



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

U P C T



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

# GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE: ANÁLISIS DE UN CASO

---

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Javier Peñuelas Bueno

Tutor: Isabel Olmedo Cifuentes  
Curso Académico 2017/2018

Cartagena, 27 de Junio de 2018



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
<b>2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
2.1. REPUTACIÓN ONLINE: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA.....	9
2.2. MEDIDA Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE.....	13
2.3. CRISIS DE REPUTACIÓN .....	15
<b>3. ANÁLISIS DEL CASO: HEINEKEN Y SU REPUTACIÓN ONLINE .....</b>	<b>19</b>
3.1. HEINEKEN Y EL SECTOR DE LAS BEBIDAS. ....	19
3.1.1. Análisis del sector de la cerveza .....	21
3.1.2. Sector cervecero español.....	22
3.2. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE: HEINEKEN .....	26
3.2.1. Estrategia online de la marca Heineken .....	26
<b>4 .CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>



# GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE: ANÁLISIS DE UN CASO

---

## RESUMEN

---

El objetivo general de este proyecto es determinar qué es la reputación online, cómo se gestiona y analizar el caso concreto de una empresa (The Heineken Company). Para conseguirlo, se ha realizado una revisión de la literatura en la que se describen las bases teóricas. A continuación se realiza un estudio concreto de la empresa The Heineken Company, en la que se analiza como The Heineken Company gestiona su reputación online a través de las redes sociales, así como su comportamiento y respuesta ante distintas crisis de reputación online sufridas por la empresa. Como principal conclusión se puede afirmar que la compañía es una empresa referente en cuanto a la gestión de su reputación en el medio online. Sin embargo, se puede observar que en alguna de sus crisis ha cometido ciertos errores los cuales se estudian y analizan en las conclusiones.

## ABSTRACT

---

The general objective of this project is to determine what is online reputation, how it is managed and analyze the specific case of a company (The Heineken Company). To achieve this goal, a review of the literature has been carried out in which the theoretical bases are described. After that, a specific study about The Heineken Company is developed, which analyzes how The Heineken Company manages its online reputation through social networks, as well as its behavior and response to various online reputation crises suffered by the company. The main conclusion is that the company is a referent company in terms of managing its reputation in the online environment. However, it can be affirmed that in some of its crises it has committed certain errors which are studied and analyzed in the conclusions.



## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la importancia de tener una buena reputación se ha vuelto cada vez más evidente. En el pasado, las empresas dependían del boca a boca de sus grupos de interés para establecer, construir y mantener su reputación. En esta era moderna de redes sociales, páginas web y otros métodos de comunicación instantánea, las empresas deben ser conscientes de lo importante que es gestionar su reputación online de manera constante y estar atentas a cualquier crisis, ya que estas podrían tener un nefasto impacto en su reputación.

Hoy en día, las personas visitan las redes sociales y otras plataformas online para expresar sus opiniones, buscar soluciones o, en general, buscar información. Todo lo que se necesita, es una simple búsqueda para conocer los sentimientos en torno a una marca o compañía. Se ha vuelto muy importante para las empresas mantener una reputación online positiva, ya que una mala reputación online podría afectar a los objetivos de la empresa. Según Aula (2010), las redes sociales representan una amenaza para la reputación, ya que los usuarios pueden generar y compartir fácilmente información no verificada sobre una organización en diferentes plataformas de redes sociales. De ahí la importancia de saber gestionarla y aprovechar también los beneficios que pueda generar. No obstante, Cayuela y García (2007) señalan que las nuevas tecnologías de la información y comunicación hacen que las opiniones y percepciones de los usuarios vayan a toda velocidad por las redes, lo que implica que cada vez sea más importante tener en cuenta la reputación en el día a día. Así, quien actúe de forma correcta y sepa gestionar adecuadamente su reputación, tendrá un factor de diferenciación y de posicionamiento muy importante respecto a sus competidores.

Por ello, el objetivo principal de este trabajo es determinar qué es la reputación online, cómo se gestiona y analizar el caso concreto de una empresa para obtener conclusiones al respecto. En concreto, se va a analizar cómo la empresa Heineken gestiona su reputación online, así como sus respuestas ante las distintas crisis de reputación sufridas. Así se podrán sacar las conclusiones pertinentes acerca de cómo las empresas deberían gestionar su reputación a través de los medios online.

Para conseguir estos objetivos, se realizara en primer lugar una revisión de la literatura, en la que se estudiara el término reputación online, su importancia y características, así como el término crisis de reputación online. En segundo lugar se realizara un análisis de las prácticas de la empresa Heineken, en el que se incluye el estudio de sus redes sociales, así como la descripción de distintas crisis de reputación online sufridas por la empresa, y su respuesta ante ellas. Finalmente se obtendrán las conclusiones pertinentes a nivel teórico y del caso estudiado.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. REPUTACIÓN ONLINE: DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, IMPORTANCIA**

El concepto de reputación corporativa ha sufrido numerosos cambios en los últimos años debido a las distintas conclusiones que han obtenido diversos estudios elaborados desde diferentes perspectivas. Por ello existen multitud de definiciones sobre qué es la reputación corporativa. Algunas de ellas se recogen a continuación.

Según el Foro de Reputación Corporativa (FRC) (2005), la reputación corporativa es “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos”. Además, esta institución hace hincapié es que la reputación “es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.

Previamente, Fombrun (1996) había establecido que la reputación corporativa es la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura”.

Así, Groenland (2002) define la reputación corporativa como un “concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar, y de expresar con palabras”.

Otros autores como Davies et al. (2001) entienden la reputación corporativa como una combinación entre la identidad y la imagen de una empresa.

En cualquier caso, en la actualidad la reputación corporativa “es considerada como uno de los activos intangibles fundamentales en el desarrollo empresarial, cuya creación y consolidación suponen un proceso lento, prolongado en el tiempo, que puede marcar la diferencia entre competidores” (Rodríguez, 2004).

De acuerdo a las definiciones previas, en este trabajo se entiende que la reputación corporativa es la percepción que tienen los distintos grupos de interés acerca de los elementos y acciones de una empresa.

En cualquier caso, debido al notable desarrollo tecnológico de la era digital, dentro de lo que es la reputación corporativa ha surgido un nuevo término que es la reputación online.

La tecnología avanza y se desarrolla a una velocidad de la que ni siquiera somos conscientes, hasta el punto de que ha llegado a permitir que los internautas puedan expresar sus opiniones en “tiempo real”, y no solo eso, sino que se puedan valorar a través de internet los distintos productos y servicios que las empresas ofrecen hoy en día.

Nos encontramos por tanto, con agentes diversos tales como personas, empresas, organizaciones y marcas, que a su vez se transforman en aportadores de contenidos, afectando a la forma en la que los demás los ven, lo que da lugar a lo que se conoce como “reputación online” (Hernández, 2009).

Sobejano (2010) indica que el control de la reputación de una empresa no es absoluto por parte de la organización, sino que éste es también generado a través de los comentarios y opiniones de los usuarios. Este autor señala también que la falta de interés por parte de las empresas de conocer qué se dice en internet unido a la falta de iniciativa de éstas para utilizar los medios sociales como forma de posicionamiento aumenta el riesgo de que se produzca una crisis online.

Precisamente, del Fresno (2012) entiende como reputación online de una marca “el resultado de lo que los clientes, ex clientes, futuros clientes, empleados, etc. dicen, escriben y transmiten a otros en cualquier parte de los medios sociales de internet o social media a partir de sus percepciones y experiencia en cualquier momento de su relación, directa o indirecta, con esa marca”.

Leiva-Aguilera (2012), autor del libro “Gestión de la reputación online”, define la reputación online como la suma de lo que la empresa dice de sí misma y de lo que los demás (otros stakeholders) dicen de ella en internet.

Finalmente, Del Santo (2011) explica que la reputación online es el resultado de los valores de una empresa y de su forma de interactuar con la comunidad a través de conocimientos digitales.

Por tanto, en este trabajo se considera que la reputación online es la percepción digital que una empresa tiene o adquiere como resultado de: a) sus actos y valores en internet; y b) los comentarios y opiniones que los distintos grupos de interés difunden en internet sobre la empresa.

Respecto a las características de la reputación online, Jiménez (2012) señala que es un elemento intangible, difícil de medir y controlar, y muy volátil.

Es intangible porque se trata de un activo no material para la empresa, no se percibe de una forma contable, pero supone una de las mayores fuentes de valor económico para las empresas.

Es también difícil de medir y controlar, ya que no depende solo de la empresa si no de las distintas opiniones de fans, clientes, etc.

Finalmente, la reputación online es volátil porque puede variar con cierta facilidad aún gestionándola de una manera adecuada. De hecho, en el actual mundo globalizado donde existen infinitas conexiones a través de internet (opiniones, comentarios, etc.), provoca que la reputación online sea cada vez más volátil y por lo tanto más difícil de controlar. Debido a esa volatilidad, las empresas tienen que ser las encargadas de realizar un mejor ejercicio de escucha sobre los distintos grupos de interés y así obtener una mejor imagen cara a sus empleados, accionistas y consumidores. Por tanto, la reputación online es actualmente uno de los activos intangibles más importantes para el éxito de las compañías

En cuanto a la importancia y beneficios que las empresas pueden obtener como consecuencia de una buena gestión de su reputación online, se pueden destacar las que están indicadas en un estudio de la Agencia de Marketing Online de Pennsylvania KAFE (2003). Dicho estudio subraya que una buena reputación online corporativa permite:

- Un uso extendido de cualquier tipo de información relevante de cualquier empresa a través de internet, ya que un 85% de los clientes leen opiniones y comentarios para determinar si un negocio es bueno o no.
- Identificar de una manera más exacta el público objetivo de la empresa y así poder mejorar la toma de decisiones y estrategias con respecto a dicho objetivo.
- Lograr una percepción positiva tanto del público objetivo como de los distintos proveedores e inversores con los que se relaciona la empresa ya que es una muestra de que la misma está abierta al dialogo en internet.
- Conseguir calmar las quejas de los clientes más molestos de una manera más sencilla y eficiente, ya que el 86% de los clientes apreciarían una respuesta vía

*social media* en lugar de si la empresa les respondiese de una forma exclusiva y particular.

