que lo hacen. Ante esto se deben revisar algunos postulados típicos de la comunicación masiva que gobernó al marketing por muchos años, como por ejemplo que la exposición a la comunicación es función del tamaño de la audiencia, para pasar a un nuevo modelo en el cual la llegada del mensaje depende la voluntad del receptor tal como lo destacan Fournier y Avery (2011, p. 194). Lo más grave para las empresas fue comprobar que mientras las empresas trataron de aprovechar los medios sociales para potenciar sus propósitos de darle mayor valor a sus marcas, los consumidores se apoderaron de la posibilidad de hacer en ellas búsquedas más eficientes de promociones o de hacer más daño con sus quejas y reclamos, por no mencionar la cantidad de parodias de comerciales que en forma casera se hicieron para reírse de las marcas y sus mensajes.

Así, un concepto esencial del marketing clásico, como el de *target*, ha revertido su significado. Ya no son las empresas las que apuntan a ese “blanco” de mercado con una comunicación determinada, ahora son las empresas las que pueden ser apuntadas tanto para dañar su reputación, como para buscar sustitutos mediante los nuevos medios sociales (Fournier & Avery 2011, p. 194). Este riesgo a la exposición ha hecho que lo que otrora fuera un atributo de fortaleza, hoy sea un potenciador del riesgo. Tradicionalmente el poseer una importante participación de mercado hacía que la empresa dominara la categoría de producto y consecuentemente a la competencia. Así sus voces sonaban más altas y fuertes en la comunicación. La Web 2.0 ha forzado un cambio de perspectiva. Las empresas dominantes no sólo son visibles para sus consumidores más fieles sino también para sus críticos. En un mundo donde la politización de las marcas se ha convertido en un hecho, empresas como McDonald’s, Starbucks, Marlboro y Pfizer se han convertido en blanco predilecto para los ataques (Fournier & Avery, 2011, p. 203).

Esta reversión de la relación de poder entre organizaciones y público que facilitan los medios sociales, pone un serio signo de pregunta en cuanto a si es viable la alternativa de minimizar la incertidumbre enfatizando el control (Grote, 2009, p.30). Algunas empresas han tratado de ignorar esta realidad y procuraron intervenir en la conversación en medios sociales usando, entre otros recursos, blogs intencionados, conocidos en la jerga como *flogs*². Estos intentos de intervención, como los realizados por Wal-Mart en 2006, fueron en muchos casos descubiertos y dañaron la reputación de la marca (Gogoi, 2006). No será fácil que las empresas dejen de recurrir a estas prácticas, pero al hacerlo más que minimizar el riesgo que corren en los medios sociales, estarán incrementándolo. Según Fournier y Avery (2011, p. 198) estamos en la Era de la Transparencia. Tapscott y Ticoll (2003) hablan de “La Organización Desnuda” (*The Naked Corporation*).

Las incertidumbres que finalmente los medios sociales introdujeron en las organizaciones se originan en dos de las fuentes de incertidumbre identificadas por Grote y a las que ya nos hemos referido: comprensión inadecuada de la información disponible y alternativas de acción poco diferenciadas a los fines de alcanzar los objetivos fijados por la organización. En este sentido Weinberg y Pehlivan resaltan que al momento de tener que destinar recursos presupuestarios a los nuevos medios sociales, la habitual búsqueda del *management* de un mayor retorno de la inversión, debe enfrentar el escollo generado por la limitada comprensión que ellos tienen del fenómeno y sus matices (2011, p.275).

Es tan evidente el grado de cesión de control que las empresas han tenido que hacer a favor del público relacionado con la participación de los consumidores en las actividades de las empresas en medios sociales de Internet, que ha llevado a que Parent, Plangger y Bal planteen un modelo en el cual los autores trazan una línea denominada precisamente “de control”, que representa una “pared” luego de la cual la compañía cede el control de su marca a sus consumidores (2011, p.222).

