



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

CRISIS REPUTACIONAL: EL CASO DE SAMSUNG

Trabajo Fin de Grado
Grado en Administración y Dirección de
Empresas

Autor: Jorge Fenollar Calderón

Directora: Dra. Isabel Olmedo-Cifuentes

Curso académico: 2019/2020

Índice

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1 Reputación corporativa: definición, características, importancia.....	5
2.2 Gestión de la reputación	9
2.3 Riesgos reputacionales.....	13
2.4 Crisis de reputación y gestión.....	16
2.5 Ejemplos de crisis reputacionales.....	17
3. ANÁLISIS DEL CASO: CRISIS DE REPUTACIÓN DE SAMSUNG.....	20
3.1 Samsung y el sector de la electrónica del consumo.....	20
3.2 Estallido de la crisis: móviles que explotan.....	23
3.3 Gestión de la crisis.....	26
4. DISCUSIÓN.....	28
5. CONCLUSIÓN.....	31
6. BIBLIOGRAFIA.....	34

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar una situación de crisis de reputación a la que se enfrentó una empresa para sacar conclusiones sobre cómo gestionar esas situaciones. Revisando la literatura sobre reputación corporativa, se ha destacado su definición, características, gestión, riesgos reputacionales y cómo enfrentarse a una crisis de reputación según la teoría. Tras esto, se ha recopilado información sobre la crisis reputacional que sufrió la multinacional Samsung con sus teléfonos móviles en 2016. Con ello, se expone cómo esta empresa puso en práctica la teoría para gestionar una crisis reputacional, lo que puede servir para otras empresas que se puedan ver en situaciones similares.

1. INTRODUCCIÓN

La reputación de las empresas frente a clientes, proveedores, empleados, o acreedores, entre otros stakeholders, es fundamental hoy en día dado el entorno cambiante de la realidad empresarial. Mi interés por este tema surge por la inquietud de saber por qué las empresas gastan grandes cantidades de dinero en ello y si tiene un reflejo en los resultados.

Conforme empecé a buscar información sobre este tema me impactó que la reputación no es sólo algo de cara a los clientes, sino que también debe considerar aspectos internos (percepción de los empleados), ya que es algo que el consumidor medio no aprecia.

Además, una buena gestión de la reputación desarrollada durante años se puede ver empañada por un error en un momento y más con el auge de las redes sociales. De hecho, la gestión de la reputación no es sólo realizar acciones para incrementarla o mantenerla; es también estar preparado para las posibles crisis que puedan surgir. Aspectos del entono o fallos internos no esperados de la propia empresa que pueden afectar no sólo a la reputación sino a los propios resultados económicos de la empresa.

El objetivo del proyecto es investigar sobre la reputación y la situación de crisis a la que se enfrentó una empresa para profundizar sobre cómo gestionar esas situaciones y de esta manera poder evitar otras posibles crisis futuras. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura donde se destaca la definición e importancia de la reputación, cómo gestionarla de forma general, los riesgos reputacionales a los que se puede enfrentar y cómo se debe reaccionar y gestionar una crisis de reputación según la teoría. Tras esto, se analizó la crisis reputacional que sufrió la multinacional Samsung con sus teléfonos móviles en 2016 para comparar si lo hizo de acuerdo a lo que se establece en la teoría (si en realidad hay una aplicación práctica o no) y qué se puede aprender de su gestión de la crisis. Finalmente, se establecen una serie de conclusiones y se ofrece una opinión personal sobre esta crisis reputacional, si Samsung la gestionó de forma adecuada o podría haber mejorado algunas cosas, y qué se puede aprender con este caso.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Reputación corporativa: definición, características, importancia

La reputación es un término que se utiliza para hacer referencia a la valoración del comportamiento que ha tenido una persona, grupos de personas u organizaciones a lo largo del tiempo (Ferruz, 2018). Por ejemplo, los Tercios Españoles consiguieron mantener una reputación que aún hoy perdura, ya que se les recuerda como la mejor infantería europea de la época. (Ferruz, 2018).

Existen numerosas definiciones de reputación corporativa. Algunas de las más interesantes se recogen a continuación.

Fombrun (1996) explica el concepto como una “percepción representativa de la compañía basada en su actuación en el pasado, así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales”. Este trabajo se completará con los de otros contemporáneos en lo que se refiere a considerar el tiempo en la definición al incluir que la reputación afecta a la proyección futura de la empresa. Por tanto, los elementos básicos para la reputación corporativa según Fombrun (1996) serían (Ferruz, 2018): las expectativas de futuro, la admiración que despierta, la comparación con los rivales y la percepción.

