



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Comunicación de crisis y redes sociales: el caso
TOUS
Crisis communication and *social media*: the case
TOUS

Autora

Dèsirée Cremades Jiménez

Directora

María Gómez y Patiño

Facultad de Filosofía y Letras
2019/2020

Agradecimientos

Concluyo esta etapa con la entrega del Trabajo de Fin de Grado tras haber realizado un cambio de estudios y de vida, de Madrid a Zaragoza. El último año y medio he tenido que compaginar mis responsabilidades laborales, académicas y familiares: todo un desafío que ha sido posible gracias a algunas personas. Como buena mujer de costa diré que este proyecto no habría llegado “a buen puerto” si María Gómez y Patiño no me hubiese retado a buscar un tema que me apasionara de verdad y no me quedara con el primero que se me pasara por la cabeza. Además de darme total libertad para elegir mi tema, ha sido muy comprensible con mis circunstancias y siempre ha estado dispuesta a escuchar lo que proponía o planteaba, y en la revisión. Muchas gracias, María. Quiero darle las gracias enormemente a mi pareja, Juan Carlos Bustamante. Él me ha acompañado, asesorado y apoyado diariamente. Gracias a él he realizado un ejercicio exhaustivo de auto-conocimiento para ser mejor persona y de aprendizaje sobre un trabajo de investigación de esta envergadura para ser mejor profesional. Él sabía cuáles iban a ser mis sentimientos durante el proceso y me ha ayudado para saber cómo afrontarlos. No tengo palabras de agradecimiento suficientes para hacerle ver todo lo que me ha ayudado a nivel académico pero sobre todo personal. Muchísimas, gracias. Muchas gracias a Alena, mi hija, por comprender que ‘mamá’ muchos días no estaba porque tenía que seguir con sus estudios. Muchas gracias también a mis compañeras del gabinete de Imagen y Comunicación de la Universidad de Zaragoza por apoyarme en todo momento y estar pendientes de las noticias de TOUS en la prensa. Gracias a mi familia, incluidos Carlos y Lory, y a mis amigos por confiar en mí siempre y por todos sus mensajes de ánimo.

ÍNDICE

Introducción y justificación	5
Marco teórico	9
1. Comunicación de crisis.....	9
1.1. Evolución histórica de la comunicación de crisis	10
1.2. Estrategias y tácticas en comunicación de crisis	11
1.3. La reputación corporativa en periodo de crisis	13
1.4. Comunicación de crisis y redes sociales	15
Objetivos.....	18
Metodología.....	18
1. Planteamiento metodológico	18
1.1. Material de análisis.....	18
1.2. Estrategia metodológica y procedimiento	22
2. Contextualización del caso: situación de crisis estudiada	27
2.1. Historia de la empresa	29
2.2. Estrategia empresarial	31
2.3. Comunicación corporativa de TOUS	32
Análisis de resultados	33
Conclusiones.....	41
Referencias	43

Resumen

La comunicación de crisis es uno de los pilares de la comunicación corporativa, junto con la comunicación interna, la comunicación externa y la responsabilidad social corporativa, y tiene como objetivo establecer políticas de comportamiento frente a una situación de riesgo para la imagen y reputación de la empresa. Estos pilares se ven condicionados por las redes sociales. Así bien, en el ámbito de la comunicación es importante conocer las acciones que desarrolla una empresa reconocida a la hora de enfrentarse a una crisis. El objetivo de este trabajo es analizar la estrategia y tácticas comunicativas en el contexto *social media* en el caso de TOUS ante la situación de crisis del relleno de sus joyas. Para ello, se llevó a cabo un análisis de discurso de los tuits publicados en su perfil de *Twitter* del 20 de enero al 25 de febrero de 2020. Los resultados mostraron la efectividad por una respuesta rápida adaptada a los usuarios y el contexto de las redes sociales, y la búsqueda de apoyo en agentes externos a la marca. En conclusión, la comunicación es una herramienta imprescindible para garantizar una buena reputación corporativa, siendo conveniente profundizar en su estudio.

Palabras clave: comunicación de crisis, comunicación corporativa, TOUS, estrategias comunicativas, *Twitter*, análisis de contenido.

Abstract

Crisis communication is one of the pillars of corporate communication, at the same level of internal communication, external communication and corporate social responsibility. Its objective is to establish policies to face a crisis situation and preserve the image and reputation of the company. These pillars are also determined by social media. Thus, in the field of communication it is important to know the actions that a recognized company develops when have to face a crisis. The objective of this work is to analyze the communication strategies and tactics in the social media context used by TOUS to face the crisis situation related with the filling of its jewelry. A speech analysis of the tweets published on their Twitter profile, from January 20 to February 25, was carried out. The results showed the effectiveness of a rapid response adapted to the users and the context of the social media, adding the support to the brand form external agents. In conclusion, communication is an essential tool to guarantee a good corporate reputation, and it is advisable to study it in depth.

Keywords: crisis communication, corporate communication, TOUS, communication strategies, Twitter, content analysis.

Introducción y justificación

Uno de los conceptos más extendidos para hacer referencia a la gestión estratégica e integral de la comunicación y la imagen en la empresa es el de la comunicación corporativa, especialmente en varios países europeos entre los que se encuentra España (Míguez-González, 2015). Durante la década de los setenta, el concepto de comunicación corporativa se fragua definitivamente ante el fenómeno de que asesores externos a las empresas ofrecían sus servicios de comunicación (Van Riel, 1995). Este nuevo planteamiento implica la existencia del *dircom*, una figura que trabaja como gestor global de la comunicación (Xifra, 2003; Noguero, 2006 y Costa, 2011) y responde a las demandas de los públicos para las empresas e instituciones, contesta a la necesidad de integrar un discurso relativo al producto y coordina las acciones de comunicación (Pérez, 1993).

Por su parte, Van Riel (1997) y Blauw (1994) consideran la comunicación corporativa como toda la comunicación producida por una organización de manera estratégica, dirigida a todos sus públicos objetivos relevantes. Como pionero español, Villafañe (1993), y como referente del ámbito, Martín (2012), la definen como la prevención, creación, coordinación, gestión, edición, difusión y control de información interna y externa producida en la organización, que afecta a un público interesado y se transmite mediante unos medios de comunicación propios o externos para potenciar positivamente su imagen pública.

En los años noventa, destacará la idea de gestionar la comunicación interna y externa de manera eficaz para mantener una buena relación con los *stakeholders* o grupos de interés; un concepto que surgirá en esa época para referenciar a los públicos objetivo (Van Riel, 1997; Freeman, 1984). Así bien, Dircom (2013) considera que existe otra concepción de la comunicación corporativa basada en la gestión de la reputación y los intangibles (marca, responsabilidad social, liderazgo, buen gobierno corporativo). En este sentido, Míguez-González (2015) afirma que los intangibles se han convertido en el nuevo horizonte de la comunicación corporativa, afectando a los elementos y funciones asociados a la actividad.

Según Cornelissen (2014) y Van Riel (1997), las funciones de la comunicación corporativa deriva de diversas disciplinas especializadas, como el diseño corporativo; la publicidad corporativa; la comunicación interna con los empleados; la gestión de conflictos y crisis; la comunicación ambiental; y la relación con los medios, los inversores y las instituciones públicas. Siguiendo a Cornelissen (2014), la comunicación corporativa es una función encargada de coordinar y controlar el desarrollo de todas estas funciones a través de un responsable. En este sentido, Dircom (2013) considera que la manera en que se organicen estas funciones dependerá del tamaño y las características de la organización, aunque teniendo en cuenta que será una gestión transversal.

Por lo que, la comunicación corporativa ha ido adquiriendo más importancia a nivel socioeconómico y actualmente se encarga de gestionar la información interna y externa relativa a la organización. Teniendo en cuenta la publicidad corporativa y la comunicación ambiental, además de ser la competente de manejar los posibles conflictos y crisis en los que se pueda ver involucrada la organización.

La comunicación interna (CI), por tanto, es una herramienta, técnica o medio de gestión (Brandolini, González y Hopkins, 2009) compuesta por el flujo de mensajes que circulan en el seno de las organizaciones y desarrolla la tarea de organizar y promover esa información que se mueve por los canales internos de la compañía para contribuir a la mejoría de resultados (Berceruelo, 2014). Siguiendo a este autor, junto a García (1998) y Brandolini et al. (2009), la CI tiene como objetivo específico motivar e integrar a los trabajadores de manera innovadora en el entorno empresarial para aumentar la productividad. Además, se utiliza como herramienta que permite transmitir los objetivos de la empresa a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad corporativa en un clima motivador y de confianza.

La comunicación externa (CE) es aquella que gestiona la imagen que la entidad desea proyectar a su entorno con el fin de conseguir resultados en términos de reputación (Castro, 2007). Siguiendo a este autor, junto a la Red de Comunicación FEAPS (2012) y Pinto (2017), el desarrollo de esta actividad está enfocado en generar una buena imagen en todos los públicos que sean importantes para la organización, convirtiéndola en un factor clave para la institucionalización de una organización. La CE tiene como objetivos dar a conocer a la empresa y difundir su actividad, definir el

nivel de visibilidad de los proyectos de la empresa, fomentar alianzas con los medios de comunicación e, identificar a los grupos de interés externos y crear canales para transmitirles los mensajes de la entidad.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere a una manera de realizar negocios teniendo en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial (Correa, Flynn y Amit, 2004). Según Watt, International, Holme y Tinto (2002), la RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir en el desarrollo económico sostenible con el objetivo de mejorar la calidad de vida por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general. Los objetivos de la RSC son establecer relaciones de poder equilibradas; introducir factores innovadores que otorguen a la empresa ventajas competitivas duraderas; formular, programar, implantar y controlar la estrategia social; orientar sus esfuerzos a la transparencia informativa relativa al impacto económico, social y medioambiental; elaborar y publicar anualmente un Informe de Sostenibilidad; conseguir certificaciones (ISO, EMAS, SA) y el reconocimiento interno y externo de las buenas prácticas en materia de RSC (Moneva y Lizcano, 2004).

Respecto a la comunicación de crisis, la crisis es definida como una situación dificultosa o complicada, normalmente inesperada, donde la imagen, reputación de la organización y la relación con los grupos de interés, incluso en ocasiones su supervivencia, se ven comprometidas (Sánchez, 2003). El objetivo general de la comunicación de crisis es establecer las políticas, principios y directrices de administración de riesgo y respuesta de la organización para conservar su credibilidad y profesionalismo ante cualquier crisis interna y externa que eventualmente desestabilice la responsabilidad, los sistemas, procedimientos, servicios y la imagen corporativa (Ramírez, 2010). Además, Merino (2016) afirma que debe evitar, en la medida de lo posible, minimizar los efectos negativos que puedan dañar la imagen de la empresa, salvar dicha imagen a través de la comunicación, entendiéndola como herramienta clave para la gestión de crisis y transmitir mensajes de interés para los públicos objetivo con transparencia y responsabilidad con el fin de ganarse su confianza.

Así bien, la comunicación en el sector empresarial ha adquirido una gran importancia en los últimos años; se ha convertido en un elemento estratégico y diferenciador en la gestión de las organizaciones (Avendaño, 2014). La comunicación es un intangible que repercute directamente en el desarrollo de negocio y las cuentas de resultados (Berceruelo, 2016). Por ello, la gestión de esta debe realizarse de manera rigurosa, profesional y paralela a la estrategia de negocio.

Toda organización está expuesta a la posibilidad de sufrir una crisis pero las consecuencias pueden variar en función de cómo se gestione la comunicación durante ese periodo (Cornelissen, 2014). Con el fin de evitar o paliar los efectos sobre la organización resulta imprescindible elaborar estrategias previas basadas en la anticipación y la prevención, en la sinceridad y rapidez de reacción (Sánchez, 2003; Enrique, 2007).