4. RIESGO REPUTACIONAL Y LA GESTIÓN DE LA MARCA

Tal vez como nunca antes las marcas estuvieron sujetas al escrutinio público donde la exposición, la crítica y el ridículo son a menudo la norma. En este contexto las organizaciones deberán reformular la postura de hablar de *nuestra* marca, cuando en verdad, la misma es hoy una construcción del colectivo social potenciado por medios digitales. (Fournier & Avery, 2011, p. 203). Se derriba así otro paradigma esencial del marketing: la marca como un activo fundamental de la empresa cuya gestión reside enteramente en lo que la empresa haga. Concebía la construcción de marca como un sistema jerárquico y unidireccional en el que la empresa diseñaba cuidadosamente un mensaje persuasivo y la única respuesta posible del público era aceptarlo o rechazarlo bajo la forma de comprar o no el producto o servicio (Berthon, Pitt & Campbell, 2008).

Hoy la construcción de marca está evolucionando hacia una acción multilateral donde varios *stakeholders* como clientes, gobiernos, tercer sector, competidores y empleados tienen injerencia. Muñoz y Schau plantean que lo que en algún momento fue un ámbito controlado de comunicaciones de marketing con voceros corporativos claramente identificables, ha dejado paso a un enredo confuso de comunicaciones provenientes del mercado consistente de múltiples autores (2011, p. 209). Si todos los

² *Flogs* por *fake blogs* o blogs falsos.

indicios hablan de que la marca está abierta a los actores sociales como nunca, ¿es posible actuar al respecto como si la organización fuera un sistema cerrado?

4.1. Incertidumbre corporativa

Grote (2009, p.16-17), citando al sociólogo norteamericano James D. Thompson, dice que las incertidumbres del entorno han sido un motivo de preocupación central para las organizaciones desde el momento en que han dejado de verse como un sistema cerrado actuando de manera más o menos independiente de su entorno a pasar a reconocer su naturaleza como sistemas abiertos coexistiendo con, y dependiente de, dicho entorno. Sin embargo, esta incertidumbre del entorno no debería ser debida a falta de información por parte de las empresas. Hoy existen medios tecnológicos accesibles para monitorear a escala global lo que cualquier persona puede estar escribiendo sobre una determinada marca en cualquier espacio virtual abierto. Esta incertidumbre tiene que ver en verdad con falta de control sobre lo que se dice sobre la empresa. Es lo que Grote denomina incertidumbre entendida en términos de falta de control, y no propiamente como falta de información (2009, p.17).

Es tal el temor que despierta esta falta de control que incluso las empresas ven con recelo que algunos de sus consumidores más fieles generen contenidos favorables en foros, blogs y otros espacios colaborativos relacionados con la marca en la Web. Estos aportes, conocidos como *User Generated Content* (UGC), o también como *Consumer-Generated Content* (CGC), son comunes en *marcas de culto* como algunas automotrices, de informática, de consolas de juegos o de motocicletas. Muñiz y Schau afirman que la principal razón para la reticencia de la firma en buscar CGC colaborativo y de largo plazo, es que requiere ceder considerable control del mensaje de marca y de los significados de la marca. Parte del problema se centra en la incertidumbre corporativa referida al profesionalismo de la publicidad generada por los consumidores (2011, p. 210). Pero no solo se trata de superar los temores a la falta de control sobre lo que suceda más allá de los muros corporativos. Pareciera ser que la gran traba que impide una genuina aceptación del mundo 2.0 por parte de las empresas tiene que ver con la falta de entendimiento sobre cómo es y cómo funciona. Volviendo a Grote recordaremos lo que dijimos más arriba: una fuente de incertidumbre a menudo omitida pero no por ello poco importante es la falta de comprensión de la información disponible (2009, p.15).

Una forma de hacer lo que Grote (2009) llama enfrentar la incertidumbre es, con relación a la postura de las empresas respecto de los medios sociales, hacer lo que Fournier y Avery llaman jugar el juego propuesto por los medios sociales (*playing their game*). Esto implica estar donde la acción en los medios sociales está, y adaptarse en forma fluida con lo que está ocurriendo allí (2011, p. 202). Sin embargo, varios ejemplos demuestran que *jugar el juego* no es fácil. Cuando la famosa marca de ketchup Heinz lanzó un concurso abierto al público en YouTube para que creara un nuevo aviso, se encontró con que la mayoría de ellos se reían de la marca. A pesar de que la empresa rechazó incluir a esos avisos en el concurso, los mismos se convirtieron inmediatamente en un éxito en YouTube (Story, 2007).