Weiss et al. (1999) entienden que la reputación es “una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto”. Por tanto, en esta definición se hace más hincapié en que la reputación es una percepción general sobre una empresa. Igualmente, Rodríguez (2004) la define como “una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de esta”.

Por último, Larkin (2003) expone que la reputación “está basada en percepciones de las características, actuaciones y comportamiento de una organización. Esencialmente, la reputación es el reflejo, bueno o malo, que los grupos de interés ven en un nombre comercial. Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece en el tiempo”. De esta definición se puede destacar que se introduce el concepto de grupos de interés y cómo estos evalúan las acciones de una organización a lo largo del tiempo.

En cualquier caso, el concepto de reputación corporativa ha cambiado con el paso de los años. En la última década, la reputación corporativa ha sido objeto de numerosos estudios

desde el ámbito académico y económico, lo que ha hecho que existen numerosas definiciones que se unen a las anteriores. Entre ellas, se pueden destacar (García et al., 2020):

- Según Aaker (1996), el concepto de reputación corporativa es idéntico al concepto de reputación de marca, a la que se le asocian 6 factores cruciales (Aaker, 1996): conocimiento, lealtad, percepción de las cualidades, asociaciones y la calidad intrínseca de la marca.
- La reputación corporativa no es exclusiva de las compañías denominadas bricks and mortars (negocios tradicionales que comercian sus productos en una tienda física), sino que también se ven afectadas aquellas empresas que se incluyen bajo el concepto de Nueva Economía, las denominadas bricks and click (combinan las tiendas físicas junto con la venta online). Entre estas últimas, existen numerosos elementos, más intangibles, que contribuyen a la creación de reputación como, por ejemplo, el no empleo de imágenes que puedan dañar la sensibilidad de sus clientes, incluidos los más jóvenes (Aguilar, 2007).
- La reputación corporativa se considerada como una consolidación fundamentada del prestigio que una organización alcanza ante sus stakeholders. Esta reputación debe estar basada en una aceptación técnica y ética de los compromisos que tenga la empresa y que formen parte de los objetivos de la institución. Satisfacer las expectativas de los grupos de stakeholders de una organización significa tener la reputación corporativa que toda empresa desea. Una vez que la empresa tiene esta reputación positiva, se convertirá en una ventaja competitiva frente a la competencia (Fernández Aguado, 2003).
- Reputación corporativa es el reconocimiento que los distintos stakeholders de una compañía hacen de la actuación corporativa, de acuerdo a su satisfacción con la empresa. La reputación corporativa es un concepto fundamental a la hora de dar valor a la empresa. Además, es uno de los conceptos más novedosos en el management moderno, pues es considerada una síntesis de los factores de éxito de una empresa (Villafañe, 2004). De este modo, la reputación une aspectos más tangibles como los resultados financieros o la calidad de los productos y servicios, con otros menos tangibles como la responsabilidad social corporativa o la imagen (Villafañe, 2004). De hecho, cuando una buena imagen corporativa se mantiene a

lo largo del tiempo se convierte en reputación corporativa (Villafañe, 2004).

Por tanto, la conclusión que se saca de las diferentes definiciones de la reputación corporativa es que no se puede trabajar directamente, ya que son los stakeholders de cada empresa los que, al ver satisfechas sus necesidades y aspiraciones por la empresa, le otorgarán una reputación corporativa favorable. De hecho, la reputación es un factor clave en las organizaciones de éxito.

En las anteriores definiciones se ha nombrado la palabra “stakeholders” o grupos de interés. Stakeholders es una palabra inglesa que se utiliza en el mundo empresarial para referirse a todas las personas y/u organizaciones que se ven afectadas o afectan a las decisiones de una empresa. (Significados.com, 2020).

Existen dos tipos de stakeholders: primarios y secundarios. Los stakeholders primarios son aquellos cuya actuación es clave para el buen funcionamiento de la empresa, teniendo una relación directa con la organización (clientes, empleados, acreedores, proveedores, etc.). Los stakeholders secundarios no tienen una relación directa con la empresa, como los competidores, el estado, la sociedad en general, etc.

Respeto a las características de la reputación corporativa, según Carriò (2013) se pueden resaltar:

- Su multidimensionalidad: la reputación es generada como consecuencia de las impresiones que las personas tienen sobre ciertos aspectos de una empresa. Se pueden destacar cuatro dimensiones independientes, aunque interrelacionadas, como son: calidad, rendimiento, responsabilidad y atractivo. Estas cuatro dimensiones son las que expone la autora Carriò, pero existen otros autores que establecen otras dimensiones.

A la hora de gestionar la reputación se deben tener en cuenta estas dimensiones ya que, cada una de ellas tendrá un peso diferente en función del sector en el que se encuadre la empresa, y además las decisiones que se tomen con respecto a estas dimensiones podrán tener efectos positivos o negativos sobre el resto.