- Incrementar las recomendaciones boca a boca (word of mouth) y, fundamentalmente, el boca a boca electrónico (word of mouse), que se refiere a las recomendaciones realizadas a través de internet. Concretamente, un elevado número de clientes considera que le generan una mayor confianza las recomendaciones online (clientes anónimos) que las recomendaciones realizadas por el boca a boca tradicional (normalmente personas conocidas).

Por lo tanto, podríamos decir que una buena gestión de la reputación online de la empresa supone desde una mayor fidelización y lealtad de los clientes hasta una mayor atracción de inversores lo que se podría traducir en unos mejores resultados.

Tal y como se ha descrito, dada la gran influencia de internet en el ámbito corporativo, ha surgido la necesidad de que las empresas desarrollen una estrategia para gestionar su reputación online. Como se ha podido escuchar o leer en numerosas ocasiones, son solo unos pocos segundos los que podrían acabar con el prestigio y futuro de una empresa, a pesar de las grandes inversiones que haya podido realizar para generarla y mantenerla. Esto ha ocasionado que sean cada vez más empresas la que incorporan a su equipo la figura del Community Manager.

Según Marquina-Arenas (2013) en su libro “Plan Social Media y Community Manager”, un community manager es un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y públicos en general a través de los medios y redes sociales online. Otra definición es la ofrecida por la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO-PSM) que indica que un community manager es “aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos.” De este modo, la figura de un Community Manager dentro de una empresa puede evitar o contrarrestar una información falsa o errónea que circule por internet respecto a la organización. Además de esto, deberá medir y gestionar la reputación online de la empresa.

## 2.2. MEDIDA Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE

Puesto que la reputación online es un elemento intangible de la empresa, como se ha indicado con anterioridad, es complejo intentar medirla. Son tantas las fuentes que influyen en este concepto que resultaría imposible medirla de una forma exacta. Aun así, existen una serie de herramientas conocidas como “plataformas de escucha”, algunas gratuitas, otras de pago, las cuales podrían ser útiles para intentar aproximarse. No obstante, hay que tener en cuenta que el mero uso de éstas no significa que el resultado vaya a ser el deseado. Lo primero es conocer bien las características de nuestra empresa para saber cuál de esas herramientas debemos utilizar.

Esas herramientas permiten a las empresas monitorizar su reputación online. Monitorizar la reputación online de una empresa consiste en llegar a saber qué es lo que los consumidores dicen y comentan sobre la empresa en internet, ya sea positivo o negativo, lo cual en muchos casos puede convertirse en una gran ventaja a nivel estratégico ya que la disposición de ese tipo de información por parte de una empresa puede suponer un valor estratégico muy importante. Darle al consumidor lo que necesita es el objetivo principal de toda empresa, y gracias a muchas de estas herramientas puede conseguirse.

A continuación se muestran una serie de herramientas gratuitas propuestas por Alfaro (2013) para monitorizar la reputación online de una empresa, y en base a la interpretación de esos resultados, intentar aproximarse a su medición:

- Google Alerts

Esta herramienta es una de las más conocidas y fáciles de usar. Permite generar alertas a partir de palabras clave en noticias, webs, blogs, etc. Es bastante eficaz ya que su búsqueda se realiza en el entorno de Google. Gracias a ella podemos saber las veces que se nos cita y poder así llevar un cierto control. Está configurada de manera que se pueden recibir las alertas de una forma directa al correo electrónico indicando la periodicidad con la que se desea recibirlas.

- Social Mention

Se trata de una aplicación web muy completa capaz de devolver resultados basados en los sentimientos expresados en las distintas redes sociales relacionadas con la empresa analizada. Funciona de manera muy similar a Google Alerts y sus resultados están basados en los siguientes aspectos:

- \* Fuerza de empresa: porcentaje que muestra la probabilidad de que una empresa sea mencionada en los medios sociales.
- \* Sentimiento: es la media entre los comentarios positivos y los negativos.
- \* Pasión: es la probabilidad de que usuarios que hayan comentado aspectos de una empresa, lo vuelvan a hacer en otras ocasiones.
- \* Alcance: se trata de una medida de influencia de la empresa.

- Buzzmonitor

Es una gran herramienta, ya que además de medir, analizar, y comparar las redes sociales, permite saber lo que se dice en éstas sobre la empresa y sus productos y/o servicios, lo cual es positivo de cara a buscar soluciones sobre posibles problemas.

- Klout

Es una herramienta gratuita que permite medir la influencia y relevancia de la empresa en distintas redes sociales como: Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Foursquare, Instagram, YouTube, Tumblr, Blogger, Last fm y Flickr. Si se conecta la cuenta de Klout de la empresa con la de las distintas redes sociales, se puede por ejemplo observar qué valoraciones han tenido más repercusión en las redes, así como ver las estadísticas de influencia de la empresa en el dashboard<sup>1</sup>.

- Reputacion XL

Es una de las herramientas más completas que recoge información de redes, blogs, noticias, foros, etc. Esta información es almacenada en un dashboard (panel de control), para, una vez seleccionadas las preferencias, recibir las alertas de forma automática en el correo electrónico de la empresa.

Como se ha indicado anteriormente, no existe ninguna herramienta que indique cómo es la reputación online de una empresa. Este tipo de herramientas intentan dar un feedback a

---

<sup>1</sup> Dashboard es una representación gráfica de los principales indicadores clave (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos de negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa (<https://tristanlosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard/>)

quien las utiliza acerca de comentarios, número de veces que se pronuncian palabras de interés relacionadas con la empresa, alertas acerca de ellas, etc. Una vez recibido ese feedback hay que intentar interpretarlo de una manera correcta para saber si esa reputación es buena o no y a partir de ahí intentar mejorarla. El encargado de realizar esa tarea será el community manager de la empresa.

### 2.3. CRISIS DE REPUTACIÓN

Hoy en día, cuando se habla del término crisis de reputación, se refiere a una serie de acontecimientos que alteran o han alterado de forma negativa el curso normal del funcionamiento de una empresa.

Piñuel (2002) entiende como concepto de crisis: “Un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos”.

Con el desarrollo de la Web 2.0, y como consecuencia el gran aumento de la viralidad a través de las redes sociales, es determinante conocer qué posicionamiento ocupa nuestra organización en internet. Estudiar y diseñar una eficiente estrategia de comunicación online será indispensable para poder potenciar esos comentarios positivos y trabajar los más negativos.

Cuando una organización se enfrenta a una crisis de reputación, es muy importante saber diferenciar entre cómo gestionar una crisis y cómo comunicarla. Gestionar una crisis tiene que ver con la crisis misma mientras que cuando hablamos de comunicación de una crisis nos referimos a la percepción de esta. Por tanto, “la gestión de crisis se caracteriza por tener un carácter proactivo hacia la situación y estar enfocada sobre el sistema entero, mientras que la comunicación posee un carácter reactivo sobre un aspecto específico del sistema” (Mitroff, 2001).

Algunas normas a tener en cuenta a la hora de desarrollar una buena estrategia de comunicación de una crisis de reputación son:

- ❖ Admisión: “*Tell it and tell it fast*” (Seitel, 1998). Es muy importante saber y conseguir que nuestra organización se posicione como la única fuente de información relevante con la mayor rapidez posible, tanto al público externo, como a la parte interna de la empresa ya que si no es así, la imagen de la empresa podría verse afectada por comentarios negativos de otras fuentes, desacreditando así la información real.
- ❖ Transparencia: una vez se haya producido el evento negativo, es muy importante que la organización trate de ser lo más transparente posible, esto significa no mentir, ni ocultar ningún tipo de información que pueda ser relevante.
- ❖ Coherencia: consiste en garantizar que la toma de decisiones se hace de acuerdo a los objetivos y estrategia de la empresa, dejando a un lado la improvisación, y poniendo en marcha una práctica ya consolidada dentro de la empresa.

Según Gonzalez-Herrero y Smith (2010), las fases de una crisis de reputación en la Web 2.0 son:

- Gestión de problemas: El entorno virtual, en el cual se producen la mayoría de crisis de reputación corporativas hoy en día, implica vigilar, rastrear, identificar y administrar conflictos que puedan ser potencialmente conflictivos para las empresas. Para ello, es necesario entender internet, no solo como una herramienta que puede dar problemas, sino utilizarla también como un recurso para poder resolverlos, y ayudar a las organizaciones a desarrollar las políticas y acciones necesarias para prevenir o resolver una posible crisis de reputación.
- Planificación-Prevención: Las personas encargadas en la empresa de gestionar una posible crisis (en general, el community manager) son los que tienen que reflejar en los planes de crisis las nuevas estrategias para hacer frente a amenazas nacidas en este escenario (internet). Un análisis temprano del contenido en la Web podría proporcionar una alerta necesaria para elaborar los planes y respuestas apropiados para así permitir a las empresas evitar una posible situación de crisis.
- La crisis: Esta fase abarca todas las acciones que una organización necesita implementar una vez surgida la situación de crisis. Muchas de estas acciones deberían haberse puesto en marcha por adelantado durante la etapa de planificación y prevención. Internet ha derribado las barreras geográficas y temporales, de manera que cualquier situación inicial de crisis puede convertirse

en un problema global en cuestión de segundos, y por lo tanto, el tiempo y velocidad de respuesta se ha visto muy afectado, como lo han hecho las herramientas para responder ante éstas.

- Post-crisis: Internet ha introducido también nuevas consideraciones sobre la larga duración de los efectos de una crisis. Hoy en día las empresas deberían tener en cuenta que es casi imposible conseguir eliminar por completo de la Web publicidad negativa de nuestra compañía, ni siquiera cuando la crisis ha finalizado. Sin embargo, las empresas que demuestren que han aprendido de sus errores y han cambiado su estrategia de comunicación, e incluso, en ocasiones, la cultura de su propia empresa, estarán en una posición mucho más sólida para evitar futuras crisis. Es recomendable realizar un estudio una vez la crisis ha finalizado para poder ver con detenimiento las causas de lo sucedido y la situación actual para crear un nuevo plan de crisis poniendo en práctica lo aprendido. La organización necesitará recuperar su imagen y comprobar si su reputación sigue afectada.