Aceptar la propuesta de los medios sociales y adaptarse sin reflexión a ella es particularmente grave para marcas globales muy expuestas políticamente como la automotriz GM, la que también trató de generar *Consumer-Generated Content* (CGC) para su todoterreno Tahoe, buscando un efecto benéfico de marketing viral, pero como respuesta recibió videos que circularon profusamente por la web vinculando a la marca

con cuestiones tan sensibles como el calentamiento global, la guerra en Iraq, la deforestación y otras calamidades ambientales (Bosman, 2006). En otros casos se trató de intervenciones fallidas al tratar de llevar a cabo la atención al cliente a través de los medios sociales. Otro ejemplo desafortunado de no saber *jugar el juego*, fue lo que sucedió cuando una pasajera de un vuelo cancelado de Aerolíneas Argentinas en la escala Nueva York, al consultar temerosa por Twitter sobre la seguridad de la aeronave, recibió una respuesta burlona que circuló por este medio social y llegó rápidamente a los medios masivos (La Nación, 2015).

4.2. Gestión de marcas

Lo que probablemente deba cambiar sea la postura de las empresas respecto de la construcción de sus marcas. El paradigma tradicional de las marcas como activo de las empresas, cuya construcción es ajena al contexto parece estar en crisis. El mundo de los medios sociales informáticos parece estar llevando a las empresas a que consideren la gestión de sus marcas como gestión del riesgo, lo que incluye la evaluación del riesgo y su control (Fournier & Avery, 2011, p. 203). Desde esta perspectiva la gestión tendría mucho menos del marketing tradicional y mucho más de evaluación de los factores de riesgo que podrían amenazar el valor de la marca. Un plan de estas características no tendría nada de los componentes típicos de un plan de marketing y en cambio se concentraría en la manera de identificar y responder a los factores de riesgo.

Fournier y Avery proponen una serie de preguntas que deberían ser respondidas, como ser: ¿Cuáles son las fuerzas que pueden afectar el posicionamiento de la marca?, ¿Qué acciones tanto externas como internas pueden vaciar de significado a la marca?, ¿Qué probabilidad hay de que estos riesgos se concreten?, ¿Qué gravedad tendrían las consecuencias?, ¿Qué hará la empresa cuando el riesgo se manifieste y sus efectos se propaguen?, ¿Quién responderá a los requerimientos de los consumidores?, ¿Quién será responsable por el control del daño y la interfase con el público?, ¿Está la empresa preparada para la aparición de un *cisne negro*? (2011, p.204). Sin dudas, todas preguntas que deberían ser respondidas por una adecuada gestión de los riesgos que afectan la reputación de la marca.

Actualmente la gestión de la marca está situada en áreas que no están equipadas para manejar el riesgo reputacional, dado que ni siquiera suponen que su gestión tiene que ver con la gestión de riesgos, a pesar de que existe un sólido corpus dedicado al tema. Existen marcos de referencia para la gestión del riesgo como el Enterprise Risk Management (ERM). El enfoque novedoso que aporta el ERM es integrar la gestión de una amplia gama de riesgos del conjunto de la organización, a diferencia del enfoque tradicional que lo hace de manera individual como si fueran silos (Hoyt & Liebenberg, 2011, p 795). En Estados Unidos, el reporte del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) denominado “*Internal Control—An Integrated Framework*” (2004) da un marco de referencia (*framework*) para aplicar ERM en una organización. Desde un enfoque alternativo, otro de los marcos de referencia también muy utilizado para la gestión del riesgo lo provee la norma ISO 31000 (2009). *Principles and Guidelines on Implementation* del International Organization for Standardization. En cuanto a la norma ISO 31000:2009, tal como ella misma lo explicita, el éxito de la gestión del riesgo dependerá de la efectividad del framework en dar las bases y la alineación que deberá seguir la organización a todos sus niveles (ISO 31.00, 2009, p. 8). El marco propuesto por la norma ISO 31000:2009 está esquematizado en la Figura 1.