En la era 2.0 de las organizaciones, los profesionales de las empresas prefieren ofrecer su contenido corporativo a sus grupos de interés a través de blogs o redes sociales en lugar de los canales oficiales de noticias (Cornelissen, 2014). Además, según Merino (2016), las redes sociales se consideran aplicaciones directas de Internet sobre la comunicación de crisis.

Dicho esto, la marca TOUS es una empresa referente en comunicación ya que la consideran una pieza clave en su estrategia de negocio. Según Basildo, García y Tejada (2019), TOUS invierte grandes sumas de dinero (más de 9 millones de presupuesto para una campaña) en comunicación, gozan de una buena relación con los medios de comunicación y trabajan cada vez más desde el prisma digital (redes sociales, página web, *newsletter* por correo electrónico) dado que el objetivo es causar impactos de forma continuada en su público.

Por tanto, considero conveniente que en este Trabajo Fin de Grado se responda a la pregunta: “¿Cuál es la estrategia y las tácticas de comunicación utilizadas en un contexto *social media* que permiten abordar una crisis de manera adecuada?”. Para ello, analizaré el perfil de *Twitter* de TOUS durante la crisis del relleno de las joyas de TOUS, debido a la envergadura de la empresa y al tratarse de un caso actual, transcurrido principalmente a principios de 2020.

Así, a nivel de formación, esta investigación me ayudará a adaptar mi perfil profesional al ámbito de la comunicación, y más específicamente, me permitirá conocer algunas de las estrategias que podría aplicar posteriormente en un gabinete o consultoría de comunicación. El estudio me lleva a conocer teóricamente estrategias de comunicación de crisis para saber cómo aplicarlas posteriormente de forma efectiva, entendiendo que la reputación corporativa depende del funcionamiento apropiado en comunicación.

Marco teórico

1. Comunicación de crisis

El concepto de crisis puede revestir numerosas posibilidades por lo que, indistintamente del sector en el que se desarrolle la actividad empresarial, se pueden sufrir crisis de muy diversa índole, lo que dificulta establecer una exhaustiva tipología (Enrique, 2007). Sin embargo, todas las crisis evolucionan a partir de distintas fases, aunque existen diferentes modelos de fases de crisis, según cada autor (Martínez, 2014). Una clasificación muy conocida es la ofrecida por Wilcox, Cameron y Xifra (2006):

- Fase proactiva, en la que se hace un análisis del entorno sobre temas que interesen a la organización, se realiza un seguimiento de aquellos temas que pueden provocar conflicto, se crean estrategias para conflictos potenciales y se genera un plan de crisis.
- Fase estratégica, donde se aplican estas tres estrategias cuando un tema se convierte en un conflicto emergente:
 - Comunicación preventiva para evitar daños hasta que el riesgo cesa o se convierte en crisis
 - La organización se posiciona positivamente ante la opinión pública para anticiparse a actos litigios o boicots
 - Gestionar con un plan elaborado si los esfuerzos anteriores no surten efecto y se convierte en crisis
- Fase reactiva, cuando el problema alcanza un alto nivel de complicación y la organización debe responder a través de comunicación de crisis para mantener informado a los afectados, ejecutar técnicas de resolución de conflicto como solución ante un conflicto controlable y aplicar acciones de *publicity* o difusión de noticias en los medios de comunicación.

- Fase de recuperación, en la que la organización debe recuperar su imagen y reputación a través de estrategias comunicativas una vez que la crisis remite.

En un momento de crisis, la comunicación deja de ser un elemento accesorio para convertirse en una parte esencial ya que un buen resultado de la estrategia empleada será donde asentar las bases de una futura recuperación (Berceruelo, 2016). Así bien, la comunicación de crisis consiste en prever el futuro para poder actuar de forma rápida con técnicas de comunicación que ayuden a combatir la crisis y eliminar los efectos negativos que puedan afectar a la imagen y a la reputación (González, 1998). Para gestionar la comunicación de crisis existen una serie de herramientas fundamentales, como los comunicados de prensa, ya sean escritos o audiovisuales; realizar un apartado de preguntas frecuentes a las que se dan respuesta; ofrecer la posibilidad de formularios *online*; paquetes de prensa que contiene información corporativa (Martínez, 2014; Barton, 1992; Cruz, 2004). Siguiendo a estos autores, junto a Saura (2004), se considera determinante contar con una página *web* corporativa donde incluyan toda la información necesaria sobre la crisis y, a su vez, esta página debe poseer un intercambio de tráfico con las plataformas *social media*.

1.1. Evolución histórica de la comunicación de crisis

En los años setenta ni siquiera se conocía el término ‘comunicación de crisis’ ya que oficialmente no había crisis (Paniagua, 2010). Y en caso de haberla, siguiendo a este autor, se imponía una conspiración de silencio, se negaba todo o se buscaba hábilmente un chivo expiatorio a quién culpar o, en el peor de los casos, se intimidaba a los periodistas para evitar que las informaciones trascendiesen a la sociedad.

Las crisis empresariales de los años ochenta fueron el resultado de la ascensión de la opinión pública y el fácil acceso a la información a lo largo del siglo XX, además del papel que jugó la prensa en la formación de la opinión pública (Barton, 1992). El aumento de la exposición de las organizaciones generó todo tipo de críticas sobre ellas, causando una mayor importancia de la disciplina de la gestión de comunicación de crisis, tanto en la academia como en las organizaciones (Coombs, 2010). Según Víctor (2017), a finales de los ochenta comienza a suscitarse interés la reputación corporativa, generándose una relación clara entre las dos disciplinas: es recomendable para las organizaciones que la reputación sea cultivada y la gestión de comunicación de crisis aparece cuando la reputación está en riesgo. En este sentido, a mediados de los años

noventa, la comunicación de crisis se considera como un instrumento estratégico normalizado para la gestión de las organizaciones en esas situaciones de conflicto (Timoteo, 2012).

Con la llegada del nuevo siglo, las organizaciones consideran Internet como un nuevo soporte de comunicación para contactar con sus clientes a través de un plan que les permite colocarse en los principales canales digitales, redes sociales profesionales y sitios relevantes de *Internet* (Paniagua, 2010). Respecto a la comunicación de crisis, este autor afirma que se ha precisado de un Plan Preventivo de Comunicación de Crisis, su comprobación y revisión, se ha exigido un mayor nivel de transparencia y se ha definido a un portavoz y a un asesor (Víctor, 2017). Siguiendo a este autor, los principios de las crisis actuales son los mismos que en el pasado, pero las tácticas serán distintas en función del modelo de comunicación participativa e interactiva.

1.2. Estrategias y tácticas en comunicación de crisis

Los mensajes durante la crisis de la organización deberán mostrar preocupación por la integridad; afirmar de manera inequívoca que se está realizando todo lo posible para solucionar el problema; subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos evitando los débiles o negativos y no utilizar mentiras o especulaciones; hacer caso a los rumores; querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación (Merino, 2016). Por lo que, la comunicación de crisis requiere del diseño de estrategias comunicativas para cumplir los objetivos planteados, del que surgirán acciones y tácticas de maniobra. Siguiendo a este autor, las estrategias de comunicación de crisis deberían estar basadas en un equilibrio entre la información y la persuasión, ya que la información va a exigir veracidad en los relatos sin impedir el uso de mensajes llamativos y explicativos, audaces, originales y creativos. En definitiva, esta propuesta tiene como objetivo lograr que lo que se comunique interese a los públicos objetivo a la vez que se les informa, convence y persuade.

Según Westphalen y Piñuel (1993) y Cánovas (2000), en los casos más frecuentes de comunicación de crisis se utilizan unas estrategias muy concretas:

- Estrategia del silencio. Se trata de no contestar a los medios de comunicación sobre la crisis en cuestión. No se considera la más conveniente, siempre es

preciso informar, ya que el silencio se puede interpretar como aceptación de la culpabilidad de la empresa.

- Estrategia de negación. La empresa niega de manera sistemática la existencia de la crisis. Esta estrategia también se considera como negativa ya que puede dañar gravemente la imagen de la empresa. La negación total solo estaría justificada en el caso de que las informaciones no tengan fundamento o sean productos de una especulación no verificada.
- Estrategia de protección. La empresa transfiere la culpabilidad de las crisis a otras personas o entidades e, incluso en ocasiones, a factores imprevistos. Podría ser eficaz a corto plazo pero es moralmente reprobable, salvo que la compañía pueda atribuir la autoría de la crisis con certeza.
- Estrategia de afirmación. La empresa se hace responsable de la crisis y se muestra colaborativa con los medios de comunicación. Para ello, se deberá contar con amplia información para poder dar todo tipo de explicaciones. Esta estrategia transmite la idea de que la empresa es responsable y toma medidas para dar solución al problema.

Una vez elegida la estrategia, será necesario indicar algunas tácticas para conseguir los objetivos marcados en ella (Merino, 2016). Siguiendo a Cervera Fantoni (2004) y, algunas de las más utilizadas en la comunicación de crisis son:

- Definir el motivo y el alcance de la crisis
- Tomar la iniciativa informativa
- Situar los debates en el punto justo
- Dar respuesta a los públicos afectados
- Uso de un lenguaje claro: evitar falsas especulaciones, rumores o ambigüedades
- Tener previstos los mensajes propios para cada público objetivo
- Responder a los medios de forma responsable y honrada
- Transmitir la sensación de seguridad y control
- Aprovechar los acontecimientos de interés para cerrar la crisis
- Evaluar el destino y la percepción de los mensajes
- El portavoz debe tener una disponibilidad absoluta
- Luchar por la transparencia informativa
- Colaboración con las autoridades
- Preparación de entrevistas y acciones de apoyo

Además, Túnnez (2007) y Merino (2016) también consideran conveniente las siguientes tácticas:

- Identificar las necesidades informativas de los medios de comunicación
- Preparación de las comparecencias
- Dar respuesta siempre: no puede haber silencios ni improvisaciones
- Adiestrar a un portavoz
- Búsqueda de apoyo del sector
- No considerar a los medios de comunicación como enemigos
- Responder con rapidez a los periodistas para mostrar la autoridad y seguridad de la empresa
- Previsión de un sistema de informaciones positivas
- Hacer uso de un lenguaje comprensible
- Presentar hechos y datos referenciados adecuadamente y, evitar siempre las opiniones
- Informar a los públicos objetivo a través de medios a su alcance y tratando de que la comunicación sea bidireccional
- Transmitir un solo mensaje

1.3. La reputación corporativa en periodo de crisis

El concepto de imagen, identidad y reputación corporativa suelen confundirse ya que están estrictamente relacionados a la hora de valorar una empresa (Piazzo, 2012). Sin embargo, cuando se habla de imagen corporativa se considera el fruto de la política de comunicación realizada por la empresa con el fin de dar una imagen de sí misma (Villafañe, 2004), la identidad corporativa son los atributos diferenciadores de una organización que informan de cómo es (He y Balmer, 2007), mientras que Mayer y Scott (1983) consideran la reputación corporativa como la opinión, estima o el prestigio de la empresa que generan los públicos a través de la imagen que se tiene de la misma, la reflexión que realizan ellos sobre esta imagen que presenta y la experiencia que tienen con la empresa.

La interrelación de la identidad y la imagen y su efecto en la reputación remiten a las áreas de estrategia y gestión empresarial, donde la reputación es un elemento que puede ser articulado por la organización de manera proactiva, aunque los gestores no puedan tener un control directo sobre ella (Puncheva-Michelotti y Michelotti, 2011).

Siguiendo a estos autores, lo que sí puede controlar es la manera de actuar de la organización en los diferentes ámbitos para tratar de influenciar. En este sentido, la comunicación es uno de los factores más importantes en las organizaciones para la transmisión de identidad, imagen y reputación (Muñiz, 2012).