Asimismo, la reputación tiene una dimensión interna (stakeholders internos de la empresa) y otra externa (stakeholders externos de la entidad). El peso que tendrá cada una de ellas también dependerá del sector al que pertenezca la empresa.

- Su consideración como una inversión a largo plazo: construir una reputación favorable es un proceso que lleva un tiempo considerable.

Por ejemplo, si mis amigos y/o familiares me recomendaran ir a Telepizza, probablemente pensaré que es una buena opción para cenar pizza y que sus productos son mejores que los de otras pizzerías de comida rápida, pero con esto no pienso que Telepizza tiene una buena reputación.

Telepizza tendrá una buena reputación para mí como cliente cuando se unan a esas informaciones favorables otras como la percepción de otros clientes, noticias positivas, mi propia experiencia con la empresa, su trato, la calidad del producto, que siempre que me apetezca comida de ese estilo vaya/la pida de ese sitio..., y además todas estas percepciones positivas se acumulen en el tiempo.

Este ejemplo demuestra que construir una reputación positiva fuerte requiere tiempo y consistencia en el comportamiento de la entidad en relación a todos sus “stakeholders”.

En esta línea, se podría adquirir una buena imagen de la empresa, por ejemplo, mediante un buen plan publicitario o la construcción de una impactante campaña publicitaria. Sin embargo, la construcción de una reputación favorable requerirá una acumulación de percepciones favorables de que la organización es excelente y coherente a lo largo del tiempo en relación a todos los colectivos e individuos con los que se relaciona.

- Su dependencia de una amplia variedad de stakeholders: una reputación favorable será el resultado de las reseñas positivas de los stakeholders, aunque también es importante saber que una crisis reputacional se puede originar en cualquiera de estos. Por tanto, los diferentes medios de comunicación y las redes sociales se han transformado en soportes para la comunicación personal entre grupos e individuos.

Además, incluso dentro de un mismo grupo de stakeholders que puedan compartir intereses idénticos, podrán cambiar las percepciones. Y los pensamientos de unas personas o un grupo se podrán ver alterados.

- No se puede controlar: Dado que la reputación son las percepciones que tienen los stakeholders de la empresa, no la podremos controlar, aunque se puede tratar de influir sobre ella y gestionarla para que sea positiva.

La reputación es, por tanto, crucial para el desarrollo de la empresa, no solo para buscar atraer el mayor número de clientes posible, sino también para firmar buenos acuerdos con los proveedores y crear valor a la sociedad. Esto se puede ver mejor con un ejemplo.

El siguiente ejemplo se ha sacado de Fundación Universitaria Konrad Lorenz (2017). Mercadona tiene una gran reputación desde el punto de vista de los clientes por lo siguiente: Al ser una empresa tan sumamente grande tiene un poder de negociación superior al de los proveedores, ya que estos casi en la totalidad de los casos son empresas más pequeñas e incluso algunas trabajan exclusivamente para Mercadona. Esto se traduce en que, en la mayoría de los casos, los proveedores tienen que aceptar las exigencias de Mercadona para, a su vez, adaptarse a las necesidades de los clientes. Por tanto, la estrategia de Mercadona se basa en la estabilización de los precios y en ofrecer un producto con una gran relación calidad-precio, lo cual supone una creación de valor para los clientes.

2.2 Gestión de la reputación

La reputación es exógena a las organizaciones y no se puede controlar, pero sí tratar de gestionar. De hecho, las organizaciones pueden y deben manejar los factores que influyen su reputación (Haywood, 2005).

Un primer paso para gestionar la reputación de la empresa es diferenciarla de su identidad e imagen. Estos conceptos están relacionados, pero son diferentes. Según Ferruz (2018) se puede destacar que para una buena gestión de la reputación:

- Las organizaciones deben trabajar directamente su identidad, es decir, el conjunto de características, valores, y creencias con las que una empresa se identifica.
- También pueden trabajar la imagen de la empresa y lo que quieren que los stakeholders piensen sobre la misma, mediante los medios de comunicación y las relaciones públicas que proyecte una imagen fiel de la empresa en cuanto a lo que es y lo que hace.

- Aunque la reputación no se puede controlar, las empresas sí que pueden medirla y contrastarla respecto a lo que sus stakeholders piensan de ellas (imagen construida), para, de esta manera, poder gestionar las áreas problemáticas, tener indicadores de qué va bien y qué va mal, y seguir alimentando el ciclo.