Elixir Systems (2006) menciona algunas de las fuentes que pueden dar lugar a crisis de reputación online, como son:

- Blogs, fóruns, y webs de opiniones del consumidor. Los consumidores utilizan los blogs para obtener información acerca de las empresas, así que éstos, dado el caso, pueden influir en las opiniones y decisiones de los clientes. Existen foros clasificados según las distintas industrias para intercambiar información acerca de éstas. Los foros se utilizan normalmente para compartir información referente a una categoría, desarrollar ideas, etc. Las webs de opiniones del consumidor se utilizan para pedir información acerca de productos o servicios y así tomar decisiones de compra basadas en la experiencia de otros.
- Webs de quejas del consumidor. Es el medio utilizado con el fin principal de atacar a organizaciones y marcas individuales. En el caso de que una empresa se vea amenazada por este tipo de ataques o seguimientos, el enfrentamiento o discusión no es el camino más aconsejado ya que los ataques podría aumentar. Comunicarse de forma directa con el responsable de esta plataforma podría ser una solución, pero hay que tener en cuenta que tratar con una o varias personas que han dedicado parte de su tiempo a realizar este tipo de quejas no será tarea sencilla. Otra manera de intentar solucionar este conflicto podría ser un “contra-

ataque”, a través de otra plataforma en la que se intentara aclarar de la mejor manera posible lo sucedido.

- Infracción de marca registrada. Las empresas, a menudo, pujan por las marcas de sus competidores. Esto quiere decir que cuando un buscador ingresa el nombre de la empresa, aparecen los anuncios de sus competidores, haciendo click en el sitio de su competidor, pensando que éste está relacionado con la empresa inicialmente buscada. Esto es una forma de fraude; un cebo que ofrece a los clientes de la empresa un producto alternativo.
- Falsificación de productos. La falsificación de productos de una empresa puede provocar grandes daños a un negocio. No solo por la pérdida de ingresos que esto genera, sino también por la pérdida del control de la calidad y seguridad.

### **3. ANÁLISIS DEL CASO: HEINEKEN Y SU REPUTACIÓN ONLINE**

A continuación se va a analizar el caso de una empresa en la que la reputación online se ha visto afectada por diversas crisis sufridas a través de distintos medios online.

Para ello se va a comenzar con un análisis, tanto de la empresa, como del sector en el que opera. Tras ello, se explicaran tres crisis sufridas por la empresa, dos a nivel nacional, y una a nivel internacional.

#### **3.1. HEINEKEN Y EL SECTOR DE LAS BEBIDAS.**

La historia de Heineken comenzó hace más de 140 años en 1864 cuando Gerard Adriaan Heineken adquirió una pequeña fábrica de cerveza en el corazón de Ámsterdam. Desde entonces, cuatro generaciones de la familia Heineken han expandido la marca de cerveza que lleva su apellido, así como la compañía en toda Europa y el resto del mundo.

Heineken se ha convertido en una de las cerveceras más grandes del mundo. Es una de las marcas internacionales de cerveza premium más valiosas desde el siglo pasado y aún sigue fortaleciéndose. Heineken ha creado bastantes cervezas especiales en todo el mundo. Además de la marca Heineken, es dueña de más de 170 cervezas especiales. Entre las más famosas están incluidas: Amstel, la tercera cerveza más vendida en Europa, Cruzcampo, Tiger, Zywiec, Birra Moretti, Ochota, Murphy's y Star.

Heineken ha conseguido una amplia presencia internacional a través de una red global de distribuidores y cervecerías. Posee y administra una de las principales carteras de marcas de cerveza en todo el mundo convirtiéndose así en una de las cerveceras líderes en términos de volumen de ventas y rentabilidad. Además, continuamente buscan reforzar sus marcas a través de innovaciones en producción, mercadotecnia y empaquetamiento.

Actualmente cuenta con más de 165 fábricas de cerveza distribuidas en más de 70 países. El número de empleados que tiene actualmente se sitúa alrededor de 76.000 trabajadores, según la Organización Brewers of Europe (2018).

Heineken aplica la estructura del área global a su estrategia organizacional. La estructura del área global es un acuerdo organizativo en el que la responsabilidad

operacional primaria se delega a los gerentes de área, cada uno de los cuales es responsable de una región geográfica específica. Heineken distingue los siguientes segmentos geográficos:

- Europa occidental
- Europa central y oriental
- América (tanto norte como sur)
- África y Oriente Medio
- Asia

En esta tabla publicada por Heineken podemos observar la comparación entre la información financiera desde 2013 hasta 2017.

**Tabla 1. Información financiera de Heineken**

Millones de €	2017	2016	2015	2014	2013
Ingresos	21,888	20,792	20,511	19,257	19,203
Beneficio Operativo	3,352	2,755	3,075	2,78	2,554
Beneficio operativo (Beia)	3,759	3,54	3,381	3,129	2,941
% de ingresos	17.2	17	16,5	16,2	15,3
% del Total de Activos	9,2	9	8,4*	9	8,8
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1,935</b>	<b>1,541</b>	<b>1,892</b>	<b>1,516</b>	<b>1,364</b>

Fuente: <http://www.theheinekencompany.com>

\*La cifra comparativa para 2015 se ha revisado para reflejar el cambio en la política contable sobre compensación de efectivo y saldos de sobregiro en acuerdos de cash pooling con derechos de compensación legalmente exigibles.

Como podemos observar, el beneficio neto ha aumentado significativamente de 2013 a 2017, al igual que el resto de indicadores financieros. Al parecer la crisis económica en Europa no afectó de forma significativa a los resultados e esta empresa.

Respecto a la misión, visión y valores de Heineken, se puede destacar lo que indica en su página web. Su misión principal es ser líder en todos los mercados creando una amplia cartera de marcas en todos en los que operan.

Su visión consiste en querer ser una empresa referente, ofreciendo así la mayor calidad posible en los productos y servicios que ofrecen y comprometiéndose globalmente tanto con sus consumidores como con sus trabajadores.

Finalmente, los valores de Heineken están en consonancia con su misión y visión, destacando: la pasión por la calidad, disfrutar de la vida, el respeto por las personas y por el medio ambiente, o tratar siempre de sorprender y emocionar.

### **3.1.1. Análisis del sector de la cerveza**

En general, el sector de la cerveza se puede estudiar considerando el tipo de producto, su producción y el embotellamiento.

#### Tipo de producto

Las marcas más grandes del mundo han posicionado su amplia cartera de cerveza entre la de sabor fuerte y ligero en el mercado nacional e internacional, ocupando la primera una parte importante de su negocio total. Los consumidores tienden a beber cervezas más fuertes, es decir, con un mayor contenido de alcohol. En competencia cercana están las cervezas ligeras que tienen un bajo contenido de calorías y alcohol. Las cervezas ligeras han explotado el deseo de los bebedores más preocupados y conscientes de la salud. Según los autores Ravi (2017), consultor en Allied Market Research, se espera que solo el mercado de cerveza fuerte obtenga cerca de 376 mil millones de euros en ventas para 2020.

Cuando hablamos de la cerveza como producto, también se puede diferenciar entre cerveza industrial y cerveza artesanal. Estas se diferencian entre sí en el tipo de ingredientes utilizados para su fabricación, proceso de elaboración, filtrados, aromas, etc. Cada vez, hay un mayor número de consumidores más exigentes que están cambiando sus gustos hacia la cerveza artesanal, debido a su sabor y calidad distintivos.

#### Producción

Según el volumen o el tamaño de producción, las cervecerías se clasifican en macro cervecerías y micro cervecerías. La guerra oficial entre ellas es evidente, pues las macro cervecerías están ofreciendo cantidad y calidad (aspecto de diferenciación de las micro cervecerías) mientras que las micro cervecerías están logrando vender su producto en mercados más alejados (aspectos clave de las macro cervecerías). En cualquier caso, los cambios recientes en las preferencias de consumo han aumentado considerablemente la demanda de micro cervecerías ya que son cada vez más las que apuestan por la producción de cerveza artesanal.

## Embotellamiento

El embalaje o la forma en la que se sirve el producto juega un papel vital cuando se trata de influir en el patrón de compra de los clientes que consumen cerveza, encontrando tres formas básicas: en botellas, latas o barriles. En los últimos años, las cervezas enlatadas están incrementando de forma intensa su cuota de mercado respecto a la embotellada y en barril. Esta creciente demanda de cerveza enlatada se debe fundamentalmente a que puede almacenarse y transportarse fácilmente. Además, lo que hace que la primera opción sea enlatada es el hecho de que protege el contenido del calor externo. Junto a este factor, la gama de cerveza de barril continúa expandiéndose en el actual entorno competitivo.

### 3.1.2. Sector cervecero español

#### Producción

A nivel internacional, España ocupa el cuarto puesto en cuanto a producción de cerveza, situándose detrás de Alemania, Polonia y Reino Unido. Según el último informe socio-económico del sector cervecero español, a comienzos de 2017 había 483 cerveceras repartidas por toda España.

Según la organización de Cerveceros de España (2017), la actividad del sector cervecero español supone una aportación a la economía española de cerca de 7.000 millones de euros en términos de valor añadido. En el siguiente gráfico realizado por dicha organización (gráfico 1) se puede observar la evolución de la producción de cerveza a nivel nacional.