La importancia de la reputación corporativa para las organizaciones se enmarca en la creación de estrategia para generar ventaja competitiva y en la creciente importancia de los activos intangibles de la economía (Víctor, 2017). Así, el modelo tradicional postula que la empresa obtiene ventajas competitivas al responder a las oportunidades de su entorno, mientras neutraliza las amenazas externas y debilidades internas (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Hofer y Schendel, 1978). En cambio, Barney (1991) ofrece una perspectiva distinta, dándole énfasis a los recursos internos de la organización, entendiendo que se pueden usar para implementar estrategias para su supervivencia y éxito. Amit y Schoemaker (1993) consideran que cuando los recursos de las organizaciones son escasos, inimitables, valiosos y no-sustituibles pueden crear una ventaja competitiva, como es el caso de la reputación ya que es difícil de copiar y no es algo que las empresas puedan comprar y vender sino cultivar y nutrir. Al mismo tiempo, Cardona (2011) considera que la habilidad de las organizaciones en gestionar los activos intangibles, como la reputación, generan una valorización desmedida de la empresa. Otra ventaja de la reputación para la competitividad de la empresa es que indica atributos favorables como la calidad del producto o el grado de innovación de la organización, aspectos particularmente importantes en situaciones de ambigüedad e incertidumbre (Fombrum, 2012; Rose y Thomsen, 2004; Puncheva-Michelotti y Michelotti, 2011).

Cuando una organización se ve implicada en una crisis, ante todo se le pondrá a prueba su capacidad de reacción, sus sistemas y estructuras, afectando en primera instancia a la imagen que sus públicos tienen de ella (Villafañe, 2003). Respecto a la reputación es más complicado que se vea afectada debido a su carácter permanente y coyuntural (Enrique, 2013). Sin embargo, puede verse valorada negativamente en caso de contar con un plan de prevención y gestión ya que, en ese caso, la organización responde una vez la crisis se ha manifestado o se ha hecho pública (Villafañe, 2003). Por lo que, para obtener una buena reputación las organizaciones la deben moldear con conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia y credibilidad, pero sobre todo con coherencia y consistencia en el tiempo (Ritter, 2004).

1.4. Comunicación de crisis y redes sociales

Con la aparición de Internet, una nueva etapa surge para la gestión de la comunicación de crisis que lleva a considerar las características del medio, como la divulgación global e instantánea de informaciones y, la capacidad de movilizar recursos contra una determinada organización (Víctor, 2017). En este sentido, la irrupción de las redes sociales en la sociedad ha cambiado la forma de interrelacionarse las personas (Enrique, 2013). Siguiendo a esta autora, lo mismo ha sucedido con las organizaciones, quienes consideran las redes sociales como un nuevo canal para promocionarse, transmitir sus valores corporativos e interactuar con sus grupos de interés directamente. Así, desde el punto de vista de la comunicación, estos grupos de interés se han convertido en agentes activos y generadores de opinión sobre las organizaciones.

Según la Asociación Española de la Economía Digital (2014), los tres objetivos principales que persiguen las empresas con el uso de las redes sociales son mejorar la imagen de la empresa, lograr notoriedad de la marca y promocionar los productos y/o servicios. Centrado en el primer objetivo, Merino (2016) afirma que las redes sociales se consideran como aplicaciones directas sobre la comunicación de crisis debido a la importancia que tienen los nuevos públicos consumidores de noticias *online* y la posibilidad de identificarlos, la oportunidad de detección temprana de nuevos rumores sobre la entidad, el incremento de periodistas digitales, la posibilidad de interactuar con los públicos de la organización y de controlar en mayor medida los mensajes. Siguiendo a este autor, junto a Aced, Arqués, Benítez, Llodrá y Sanagustín (2009), la utilización de redes sociales durante la crisis también supone un menor coste al comunicador y le permite investigar toda la información de la empresa que aparece en ese medio y, a su vez, crece la capacidad y el tiempo de respuesta, pudiendo personalizar la información.

En el contexto digital, las crisis de reputación *online* pueden aparecer como resultado de una mala gestión de las expectativas de los grupos de interés, dentro y fuera de *Internet*, cuya repercusión es creada o magnificada dentro del entorno digital y el resultado final es la amenaza concreta de afectar a la percepción de los grupos de interés sobre la organización, siendo desfavorable para la marca (Víctor, 2017). En una etapa de crisis, el *Community Manager* deberá contactar con el responsable de comunicación con el fin de implementar el plan de crisis, en el cual ya estarán preparadas una serie de respuestas (Colomé, 2010). Madariaga y Pardo (2006) y

Martínez (2012) establecen unas tácticas para la gestión de crisis desde la perspectiva de las redes sociales:

- Llevar la iniciativa. Este paso es determinante para demostrar que se ha establecido el control y el uso de las *social media* permite mostrar las iniciativas que lidera la empresa, bien como elemento de refuerzo o medio principal para desarrollarlas a través de las estrategias de comunicación tradicional.
- Publicar un comunicado en redes sociales. Esto puede utilizarse para sofocar la crisis en una fase inicial o ayudar a mitigarla, dada su inmediatez y la potencial conversión de usuarios en emisores.
- Establecerse como autoridad. Esta táctica resulta vital para una empresa durante una crisis ya que limita la credibilidad de las informaciones o rumores de otras fuentes. En el contexto *social media* debe ponerse especial énfasis en la consolidación como autoridad debido a que la inmediatez y volatilidad de las informaciones pueden multiplicar los efectos de un comentario. Del mismo modo, las redes sociales pueden utilizarse para reforzar dicha autoridad, otorgándoles fiabilidad a *Facebook* y *Twitter* ante los públicos de la empresa.
- Hablar con frecuencia. Las redes sociales son un medio idóneo para que una empresa establezca una interacción continua con sus públicos. Además, la creciente utilización de las redes sociales para la comunicación corporativa las ha dotado de carácter oficial, al nivel de la página *web*. En este sentido, para ambos aspectos, *Twitter* se posiciona como una de las herramientas más eficaces.
- El uso del *off the record*. Refiriéndose a los mensajes privados con los que se pretende dar una atención más personalizada a determinados individuos-colectivos, sin revelar datos comprometedores para la organización.
- Dar la posición y repetirla. Las redes sociales son extremadamente fugaces, especialmente en *Twitter*. Por esta razón, no debe temerse la reiteración de los mensajes principales, independientemente de que se trate el mismo mensaje o que se varíen las palabras o datos para dar mayor fuerza al mismo.
- Mostrar calma y no adoptar actitudes defensivas. Provocar o hacer más virulenta una crisis a través de las redes sociales es muy sencillo. Con el tiempo en contra, la adopción de medidas improvisadas y la facilidad tecnológica que ofrecen las redes para emitir mensajes a un público amplio y de forma instantánea, se

pueden generar resultados desastrosos. Por ello, es determinante que la empresa mantenga la calma y actúe estratégicamente en su comunicación en las redes.

- Poner al público en actitudes defensivas. Las actitudes defensivas se consideran mecanismos de defensa que generan barreras de comunicación. Resulta importante que la empresa emita sus mensajes con franqueza y autoafirmación, de manera contundente, para producir una sensación positiva en el público e intentar minimizar el ataque o la fuerza del mismo durante los momentos más álgidos de la crisis.
- No mentir. Esta táctica es imprescindible para cualquier comunicación de crisis. Además, en el caso de las redes sociales, la mentira queda reflejada en los medios electrónicos y puede llegar a viralizarse, llegando a un grupo mayor del que hubiese llegado la declaración veraz.
- No especular. Los datos que se publican en las redes sociales deben ser veraces y concretos para no dar pie a la especulación ya que se pueden generar rumores y los usuarios convertirlos en virales, siendo posibles mensajes dañinos para la empresa.
- Colaborar y no disputar con medios de comunicación. La utilización de las redes sociales para solucionar dudas, apoyo y atención al cliente. Así, es importante para los ciudadanos poder acceder a una información clara y precisa y, específicamente para los periodistas, encontrar en ellas una fuente de información cercana y útil para complementar su trabajo.
- Responder a las quejas. Esta táctica permite a la empresa convertirse en un referente frente a los rumores. Además, las redes sociales son los canales de comunicación más rápidos para transmitir una información, tanto si se utilizan como canales principales o como de apoyo.

Según Schutlz, Utz y Goriz (2011), cada vez más las redes sociales son herramientas de deconstrucción de crisis y mejora de la reputación. Esto es debido a que actualmente las empresas gestionan su reputación en los entornos digitales al mismo nivel que en los contextos tradicionales (Marzeau, 2013). Las organizaciones no pueden evitar que se hable mal de ellas ni las conversaciones al respecto, pero la multiplicación de su presencia en redes sociales les proporciona más oportunidades para participar en dichas conversaciones (Ramos, 2012). Así bien, siguiendo a este autor, la producción de una estrategia de comunicación eficaz en las redes puede significar la diferencia entre el

éxito y el fracaso en las relaciones con los clientes, especialmente en un periodo de crisis.

Objetivos

En relación al marco teórico y las aportaciones sobre la comunicación de crisis en el entorno *social media*, se parte de las siguientes hipótesis:

- TOUS utiliza *Twitter* para gestionar la crisis del relleno de sus joyas.
- La aplicación de una estrategia y unas tácticas comunicativas para abordar la situación de crisis.

En este sentido, se plantea como objetivo general indagar sobre la comunicación llevada a cabo por TOUS a través de *Twitter* para abordar la situación de crisis elegida y conocer actuaciones adecuadas en el contexto de una empresa que da valor a la comunicación corporativa. Acorde con las hipótesis, los objetivos específicos que se establecen son:

- Analizar los tuits del perfil de *Twitter* de TOUS durante la situación de crisis del relleno de sus joyas acontecida en el año 2020, a partir de categorías e indicadores interpretativos basados en elementos relacionados con la comunicación de crisis y la realidad *social media*.
- Identificar tácticas y estrategias efectivas para incluir en un posible plan preventivo de comunicación de crisis para abordar este tipo de situaciones a través de las redes sociales.

Metodología

1. Planteamiento metodológico

1.1. Material de análisis

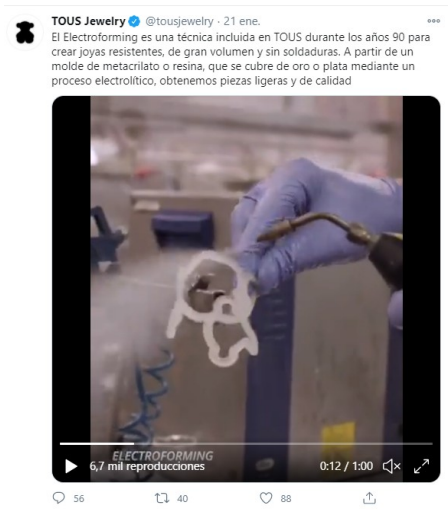
En la investigación se ha decidido seleccionar la red social de *Twitter*, dado que fue la *social media* que utilizó principalmente TOUS para visibilizar sus mensajes a la opinión pública sobre su situación de crisis respecto a los materiales internos de su icónico oso. Por ello, se analizarán los 26 tuits publicados durante la situación de crisis, ordenados cronológicamente, y son los siguientes:



Tuit 1



Tuit 2



Tuit 3



Tuits 4 y 5 (hilo)



Tuit 6



Tuit 7



Tuit 8

TOUS Jewelry @tousjewelry · 23 ene.

En TOUS siempre hemos cumplido con la ley. Seguiremos trabajando para preservar nuestros valores: honradez, transparencia y legalidad. Así lo hemos explicado en @EspejoPublico

Rosa Tous rompe su silencio tras la denuncia: "Es un momento duro, no... Tous ha sido denunciado por comercializar joyas de oro y plata que, supuestamente, contendrían otros materiales como el plástico. Rosa ...
 @antena3.com

22 33 67

Tuit 9

TOUS Jewelry @tousjewelry · 23 ene.

El Foro de Marcas Renombradas Españolas (@BrandsofSpain) muestra su apoyo a la firma y "confía en el buen hacer de TOUS y en su cumplimiento de la legislación vigente en materia de joyería"

Comunicado de la Asociación de Marcas Renombradas Españolas sobre...
 Ante la situación en la que se ha visto involucrada la marca TOUS en los últimos días, la Asociación de Marcas Renombradas Españolas (AMRE) ...
 @marcasrenombradas.com

10 23 51

Tuit 10

TOUS Jewelry @tousjewelry · 23 ene.