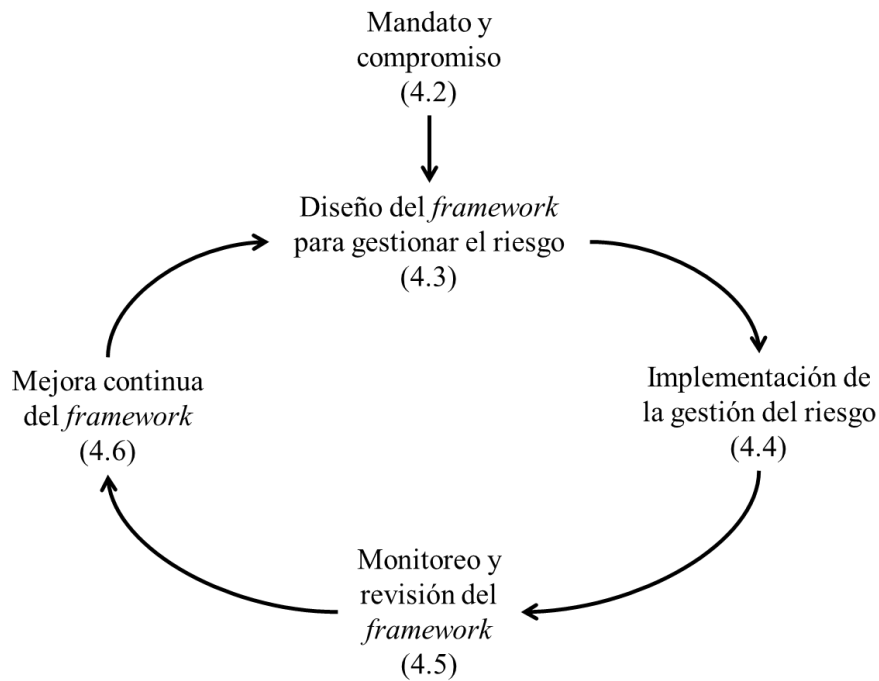


Figura 1. Framework para la gestión del riesgo. La numeración entre paréntesis alude a la identificación dada por la norma al componente respectivo. Adaptado de ISO 31000 (2009). Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization p. 9.

El *framework* per se no pretende prescribir un sistema de gestión, sino que es una orientación a partir de la cual las organizaciones deberán adaptarlo a sus necesidades específicas (ISO 31.00, 2009, p.9). Por tal motivo se partirá de dicho marco de referencia, aunque habrá que contextualizarlo a la gestión de los riesgos que generan los medios sociales de Internet, si es que deseamos contar con una guía que sea aplicable en forma concreta a la gestión y no meramente un dispositivo teórico. El componente 4.4 del framework, Implementación de la gestión del riesgo, tiene un despliegue que la propia norma explicita en lo que denomina Proceso de gestión del riesgo (ISO 31.00, 2009, p. 13) y que se esquematiza en la Figura 2.