Pero entonces, **¿sobre quién debería recaer la responsabilidad de esta tarea en las organizaciones?**

Haywood (2005) expone que los profesionales al mando de esta disciplina deberán tener autoridad y poder de decisión en las políticas de la empresa. En esta línea, recomienda que sean especialistas en relaciones públicas debido a que tendrán un mayor conocimiento de las relaciones con los stakeholders y estarán acostumbrados a basar sus comunicaciones en hechos. Lo que la compañía hace, y no solo lo que dice, da forma a las percepciones de los grupos de interés (Haywood, 2005).

Por tanto, para poder construir una reputación en concordancia a las expectativas de todos los públicos, será necesario conocer su opinión sobre las cuestiones más relevantes para ellos. No centrarse únicamente en el producto o el bien aportado, sino que también se deberá cuestionar el trato a los empleados o la aportación que realiza la entidad a la sociedad, entre otros aspectos (Fombrun, 1996).

Las comunicaciones y las relaciones públicas se han adaptado al nuevo entorno. Kent y Taylor (2002) exponen que desde hace un tiempo se está generando un cambio en lo que se refiere a las relaciones públicas, las cuales reflejan un énfasis en la gestión de la comunicación como herramienta para la negociación de las relaciones con los stakeholders.

Como conclusión, aunque las organizaciones no pueden controlar íntegramente su reputación, sí que pueden tratar de influir en las percepciones de los stakeholders a través de su gestión. La gestión de la reputación implica entonces (Restrepo, 2013):

- Relación y diálogo con los stakeholders. Crear canales de comunicación con los stakeholders para conocer sus preocupaciones y expectativas.
- Cambiar la visión de la comunicación por una más novedosa, con más acciones e interacciones, para que, de esta manera, haya una relación coherente entre lo que dice la empresa y lo que hace.
- Trabajar aquellas áreas o dimensiones sobre las que se forman las percepciones: como los productos y servicios, el comportamiento de la organización, su

desempeño financiero, el ambiente laboral, el tratamiento del medio ambiente, los valores y el cuadro directivo de la organización, etc.

- Gestión rápida y prevención de eventos críticos que puedan generar crisis de reputación.
- Realizar mediciones constantes sobre las percepciones de los stakeholders para poder actuar sobre las mismas. Desde una perspectiva estratégica, los medios digitales son instrumentos que ayudan a las organizaciones en lo que se refiere a la gestión de la reputación. De hecho, tienen diversas funciones, usos, alcances diferentes, y como tal, deben estar en las manos de profesionales de alto nivel (directivos) y con capacidad de relación.

Según la web Emprendepyme.net (2020) junto con la de OBS Business School (2020), existen algunos indicadores para medir la reputación de una empresa:

- 1. Cobertura mediática:** este es uno de los grandes condicionantes de la reputación corporativa, y debería ser un pilar del plan de comunicación interna. Hay que cuidar la imagen de la empresa especialmente en los medios generalistas (periódicos, radio televisión, redes sociales), pero también en los especializados.
- 2. La opinión de las terceras personas:** una valoración positiva por parte de los distintos stakeholders será beneficioso para la empresa, sin descuidar también la valoración que tenga de la empresa la competencia o empresas de otros sectores.
- 3. Lealtad del cliente:** la fidelización de los clientes es igual o más importante que el volumen de ventas, porque de esta manera también se refuerza la imagen de la empresa.
- 4. Legitimidad en el entorno:** una empresa forma parte del entorno y este entorno debe aprobar la actividad desarrollada por la empresa. Si no se cuenta con la aprobación del entorno empresarial o comunidad donde la empresa desarrolla su actividad, es casi imposible que pueda aspirar a tener una buena reputación corporativa.
- 5. Valoradores de reputación:** es importante estar posicionados en la parte alta de los rankings de empresas como los del Ranking Nacional de Empresas, InfoAdex, Mejores Marcas Españolas, Best Workplaces España, etc., donde se analizan una serie de factores (horarios, sueldo, beneficios de los trabajadores) que pueden ayudar a mejorar o mantener reputación de la empresa.

Desde el punto de vista teórico-práctico, también está la propuesta de Villafañe (2004) y del MERCO (2020). En la página web del MERCO se analizan diferentes dimensiones que generan reputación corporativa, las cuales son:

- **Resultados económico-financieros**: se basan en la proyección de beneficios (exceptuando el largo plazo), en la estrategia empresarial, el gobierno corporativo, así como en la calidad de la información que suministra la empresa y en la calidad de su gestión. Todo ello se resume en beneficio, solvencia y potencial de crecimiento.
- **Calidad de la oferta comercial**: se basa en la calidad del producto y/o servicio, el respeto a los derechos del consumidor, valor de marca y recomendaciones que realizan los clientes del producto/servicio.
- **Talento**: está relacionada con la inversión y el empleo que genera la empresa en el país dónde se ubica, considerando su compromiso con el bienestar de los trabajadores y con la igualdad de género (calidad laboral) que genere un orgullo corporativo de pertenecer a la empresa.
- **Ética y responsabilidad corporativa**: incluye aspectos sobre la calidad de la gestión empresarial (estrategia y equipo), comportamiento ético, honestidad y transparencia informativa, eficacia en la comunicación, nivel de implicación que tiene la empresa con la sociedad y su desarrollo (contribución fiscal al país), y en la responsabilidad con el medioambiente.
- **Dimensión internacional de la empresa**: analiza el número de diferentes países en los que trabaja la empresa, la cifra de ventas en el extranjero, y las alianzas estratégicas que disponga la empresa a nivel internacional.
- **Innovación**: en cuanto a las inversiones en I+D, la oferta de nuevos productos y servicios, disponer de una cultura de innovación que fomente cambios en la gestión, estrategia competitiva y comunicación digital, entre otros aspectos.

Para evaluar estas dimensiones, MERCO tiene en consideración diferentes grupos de interés como: directivos, analistas financieros, sindicatos, asociaciones de consumidores, u ONGs, entre otros.

2.3 Riesgos reputacionales

Los riesgos reputacionales son aquellas circunstancias que pueden provocar una posible pérdida de capital, bien sea financiero, social y/o participación de mercado, como consecuencia de los daños ocasionados a la reputación de la organización (Isotools.org, 2019).

Uno de los problemas más importantes de estos riesgos es que existe una gran dificultad para repararlos debido a que hoy en día existe una gran divulgación mediática de los hechos en poco tiempo (Isotools.org, 2019).

Una de las situaciones más perjudiciales que puede sufrir una empresa es la publicidad negativa, debido a que causa grandes efectos sobre la percepción de los stakeholders. Muchas veces estos efectos se ven intensificados por los medios de comunicación que tienden a difundir a gran escala hechos no siempre contrastados (Isotools.org, 2019).

Estos riesgos pueden llegar a causar la desaparición de algunas organizaciones, de manera que muchas empresas los tienen bien definidos y claros. Por ejemplo, los bancos deben de andar con pies de plomo ante este tipo de situaciones debido a que ofrecen productos financieros de elevado riesgo y deben de asegurarse que el cliente entiende el servicio que está contratando para evitar de esta manera el “desencanto” del cliente, que conlleva a una mala publicidad, y puede desencadenar una crisis reputacional, especialmente a través de redes sociales.

Por esta razón, la reputación corporativa se entiende como un activo de una gran valía que se debe tratar por todos los medios de no reducir, evitando los llamados daños reputacionales (Isotools.org, 2019).

Por ejemplo, se crea un riesgo reputacional cuando el resultado final del producto o servicio de la empresa no cumple las expectativas que tenían sus stakeholders.

Según la web Isotools.com, en su artículo “La gestión de riesgos reputacionales en las organizaciones”, existen varios tipos de riesgos:

- Naturales: vienen determinados por el entorno natural y es difícil preverlos como por ejemplo, la crisis provocada por la COVID-19.

- Del entorno: serán los provocados por cambios bien sean legislativos o regulativos que afectan a un sector concreto. Por ejemplo, un aumento del impuesto que grava la venta de coches.
- Operativos: son aquellos riesgos intrínsecos existentes en los procesos productivos del negocio. Por ejemplo, un fallo puntual de una maquina por la que se pararía el proceso productivo.
- De liderazgo: van a depender de una correcta gestión organizativa en el ejercicio del poder de la empresa. Un ejemplo podría ser el tener un mal community manager que no administre las redes sociales adecuadamente.

Es de gran importancia la realización de análisis exhaustivos de los diferentes riesgos específicos (dentro de los anteriores) a los que una empresa se pueda enfrentar.

Primero, a través de una ponderación que permita ponerlos en orden de importancia según la probabilidad de ocurrencia y el grado de seriedad del riesgo. Esta función la realizará en conjunto una persona que sea experta en el sector junto con otra que conozca bastante bien el funcionamiento de la empresa.

En segundo lugar, realizando un plan para cada riesgo de tal manera que se trate de minimizar los daños que estos pueden causar si se diera el caso. Para ello, se generan mediciones concretas que serán controladas y discutidas periódicamente por parte de la alta dirección. En el peor de los casos, si ocurre una crisis generada por algún riesgo analizado previamente, se dispondrá de información para solucionarlo de la mejor manera y más rápida que será aquella que menos daño reputacional le haga a la empresa.