Hace más de 25 años empezamos a utilizar el electroforming para crear joyas de mayor volumen y a la vez ligeras y sin apenas soldaduras, ofreciendo una amplia gama a nuestros consumidores. En este artículo de @LaVanguardia lo explicamos hace ya dos años

Tous: la joyería de artesanía industrial
 La firma familiar de Manresa produce más de un millón de piezas al año en una fábrica donde la última tecnología de electroforming convive...
 @lavanguardia.com

20 49 96

Tuit 11

TOUS Jewelry @tousjewelry · 23 ene.

Tras las muestras de apoyo de @ASOC_ES_JOYEROS y @BrandsofSpain, nuevas instituciones manifiestan su total confianza en la profesionalidad, experiencia y calidad de TOUS. Compartimos el comunicado de @Clorgc en relación con el electroforming jorgc.org/noticias-jorgc...

10 41 80

TOUS Jewelry @tousjewelry · 23 ene.

La Asociación para la Defensa de la Marca (@andema_es) también se posiciona a favor de nuestra compañía. Desde TOUS agradecemos profundamente la confianza y el apoyo de instituciones y organizaciones oficiales del gremio de la joyería. andema.org/actualidad/not...

4 38 65

Tuits 12 y 13

TOUS Jewelry @tousjewelry · 24 ene.

El milenarío oficio de la joyería está sometido a elevados estándares de certificación y calidad. Estos días, las organizaciones más representativas del sector han mostrado su apoyo a nuestra compañía. Os lo contamos: tous.com/es-es/about/ne...

AEJPR y 3 más

7 23 66

Tuit 14

TOUS Jewelry @tousjewelry · 24 ene.

¿Qué es el electroforming? Utilizamos esta técnica en el 10% de la producción total de nuestras piezas. El 90% restante se realiza mediante las milenarias técnicas de fundición, estampación y artesanal. tous.com/es-es/wsj/tech...

4,3 mil reproducciones 0:12 / 1:16

13 27 58

Tuit 15

TOUS Jewelry @tousjewelry · 24 ene.

¿Qué hay detrás de las joyas de TOUS?

Ahora nos toca a nosotros alzar la voz
 @stories.tous.com

42 59 102

Tuit 16

TOUS Jewelry @tousjewelry · 27 ene.

Gracias a todos por vuestra confianza. La tecnología y la calidad forman parte de nuestro ADN. Este 2020, cumplimos 100 años y no sería posible sin honestidad, esfuerzo y trabajo bien hecho. tous.com/es-es/about/ne...
#WeAreTOUS #SomosJoyeros



13 37 125

TOUS Jewelry @tousjewelry · 27 ene.

Todos nuestros productos están certificados por la legislación española a través de laboratorios oficiales autorizados acreditados por ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), de los que reciben el contraste de origen y el contraste de garantía. #WeAreTOUS #SomosJoyeros



3 6 24

Mostrar respuestas

TOUS Jewelry @tousjewelry · 27 ene.

En TOUS todas las joyas de oro y plata son siempre de primera ley. #WeAreTOUS #SomosJoyeros



6 6 24

TOUS Jewelry @tousjewelry · 27 ene.

Somos joyeros y lideramos el proyecto de #EscuelaTOUS, mediante el cual formamos en este oficio milenario a jóvenes aprendices de todo el mundo. #WeAreTOUS #SomosJoyeros



3 5 24

Mostrar respuestas

TOUS Jewelry @tousjewelry · 27 ene.

Agradecemos enormemente la fidelidad de nuestro equipo y nuestros clientes, así como el apoyo de @ASOC_ES_JOYEROS, @Clorgc, @BrandsOfSpain, @andema_es y @CreadoresACME. #WeAreTOUS #SomosJoyeros



2 13 41

Mostrar respuestas

TOUS Jewelry @tousjewelry · 4 feb.

No romper con lo que eres.
No romper con lo que crees.
No romper con lo que haces.

Hoy lanzamos #UnbreakableTOUS para explicaros que, por muchas situaciones adversas que puedan acontecer, nuestro compromiso se mantiene irrompible tous.com/es-es/about/ne...
#SomosJoyeros #WeAreTOUS



6 32 65

Tuit 22

TOUS Jewelry @tousjewelry · 5 feb.

📍 VISTO EN... Plaza Luna de Madrid

Reivindicamos nuestra trayectoria y pasión por la artesanía. Nos mueve el amor por nuestra profesión y nuestros clientes. No romperemos con lo que somos, creamos y hacemos. tous.com/es-es/about/ne...

#UnbreakableTOUS #SomosJoyeros #WeAreTOUS



2 14 48

Tuit 23

TOUS Jewelry @tousjewelry · 5 feb.

Hace 100 años, una familia dedicada al negocio de la joyería se propuso algo: que todo el mundo pudiera tener una joya. Y no vamos a romper con ello. tous.com/es-es/about/ne...
#UnbreakableTOUS #SomosJoyeros #WeAreTOUS



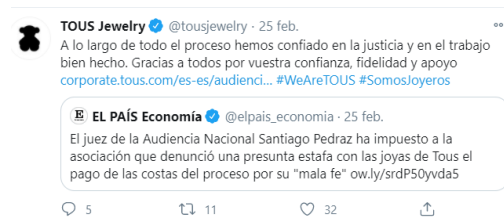
3 14 35

Tuit 24

Tuits 17-21 (hilo)



Tuit 25



Tuit 26

Por lo que, el arco temporal de la investigación parte del 20 de enero de 2020, cuando TOUS realiza su primer tuit sobre la certificación de sus joyas dos días antes de declarar ante la Audiencia Nacional hasta el 25 de febrero de 2020, día que aparece el último tuit en relación al tema.

Además, se han tenido en cuenta en la selección del material criterios como el argumento principal de la publicación, es decir, el contenido de los tuits y retuits debían estar relacionados con la crisis; la disponibilidad del acceso, ya que el contenido en su perfil de *Twitter* es público y facilitaba la investigación y; TOUS como el remitente del material ya que el objetivo principal de la investigación ha sido conocer cuáles fueron las estrategias de comunicación efectuadas por la marca durante la situación de crisis.

1.2. Estrategia metodológica y procedimiento

La investigación se ha basado en una metodología cualitativa. El modo de proceder es inductivo y concibe la realidad desde múltiples perspectivas (Quintanilla, 2014). Siguiendo a esta autora, esta metodología atiende a la diversidad y a la particularidad de los fenómenos para comprender el objeto de estudio. Además, la metodología cualitativa es sensible al contexto y el investigador debe interactuar del modo más adaptado posible, respetando la estructura en la que se integra.

Así bien, para llevar a cabo la investigación se ha realizado un análisis del discurso, siguiendo el modelo de Quintanilla expuesto en la tabla 1, a través de un árbol de categorías aplicado a un método de caso para analizar los tuits y retuits de TOUS durante la situación de crisis estudiada. Por lo que, el análisis cualitativo de ese contenido permite averiguar cuál ha sido la estrategia y las tácticas comunicativas trabajadas por la marca en ese periodo.

El árbol de categorías parte de tres dimensiones y estas se han diversificado en categorías analíticas que funcionaron como ejes orientadores del trabajo analítico gracias a los indicadores integrados en cada una de las categorías (ver tabla 1). El árbol de categorías realizado para el análisis de contenido es el siguiente:

1. Premisas y recursos: se refiere al conjunto de tácticas comunicativas que pueden ser empleadas por los profesionales de la comunicación de la empresa durante la situación de crisis.

1.1. Posicionamiento: se refiere a la posición que toma la empresa frente a la crisis, como táctica, por lo que influye en todas las acciones derivadas.

1.1.1. Punto de vista con respecto al problema/situación de crisis: cómo entiende la crisis de la empresa y cuál es su papel en ella (cómo concibo la crisis: es lo peor que me podría pasar o es una oportunidad).

1.1.2. Actitudes mostradas y que buscan generarse: tendencia y estado psicológico que se adopta con respecto a la situación de crisis y que se buscan generar en los clientes y/o clientes potenciales (qué actitudes favorables y/o desfavorables muestra la empresa frente a la crisis y qué actitud quiere generar en los clientes y/o clientes potenciales: seguridad y confianza en el producto y marca).

1.1.3. Experiencia emocional mostrada y que busca generarse: estado afectivo que muestra la empresa con respecto a la crisis y que se busca generar en los clientes y/o clientes potenciales (qué sentimientos quiero mostrar y generar: reflejar el orgullo).

1.1.4. Pensamientos mostrados y que buscan generarse: qué ideas quiero mostrar y generar con respecto a la crisis.

1.2. Inmediatez: se refiere al tiempo que transcurre entre que aparece la crisis y el momento en que la empresa reacciona, y de qué manera lo hace.

1.2.1. Respuesta rápida: a la velocidad de reacción por parte de la empresa ante la situación de crisis y los mensajes recibidos.

1.2.2. Irrupción mediática de un experto o portavoz: el uso de un experto y/o portavoz del sector ajeno a la marca por parte de los medios de comunicación y aparece dicha intervención en las redes sociales.

1.2.3. Utilizar recursos y medios ágiles: el uso de contenido complementario escrito, gráfico y/o audiovisual por parte de la empresa para reforzar sus mensajes.

1.3. Consistencia en la respuesta: se refiere a si la respuesta de la empresa se adecúa al momento por el que transcurre la crisis (si va “a la par”).

1.3.1. Silencios: la empresa opta por no posicionarse respecto a algún hecho o mensaje concreto relacionado con la situación de crisis.

1.3.2. Adaptación “temporal” de los mensajes enviados: la respuesta de la empresa no se adelanta a los hechos ni da respuesta a un suceso ya pasado en la situación de crisis.

1.4. Argumentación: se refiere al contenido del mensaje -basado en datos, antecedentes e informaciones relevantes- para elaborar y fundamentar la respuesta de la empresa para el afrontamiento de la situación de crisis.

1.4.1. Uso de datos en el discurso: utilización de datos numéricos relacionados con la identidad de la empresa, la calidad de sus productos y su reputación.

1.4.2. Uso de información y/o antecedentes asociados: utilización de informaciones relevantes respecto a su identidad, la calidad de sus productos y/o circunstancias de crisis anteriores.

2. *Ámbito social media*: se refiere al uso de las redes sociales por parte de la empresa para el abordaje de la crisis, además de la frecuencia de su utilización y, cuánto y qué tipo de contenido publica para ello.

2.1. Uso del medio: se refiere a la posibilidad de que la empresa utilice las redes sociales como canal para abordar la crisis respecto a otros medios.

2.1.1. Como apoyo: uso de las redes sociales como apoyo o como canal principal para abordar la crisis.

2.1.2. Referencia a otros medios: uso de las redes sociales para mencionar otros canales por los que la empresa aborda la crisis para reforzar el contenido del mensaje.

2.2. Incidencia en el medio: se refiere a cuánta presencia tiene el contenido referido al abordaje de la crisis en las redes sociales.

2.2.1. Frecuencia-*timing*: en cuántas ocasiones la empresa utiliza las redes sociales para abordar la crisis y con qué periodicidad.

2.2.2. Cantidad: cuántas publicaciones genera la empresa en el periodo de tiempo de la crisis para abordarla.

2.3. Tipo de material: se refiere a qué clase de contenido ha publicado la empresa en las redes sociales durante la situación de crisis.

2.3.1. Audiovisual: el uso de imágenes o vídeos que puede utilizar la empresa en sus publicaciones.

2.3.2. Escrito: la utilización de contenido escrito (uso de comunicados, mensajes originales de los perfiles de las redes sociales) en sus publicaciones.

2.3.3. Visual/gráfico: la utilización de gráficos, encuestas o infografías en sus publicaciones.

3. Mensaje: se refiere a los mensajes enviados por la empresa, teniendo en cuenta su contenido, el estilo y a través de quién se envían, durante la situación de crisis y con qué intención.