Gráfico 1. Evolución de la producción de cerveza en España



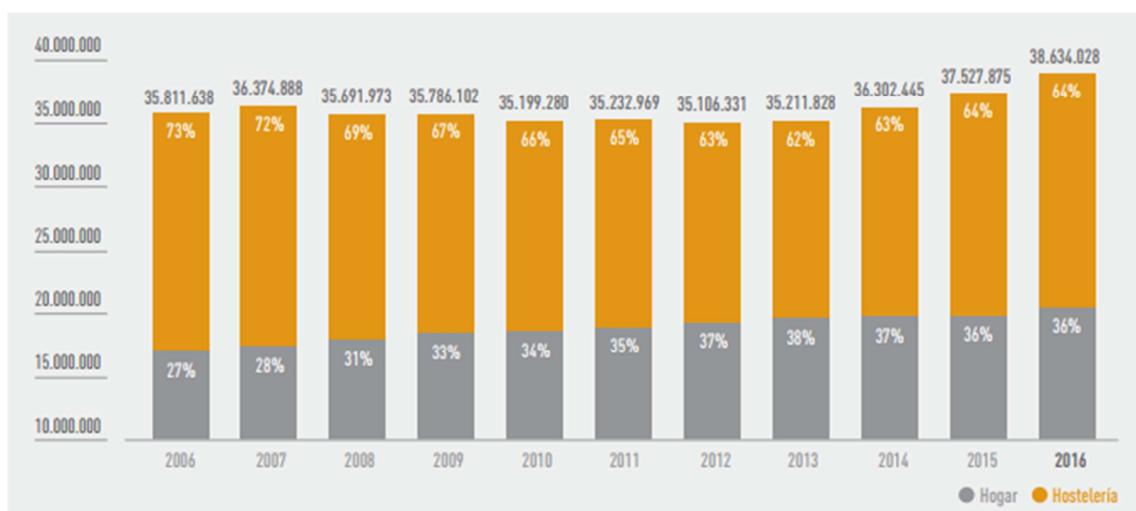
Fuente: [www.cerveceros.org](http://www.cerveceros.org)

En el gráfico 1 se puede apreciar un descenso en la producción de cerveza en el periodo 2011- 2013, alcanzando su nivel más bajo precisamente en 2013, coincidiendo con los primeros años de la crisis económica sufrida en España. A partir de 2013 es cuando podemos observar que se volvieron a alcanzar niveles de producción de cerveza similares a los obtenidos antes de la crisis en España.

### Consumo

En los últimos años, el sector cervecero español ha experimentado diversos cambios. Uno de los más significativos ha sido el aumento del consumo. Como se puede observar en el gráfico 2 realizado por Cerveceros de España (2017) en su último informe socio-económico, el consumo de cerveza procedente de la hostelería se ha incrementado, hasta alcanzar en 2016 una cifra aproximada de 38.634.028 hectolitros de cerveza. Este incremento en el consumo de cerveza en la hostelería también ha ido acompañado de un aumento en el consumo de cerveza en el hogar, tal y como también se desprende del gráfico 2.

Gráfico 2- Comparativa de la evolución del consumo de cerveza en hostelería y el hogar



Fuente: [www.cerveceros.org](http://www.cerveceros.org)

Este incremento en el consumo de cerveza en España ha sido debido principalmente a dos factores: una recuperación económica desde el año 2012, unido a un significativo aumento del turismo en los últimos años. Una prueba de esto, es que según la organización Cerveceros de España (2017), el trimestre del año en el que se registra un mayor consumo de cerveza en España es en el tercer trimestre (julio-septiembre),

periodo en el que el turismo alcanza su mayor nivel, unido a que son los meses de mayor calor en la mayoría del territorio español.

En cuanto a las ventas, se puede destacar que las comunidades de Andalucía, Ceuta, Melilla, y Extremadura un mayor nivel de ventas. Juntas ocupan cerca del 23% del volumen total de ventas de cerveza en España (Cerveceros de España, 2017).

### Competencia en el sector cervecero español

Dentro del sector cervecero español, existen diversas empresas dedicadas a la producción y distribución de cerveza que compiten ser la empresa cervecera de referencia.

A nivel nacional, los principales grupos cerveceros que suponen una competencia directa para Heineken son dos: Mahou San Miguel y Grupo Damm. No obstante, hay otros dos grupos que también operan en el mercado español y que están cobrando importancia como son Hijos de Rivera y Compañía Cervera Canaria (Cercasa).

### Mahou San Miguel

Actualmente ocupa el puesto de líder del sector como mayor productor de cerveza en España. El 33% de la producción nacional de cerveza proviene de esta empresa según el informe socioeconómico de España realizado en 2017 (Cerveceros de España, 2017). Esta empresa cuenta actualmente con 8 plantas productoras en las que se manufacturan más de 43 marcas distintas entre las que destacan: Mahou, San Miguel y Alhambra.



### Grupo Damm

Esta corporación tiene el 24% de la cuota nacional en ventas de cervezas (Cerveceros de España, 2017). Comercializa alrededor de 30 marcas de cerveza entre las que se pueden destacar: Estrella Damm, Voll-Damm, Estrella Levante, o Budweiser, entre otras.

Además, se dedica también a la venta de otros productos como el agua mineral Agua Veri, o los famosos batidos de chocolate Cacaolat. Ha realizado en los últimos años una estrategia de diversificación, comenzando a comercializar marcas de agua como Solan de Cabras, Sierra Natura, y Sierras de Jaén.



### Hijos de Rivera

La compañía controla el 5% de la cuota nacional en ventas, y actualmente domina el mercado gallego (Cerveceros de España, 2017). Este grupo cuenta con 21 marcas de cerveza, entre la que podemos destacar la famosa Estrella Galicia.



### Compañía Cervecera de Canarias (Cercasa)

Esta empresa, es filial de una de las mayores cerveceras del mundo, AB InBev, y suministra las dos marcas de cervezas más famosas de Canarias, Tropical y Dorada.



## 3.2. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ONLINE: HEINEKEN

Cuando se trata de gestión de la reputación, el uso de las redes sociales es vital. Los esfuerzos de las empresas en relaciones públicas y marketing deben incluir una gestión proactiva de la reputación online de acuerdo a la misión, visión y valores que determinan la estrategia que tiene la empresa, así como disponer de un plan reactivo en caso de una posible crisis de reputación online.

### 3.2.1. Estrategia online de la marca Heineken

En los últimos años, Heineken ha invertido mucho en marketing experiencial online<sup>2</sup> con el fin de obtener con sus fans una mejor conexión, a un nivel nuevo y más sofisticado: el nivel de experiencia. No es ningún secreto que las experiencias son lo que las empresas usan cada vez más para definirse en los canales de las redes sociales.

El equipo de marketing de Heineken hace un gran trabajo al coproducir experiencias musicales y relacionadas con el deporte que tratan de tocar los sentidos de los consumidores. Por ejemplo, para los amantes de los festivales, recientemente Heineken ha introducido pulseras personalizadas que pueden iluminarse en color verde.

En cualquier caso, se describe la gestión de la reputación online que hace Heineken en base al contenido de su página web y el uso de sus redes sociales.

#### 3.2.1.1. Contenido de la página web oficial (Internacional)

La página web oficial corporativa de Heineken es [www.theheinekencompany.com](http://www.theheinekencompany.com)

---

<sup>2</sup> El marketing experiencial, a diferencia del marketing tradicional el cual se centra en la calidad de un producto o servicio, se centra en las experiencias que el cliente obtiene u obtendría si realizase la compra de ese producto o servicio.

En ella, se pueden encontrar diferentes pestañas que se describen a continuación:

- Sobre nosotros: en esta pestaña se puede encontrar toda la información relacionada con la historia de la empresa, estrategias, presencia global, estructura de propiedad y lista de directores. También incluye El código de conducta empresarial de Heineken. Este código, junto con sus políticas subyacentes, describe lo que la empresa espera de todos los empleados, individualmente y como equipo, en todos los mercados y en todos los niveles.
- Marcas: esta pestaña se divide a su vez en 3 subsecciones donde se destacan sus marcas internacionales, marcas artesanales, y marcas de sidra.
- Sostenibilidad: donde se pueden destacar diferentes áreas en las que Heineken está enfocada como:
  - Protección de los recursos hídricos.
  - Reducción de las emisiones de CO2.
  - Consumo responsable.
  - Promoción de la salud y de la seguridad.
- Inversores: en este apartado es donde se recoge toda la información financiera de Heineken, incluyendo información sobre los estados financieros, precios de bonos y acciones, dividendos, etc. Esta información puede en un momento dado, ser muy importante de cara a captar nuevos inversores.
- Media: en esta pestaña están incluidas distintas galerías de fotos y videos, así como las distintas redes sociales en las que la compañía Heineken y sus distintas marcas tienen presencia.
- Carreras: aquí la compañía ofrece la oportunidad de informarse acerca de las distintas oportunidades de trabajo que ofrecen. Incluyendo su programa de prácticas para recién graduados, así como información acerca de lo que buscan y valoran a la hora de contratar personal.

### *3.2.1.2. Uso las redes sociales de Heineken*

A continuación, se recogen las acciones que Heineken ha desarrollado en los últimos años en las principales redes sociales que utiliza.

#### Facebook

Facebook es una red social desarrollada por Mark Zuckerberg cuando era estudiante de Harvard en 2004. Desde su creación se ha convertido en una de las redes sociales más populares que atrae a personas de todas las edades alrededor de todo el mundo.

La compañía no posee una cuenta de Facebook corporativa, ni a nivel internacional ni a nivel nacional (España).

A nivel de su principal marca, Heineken, es la plataforma de redes sociales más utilizada y popular, pues cuenta con un impresionante número de más de 23 millones de seguidores y más de 23 millones de Me gusta a sus publicaciones. Un hecho importante de mencionar es que Heineken ha optimizado la página de Facebook con segmentación geográfica. Esto significa que sirven contenido específico según la ubicación de su público. Sin embargo, las páginas de fans regionales se agregan, lo que en parte explica los recuentos de Me gusta generales con resultados tan impresionantes.

De todas formas, para lograr esos números tan extraordinarios en Facebook, Heineken ha realizado numerosas campañas a través de dicha plataforma entre las que se puede destacar: “One Like One Balloon”.

En 2012, Heineken lanzó una campaña en su Fan Page de Brasil a tiempo real llamada “One Like One Balloon”. Yendo más allá de la táctica usual de muchas empresas como ofrecer ciertos beneficios o descuentos en sus productos, realizaron un video en donde un empleado de Heineken anunció que por cada nuevo “me gusta” que recibiesen en su página de Facebook en Brasil, inflaría un globo verde que dejaría en su oficina. Resultó ser increíblemente exitosa en la obtención de seguidores con esta estrategia.