Por ejemplo, Vilariño (2015) analiza el estudio de Deloitte, y saca como conclusión que los principales factores de los riesgos reputacionales son: ética/integridad (fraude, corrupción, robo), productos/servicios (problemas de seguridad con productos y servicios, problemas con la salud y el medio ambiente), seguridad (física o cibernética) y financiero (reporting, temas contables y de rating crediticio). Puntualizar que el reporting financiero se refiere al proceso de toda la documentación económica-financiera de las actividades más importantes de la empresa, con la finalidad de tener una visión real de la situación de la compañía, y analizando esta información para poder tomar decisiones económicas a corto, medio y largo plazo (<https://www.inforges.es>).

Según Vilariño (2015), las organizaciones estarán mejor capacitadas para la correcta gestión de los riesgos en aquellos sectores/áreas sobre los que tengan un control directo. Sin embargo, en las áreas sobre las que no tienen este control es bastante más difícil saber el alcance del riesgo o preverlo.

A la hora de gestionar los riesgos reputacionales, los clientes son clave para la empresa, pero no se puede olvidar también a otros stakeholders como los empleados, los reguladores, o los inversores, entre otros.

Respecto a quiénes son los responsables de gestionar los riesgos reputacionales, destacar que en primer lugar estarían los CEO y directores de gestión de riesgos, seguidos de los comités de dirección y los directores financieros.

Finalmente indicar que, la gestión de una crisis reputacional consiste en minimizar los daños que ciertas situaciones puedan generar a la empresa. Y esta gestión comienza con la detección de los posibles riesgos reputacionales, tal y como se ha explicado con anterioridad. Por tanto, es necesario tener un enfoque proactivo (tratar de adelantarse a los acontecimientos) más que un enfoque reactivo.

Una empresa utiliza un enfoque proactivo cuando realiza la previsión de los riesgos, el análisis de probabilidad de suceso, la gestión de expectativas de los stakeholders, el diseño de un manual de crisis, la monitorización y evaluación de la situación y la posterior gestión de los daños reputacionales producidos. Este enfoque permite gestionar “en positivo”, mostrando qué grupo o grupos de stakeholders se verían afectados, así como el grado o nivel de impacto en los mismos. Así, se podrá informar con una mayor claridad y brevedad de tiempo a dichos grupos para reducir los daños y repararlos.

Sin embargo, con la utilización de un enfoque más reactivo no existirá la posibilidad de anticipación frente a una crisis, y la organización perderá iniciativa, yendo a remolque con los acontecimientos, no gestionando correctamente la información que los stakeholders requerirán, y desarrollando su comunicación en un periodo de tiempo más largo, haciendo que sea menos creíble. Por tanto, el efecto del riesgo será mayor.

Para concluir este apartado, se quiere indicar que una organización que tenga una reputación sólida lograda con el paso de los años podrá afrontar mejor los posibles riesgos reputacionales y disminuirá los daños en comparación con otras empresas que están menos asentadas en el sector y que sean percibidas con una menor reputación.

De esta manera, se pone de manifiesto la relevancia que tiene la correcta gestión de los riesgos reputacionales en el adecuado funcionamiento de las actuales organizaciones.

2.4 Crisis de reputación y gestión.

A pesar de prever, estudiar y analizar los riesgos reputacionales, puede surgir una crisis reputacional. Siguiendo la perspectiva de un enfoque proactivo, para la gestión adecuada de una crisis se requerirá que la organización tenga en cuenta cuatro aspectos fundamentales como son:

- Tener sistemas efectivos para el control y la alerta temprana de los riesgos.
- Conocer el entorno en el que opera, estar al tanto de los riesgos del sector, y la posible forma en los que gestionarlos.
- Ajustar la cultura organizativa a las exigencias de una gestión de crisis.
- Formar a las personas encargadas de resolver estas crisis para aplicar de forma correcta los conocimientos adquiridos.

Son numerosos los métodos para enfrentarse a una crisis reputacional. A continuación, se recogen los pasos que las empresas pueden seguir en la gestión de la misma de acuerdo a las ideas expresadas por algunos autores.

Paso 1. Formar un comité.

Según la Cámara Chilena de la Construcción (2015), para enfrentar una crisis reputacional lo primero que habría que hacer sería reunir un Comité de crisis, el cual deberá evaluar los daños generados por la crisis y estudiar las distintas situaciones a las que la empresa se enfrenta.

También es importante tomar una posición, y tener claras las decisiones que va a tomar la empresa con respecto a la crisis. Por ello, este Comité debe estar formado por personas con experiencia en estas situaciones, además de buscar el asesoramiento de expertos, entre los cuales un experto en leyes será clave.

Puesto que la crisis reputacional trae consigo incertidumbre e indecisión, el Comité tiene que actuar sin nerviosismo y contundentemente.

Paso 2. Asumir una posición clara y fundamentada en la verdad.