3.1. Contenido: se refiere a la información que aporta la empresa en sus mensajes y qué elementos de complemento utiliza (*hashtags*, enlaces).

3.1.1. Tipos de datos utilizados: uso de elementos informativos, de apoyo y/o clarificación.

3.1.2. Lenguaje utilizado: existencia de tecnicismos y/o lenguaje divulgativo.

3.2. Naturaleza del mensaje: se refiere al tono y adecuación del mensaje según al público al que la empresa dirige sus mensajes.

3.2.1. Formal e informal: uso de un tono coloquial/cercano y/o institucional/distante.

3.2.2. Adaptación a grupos de interés: adecuación del mensaje según el público usuario y/o cliente al que vaya dirigido.

3.3. Figura y/o representación: se refiere a la presencia y participación de portavoces cualificados y expertos sobre el sector y/o temática.

3.3.1. Uso de portavoz “formado”: uso de un portavoz cualificado sobre la situación para transmitir sus mensajes.

3.3.2. Uso de experto en el tema: utilización de un experto en el tema para transmitir sus mensajes.

Tabla 1. Árbol de categorías

Dimensión	Categoría	Indicador
Premisas y Recursos	Posicionamiento	Punto de vista respecto al problema/situación de crisis
		Actitudes mostradas y que buscan generarse
		Experiencia emocional mostrada y que busca generarse
		Pensamientos mostrados y que buscan generarse
	Inmediatez	Respuesta rápida
		Irrupción mediática de un experto o portavoz
		Utilizar recursos y medios ágiles
	Consistencia en la respuesta	Silencios
		Adaptación “temporal” de los mensajes enviados
	Argumentación	Uso de datos en el discurso
		Uso de información y/o antecedentes asociados
	Ámbito social media	Uso del medio
Referencia a otros medios		
Incidencia en el medio		Frecuencia- <i>timing</i>
		Cantidad
Tipo de material		Audiovisual
		Escrito
	Visual/gráfico	
Mensaje	Contenido	Tipos de datos utilizados
		Lenguaje utilizado
	Naturaleza del mensaje	Formal e informal
		Adaptación a grupos de interés
	Figura y/o representación	Uso de portavoz “formado”
		Uso de experto en el tema

Fuente: Elaboración propia siguiendo a Quintanilla (2014)

2. Contextualización del caso: situación de crisis estudiada

La Asociación Nacional de Consumidores y Usuarios de Joyería en Córdoba (Consumjoya) denunció a TOUS ante la Guardia Civil de Córdoba en diciembre de 2018 ante la sospecha de que la marca catalana había podido cometer delitos de estafa continuada, falses documental, publicidad engañosa y corrupción entre particulares. Todo ello, debido a que la asociación detectó que los productos de la marca contenían un material no metálico a pesar de venderse como oro de 18 o 24 quilates, o plata de primera ley (García-Baquero, 2020; Marraco, 2020; *La Voz de Galicia*, 2020).

La asociación llevó 8 joyas de TOUS a dos laboratorios distintos (Ecomep y Universidad de Córdoba) y en ambos confirmaron la presencia de materiales no metálicos. Las piezas analizadas, entre ellas el icónico oso de TOUS, fueron compradas en diferentes tiendas de Córdoba y Madrid y, por *Internet* (García-Baquero, 2020; Marraco, 2020). En los laboratorios procedieron a abrir las joyas y tras una primera capa de chapa de oro, apareció un plástico, que según los denunciantes no debía estar (Marraco, 2020). Tras recibir la denuncia, la Guardia Civil hizo sus propios análisis periciales químicos y llegó a la misma conclusión, lo que convenció a la Fiscalía de la Audiencia Nacional para formalizar la denuncia (García-Baquero, 2020; Marraco, 2020). Según Marraco (2020) y *La Voz de Galicia* (2020), la conclusión recogida en el informe de la Guardia Civil decía: “Se considera que esta actividad es un serio inconveniente para el mercado de metales preciosos, ya que de ser reconocidos como de legal comercialización se abrirá la veda a otros artículos similares, que nunca se han contrastado por considerar que no se ajustan a los preceptos de la Ley y el Reglamento de metales preciosos, y todas las compañías pondrían en marcha esta forma de proceder, siendo el principal perjudicado el cliente”. Además, la abogada de Consumjoya declaró: “Ellos (TOUS) se niegan a entender que lo que venden es bisutería y lo quieren hacer pasar por joya. Que digan que es chapado pero que no lo vengan a precio de oro y plata cuando no lo es”.

Por su parte, TOUS aseguró que todas sus joyas de oro y plata “son siempre de primera ley” y señaló que el uso de esos materiales está permitido (Marraco, 2020; *EFE*, 2020; *La Voz de Galicia*, 2020). Por lo que, la firma no se mantuvo callada y decidió tuitear el 20 de enero reafirmando la calidad del material de sus joyas. Así bien, el miércoles, 22 de enero de 2020, representantes de TOUS y de *Applus Laboratories*, la

empresa encargada de probar la calidad de las joyas en Barcelona, tuvieron que declarar ante la Audiencia Nacional (García-Baquero, 2020).

Al finalizar la declaración, TOUS hizo un comunicado oficial en el que recogía las palabras de su presidenta, Alba Tous: “Estamos tranquilos porque confiamos en la Justicia con la que colaboramos estrechamente para esclarecer la situación”. Además puntualizaron a través de un vídeo en su página *web* la técnica de joyería *electroforming* utilizada durante más de 25 años y las garantías de sus joyas. En la pieza audiovisual explican que esta técnica se utiliza para aligerar las joyas de grandes volúmenes dotándolas de un núcleo no metálico para conseguir estabilidad (Calero, 2020). Incluso, la marca resaltó que esta técnica la emplea en un porcentaje muy bajo de sus piezas de plata y, en caso contrario, los productos se deformarían (Marraco, 2020).

Por otro lado, siguiendo a este autor, el abogado representante de TOUS, Óscar Morales, recurrió la decisión del juez de permitir a Consujoya ejercer la acusación sin prestar fianza. Al mismo tiempo, cabe destacar que desde el principio se pretendía agilizar el proceso del caso ante las repercusiones y daños que podía generar en la compañía.

Finalmente, el 28 de enero, el juez archivó la denuncia de estafa de TOUS avalando la técnica *electroforming* utilizada por la marca para fabricar sus joyas de plata y confirmó que la técnica incluye el uso de componentes no metálico en el interior de sus joyas y no contraviene el artículo 55 del Reglamento de la Ley de objetos fabricados con metales preciosos, norma que admite el uso de materiales no metálicos “con la finalidad de materializar uniones o de conferir estabilidad en objetos fabricados con metales preciosos” (García-Baquero, 2020).

TOUS publicó y compartió su comunicado oficial para dar las gracias a la Audiencia Nacional por su respuesta a favor de la marca (TOUS, 2020). Un día después, el 29 de enero, TOUS lanzó una campaña publicitaria a página completa en los principales medios de comunicación impresos de tirada nacional –comprobado en *El País*, *El Mundo*, *La Vanguardia* y *ABC*- con el fin de mantener su reputación y la confianza de sus potenciales clientes, además de la fidelidad de sus seguidores y clientes (*Reason Why*, 2020). Asimismo, TOUS aceptó una entrevista con la vicepresidenta corporativa del Grupo, Rosa Tous, para la revista semanal de economía de *El Mundo*, *Actualidad Económica*, en el número del 24 de febrero al 1 de marzo para

aclarar la posición de la empresa respecto a la crisis con el material del interior de sus joyas. De este modo, la marca aprovechó para hablar de su centenario (Segovia, 2020). Otra reacción de la marca para defender su postura en la crisis fue a través del artículo sobre la importancia de la honestidad y el saber hacer (*savoir faire*) de Rosa Tous para mantener el prestigio de la marca en el medio digital *Reason Why*, donde deja claro que desde la compañía estaban tranquilos desde el principio porque sabían que estaban desarrollando su actividad según la ley (TOUS, 2020).

Al mismo tiempo que se producía el proceso judicial, TOUS reforzaba su mensaje de inocencia y de honestidad a través de sus publicaciones en *Twitter*, compartiendo los comunicados oficiales publicados en su apartado *TOUS NEWS*, explicando las técnicas que se utilizaban y las certificaciones con las que contaba la compañía que avalan su correcto procedimiento (*Reason Why*, 2020). Además, TOUS contó con el apoyo de las organizaciones e instituciones reconocidas del gremio, como la Asociación Española de Joyeros, Planteros y Relojeros de España, la Asociación Marcas Renombradas Españolas, Asociación para la defensa de la Marca (Andema) y el Col·legi Oficial de Joiers, d'Orfebrers, de Rellogers i Gemmòlegs de Catalunya (Col·legi Jorg), a través de sus propios comunicados oficiales en defensa de TOUS (García-Baquero, 2020). Por su parte, la marca retuiteó los comunicados de estas organizaciones/asociaciones y les dio las gracias por su ayuda.

Para terminar, TOUS lanzó la campaña *Unbreakable* el 4 de febrero en todos los perfiles que mantiene activos en las redes sociales con un vídeo publicitario, en los periódicos reconocidos de tirada nacional a página completa e inundó las calles de Madrid y Barcelona con la imagen del oso roto (elegida para la campaña) para reivindicar su compromiso con el oficio joyero y con sus clientes (TOUS, 2020; *Reason Why*, 2020). Siendo una manera de recuperar su confianza y lavar la imagen que se había podido ver afectada. Además, de manera elegante, TOUS señaló que hubo alguien que rompió el oso de TOUS pero que la honestidad e integridad provoca que sea irrompible (García-Baquero, 2020).

2.1. Historia de la empresa

El Grupo TOUS es una empresa familiar que en sus 100 años de historia ha evolucionado de ser un taller de relojería en Montblanc (Tarragona, España) a una firma joyera multi-categoría reconocida a nivel mundial. El negocio del Grupo TOUS abarca

en la actualidad joyería, bolsos, fragancias, relojes, gafas, accesorios y prendas para bebés y está presente en 53 países a través de sus 702 tiendas (TOUS, 2020). Según TOUS (s.f.) y los autores Aparicio, Idigonas, Ituralde y Maseda (2020), los orígenes de la firma se remontan a 1920 cuando Salvador Tous Blavi se inicia en el oficio de relojería en Montblanc (Tarragona, España). En 1930, con 21 años, Salvador Tous Blavi se traslada a Manresa (Barcelona) junto a su familia y abre su propio establecimiento de relojería, al que se incorpora en 1953 su hijo, Salvador Tous Ponsa, que junto a su futura esposa Rosa Oriol y sus cuatro hijas transforman el negocio en la marca de joyas y complementos conocida actualmente.

Así bien, según TOUS (s.f.), en 1965, Salvador Tous Ponsa y Rosa Oriol Porta se casan y toman el relevo del negocio familiar. En 1970, Rosa instala un pequeño taller de joyería en la trastienda y personaliza joyas. En 1985, nace el oso de TOUS e inician la expansión nacional con la apertura de una tienda en Lleida. En esta línea, en 1989 cuenta con cuatro tiendas y celebran la inauguración del primer local en Barcelona con un éxito inmediato. En 1992, se incorporan paulatinamente a la empresa familiar sus cuatro hijas: Rosa, Alba, Laura y Marta Tous y en 1996, TOUS se internacionaliza con la apertura de las primeras tiendas en Japón, Estados Unidos y Alemania, logrando 18 establecimientos abiertos.

La empresa catalana es pionera en la contratación de una embajadora de marca con Eugenia Martínez de Irujo, Duquesa de Montoro, en 1997 (TOUS, s.f.). Siguiendo a esta fuente, tres años después, TOUS apuesta por la diversificación y extiende su negocio a accesorios de moda, bolsos y perfumes. Además, en estos cuatro años la marca crece exponencialmente y en el 2000 cuenta con 55 tiendas. En este sentido, en 2001 abre tiendas en México y en 2004 en Nueva York y París, logrando en 2005 mantener 207 locales. Un año más tarde, TOUS empieza con su servicio de venta *online*. En 2007, abre una nueva sede central con más de 10.000 m² y expande su negocio hasta 301 tiendas, cuenta con casi cien establecimientos nuevos en dos años.