Mientras se acumulaban “Me gusta”, grabaron un total de 30 videos en vivo con mensajes personalizados a los fans de Heineken en respuesta a sus comentarios sobre la iniciativa. Con cada respuesta de video, el rumor aumentó y la historia se extendió rápidamente, encendiendo la conversación entre los fans y Heineken de una manera sin precedentes. En 6 horas, la publicación generó más de 12.000 “Me gusta” y 29 respuestas de video personalizadas, impactando a 500.000 personas en Facebook. Esta sencilla táctica demostró ser increíblemente efectiva, ganando miles de fan en solo un día.

Heineken incluso personalizó la campaña leyendo los nombres de algunos de los usuarios en YouTube. Concluyeron publicando la foto de cómo acabó la oficina, tal y como se muestra a continuación.



En España, podemos destacar campañas como la de #HayMasDetrásDeLoQueves, lanzada por la cuenta de Heineken España, en la que Heineken junto con Benicio del Toro cuentan a través de un video toda su historia desde sus comienzos hasta convertirse en una cerveza única en el mundo. En ella, Marta Garcia, directora de marketing de Heineken España, cuenta que es la primera vez que Heineken se abre a sus

consumidores de esta manera, transmitiéndoles el duro camino desde sus orígenes, hasta en lo que hoy se ha convertido.



### Twitter

Twitter es una red social que permite a los usuarios publicar mensajes visibles para otros usuarios. Estos mensajes se conocen como tweets. Los usuarios han encontrado muchos usos diferentes para Twitter, incluida la comunicación básica entre amigos y familiares, una forma de publicitar un evento o como una herramienta de relaciones con los clientes para las empresas.

La compañía Heineken posee una cuenta corporativa de twitter a nivel internacional llamada @HEINEKENcorp.

En ella se dedica principalmente a informar sobre diferentes noticias de la compañía a nivel internacional, información tanto acerca de las distintas campañas realizadas con sus diferentes marcas y productos, así como noticias relacionadas directamente con la compañía, como por ejemplo la construcción de nuevas fábricas en distintos países.

En el siguiente tweet podemos observar la construcción de una nueva fábrica en Mexico, que destaca por haber sido construida para funcionar completamente con energía eléctrica.



La empresa Heineken posee también una cuenta corporativa a nivel nacional llamada @Heineken\_ESCorp. A diferencia de su cuenta corporativa internacional, en esta la empresa se dedica a publicar noticias sobre su actividad en España. Promociona sus marcas de cerveza, publica noticias sobre los distintos proyectos con comunidades autónomas, o promocionan distintos eventos nacionales como festivales y partidos de los diferentes deportes a los que sus marcas patrocinan.



Por ejemplo, en este tweet podemos observar como dan publicidad acerca de otra de sus importantes marcas en España como es la cerveza Cruzcampo.



O en este otro tweet donde informan sobre el Proyecto Cañaverl, un proyecto en el que Heineken y la Generalitat Valenciana se juntan para restaurar La Cuenca de L'Albufera. En cuanto a su principal marca, (Heineken), posee cuentas diferentes en numerosos países. Está presente en Estados Unidos, Italia, Malasia, Singapur, Nueva Zelanda, o España, entre otros. Además de la necesidad de crear contenido de forma global, a través de estas cuentas, Heineken consigue conectar con sus seguidores de cada país promocionando eventos locales como festivales de música o estrenos de cine patrocinados por la marca.



Heineken   
@Heineken

Follow

'Dangerous to take a free kick whilst being injured, Ronaldo!' **^CS** #ChampionTheMatch #UCLFinal

2:18 PM - 28 May 2016

El contenido de Twitter en España de la marca Heineken está centrado en el fútbol ya que es una de los patrocinadores oficiales de la UEFA Champions League. Así, el contenido que comparten en Twitter es una combinación de memes deportivos de alta calidad con videos y otros elementos audiovisuales. A menudo usan las iniciales de su personal para indicar quién creó un tweet en particular y hacerlo más personal. Podemos observar en este tweet las iniciales del trabajador que lo publicó (CS).

Las imágenes compartidas generalmente son grabadas profesionalmente para mantener la identidad de la “Liga de Campeones”, y con frecuencia utilizan el respaldo de celebridades del fútbol para preservar la credibilidad de la marca. Por ejemplo, podemos observar en este tweet, la presencia del ex-futbolista profesional, y ahora entrenador, Clarence Seedorf.



Heineken  @Heineken · 28 May 2016  
#ChampionTheMatch #UCLFinal



4 33 118

De alguna manera, Heineken pretende que cuando entras en su cuenta de Twitter, sientas que formas parte de un grupo de aficionados sentados en un pub, comentando el partido con una cerveza Heineken bien fría.

Además de estar enfocados en el fútbol, también intentan ser divertidos, llegando incluso a relacionar su contenido con situaciones cotidianas de los fans. En ocasiones utilizan humor en sus tweets intentando así acceder y agradar de una mejor manera a sus consumidores.

Está bastante claro que el Equipo de Marketing de Heineken tiene una muy buena comprensión de la audiencia de Twitter. Hablan el idioma de sus Fans y, por lo tanto, pueden obtener un nivel alto-medio de participación.

### Instagram

Instagram es una de las redes sociales que más se ha popularizado en los últimos años. Se trata de una aplicación utilizada para tomar fotos instantáneas y grabadas con funciones de filtrado para compartirlas con los seguidores y que permite incluir comentarios y menciones. Aunque Instagram fue comprado por Facebook en 2012, mantiene su personalidad a pesar de estar integrado con la red de Facebook.

La compañía Heineken no posee ninguna cuenta corporativa, ni a nivel internacional, ni a nivel nacional.

Con respecto a su principal marca de cerveza, de una forma muy similar a como lo hace en Twitter, la marca Heineken posee una cuenta principal a nivel internacional llamada (@Heineken) en la que tiene más de 273K (K=miles) de seguidores. Además, posee múltiples cuentas regionales o por países. Un buen número de seguidores tiene también su página nacional de Brasil (@Heineken Brasil) con 217K de seguidores. La cuenta de Heineken en España, (@Heineken\_es) posee un número inferior de seguidores, sólo 10.2K de seguidores.

El perfil de Heineken en Instagram tiene como objetivo transmitir diferentes aspectos de la personalidad e historia únicas de la marca.

En su página internacional destaca por utilizar muchos videos. Por ejemplo, en su campaña #HeadingoutWith, Heineken intenta mostrar a los consumidores la relación que tiene su cerveza con pasárselo bien, ya que en esta imagen se puede observar que no existe muestra alguna de publicidad de Heineken, sino simplemente, un grupo de

amigos haciendo una barbacoa, bebiendo unas cervezas y pasando un rato agradable y divertido. Algo no comprendido entre sus seguidores, ya que como se puede apreciar, existen algunos comentarios negativos.



En cambio, en sus cuentas regionales o por países, Heineken dedica la mayor parte de sus publicaciones a eventos y noticias propios de la región de su cuenta, como por ejemplo, partidos de futbol, festivales de música, etc.



Por ejemplo, en esta imagen podemos observar una publicación de Heineken en su cuenta regional de España en Instagram, promocionando un festival de música en Bilbao.

En lugar de impulsar la venta, publican fotos y videos para contar historias y hacer que las personas se relacionen y participen. Sin embargo, parece que no interactúan con sus Fans en Instagram a como lo hacen en Facebook y Twitter, ya que muchas de las preguntas de los seguidores son desatendidas. Podemos observarlo en esta imagen subida por la cuenta de Instagram de Heineken España en la que patrocinan un festival de música que se realizó en Barcelona. Una fan pregunta si este tipo de festivales los realizan también en la ciudad de Madrid, y como se puede observar en los comentarios, no existe respuesta alguna por parte de la compañía.

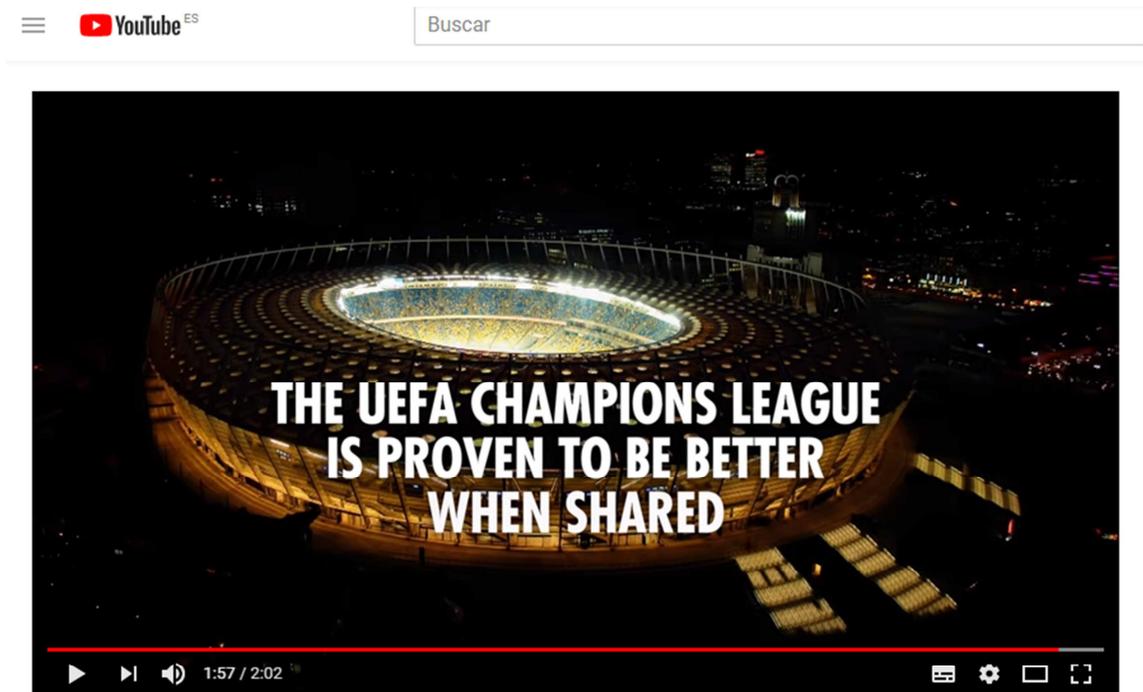


## Youtube

YouTube es una de las redes sociales para compartir videos más populares que existen. Permite a los miembros almacenar y publicar videos en la web, los cuales podrán ser vistos por cualquier persona que acceda a ella. Los miembros de YouTube y los visitantes del sitio web pueden compartir los videos en una gran variedad de plataformas web mediante el uso de un enlace o mediante la incrustación de código HTML.