Alcat (2008) expone que lo principal frente a una crisis reputacional es juntar el mayor número posible de información y comprender las características de la crisis a la que se enfrenta la empresa, para así asumir una posición clara frente a la misma.

Esa posición que adopte la empresa debe evitar la opción fácil y rentable de mentir, y demostrar que es capaz de reconocer los propios errores. De esta manera, la empresa no gasta la energía en buscar culpables, sino que se utilizará para publicar la información obtenida sobre la causa de la crisis y se asumirá la responsabilidad “sin rodeos” cuando así se desprenda de la investigación realizada.

Paso 3. Nombrar un delegado.

Alcat (2008) también dice que no solo basta con formar el equipo de crisis, sino que también es de vital importancia poner un delegado que sea el máximo representante de la empresa en ese tema y que esa persona responda frente a la opinión pública.

Lo ideal sería que este delegado fuera el presidente o el gerente de la empresa, aunque también es importante que sea un experto respecto al tema y a las características que la crisis conlleve.

Este portavoz tiene que hablar con tranquilidad frente a los medios y no debe ponerse tenso ni transmitir nerviosismo. Por tanto, lo mejor es que la empresa invierta dinero en formar a este portavoz, tanto en gestión de crisis como en su capacidad de hablar con los medios.

Paso 4. Actuar con rapidez.

Otra clave para la correcta gestión de la crisis es la rapidez. Las primeras 24 horas son cruciales para tener éxito. Por tanto, todo lo comentado previamente se tendrá que poner en marcha en la mayor brevedad de tiempo para tener el mayor éxito posible.

2.5 Ejemplos de crisis reputacionales.

El caso Volkswagen.

En septiembre de 2015, la famosa empresa automovilística Volkswagen, número uno en ventas, fue acusada por la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos por incluir en sus coches un software prohibido para hacer que los 482.000 automóviles con

motor diésel parecieran que contaminaban menos de lo que realmente lo hacían en las pruebas de emisiones. A la semana siguiente, el gobierno de Alemania exigió a la empresa que hiciera una demostración de que esta no había manipulado las pruebas.

Sim embargo, la empresa admitió que algunos de sus 11 millones de vehículos diésel vendidos en todo el mundo contenían este software. Según la agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), entre los años 2009 y 2015 Volkswagen vendió coches con este programa, el cual era capaz de detectar cuando el vehículo estaba siendo sometido a una prueba de emisión de contaminantes, y en ese momento activar el control de emisiones para que estas no superaran el límite establecido por la ley. Este problema no solo se limitó a Estados Unidos, ya que se estimaba que había alrededor de 11 millones de coches por el mundo con este software.

La EPA escribió un comunicado en el que demostraba el mal funcionamiento de los vehículos en relación con la emisión de gases, exponiendo que, aunque los vehículos pasaban las pruebas realizadas, durante su normal funcionamiento superando hasta 40 veces el estándar permitido.

Con respecto a la cotización, como podemos ver en la Imagen 1, en el momento del comunicado las acciones de la empresa cayeron un 17,6%, el martes de ese mismo mes habían descendido hasta los 130,85 euros, por lo que su caída fue de un 38% durante esa semana, lo que para la empresa representó una pérdida de unos 25 millones de euros. El 2 de octubre de 2015 la empresa cerró a 107 euros por acción (Brusa, 2018).

Imagen 1. Situación de Volkswagen tras su crisis reputacional de las emisiones contaminantes.



Fuente: Jaén (2015).

Caso Facebook

En 2014, The Guardian y The New York Times destaparon la noticia de que una aplicación de Facebook, *This is your digital life*, la cual supuestamente estaba destinada solo para fines académicos, estaba siendo utilizada por la empresa analista *Cambridge Analytica* para acceder a los datos públicos y privados de los usuarios de la misma.

Esta aplicación era un simple test de personalidad en donde había preguntas de varios temas (religión, política...). Fue descargada por casi 300 mil personas y, por una alteración en el algoritmo, se podía tener información del entorno de la persona que descargaba la aplicación. De esta manera, se estima que la empresa analista tuvo acceso a los datos de más de 87 millones de personas, los cuales la mayoría eran estadounidenses. Con esta información, la consultora política generó unos perfiles psicológicos de los futuros votantes y diseñó mensajes específicos para influir en su voto.

Cuando se recogieron estos datos, el vicepresidente de *Cambridge Analytica* era Steve Bannon, que fue el estratega de la campaña que llevó a Donald Trump a la presidencia. Este no es el único lazo con el presidente de los Estados Unidos, ya que la compañía fue financiada por el multimillonario Robert Mercer, donante también para las campañas de políticos republicanos, incluyendo la campaña de Donald Trump.