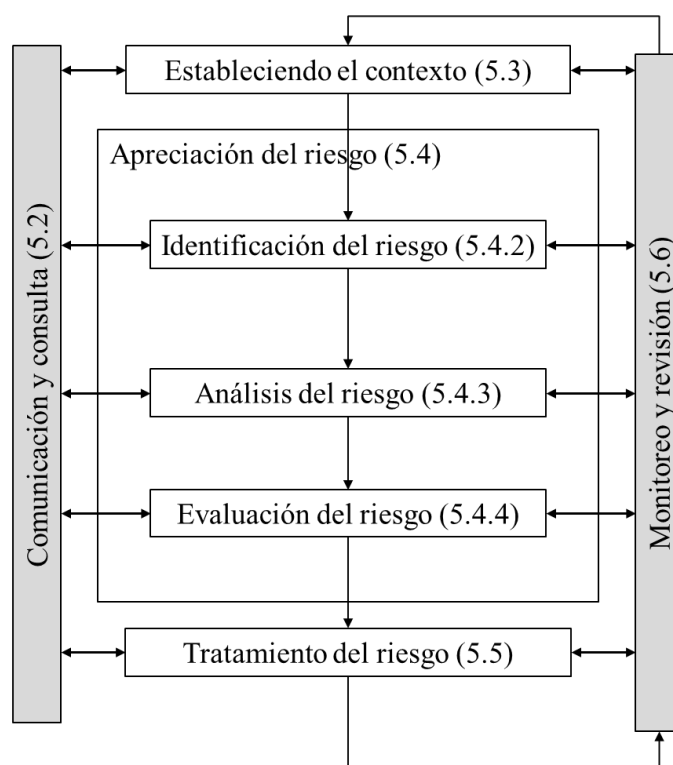


Figura 2. Proceso de gestión del riesgo. La numeración entre paréntesis alude a la identificación dada por la norma al componente respectivo. Adaptado de ISO 31000 (2009). *Principles and Guidelines on Implementation*. International Organization for Standardization p. 14.

Comparando COSO-ERM con ISO 31000, se observa que el primero es más complejo porque involucra múltiples capas, mientras que ISO propone un enfoque más directo que se puede integrar más fácilmente a la organización y a sus procesos e iniciativas estratégicas preexistentes. Tal vez la perspectiva desde la que uno y otro fue elaborado explique las diferencias. Mientras que COSO-ERM fue desarrollado por auditores, contadores y expertos financieros; ISO lo fue por profesionales en gestión del riesgo y por expertos en estándares internacionales. De la comparación entre ambos enfoques surge fundamentalmente que el de la norma ISO aporta varios beneficios: a) un enfoque de la gestión del riesgo que la vincula a los objetivos estratégicos de la organización, b) identifica riesgos más allá de los asegurables y los riesgos de seguridad industrial, incluyendo precisamente entre otros el riesgo reputacional, c) expande la responsabilidad por gestionar el riesgo a lo largo de la organización, creando *dueños de riesgos*, d) define un marco de referencia (*framework*) para gestionar del riesgo que construye resiliencia e involucra la mejora continua en el proceso (Gjerdrum & Peter, 2011).

Considerando estos diferenciales, en el presente trabajo se optará por usar el *framework* propuesto por la norma ISO 31000:2009 cuando sea necesario evaluar el nivel de efectividad que tiene la gestión del riesgo reputacional que actualmente hacen las empresas con relación a los medios sociales de Internet.

5. CONCLUSIONES

La supervivencia a largo plazo de una empresa está determinada por su habilidad para establecer y mantener relaciones con toda su red de *stakeholders* dado que al integrarse en el tejido social y fortalecer esos lazos, le permitirá construir capital reputacional que le será de mucha utilidad con aquellos que son los que poseen los recursos para condicionar el éxito de una empresa. La creación de ese capital de reputación no lo hace la empresa, sino que es producto de una construcción social que se va formando con múltiples evaluadores, cada uno de los cuales aplica diferentes criterios para evaluar a la empresa y posee distintas expectativas sobre ella, a lo largo del tiempo y luego de múltiples interacciones.

Si bien no se encuentra un vínculo directo entre reputación corporativa y rendimiento financiero, sí hay coincidencia entre la mayoría de los investigadores en cuanto a que hay un vínculo indirecto entre ambos, en los casos en que se ve afectado el stock de capital reputacional. El concepto de capital reputacional es muy relevante porque vincula reputación con riesgo, permitiendo llegar al concepto de riesgo reputacional. En este sentido hay casos concretos que evidencian que una adecuada gestión del riesgo reputacional contribuye a la solidez de la organización para proyectarse hacia el futuro, dado que, a igualdad de otros factores, los *stakeholders* siempre preferirán vincularse con organizaciones estables.