La compañía Heineken posee una cuenta corporativa en Youtube a nivel internacional llamada theHeinekencompany. Únicamente cuenta con 958 suscriptores, ya que no le dan demasiado uso. A nivel nacional, la cuenta de la empresa se llama Heineken España. Posee 224 suscriptores. Tras analizar las publicaciones de este canal, se puede afirmar que la actividad de Heineken en YouTube se centra en las cuentas oficiales de sus principales marcas.

La cuenta de la cerveza Heineken actualmente cuenta con 297.705 suscriptores. Es la marca de cerveza que más seguidores y likes recibe de todo YouTube. Como ya se ha visto anteriormente, la marca Heineken es patrocinadora oficial de numerosos eventos como la UEFA Champions League, eventos musicales, etc. Esta cuenta de Youtube es utilizada principalmente por la marca para patrocinar estos eventos. Por ejemplo, en la captura del siguiente video (<https://www.youtube.com/watch?v=pPhVLPFSE8A>), a la vez que se patrocina la UEFA Champions League se propone realizar un test para demostrar que es mejor y más emocionante ver esta competición acompañado.



Heineken | The Test

Además de patrocinar este tipo de eventos, se pueden observar otras campañas en las que Heineken intenta dejar claro que cuando se consume alcohol no se debe conducir. Lo hace a través de su campaña #WhenYouDriveNeverDrink. A continuación se muestra una captura de uno de los videos de su campaña, en la que el piloto Nico Rosberg indica que él va a conducir y, por tanto, no va a beber.



Heineken | #WhenYouDriveNeverDrink | Announce

### **3.3. Crisis de reputación online de Heineken**

A continuación, se van a exponer tres crisis de reputación a las que se ha enfrentado Heineken en los últimos años a nivel internacional y nacional.

#### Heineken y las peleas de perros

En 2012, comenzó a circular una foto en Internet sobre una pelea de perros que tuvo lugar en un local en Mongolia. El problema fue que la noche en la que esto ocurrió, el local estaba rodeado de pancartas con el logotipo de Heineken.

En cuestión de segundos, esa imagen comenzó a circular y hacerse viral a través de las redes sociales e internet, llegando a distintos grupos dedicados a la defensa de los derechos de los animales. Eso supuso que la página de Heineken en Facebook fuera atacada por millones de clientes que querían saber por qué patrocinaron ese tipo de eventos, llegando a plantearse un boicot hacia Heineken.



Heineken aspira a tener una imagen global que promueva la sostenibilidad. Ha realizado proyectos para disminuir drásticamente su huella ecológica global e incluso en su visión, afirma que es una empresa comprometida con su entorno, especialmente el medioambiente y todas las cuestiones relacionadas con el mismo. Sin embargo, después de que esta imagen comenzase a circular, Heineken fue muy criticado por patrocinar y tolerar actividades abusivas hacia los animales. Miles de consumidores lo criticaron, poniendo en peligro la reputación de empresa comprometida de Heineken.

Inmediatamente después de enterarse de la imagen que circulaba, Heineken inicio una investigación. Colocó un mensaje oficial en su página de Facebook que decía que no respaldan la crueldad ni el maltrato animal y que estaban llevando a cabo investigando de carácter urgente.

El equipo de relaciones públicas trabajó de manera rápida y efectiva e informaron al público sobre el malentendido tan pronto como contrastaron la información. En 24 horas tuvieron los detalles del incidente y publicaron un comunicado de prensa en el que declaraban que un evento patrocinado por Heineken había tenido lugar en el club la noche anterior y los propietarios del bar no habían retirado los carteles y la publicidad. También declararon que no tenían idea de la participación del club en ese tipo de “deporte”, y puesto que estaban en contra de ese tipo de eventos, retiraron todo el material promocional de Heineken de ese club, el stock que el local tenía de su producto y dieron su relación con el mismo por finalizada.

Heineken también agradeció a todos los que les habían informado acerca de la imagen que circulaba y animó a sus consumidores a que les informaran sobre situaciones similares en el futuro.

Tiempo después de que este caso ocurriera, la crisis no tenía fin, cuando ya parecía que todo había acabado, la imagen volvía a aparecer en las redes sociales. Fue entonces cuando Heineken decidió publicar en su página web oficial un apartado aclaratorio, en la que podemos encontrar todas las aclaraciones necesarias con respecto a esta crisis de reputación que sufrió, incluyendo en este apartado un documento firmado por el dueño del local, en el que afirma que Heineken no tuvo nada que ver con esas peleas de perros ocurridas en el interior del establecimiento. Aquellos carteles de Heineken estaban allí por una fiesta producida unos días antes.

En este caso se puede decir que la tecnología, especialmente las redes sociales, permite a las organizaciones llegar a una audiencia más amplia; pero en otras ocasiones, la tecnología es la causa de una crisis de reputación. No obstante, también puede ser un medio para lidiar con el problema, tal y como hizo Heineken.

#### Heineken y la cerveza gratis

Heineken también sufrió una crisis de reputación en España cuando en octubre de 2017 comenzó a circular, principalmente a través de WhatsApp, un mensaje en el que se prometía regalar 4 barriles de cerveza para celebrar su 140 aniversario solo por acceder a un enlace. Este mensaje era una estafa que circulaba con el siguiente formato.



**Gana 4 Barriles de Cerveza de 5 Lt Heineken edición limitada...**  
[www.heineken.com](http://www.heineken.com)

¡Cerveza gratis! 🍺🍺

Heineken está regalando 4 Barriles de Cerveza de 5 Lt

⇒ <http://heineken.com-vale.info>

Como se puede observar, el link al que había que acceder no disponía de la designación https la cual indica que una página web es segura. Lo que los usuarios no sabían, era

que al pinchar en el enlace la información del teléfono se volvía vulnerable, incluyendo cualquier información, contraseñas, datos bancarios, etc.

Para que la estafa fuera más real, el link daba acceso a un pequeño cuestionario compuesto por 3 preguntas relacionadas con el consumo personal de alcohol. A continuación, estas respuestas eran supuestamente analizadas para saber si se tenía acceso o no al premio. Obviamente, todo persona que realizase este cuestionario era informado de que había sido ganador de los 4 barriles de cerveza pero que debía compartir el mensaje con 20 amigos de WhatsApp. De esta manera, los estafadores se aseguraban de que su mensaje falso se propagase rápidamente consiguiendo así información de muchas más personas.

En estos casos, es muy importante que las empresas monitoricen adecuadamente lo que se dice de su empresa en internet para que se enteren en la mayor brevedad posible de este tipo de bulos y actúen para desmentirlo rápidamente. En caso contrario, su reputación podría verse afectada.

Tan pronto como Heineken se entero de este caso de phishing, notifico en su cuenta de Twitter España que se trataba de una estafa.



Hay que destacar, que este tipo de estafas a través de aplicaciones de mensajería instantánea son muy difíciles de eliminar por completo, ya que desde que estas son lanzadas, hasta que se descubren pueden pasar días o incluso semanas. Es por ello por lo que Heineken sigue actualmente publicando este tipo de alertas contra esta estafa.

### Heineken y su 140 aniversario

A comienzos del año 2011, con motivo del 140 aniversario de la marca Heineken, esta decidió organizar un concurso a nivel internacional, en el que los participantes debían diseñar una botella de cerveza Heineken. El ganador se haría con un premio de 3000€, así como la promoción a nivel internacional de sus diseños. A continuación, se puede observar el cartel promocional del concurso.

**YOUR** Heineken

DESCARGAR MATERIAL/PARTICIPA PREMIOS

**ARCO**  
Madrid

**I CONCURSO DE DISEÑO**  
**YOUR** Heineken

Si eres diseñador y una de tus metas es que todo el mundo pueda admirar y adquirir tus obras, esta es tu gran oportunidad. ARCO Madrid, la principal feria de Arte Contemporáneo, presenta el I Concurso de Diseño Your Heineken®.

Participa y conviértete en el diseñador de una de nuestras exclusivas botellas de Your Heineken®, este puede ser el punto de partida para ser un prestigioso artista a nivel mundial. Además, si tu diseño es el vencedor se te hará entrega de un premio de 3000 euros. Solo tienes que:

- **Inscribirte** en [heineken.es](http://heineken.es). Si ya estás registrado en el Club Heineken, **identifícate**.
- Descargar el material necesario (PDF patrón en blanco, guidelines, logotipos, tipografías...).
- Realizar tu diseño más creativo y subirlo a la web antes del día 15 de Febrero.

Tu diseño  
por todo el mundo  
**y 3.000€**

El problema comenzó cuando los participantes se dieron cuenta de la letra pequeña y muchos de ellos manifestaban no estar para nada de acuerdo con algunas de las cláusulas a las que se comprometían una vez inscritos. Una de las cláusulas decía lo siguiente:

*“Los concursantes que participen, ceden expresamente todos los derechos patrimoniales y morales del diseño que suban a la web del I Concurso Your Heineken ARCO, así como la propiedad intelectual e industrial de los mismos a Heineken España, S.A., para que pueda usarlo, imprimirlo, registrarlo, duplicarlo y reproducirlo de cualquier otro medio posible presente o por conocer, sin que los participantes ni sus herederos puedan reclamar por estos conceptos u otros de análoga naturaleza a Heineken España S.A.”(Heineken, 2011)*

Esta cláusula comenzó a ser denunciada por los diseñadores, incluyendo aquellos que decidieron no participar. Poco tiempo después, se publicó en las noticias, una entrevista realizada al director de marketing de la marca, en la que aseguraba que internet era un medio, a través del cual las empresas tenían todo el derecho de conseguir talento de forma gratuita.