En 2008, la firma experimenta un relevo generacional y Alba Tous asume la presidencia de la empresa y Marta Tous se hace cargo de I+D (Innovación+Desarrollo) (TOUS, s.f.; Aparicio, Idigonas, Ituralde y Maseda, 2020). Siguiendo a estas fuentes, en 2010, la firma adquiere Talleres TOUS (TATO) y *TOUS & TOUS* de complementos. En 2013, renuevan el concepto de tienda con espacios abiertos y atractivos, pensados

para ofrecer una ‘experiencia TOUS’. Un año más tarde, abren los nuevos TATO -de 3.700 m2 en Sabadell- y crean *Rosa Oriol Atelier TOUS*. Este año, cuentan con 495 locales, cerca de las doscientas tiendas nuevas en siete años.

TOUS acelera su presencia internacional con la integración de *Partners Group* a la empresa en 2015 (TOUS, s.f.). Tras un año, la marca incrementa el número de sus tiendas hasta llegar a las 520. En 2016, Rosa Oriol y Salvador Tous reciben el premio *2016 Business Leader of the Year* de la Cámara de Comercio España-EE.UU. Un año después, la marca cuenta con filiales en Moscú, Shanghái, Ciudad de México, Miami y España. Entre todos sus destinos, mantienen 622 establecimientos. Ese año analizan y desarrollan de nuevo su cultura corporativa. En 2018 crean la Escuela TOUS de Joyería y Oficios Artesanos y abren el archivo *HEF TOUS* y del museo TOUS. Además de contar con la membresía en el *Responsible Jewellery Council* (TOUS, 2020). Siguiendo a esta fuente, en 2019, la marca está presente en más de 50 países y cuenta con una plantilla de más de 4.000 personas. Actualmente, en 2020, TOUS celebra su centenario y dispone de 748 tiendas en 56 países.

2.2. Estrategia empresarial

TOUS revolucionó el concepto de joyería tradicional, posicionando sus joyas al alcance de todos con unos locales más abiertos al público, invitando a entrar y mirar sus expositores (Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda, 2020). Siguiendo a estos autores, el éxito de TOUS se basa en las estrategias de diversificación, de integración vertical, de internacionalización.

La joyería de TOUS es el producto principal de la compañía y tras su éxito de ventas, le permitió ampliar su gama de productos (Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda, 2020). Siguiendo a estos autores, la joyería marca las pautas para el resto de líneas de producto. La Familia Tous decidió integrar en la visión de joyería la producción y comercialización de los complementos y, esto supuso la reestructuración del negocio y la entrada de *Partners Group* en 2015, con el 25% del capital para impulsar un área que en ese momento necesitaba una gran inversión (TOUS, 2020).

El modelo de negocio de TOUS se caracteriza por su alto grado de integración vertical; el 80% de sus productos son de producción propia, realizados en sus talleres artesanalmente (TOUS, 2020). De la misma manera, en TOUS llevan a cabo todas las fases del proceso de creación: investigación, diseño, fabricación de las piezas,

distribución, venta y posventa del artículo en los distintos canales de TOUS, cuidando directamente la calidad en todos los procesos y detalles que asegura la capacidad de producción de 3 millones de piezas anuales (Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda, 2020).

La alianza con socios locales ha sido una de las estrategias de TOUS para impulsar su crecimiento internacional (TOUS, 2020). Siguiendo a esta fuente, según Rosa Tous, sus socios deben conocer bien el país para que resulte más fácil instalarse, superar las trabas burocráticas y conocer de primera mano su idiosincrasia. En este sentido, Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda (2020) afirman que durante 2018, TOUS abrió más de 80 tiendas en todo el mundo, alcanzando 702 establecimientos en 53 países (48 tiendas en 56 países).

2.3. Comunicación corporativa de TOUS

TOUS destaca por su capacidad creativa y para ello su equipo se apoya en sus valores y en las tendencias del mercado (TOUS, s.f.). Así bien, TOUS mantiene estrategias innovadoras en el ámbito de la comunicación interna, comunicación externa y la Responsabilidad Social Corporativa (Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda, 2020).

TOUS ha desarrollado estrategias de comunicación interna actualizadas: el Plan de Acogida para acompañar en la incorporación a la empresa, diversas iniciativas que fomentan la buena comunicación interna como *TOUS People*, *¿Tienes un minuto?*, *Comités de empresa*, *HP Tips* y *Employer Branding* e incluye formación para sus empleados se desarrollen profesionalmente, a través de un Plan Estratégico de Recursos Humanos (TOUS, 2020).

Respecto a la comunicación externa también ha creado iniciativas innovadoras como el *TOUS Customer Care Ritual*, una guía dirigida al personal en tienda para mejorar la comunicación y la experiencia con el cliente (TOUS, 2020). Siguiendo a esta fuente, también se ha digitalizado la página *web* corporativa, disponible en castellano, inglés y catalán, en la que disponen de un chat a disposición del cliente y/o interesado, además de un apartado específico (*TOUS NEWS*) para los comunicados de la empresa. En este sentido, TOUS (2020) mantiene activos perfiles de *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* y *LinkedIn* adaptados a los públicos de cada una de las plataformas y para fortalecer la comunicación en ellas, visibilizan a las embajadoras de marca, una

iniciativa pionera de TOUS. Así también, la empresa ha creado un sistema de fidelización de clientes.

Muchas de las actividades y actuaciones de TOUS se desprenden de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (TOUS, 2020). Según Aparicio, Idigoras, Iturralde y Maseda (2020), TOUS entiende la RSC como el compromiso continuo de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al mismo tiempo que la empresa mejora la calidad de sus instalaciones y su reputación con sus grupos de interés. Siguiendo a esta fuente, TOUS afirma su compromiso con el Desarrollo Sostenible e integra los esfuerzos para su consecución en toda la cadena de valor. Así bien, TOUS (2020) afirma que la compañía mantiene una filosofía *green building* en sus instalaciones, el 50% del oro y la plata en TOUS es reciclado, el *packaging* es 100% *FSC certified*, cumple con el 3% de la incorporación de personal discapacitado, TOUS ha sido pionera en aplicar una política empresarial que permita la conciliación laboral y familiar, participa en acciones de ONG's, recuperación de infraestructuras icónicas, mantiene membresías en diferentes fundaciones, la compañía dispone de un código ético de conducta suscrito por los empleados y proveedores para asegurar la buena praxis, trazabilidad de la materia prima y transparencia de actuación, tiene una política de prevención de riesgos laborales y salud y un Plan de Igualdad. Además, siguiendo a esta fuente, TOUS dispone de certificaciones de garantía y control de producto como el Proceso *Kimberley* para diamantes y el cuidado de las materias primas.

Análisis de resultados

Recursos y premisas

En cuanto al posicionamiento de la empresa, a través del contenido de los tuits de TOUS se entiende que la empresa percibe la crisis como una oportunidad para reforzar los mensajes sobre los valores de la marca y la calidad de sus productos (Merino, 2016). Para ello, TOUS informa sobre la técnica de joyería que ejecuta, núcleo de confusión que ha generado la crisis, para informar y mantener la confianza de sus usuarios y, evitar un daño mayor en su imagen. A su vez, la empresa muestra en 22 tuits una actitud positiva, de aparente tranquilidad y calma respecto a la situación, una táctica idónea para la situación de crisis (Madariaga y Pardo, 2006; Martínez, 2012), a pesar de presentar una actitud a la defensiva de manera sutil en los restantes, venida de la impotencia y malestar por la situación. Al mismo tiempo, TOUS pretende mostrar

orgullo y generar en los usuarios un sentimiento de pertenencia cuando en todos sus tuits durante la crisis se limita a hablar de la calidad de sus productos y el apoyo de las instituciones oficiales del sector de la joyería con el que cuenta. Estas tácticas de comunicación re refuerzan una vez se archiva el caso el 27 de enero, al lanzar una campaña de gratitud por la confianza prestada. Todo ello con la intención de mostrar y generar la idea en los usuarios de que el supuesto engaño con el relleno de las joyas es mentira y fruto de la campaña de desprestigio.

Respecto a la inmediatez, TOUS responde rápido y de manera proactiva durante todos los hitos del caso, incluso, la empresa publicó un tuit afirmando la legalidad de sus actos el mismo día que apareció la crisis en la agenda de los medios. La iniciativa informativa por parte de la empresa es una táctica efectiva de la comunicación de crisis que define el transcurso de la situación. Por ello, es importante marcar una pauta lo antes posible (Paniagua, 2010; Cervera Fantoni, 2004). Además, TOUS buscó ayuda en cinco asociaciones y/o organizaciones reconocidas del gremio, quienes realizaron un comunicado cada una a favor de TOUS -dos días después de saltar el escándalo-, reafirmando la calidad de su trabajo y sus productos. Por su parte, TOUS los retuiteó y agradeció a las diferentes organizaciones como una clara táctica por su parte ya que nueve de sus tuits estaban relacionados. Así bien, esta táctica es idónea para este tipo de crisis ya que si instituciones del sector o entidades ajenas a la marca se posicionan del lado de la marca afectada, ayuda a regenerar la confianza y credibilidad perdida (Túnez, 2007; Luna, 2014). Otro recurso de la marca fue realizar contenido ágil y llamativo para los usuarios en redes sociales, como el vídeo corto explicativo de la técnica *electroforming* -núcleo de la causa de la crisis- que estaba disponible al día siguiente de que la crisis llegara a la esfera pública o el de campaña *Unbreakable*.

TOUS mantiene una consistencia en la respuesta, ya que 24 de sus tuits se adecúan al momento por el que está transcurriendo la crisis, adaptan temporalmente sus mensajes a lo que ocurre. Ante tal exactitud o rapidez en la respuesta deja ver que hay una anticipación y preparación en el abordaje de la situación. Así, es necesario contar con un plan de prevención de crisis para que esta no afecte en mayor medida a la reputación de la marca (Villafañe, 2003). La marca se adelanta en dos ocasiones a las circunstancias, tomando la iniciativa informativa (Cervera Fantoni, 2004): en primer lugar, su primer tuit son dos días antes de su declaración ante el juez y un día antes de

que trascendiera la noticia a los medios y, en segundo lugar, el lanzamiento de la campaña de gratitud en *Twitter* aparece el 27 de enero mientras que en los medios de comunicación la publicidad aparece el 28 de enero. Por otro lado, no hay silencios por parte de la firma, ni cuando trascendió la crisis a los medios, ni durante la espera a la respuesta del juez, ni siquiera una vez se archivó el caso. Dar respuesta siempre y tener predisposición a dar declaraciones a los medios es una táctica recurrente para gestionar adecuadamente una crisis (Cervera Fantoni, 2004). El silencio no es lo más conveniente ya que puede interpretarse como que asumes la culpa de la situación (Westphalen y Piñuel, 1993; Cánovas, 2000). Así también, TOUS da respuesta a las quejas de los usuarios, siendo una táctica fundamental para la gestión de crisis en redes sociales, convirtiendo a la empresa en un referente frente a las críticas (Madariaga y Pardo, 2006; Martínez, 2012). Sin embargo, estas respuestas no eran personalizadas -únicamente en el primer tuit (ver figura 1)- y se militaba a dar dos ‘respuestas tipo’: en función de si la persona criticaba a la marca y afirmaba que no volvería a comprar productos de la marca o si la persona comentaba algún problema con uno de sus productos (ver figura 2 y 3), dando la sensación de falta de interés y que la respuesta era un mero trámite ante las circunstancias.