Pero el desafío que encuentran actualmente las empresas es que se ha creado un espacio público virtual que resulta de la interacción del nuevo paradigma tecnológico de las TIC y la organización social a gran escala. El problema para las empresas es que en este nuevo medio social no existe un espacio naturalmente dedicado para ellas, a pesar de que en determinadas circunstancias algún colectivo de personas con intereses comunes pueda encontrar en ese medio un espacio de utilidad, cercano a las marcas. Sin embargo, en el medio social los intereses del público y de la empresa pueden ser divergentes y considerando que se trata de un espacio por naturaleza crítico, es de esperar que los clientes enojados y el público en general procuren buscar allí crearle a la empresa el mayor daño posible. La accesibilidad a la información que estos medios facilitan y su potencial efecto multiplicador agrega complejidad a la problemática, dado que hace más difícil llevar a cabo una política de ocultamiento al ser la dinámica de difusión ajena al control de la empresa.

Descartado tanto el paradigma de control en las comunicaciones como el principio de poder, como forma de control de la incertidumbre que deriva de los medios sociales, se hace necesario reformular algunos postulados típicos de la comunicación masiva que fue canónica en el marketing por largo tiempo, porque los medios sociales han facilitado una reversión de la relación de poder entre empresas y público.

Es evidente que las empresas han tenido que hacer una cesión del control de sus marcas a sus consumidores. Deberán reformular la postura de hablar de *nuestra* marca, cuando en verdad, la misma es hoy una construcción del colectivo social potenciado por medios digitales. Esto entraña esencialmente que otro de los paradigmas fundacionales del marketing se ve cuestionado. Es el que ve a la marca como un activo fundamental de la empresa cuya gestión reside enteramente en ella, que debe dejar paso a una construcción de marca multilateral donde varios *stakeholders* como clientes, gobiernos, tercer sector, competidores y empleados, tienen injerencia en un proceso confuso de comunicaciones provenientes de múltiples actores del mercado. La incertidumbre que esto crea en la empresa no tiene que ver con la falta de información sobre lo que se dice

sobre ella sino propiamente con la falta de control sobre lo que se dice sobre ella. Una forma de enfrentar la incertidumbre es jugar el juego propuesto por los medios sociales es decir estar donde la acción en los medios sociales está, y adaptarse en forma fluida con lo que está ocurriendo allí.

Sin embargo, la evidencia empírica demuestra que *jugar el juego* no es fácil. Lo que probablemente deba cambiar sea la postura de las empresas respecto de la construcción de sus marcas. El paradigma tradicional de la marca como activo de la empresa, cuya construcción es ajena al contexto, parece estar en crisis. El mundo de los medios sociales parece estar llevando a las empresas a que consideren la gestión de sus marcas como gestión del riesgo, lo que incluye la evaluación del riesgo y su control. Desde esta perspectiva la gestión tendría mucho menos del marketing tradicional y mucho más de evaluación de los factores de riesgo que podrían amenazar el valor de la marca. Un plan de estas características no tendría nada de los componentes típicos de un plan de marketing y en cambio se concentraría en la manera de identificar y responder a los factores de riesgo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 263-295. Greenwich: CT JAI Press.
- Allaire Y. & Firsirotu M.E. (1989). Coping with strategic uncertainty. *Sloan Management Review*, 30, 7-16.
- Altman, B. W., & Vidaver-Cohen, D. (2000). A framework for understanding corporate citizenship. Introduction to the special edition of *Business and Society Review* "corporate citizenship and the new millennium". *Business and Society Review*, 105(1): 1-7.
- Aula, P. (2010). Social media, Reputation Risk and Ambient Publicity. *Management. Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Baumeister, R. F. (1998). The self. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, 680-740. New York: McGraw-Hill.
- Beck, U. A., (1998). *La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Berthon, P. F., Pitt, L. F., & Campbell, C. (2008). Ad lib: When customers create the ad. *California Management Review*, 50(4), 6-30.
- Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31-42.
- Bosman, J. (4 de Abril de 2006). Chevy tries a write-your-own-ad approach, and the potshots fly. *The New York Times*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.nytimes.com/2006/04/04/business/media/04adco.html>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility - evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Carton, S. (2009). Defining social media. *Click Z*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.clickz.com/clickz/column/1703507/defining-social-media>.