Los diseñadores, como muestra de su indignación, crearon una página de Facebook llamada “50.000 litros de cerveza para la cultura”, en la que mostraban su enfado,

además de pedir cerveza gratis para celebrar actos culturales. A continuación, se muestra una captura de la página de Facebook indicada. Como se puede observar, esta página intenta reivindicar que “el talento se paga”. En ella se puede apreciar un meme con la cara del director de marketing de Heineken España castigado a escribir que el talento se paga.



Como respuesta, el 24 de marzo del 2011, Heineken creó una página en Facebook llamada *Community Manager Heineken*, con un motivo principal, gestionar el enfado de los participantes en este concurso. En ella publicó el siguiente escrito:

*"Hola a tod@s,*

*Con vuestro permiso, queríamos daros información para resolver vuestras inquietudes respecto a las condiciones legales del concurso puesto en marcha recientemente, y al mismo tiempo matizar algunos aspectos de los comentarios surgidos respecto a este tema.*

*Heineken España solo hace uso de las obras de los ganadores, a los que premiamos y remuneramos. No damos ningún uso publicitario o comercial al resto de las creatividades. En caso de que alguna vez estuviéramos interesados en cualquier obra participante, el primer paso siempre sería contactar con el creador de dicha obra, y llegar a un acuerdo.*

*Levamos años haciendo concursos similares para elegir el cartel de Heineken Jazzaldia y el Día de la Música Heineken, con participación de*

*miles de artistas y creadores. Nuestra intención siempre ha sido destapar el talento, reconocerlo y promoverlo.*

*Queremos reafirmar el apoyo de Heineken España a la cultura y a los creadores. Somos la compañía de nuestro sector que más invierte y apuesta por la cultura, los nuevos talentos, el arte, la moda y la música en España, a través de numerosas acciones de patrocinio y colaboración. Seguiremos en ese camino, procurando ampliar nuestros programas.*

*Por otro lado, queremos aclarar que las declaraciones de Miguel de Jaime se están reproduciendo fuera de su contexto. La frase que se destaca es parte de una larga entrevista de 60 minutos sobre el futuro de las agencias de publicidad, en la que adquiere todo su sentido*

*No ignoraremos vuestra preocupación y, con el ánimo de mejorar, tendremos en cuenta estas inquietudes en la elaboración de las bases de los próximos concursos. Os animamos, además, a participar.*

*Gracias por escucharnos"*

En este comunicado no se aprecia por parte de Heineken ningún tipo de propuesta ni colaboración con los usuarios afectados, y comprobando que la página de Facebook "50.000 litros de cerveza para la cultura", continúa abierta y activa, se puede decir que no fue muy efectiva su respuesta.

Esta página del *Community Manager Heineken* actualmente ya ha sido eliminada, a pesar de que el descontento de los participantes todavía existe.

## 4. CONCLUSIONES

El objetivo principal del trabajo era analizar el término reputación online, y todo lo referente en cuanto a su gestión. Una vez realizada la revisión de la literatura para obtener el contenido teórico, se ha elegido una empresa, Heineken, con el objetivo de conocer como gestiona su reputación online, así como distintas crisis de reputación online que ha sufrido y su comportamiento ante ellas. Para ello se ha realizado un análisis profundo, incluyendo un análisis del sector, así como un análisis de la página web y las distintas redes sociales utilizadas por la empresa, tanto de sus cuentas corporativas como las de su principal marca de cerveza.

Por tanto, se pueden obtener dos tipos de conclusiones: unas a nivel teórico y otras sobre la actuación de una empresa concreta en la gestión de su reputación online y las crisis sufridas al respecto.

De la revisión de la literatura se destaca que la gestión de la reputación corporativa es un aspecto clave para las compañías. Por reputación corporativa se entiende en este trabajo que es la percepción que tienen los distintos grupos de interés acerca de los elementos y acciones de una empresa

Como parte de la reputación corporativa, se encuentra la reputación online, la cual es la percepción digital que una empresa tiene o adquiere como resultado de: a) sus actos y valores en internet; y b) los comentarios y opiniones que los distintos grupos de interés difunden en internet sobre la empresa.

En cuanto a las características principales de la reputación online, se puede afirmar que es: un elemento intangible, muy importante para las empresas; b) volátil, es decir, puede variar con cierta facilidad; y c) difícil de medir y controlar.

Entre los beneficios más importantes de realizar una buena gestión de la reputación online por parte de las compañías podemos encontrar las siguientes:

- Identificar de una manera más exacta el público objetivo de la empresa y así poder mejorar la toma de decisiones y estrategias.
- Lograr una percepción positiva de los distintos grupos de interés de la empresa, con los que se relaciona, incluyendo clientes, proveedores, inversores, etc.

- Conseguir calmar las quejas de los clientes más molestos de una manera más sencilla y eficiente en casos de conflicto, gracias a poder hacerlo de manera personalizada haciendo a los consumidores sentir importantes.
- Incrementar las recomendaciones de unos consumidores a otros a través de internet.

Como se ha mencionado anteriormente, la reputación online es un elemento difícil de medir para las compañías. No existe ninguna fórmula para hacerlo de forma exacta, pero si existen una serie de herramientas, a partir de las cuales se puede monitorizar la reputación de las empresas en Internet. Precisamente, las empresas pueden gestionar su reputación online a través de:

- Monitorizar la actividad de la empresa en los medios online: saber lo que se dice sobre la empresa o sus marcas en el medio online para poder ofrecer a los consumidores aquello que necesitan.
- Mantenerse activo en las redes sociales. Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, son algunas de las plataformas que se han estudiado en este proyecto en las que las organizaciones deben decidir si participar, y si es así, estar en activo. Ser activo en las redes sociales significa actualizar sus redes sociales regularmente para proporcionar la mejor información a los clientes potenciales y fidelizarlos. Cabe destacar que es importante que estas cuentas estén vinculadas a las páginas web oficiales de las compañías.
- Contar con la figura de un community manager, ya que sin duda alguna, desempeña uno de los papeles más importantes en la gestión de la reputación online de una empresa, pues será el encargado de monitorizar y gestionar los contenidos online de la empresa, así como el primero que debe enfrentarse a posibles crisis de reputación online.

Precisamente, una mala gestión de la reputación online de una empresa podría acabar llevando a esta a sufrir una crisis de reputación online. En este trabajo se entiende por crisis de reputación online una situación por la cual una empresa puede verse afectada en Internet, debido a una mala gestión de su reputación online.

Las principales fuentes que pueden dar lugar a crisis de reputación online son los blogs, fórums, y webs de opiniones de consumidores. En este tipo de plataformas, los clientes y otros usuarios tienen total libertad para expresarse con respecto a las empresas. En el caso

de recibir quejas o ataques, las empresas deberían siempre intentar averiguar de dónde proceden estos ataques, ya que podrían tratarse de mentiras. Una vez averiguado su procedencia, deberían intentar solucionar el problema, y evitar enfrentamientos y discusiones.

En este proyecto, también se ha tratado de aclarar que cuando una empresa sufre una crisis de reputación online, algunas las pautas que pueden tratar de seguir para minimizar sus efectos son:

- Admisión: posicionarse como la única fuente de información es fundamental para las empresas en caso de una crisis online, para así no verse afectada por comentarios e informaciones de otros.
- Transparencia: es muy importante no mentir, ni ocultar ningún tipo de información que pueda ser relevante.
- Coherencia: garantizar que la toma de decisiones se haga de acuerdo a los objetivos y estrategia de la empresa.

Respecto a las conclusiones sobre la empresa analizada, como se ha podido observar a lo largo de esta investigación, Heineken es una compañía muy activa en el medio digital. La empresa tiene una estrategia fuerte y visible para estimular comentarios positivos y fomentar el boca a boca. Heineken es globalmente activa en experiencias que van más allá de la promoción y venta de un producto. No hay duda de que Heineken es una de las marcas más influyentes e inspiradoras, que ha revolucionado el mundo de las redes sociales con estrategias específicas. No solo han producido contenido atractivo, sino que también han creado y seleccionado cada campaña para adaptarse a su mercado objetivo y a las distintas plataformas de redes sociales con las que cuenta.

Las redes sociales suponen una parte esencial en la estrategia de comunicación de una compañía, y dado que Heineken es una de las mayores compañías cerveceras, su distribución se extiende a nivel mundial.

Se han analizado las distintas redes sociales en las que Heineken está presente y se puede decir que en sentido general, sigue una estrategia exitosa a través de estas. El hecho de poseer distintas cuentas regionales provoca una mayor conexión con sus seguidores locales en cada país. Así, a través de distintas campañas que promocionan festivales de música, competiciones en distintos deportes, etc., Heineken consigue conectar con sus fans. Además, poseer cuentas en distintos países le permite crear con

sus consumidores un mayor vínculo, utilizando su mismo idioma, sentido del humor y costumbres. Para mejorar la participación con los clientes y mejorar al mismo tiempo sus productos y servicios, Heineken se ocupa de las opiniones y necesidades de estos, centrándose en la construcción de conversaciones de forma individual con cada usuario, tarea la cual permite que los consumidores se sientan importantes.

No obstante, siempre hay cosas por mejorar como por ejemplo su misión y visión. En la página web oficial de Heineken se observa que la misión y visión que ofrecen son prácticamente lo mismo, cuando la misión debería especificar a qué se dedica la empresa, mientras que la visión debería informar sobre lo que quieren llegar a ser en el futuro. Desde esta investigación se propone como recomendación que utilizaran como misión la frase de que ellos se dedican a facilitar momentos de convivencia y diversión, explicando ello no está reñido con un consumo responsable de su producto. En el caso de la visión, la propuesta es ser la compañía cervecera de referencia a nivel mundial con un desarrollo sostenible de acuerdo a su compromiso a nivel global.