Imagen 1. Respuestas del tuit 1



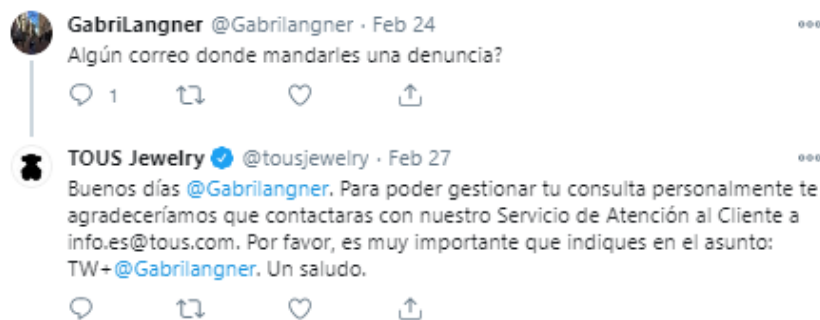
Fuente: *Twitter* de TOUS

Imagen 2. Respuestas repetidas en el tuit 3



Fuente: *Twitter* de TOUS

Imagen 3. Respuesta a una queja en el tuit 24



Fuente: *Twitter* de TOUS

En cuanto a la argumentación, solo aporta datos numéricos en siete de sus tuits y no son datos muy concretos ni desconocidos. Se limita a comentar su aniversario centenario como marca, que el *electroforming* lo realizan desde hace 25 años y en cierta manera se justifican diciendo que solo el 10% de la producción de sus piezas se realiza con esta técnica. La cantidad millonaria que destina TOUS para garantizar la calidad de sus productos habría sido un dato que hubiese generado interés y confianza al respecto (TOUS, 2020). Sin embargo, decidió ofrecer únicamente información sobre sus técnicas de producción ya que era considerado el núcleo de la crisis y hacía alusión a su inocencia y legalidad en sus procesos a partir de la reafirmación de sus valores corporativos. Dada la fugacidad en el contexto *social media*, la repetición del contenido es primordial para verificar que la información relevante en relación a la crisis llega a los usuarios (Madariaga y Pardo, 2006; Martínez, 2012).

Ámbito social media

TOUS ha utilizado *Twitter* para abordar la crisis del relleno de las joyas como apoyo, no como canal principal ya que dicha crisis no es original del contexto *social media*. Sin embargo, sí ha trabajado con contenido exclusivo para difundir a través de las redes sociales: el vídeo de la técnica *electroforming* o la campaña *Unbreakable*, los mensajes de gratitud a las diferentes asociaciones e instituciones que los apoyó y los tuits relacionados con los datos de que todos sus productos cuentan con certificaciones de calidad acorde con la ley española y defienden el mantenimiento del oficio a través de su escuela. Por otro lado, TOUS ha hecho referencia en 19 tuits a otros medios o canales informativos como técnica de centralización de contenidos positivos en relación a la situación (Víctor, 2017). De ellos, nueve tuits presentaban los comunicados oficiales generados y publicados en el apartado *News TOUS* de su página *web* corporativa, siendo una táctica que favorece a la mitigación de la crisis en una fase inicial (Madariaga y Pardo, 2006; Martínez, 2012). Entre los tuits también aparecen los comunicados de las asociaciones y/o instituciones del sector. Por último, retuitea en seis ocasiones contenidos en relación con la crisis publicados por otros medios de comunicación (*El Confidencial*, *Espejo Público*, *Antena 3*, *La Vanguardia*, *Reason Why* y *El País*) favorables a su imagen. Esto demuestra que no consideran a los medios como un enemigo sino un canal más para la lucha por la transparencia informativa, una

actuación determinante para favorecer el transcurso, mejora y cierre de la situación (Cervera Fantoni, 2004; Túñez 2007; Merino, 2016).

En cuanto a la incidencia del uso de *Twitter* por parte de TOUS (ver tabla 2), la marca presenta mayor actividad en su perfil el día que declararon ante el juez (3), al día siguiente (7), dos días después del juicio (3) y el 27 de enero con un hilo de 5 tuits, estos últimos haciendo referencia a sus proyectos e identidad. El resto de los días, hay un bajo nivel de movimiento ya que constan de 1 a 2 tuits por días, teniendo en cuenta que el 25 y el 26 no tuitean nada – durante la espera de la respuesta del juez–, al igual que el 6 de febrero y del 8 al 24. Así bien, queda constancia que TOUS está más activo en *Twitter* los días de mayor interés para los usuarios que están pendientes de la situación ya que aportan únicamente el contenido que necesitan para el seguimiento de la noticia, una táctica efectiva para la gestión y resolución de una crisis mediante las redes sociales (Túñez 2007; Merino, 2016). En cuanto a la cantidad de tuits, si se tiene en consideración todos los días, el tiempo se dilata a cinco semanas y 26 tuits al respecto puede ser un número reducido. Sin embargo, TOUS ha incidido adecuadamente en la fase reactiva de la crisis -durante el tiempo del juicio- con 18 tuits en una semana, ya que posteriormente a la decisión del juez de archivar el caso, la crisis ha pasado a la fase de recuperación y se centraron en las campañas de refuerzo de imagen y reputación (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006).

Tabla 2. Hitos y número de tuits publicados por TOUS

Fecha	Hito	Nº de Tuits
20 enero		1
21 enero		2
22 enero	Declaración de TOUS ante el juez	3
23 enero		7
24 enero		3
27 enero	Lanzamiento de campaña de gratitud en <i>Twitter</i>	5 (hilo)
28 enero	Juez archiva el caso	
29 enero	Lanzamiento de campaña de gratitud en los medios y calle	
4 febrero	Lanzamiento campaña <i>Unbreakable</i> en <i>Twitter</i> , medios y calle	1
5 febrero		2
7 febrero		1
25 febrero	Juez dicta que el denunciante pague las costas del juicio	1

Fuente: Elaboración propia

Respecto al tipo de material que emplea TOUS es vídeo, imágenes y contenido escrito. TOUS integra explicaciones en todos los tuits publicados durante la situación de crisis, pero solo seis de ellos está compuesto por texto únicamente. Así bien, trece tuits van acompañados de una imagen y cinco de un vídeo. De manera específica, el contenido audiovisual del *electroforming* da una sensación de transparencia al mostrar el proceso de producción en movimiento y no a través de imágenes preparadas (Avance Comunicación, 2020). La campaña de gratitud una vez el juez archivó el caso se realizó a través de imágenes que ilustraban la identidad de la marca y, seis días después, se refuerza el mensaje de inocencia a través de la campaña *Unbreakable*, en la que generan otro vídeo. El *videomarketing* es una de las estrategias publicitarias más utilizadas para lograr el éxito ya que proporciona información real y más visual sobre el producto y/o marca y, los usuarios experimentan más confianza con el contenido (Avanza Comunicación, 2020). Todo ello demuestra que TOUS busca acompañar mayormente su texto de imágenes y vídeos, siendo el ideal para ilustrar y hacer más llamativa las ideas que quieren que el usuario reciba, ya que es más fácil de procesar el contenido (Burguillos, 2015).

Mensaje

En relación con el contenido de los tuits de TOUS, se puede encontrar enlaces, menciones a otros perfiles mediante el símbolo '@' y el uso de *hashtags*. La marca utiliza principalmente enlaces, ya que en quince de sus tuits aparecen. La centralización de contenido a partir de otros medios y canales proporciona confianza y credibilidad en el mensaje lanzado (Luna, 2014). Al mismo tiempo, en siete de ellos aparecen menciones de diferentes organizaciones/instituciones del sector y/o medios de comunicación, siendo una táctica de comunicación con el fin de generar más tráfico de la información favorable sobre TOUS, ya que sí se menciona a otro perfil, ese contenido aparece en su tablón y, por consiguiente, entre las noticias de sus seguidores. Tanto la centralización de contenido como conseguir un mayor tráfico sucede con los 2 *hashtags* utilizados (*#WeAreTOUS* y *#SomosJoyeros*) ya que sí se realiza una búsqueda de ellos, aparece el contenido unificado: qué se dice y quién lo dice. En este sentido, cabe destacar que se puede visualizar cómo hay una incorporación de los *hashtags* una vez el juez archivó el caso y pueden reforzar el mensaje de inocencia sin tapujos al tener un respaldo judicial. Por otro lado, entre los tuits solo cuentan con un tecnicismo (*electroforming*), que aparece en cinco de ellos, y la marca lo explica con un lenguaje

divulgativo que garantiza la comprensión de la técnica para los usuarios (Seguí, Poza y Mulet, 2015) y se apoya mediante un vídeo para reforzar.

En cuanto a la naturaleza del mensaje, el tono de los mensajes en todos sus tuits no excede la formalidad ni la informalidad; mantiene un estilo de autoridad que genera credibilidad a la vez que cercano, ya que les invita a clicar en los diferentes contenidos complementarios que ofrece. Para establecer una relación con las marcas en las redes sociales, el usuario demanda un uso de tono de comunicación adecuado; ni demasiado informar y poco creíble, ni demasiado institucional y distante (Castelló, Del Pino y Ramos, 2014). Además, TOUS adapta todos los mensajes presentados en sus tuits a los usuarios ya que incorpora información de su interés cumpliendo con los caracteres, trabajando en el tono que se demanda. Además, les da la oportunidad de participar y comentar sin censuras –ya que no borra ninguno de los comentarios que pueden agredir a la imagen y reputación de la empresa–, siendo un acto decisivo de transparencia que favorece a TOUS en la mejora de esta crisis (Flores, 2009).

Respecto a la figura y/o representación, una táctica de gestión de comunicación de crisis es adiestrar a un portavoz para que tenga claro el mensaje que debe trasladar y mantener una total disponibilidad para atender a los medios de comunicación (Cervera Fantoni, 2004; Túñez, 2007; Merino, 2016). Esto puede verificarse cuando TOUS muestra su posición respecto a la situación de crisis a través de las declaraciones de la vicepresidenta corporativa, Rosa Tous, en el contenido de 4 de sus tuits, incluso, uno de ellos es una columna de opinión de la propia vicepresidenta comentando el tema. TOUS ha elegido a un miembro del comité corporativo como portavoz y, dada la naturaleza familiar de la empresa, fue la cofundadora de la marca, ya que es una figura de autoridad y puede ejercer presión frente a las críticas, rumores o malentendidos (Merino, 2016). En este sentido, TOUS prescindió del uso de declaraciones de expertos de su equipo, a pesar de que la identificación y utilización de expertos técnicos llamados por urgencia es una táctica para apoyar los esfuerzos de comunicación (Luna, 2014), dejando a los expertos ajenos (organizaciones/instituciones del gremio) que aportaran esa ayuda.

Conclusiones

El analizar desde una aproximación específica la manera en que una empresa como TOUS ha abordado una situación de crisis a través de las redes sociales como uno de sus canales nos permite discernir que el uso adecuado de las herramientas en comunicación tiene un impacto directo en la identidad y reputación corporativa y, con ello, en el éxito de una empresa. De esta forma, este trabajo ha evidenciado que la comunicación de crisis requiere de una estrategia comunicativa y a través de ella se generan unas acciones ajustadas a la realidad y circunstancias.