- Coombs, W., & Holladay, S. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123-137.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2004). 'Enterprise risk management – Integrated framework'. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>
- Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 81-95.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2010). United breaks guitars (Caso No. 9-510-057). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Dell'Atti, S., Iannuzzi, A., Cavallaro, G., & Trotta, A. (2012). Understanding reputational crisis: evidence from the European banking sector. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(2), 247.
- DiNucci, D. (1999). Fragmented Future. *Print* 53(4), 32.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica SA.
- Fischer, E. & Reuber, R. (2007). The good, the bad and the unfamiliar: The challenges of reputation facing new firms. *Entrepreneurship theory and Practice*, 31(1), 53-75.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Fombrun, C. J. (1998). Indices of corporate reputation: An analysis of media rankings and social monitors' ratings. *Corporate reputation review*, 1(4), 327-340.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1), 85-106.
- Fombrun, C.J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C.J., & Van Riel, C. (1997). The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1-16.
- Fournier, S., y Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011). The New International Standard on the Practice of Risk Management—A Comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM Framework. *Risk management*, (31), 8-13.
- Gogoi, P. (9 de octubre de 2006). Wal-Mart's Jim and Laura: The real story. *Business Week*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009_579137.htm
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

- Gregory, J. R. (1998). Does corporate reputation provide a cushion to companies facing market volatility? Some supportive evidence. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 288-290.
- Grossman, S. & Stiglitz, J. (1980). 'On the impossibility of informationally efficient markets', *American Economic Review* 70: 393-408.
- Grote, G. (2009). *Management of uncertainty: theory and application in the design of systems and organizations*. Springer.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822.
- ISO 31000 (2009). Principles and Guidelines on Implementation. International Organization for Standardization.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20(2): 404-437.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Keller, K. L. (1993). 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', *Journal of Marketing*, vol. 57, January, 1-22.
- La Nación (5 de febrero de 2015). Aerolíneas Argentinas se burló de una pasajera en Twitter. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1765966-aerolineas-argentinas-se-burlo-de-una-pasajera-en-twitter>
- McGuire, J. B., Schneeweis, T., & Branch, B. (1990). Perceptions of firm quality: A cause or result of firm performance. *Journal of Management*, 16(1), 167-180.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54(3), 209-217.
- Nanda, S., Schneeweis, T., & Eneroth, K. (1996). Corporate performance and firm perception: The British experience. *European Financial Management*, 2(2), 197-221.
- OECD. (2007). Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Parent, M., Plangger, K., & Bal, A. (2011). The new WTP: willingness to participate. *Business Horizons*, 54(3), 219-229.
- Post, J., Preston, L. & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), 58-65.
- Puncheva, P. (2008). The role of corporate reputation in the stakeholder decision making process. *Business and Society* 47(3): 272-290.

- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), 691-710.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high-quality products as returns to reputations'. *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659-681.
- Story, L. (26 de Mayo de 2007). The high price of creating free ads. *The New York Times*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.nytimes.com/2007/05/26/business/26content.html>
- Sydow J, & Windeler A (1998). Organizing and evaluating interfirm networks: a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organ Sci* 9, 265–284.
- Tapscott, D., & Ticoll, D. (2003). *The naked corporation*. New York: Free Press.
- Thomaselli, R. (4 de Junio de 2007). Big Pharma doesn't like how it looks on YouTube. *Advertising Age*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de http://adage.com/article?article_id=117070
- Weigelt, K. & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications, *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Weinberg, B. D. & Pehlivan, E. (2011). Social spending: Managing the social media mix. *Business Horizons*, 54(3), 275-282.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- White, H. C. (1981). Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, 87, 517-547.
- Xifra, J., & Ordeix, E. (2009). Managing reputational risk in an economic downturn: The case of Banco Santander. *Public Relations Review*, 35(4), 353-360.