Con respecto a las crisis online sufridas, se han analizado tres de las más importantes, tanto en el ámbito internacional, como en España. Como se ha explicado a lo largo del proyecto, son segundos lo que se necesitan para que la información se propague a través de internet, y por ello la actuación de la empresa para aclarar lo sucedido debe ser muy rápida y eficaz. Destaca la manera en la que Heineken gestionó la crisis sufrida en un local en Mongolia, en la que se le relacionaba directamente con un campeonato de peleas de perros, y cómo tuvo que acabar incluyendo en su página web corporativa un apartado dedicado exclusivamente a este suceso, y respondiendo individualmente a aquellos fans los cuales se quejaban y comentaban a través de las redes sociales sobre este lamentable suceso, ya que cada cierto tiempo esta crisis vuelve a aparecer por las redes.

De una manera muy similar en cuanto al tiempo de respuesta, fue la actuación que tuvo Heineken ante el caso de phishing que sufrió en 2017 a través de la aplicación Whatsapp. Como se ha mencionado anteriormente, es muy complicado para las empresas acabar por completo con este tipo de bulos. Pero lo que si es necesario por parte de la compañía, es seguir aclarándolo cuando sea necesario y no desistir y dar la tarea por terminada, ya que esto podría suponer un pensamiento erróneo por parte de los consumidores, llevándolos a pensar que Heineken fue responsable. Es cierto, que la sensación es que Heineken intentó no darle demasiada importancia a este caso, ya que

no fueron demasiadas las medidas adoptadas. Igual, una aclaración informativa a través de algún programa informativo o de entretenimiento de gran impacto de televisión, podría haber sido una buena idea para informar a aquellas personas que asociasen a Heineken con la estafa.

Finalmente, otra de las crisis más importantes sufridas por Heineken, fue la relacionada con su 140 aniversario y el concurso de diseño de envases. En primer lugar, cabe destacar que tanto el concurso, como aquellas cláusulas incluidas en él eran completamente legales, ya que estas estaban incluidas en las bases legales del mismo. Aun así, esto no es motivo ni mucho menos suficiente, para usarlo como argumento por parte de la empresa ante los consumidores y participantes.

Además, la afirmación realizada por el Director General de Marketing de Heineken en España sobre que *“en la red se puede encontrar talento gratis”* fue totalmente desafortunada, ya que el dilema no consistía en saber si Heineken había actuado dentro de los marcos que la ley establece. Lo que los participantes reclamaban era la indignación debido a la intención de Heineken de obtener los derechos pertenecientes a los diseños de los ganadores.

Heineken, a raíz de este problema, decidió abrir una cuenta específica de Facebook, llamada Community Manager Heineken. Que la actividad de un community manager no se realizara a través de alguna de sus cuentas oficiales muestra otro error abismal. Ese community manager debería haber actuado a través de alguna de las cuentas oficiales de la empresa, ya que de esta manera, Heineken muestra una falta de transparencia impropia de la compañía. Estas acciones fueron muy mal vistas por los usuarios de la red.

En tercer lugar, en cuando a la propuesta informativa publicada en la página de su community manager se puede observar que lo que Heineken intenta es recalcar y dejar claro su posición con respecto a la valorización del arte y la cultura. En vez de aprovechar su oportunidad admitiendo el error cometido o dando alguna solución, como modificando las bases del concurso, lo único que hace es remarcar sus principios.

Por último, cabe decir, que la página creada con el nombre de community manager Heineken, ya no existe, lo que refuerza la impresión que o su objetivo fue tapar la situación y no solucionarla, o se dieron cuenta de que el acto de abrir esta cuenta de forma independiente y no hacerlo a través de alguna de sus cuentas oficiales había sido

un error, ya que es normal pensar que lo hicieron para que aquellos que no se enterasen de este polémico concurso, no lo hiciesen a través de su página oficial.

Se puede entonces afirmar que ha sido una crisis mal gestionada, y que las acciones que Heineken utilizó, ponen en duda la filosofía de empresa que la marca quiere defender y transmitir, que es la de una empresa transparente, legal, y comprometida con sus fans y seguidores en todos los sentidos.

En cuanto a las limitaciones de este proyecto, cabe destacar que el trabajo se ha realizado en base a información externa obtenida de fuentes secundarias, debido a la imposibilidad de obtener información a nivel interno de la empresa. No obstante, el objetivo de analizar cómo se gestiona una crisis de reputación online ha podido ser completado a través de la consulta de esa información externa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Alfaro, J. (2013). 10 Herramientas gratuitas para monitorizar tu reputación online. Disponible en: <https://socialmedias.wordpress.com/2013/09/16/10-herramientas-gratuitas-para-monitorizar-tu-reputacion-online/>. Consultado el 016/11/2017.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Brewers of Europe. (2018). Beer statistics 2017 edition. Disponible en <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms/files/documents/publications/2017/Statistics-201712-001.pdf>. Consultado el 22/02/2018.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
- Cayuela, M.J. y García, Y. (2007). *Comunicación empresarial 2.0: la función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Madrid: Grupo BPMO.
- Cerveceros.org. (2017): Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2016. Disponible en: <http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2017/Statistics-201712-001.pdf>. Consultado el 13/01/2018.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. y Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate reputation review*, 4(2), 113-127.
- De Andres, M., (2011). La crisis de Heineken: O cómo utilizar la creatividad para atacar a las marcas. En El Mariadeandres.blogspot.com. Disponible en: <http://mariadeandres.blogspot.com.es/2011/03/la-crisis-de-heineken-o-como-utilizar.html>. Consultado el 24/11/2017.
- Del Fresno, M. (2012). *El consumidor social. Reputación online y 'social media'*. (Vol. 45). Editorial UOC.
- Del Santo, Ó. (2011). Reputación online para todos: 10 lecciones desde la trinchera sobre tu activo más importante. Consultado el 07/10/2017.

- Elixir Systems. (2003). Protect Your Brand, Influence Consumer Perception. Disponible en: <https://c.ymcdn.com/sites/sempro.siteym.com/resource/resmgr/Docs/ElixirSystemsOnlineRepMgmt.pdf>. Consultado el 06/11/2017.
- Essays, UK. (2013). A Brief History of Heineken - Company Analysis. Disponible en: <https://www.ukessays.com/essays/commerce/a-brief-history-of-heineken.php?vref=1>. Consultado el 08/02/2018.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Foro de Reputación Corporativa (FRC). (2005). Introducción a la reputación corporativa. Madrid. Disponible en <http://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>. Consultado el 12/01/2018.
- Gonzalez-Herrero, A. y Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153.
- Groenland, E.A. (2002): Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315.
- Heineken, (2011). Bases legales de la promoción 1 Concurso Disegno Your Heineken ARCO. Disponible en: <http://www.heineken.es/home/concursoarco/bases.pdf>. Consultado el 03/5/2018.
- Hernández, R. (2009). Sinceridad y diálogo, claves para manejar la reputación online. Los comentarios de los internautas influyen cada vez más en la valoración e intención de compra de productos y servicios. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*, (1305), 30-31.
- Jiménez, D.L. (2012). Identidad y reputación de carácter digital: repercusión de los medios sociales. *PAAKAT: Revista de Tecnología y Sociedad*, (2).
- Jiménez, E. y Ana, M. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8(24), 116-131.

- KAFE (2003). Los diez beneficios del online reputation management. Disponible en: <http://thestrategy.es/los-diez-beneficios-del-online-reputation-management/>. Consultado el 01/10/2017.
- Leiva- Aguilera, J. L. (2012). *Gestión de la reputación online* (Vol. 7). Editorial UOC.
- Marquina-Arenas, J. (2013). *Plan social media y community manager* (Vol. 7). Editorial UOC.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77.
- Merco. (2018). Ranking Merco Empresas España. Disponible en: <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>. Consultado el 21/12/2017  
Consultado el 02/05/2018.
- Mitroff, I. (2001) *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. Amacom. Consultado el 03/11/2017.
- Oraquo. (2014). Las crisis dormidas: El caso de Heineken y las peleas de perros. Disponible en: <http://www.oraquo.com/blog/crisis-dormidas>. Consultado el 01/03/2018.
- Piazzo, V. y Puig González, J. (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.
- Piñuel Raigada, J.L., (2002). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Comunicación y Psicotecnia*, (2), 6-34.
- Ravi, C. (2017). What will the size of the beer market be in the upcoming year? Allied Market Research, <https://www.quora.com/What-will-the-size-of-the-beer-market-be-in-the-upcoming-year>. Consultado el 13/01/2018 Consultado el 14/11/2017.
- Rodríguez, J. M. (2004). Percepción y Medida en la Reputación Empresarial, *Economía Industrial*, (357), 117-129.
- Sancho, M. (2018). Heineken y Facebook: Otro interesante caso de éxito Social Media. Disponible en: <http://cursandonline.es/heineken-y-facebook-otro-interesante-caso-de-exito-social-media>. Consultado el 02/03/2018.

Sanz, A. (2017). Los cerveceros de España: Mahou, Heineken y Damm acaparan cuatro de cada cinco cañas. Disponible en: <http://www.bolsamania.com/noticias/empresas/los-cerveceros-de-espana-mahou-heineken-y-damm-acaparan-cuatro-de-cada-cinco-canas--2749412.html>. Consultado el 28/03/2018.

Seitel, P. (2004). Handbook of Crisis and Emergency Management. Consultado el 02/11/2017.

Sobejano, J. (2010). “La crisis de reputación online”. Comunica2.0. Congreso universitario sobre redes sociales. Campus Gandía. Disponible en <http://www.slideshare.net/Comunica2Gandia/juan-sobejano-presentacion#>. Consultado el 04/12/2017.

#### **Web grafía:**

<http://www.theheinekencompany.com/investors/financial-information>. Consultado el 07/04/2018.

@Heineken. Disponible en: <https://www.instagram.com/heineken/?hl=es>. Consultado el 02/04/2018.

@Heineken\_ES. Disponible en: [https://twitter.com/Heineken\\_ES](https://twitter.com/Heineken_ES). Consultado el 02/04/2018.

@Heineken\_ES. Disponible en: [https://www.instagram.com/heineken\\_es/?hl=es](https://www.instagram.com/heineken_es/?hl=es). Consultado el 02/04/2018.

@HeinekenES. Disponible en: <https://www.facebook.com/HeinekenES/>. Consultado el 02/04/2018.