Por tanto, las conclusiones que se extraen de este análisis para dar respuesta a los objetivos planteados son:

- TOUS se muestra en las redes sociales como una entidad que concibe la importancia del ámbito *social media* para abordar una crisis y lo ve como una vía y oportunidad de mejora y refuerzo de su identidad y reputación. Utiliza las redes sociales (en este caso *Twitter*) como canal de apoyo para favorecer la comunicación con los públicos objetivo adaptando su uso al momento de la crisis, aprovechando el potencial que puede tener la combinación de material y contenido escrito y audiovisual. Todo ello, apoyándose en otros medios de comunicación, canales informativos y organizaciones/instituciones para reforzar su credibilidad, imagen y reputación corporativa.
- En cuanto a la estrategia y algunas de las tácticas efectivas de comunicación de crisis en un contexto de redes sociales, se puede aplicar la estrategia de protección, posicionándose como una víctima. Aun así, el afectado podría mostrar una actitud mayormente positiva y a la defensiva -con sutileza- para demostrar su tranquilidad con la situación a sus públicos objetivo; crear respuestas rápidas e, incluso, adelantarse en sus actos sobre los hechos esperables de la crisis para mostrar un control de la situación; buscar apoyo ajeno a la marca para generar más confianza y credibilidad y mantener una predisposición con los medios de comunicación para hacer eco del mensaje elegido por la empresa; generar más tráfico positivo en las redes sociales respecto a la crisis a través de contenido con menciones de otros perfiles, el uso de *hashtags* y enlaces de sus comunicados oficiales publicados en su página *web*

corporativa; crear contenido audiovisual para que se comprenda su argumentación; mantener el tono de sus publicaciones adaptado al contexto *social media* sin ser ni excesivamente institucional ni informal; trabajar con un portavoz con gran autoridad en la empresa, pero a su vez cercano y familiar, para que sus mensajes surtan el efecto de credibilidad esperado. Además, una vez la crisis se posiciona en una fase de recuperación, se deberán realizar iniciativas y/o campañas para afianzar resultados positivos: una de agradecimiento para reforzar el sentimiento de pertenencia y para recuperar la confianza de los públicos objetivo, y otra para reforzar la identidad y la reputación corporativa.

Así bien, para darle mayor peso a estas conclusiones se deben tener en cuenta posibles limitaciones al trabajo presentado, como sería la falta de comparación con otras situaciones de crisis o con otras redes sociales y, no haber considerado y/o analizado las posibles respuestas de los clientes/usuarios ante las diferentes publicaciones de TOUS. Por ello, sería conveniente realizar un análisis comparativo con otra empresa que haya pasado por una crisis por su producto, analizar con el mismo árbol de categorías los perfiles de *Instagram* y *Facebook* de TOUS durante la crisis elegida y analizar cualitativa y/o cuantitativamente la interacción y respuestas de los usuarios en las publicaciones de *Twitter*.

Por tanto, queda demostrada la importancia de profundizar a nivel teórico sobre la cuestión. A los profesionales de la comunicación, realizar este análisis permite conocer mejor el contexto de la comunicación corporativa y, más específicamente, la comunicación de crisis. Además de conocer posibles estrategias y tácticas comunicativas en redes sociales que ayudan a afrontar una crisis, que podrán tener en cuenta y tratar de aplicarlas si les fuese necesario en su ámbito laboral. Así también, este estudio evidencia la necesidad de que las empresas se sensibilicen con el trabajo comunicativo. En definitiva, la comunicación es una herramienta imprescindible para garantizar una buena reputación corporativa, siendo conveniente que las empresas inviertan en ella para tener recursos que les permitan una adecuada gestión.

Referencias

Aced, C., Arqués, N., Benítez, M., Llodrá, B. y Sanagustín, E. (2009). *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet*. Madrid: Gestión 2000.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic assets & organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

Andrews, A. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Down Jones Irwin.

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.

Aparicio, G., Idigoras, I., Iturralde, T. y Maseda, A. (2020). *Joyerías TOUS, S.A. 2020, celebrando el centenario de una empresa familiar*. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/>

Asociación Española de la Economía Digital (2014). *Informe sobre los usos de las redes sociales en las empresas*. Recuperado de <https://www.agenciasdigitales.org/estudios/informe-rrss-2014.pdf>

Avance Comunicación (9 enero de 2020). La importancia del contenido audiovisual para crear confianza e impulsar un negocio. *Avance Comunicación*. Recuperado de <https://www.avancecomunicacion.com/>

Avendaño, H. K. (2014). *La comunicación asertiva como ventaja competitiva*. Manuscrito inédito, Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Barton, L. (1992). *Crisis in Organizations: managing and communicating in the heath of chaos*. Ohio: College Division South-Western Publishing Co.

Basildo, García y Tejada (2019) *TOUS y el reto de la innovación: Hacia un nuevo mercado millennial y digitalizado* (Trabajo Fin de Máster, EAE Business School). Recuperado de <https://eae.xebook.es/xmlui/handle/123456789/1581>

Berceruelo, B. (Coord.). (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Madrid: Estudio de comunicación.

Berceruelo, B. (Coord.). (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación.

Blauw, E. (1994). *Het corporate image, vierde geheel herziene druk*. Ámsterdam: De Viergang.

Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Dircom.

Burguillos, X. (2015). La importancia de los vídeos en tu estrategia de marketing. *Inboundcycle*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/contenido-videos>

Calero, A. (25 de enero de 2020). La familia Tous, en pie de guerra contra un viejo enemigo. *ABC Gentesitilo*.

Calero, A. (8 de febrero de 2020). Rosa Tous: “ha sido doloroso ver cómo destripaban a nuestro oso”. *ABC Gentesitilo*.

Cánovas, J. F. (2000). Comunicación en tiempo de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 7, 29-39.

Cardona, R. (mayo-julio 2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 4, 113-147.

Castelló, A., Del Pino, C. y Ramos, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria. *Communication & Society /Comunicación y Sociedad*, 7(2), 21-54.

Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación*. Sevilla: Creative Commons.

Cervera Fantoni, A. L. (2004). *Comunicación total*. ESIC Editorial.

Colomé, X. (2010). Cómo gestionar una crisis en *Social Media*. *Top Rankin*. Recuperado de <http://www-top-rankin.com/como-gestionar-una-crisis-en-redes>

Coombs, W. T. (2010). Parameters of crisis management. *The handbook of crisis communication*, 17-53.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Londres: Sage.

Correa, E. Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.

Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Tiana (Barcelona): Costa Punto Com.

Cruz, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/38162>

Dircom (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom.

EFE (23 de enero de 2020). Tous defiende que sus joyas cumplen con la ley. *El Periódico de Aragón*. Recuperado de <https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/>

Enrique, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>

Enrique, A. M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas Orbis*, 24(8), 116-131.

Flores, J. M. (2009). Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales. *Comunicar*, 17(33), 73-81.

Fombrum, C. (5 de mayo de 2010). Entrevista de C. Víctor Costa (Archivo en vídeo). Carlos Víctor Costa entrevista a Charles Fombrum. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=en6gW_inP-8

Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García-Baquero, P. (21 de enero de 2020). Así es por dentro el oso de Tous objeto de polémica. *ABC Córdoba*. Recuperado de <https://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/>

González, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.

He, H. y Balmer, J. M. T. (2007). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9), 879-906.

Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.

La voz de Galicia (21 de enero de 2020). El oso de Tous pierde brillo. *La Voz de Galicia*. Recuperado de <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/economia/2020/01/21/>

Luna, V. A. (2014). Gestión de comunicación de crisis: una necesidad integrada a la estrategia de comunicación del Ministerio de Educación (Tesis doctoral, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/5010>

Madariaga, G. y Pardo, V. S. (2006). La gestión de la comunicación institucional entre el 11 y el 14 M. *Zer: Revista de estudios de comunicación*, 17, 11-26.

Marraco, M. (21 de enero de 2020). La Audiencia Nacional investiga si Tous vende joyas con una calidad inferior a la anunciada. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/01/21/>

Marraco, M. (22 de enero de 2020). La Fiscalía ve en las joyas de Tous ‘publicidad falsa apta para engañar’. *El Mundo*.

Marraco, M. (23 de enero de 2020). “Venden bisutería y lo hacen pasar por joya”. *El Mundo*.

Martín, F. (2012). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martínez, C. (2014). *Comunicación de cambio y crisis* (Trabajo Fin Grado, Universidad Rey Juan Carlos). Recuperado de https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12214/TFG_Mart

- Martínez, X. (2012). La Irrupción del *Social Media* en la comunicación de crisis. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 8, 607-615.
- Marzeau, L. (1 de junio de 2013). E-reputation: les impenses d'une culture numérique en voie d'apparition. *Prezi*. Recuperado de <https://prezi.com/ragfihlcuk4h/e-reputation>
- Mayer, J. W. y Scott, W. R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.
- Merino, M. J. (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/36040/1/T36709.pdf>
- Míguez-González (2015). Algunas cuestiones terminológicas en comunicación corporativa. En K. Matilla (Ed.), *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña* (pp. 21-74). Cataluña: DIRCOM-UOC.
- Moneva, J. M. y Lizcano, J. L. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/>
- Muñiz, R. (2012). *Análisis contrastivo de las variaciones lingüísticas y culturales en la comunicación digital entre hablantes no nativos* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14573/tesisUPV3707.pdf?sequence=1>
- Noguero, A. (2006). Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX y su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i Cultura*, 34, 87-102.
- Paniagua, C. (2010). Una historia de la comunicación de crisis en España, *Revista Icono 14*, 8(2), 3-24.
- Pérez, R. A. (1993). El Dircom: una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional. En J. Benavides (Ed.), *El director de comunicación* (pp.13-20). Madrid: Edipo.
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la Web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tdx.cat/handle/10803/96276#page=1>

Pinto, A. B. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. Didascalía: Didáctica y Educación.

Puncheva-Michelotti, P. y Michelotti, M. (2010) The role of stakeholder perspective in measuring corporate reputation. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 249-274.

Quintanilla, L. (2014). Investigación cualitativa: características, métodos y técnicas. En S. Fontes de Gracia, C. García-Gallego, L. Quintanilla, R. Rodríguez, P. Rubio y E. Sarriá (Eds.), *Fundamentos de Investigación en Psicología* (pp. 353-407). Madrid: UNED.

Ramírez, A. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis*. Bogotá: ICETEX.

Ramos, J. J. (2012). *Gestión de la comunicación online. Claves y estrategias*. Madrid: XinXii.

Reason Why. (18 de diciembre de 2018). La calidad es el valor que describe a Tous por encima de todos. *Reason Why*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/>

Reason Why. (s.f.). Tous “rompe” su osito en una campaña metáfora. *Reason Why*. Recuperado de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/tous-rompe-osito>

Red de Comunicación FEAPS (Coord.). (2012). Guía de buenas prácticas de comunicación externa. Recuperado de http://riberdis.cedd.net/Guia_buenas_practicas_comunicacion_externa

Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/guillermobertoldi/imagen-y-reputacion-michael-ritter>

Rose, C. y Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.

Sánchez, M. L. (2003). La comunicación en organizaciones e instituciones en tiempos de crisis. En A. Losada y F. Esteve (Eds.) (2003). *El periodismo de fuente*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Saura, P. (2004). Elementos de comunicación para una Web en situaciones de crisis. *Revista Icono 14*, 3.

Schultz, F. Utz, S. y Goriz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via *Twitter*, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.

Segovia, C. (24 de febrero de 2020). Rosa Tous: “Somos españoles y es difícil ser más catalanes que nosotros”. *Actualidad Económica El Mundo*.

Seguí, J. M., Poza, J. L. y Mulet, J. M. (2015). *Estrategias de divulgación científica*. Valencia: Editorial Universitat Politècnica de València.

Timoteo, J. A. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.

TOUS (2020). TOUS. Presentación corporativa. *TOUS*. Recuperado de <https://static.tous.com/21502/pub/directus/originals/>

TOUS (s.f.). Acerca de nosotros. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about>

TOUS (s.f.). Buen Gobierno. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about/buen-gobierno>

TOUS (s.f.). Cultura Corporativa. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about/cultura-corporativa>

TOUS (s.f.). Historia. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about/historia>

TOUS (s.f.). Medio Ambiente. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about/medio-ambiente>

TOUS (s.f.). Social. *TOUS*. Recuperado de <https://www.tous.com/es-es/about/social>

Túñez, J. M. (Coord.).(2007). *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblio

Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Víctor, C. (2017). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a la campaña publicitaria* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de <https://eprints.ucm.es/41615/1/T38543.pdf>

Villafañe, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: El Prado.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.

Watt, P., International, S., Holme, L. y Tinto, R. (2002). *Corporate Social Responsibility*. Recuperado de <https://growthorientedsustainableentrepreneurship>

Xifra, J. (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.