Tras este escándalo, el valor de las acciones de Facebook cayó un 13,9% que, traducido a cifras, son cerca de 68.000 millones de dólares de valor de mercado, equiparándolo con las cifras que tenía en 2012 cuando entró en bolsa (Brusa, 2018).

3. ANÁLISIS DEL CASO: CRISIS DE REPUTACIÓN DE SAMSUNG

3.1 Samsung y el sector de la electrónica del consumo

Samsung es un grupo de empresas que abarca numerosas actividades; entre ellas destacan la electrónica de consumo (en la que se va a centrar este trabajo), la tecnología, las finanzas, la construcción, la biotecnología, y el sector servicios. Este conglomerado de empresas tiene su sede en Seúl, Corea del Sur.

Según Wikipedia (2020), Samsung es el mayor grupo empresarial de ese país y sus ingresos representan el 17% del producto interior bruto, lo que demuestra la gran importancia de la empresa en el país.

La compañía se fundó en 1938 por el empresario Lee Byung-Chul. En sus orígenes, fue una empresa de importación y exportación de productos perecederos a la que se le denominó Samsung Shangoe, aunque con el paso de los años ha desarrollado su negocio a otros sectores. La empresa más importante es Samsung Electronics, la cual en 2009 se convirtió en la empresa con más ingresos en el campo de la tecnología. También destaca Samsung Heavy Industries, Samsung C&T, Samsung life insurance y Cheil Worldwide (que es una agencia de publicidad). Desde 1990, su crecimiento se realizó a través de su rama de electrónica, en particular electrodomésticos, teléfonos móviles y semiconductores.

Destacar que la compañía también ha sufrido varias grandes crisis. En 2007, un abogado de Samsung expuso ante la Fiscalía la aparición de fondos reservados para futuros sobornos. A pesar de que en primera instancia la compañía negó estos acontecimientos, fue declarada culpable y se demostró la existencia de un fondo con más de 4.600 millones de dólares en distintas entidades bancarias para estos fines. Como resultado de todo este escándalo, el presidente de la compañía en ese momento, Lee Kun-Hee, tuvo que dimitir ya que se le condenó por evasión de impuestos. No obstante, evitó la pena carcelaria pagando 45 millones de dólares.

Otro gran escándalo se produjo en abril de 2011 ante una serie de demandas judiciales interpuestas por Apple (uno de sus máximos competidores) por una supuesta violación de patentes en el diseño de los smartphones Samsung Galaxy, así como de las Samsung Galaxy Tabs. Samsung respondió con otra denuncia a Apple por el mismo motivo. Todo

esto dio lugar a un gran número de juicios en más de 50 países. Finalmente, en 2012 un tribunal de California le dio la razón a Apple e hizo que Samsung tuviera que abonar 450 millones de dólares a la compañía, aunque bien es cierto que no retiró del mercado los terminales (lo que le hubiera supuesto una pérdida mucho mayor). La sentencia fue ratificada en 2016.

Este trabajo se centra en la electrónica de consumo, que incluye todos los dispositivos que se utilizan diariamente para el entretenimiento y/o las comunicaciones como, por ejemplo, los ordenadores, los smartphones (o teléfonos inteligentes), los equipos de audio, televisores, etc.

El sector de la electrónica del consumo está en alza. Aunque la producción de este tipo de productos se realiza en todo el mundo, la principal producción se da en Asia Oriental. Otra característica de este mercado es que el precio de la mayoría de los productos tiende cada vez a ser más barato, principalmente debido a la mayor eficiencia de fabricación y al hecho de que, al ser la mayoría fabricados en Asia Oriental, el coste de la mano de obra es bastante económico. También es destacable que cada vez existen más dispositivos dentro de este mercado, como los relojes inteligentes o las gafas de realidad virtual, lo que demuestra que es un sector muy innovador y dinámico.

En la industria de los teléfonos móviles existen unas cifras de ventas asombrosas, unido a un mayor número de usuarios, aplicaciones, suscripciones... Una estimación de ventas hecha por la web xatakandroid.com (2020), prevé que se venderán unos 1500 millones de unidades este 2020 y unos 1600 millones en 2024.

Esta industria ha necesitado décadas de innovaciones, mejoras de las redes, software, diseño, precio, para tener las cifras que actualmente tiene. Hoy en día nadie duda de la importancia de este dispositivo, el cual ha pasado de ser un simple terminal para comunicarse por voz con otra persona, a ser una herramienta fundamental para el día a día.

La primera llamada de la historia la realizó un directivo de Motorola (competencia de Samsung) en 1973, aunque la verdadera revolución llegó con Apple, en enero de 1997 con la presentación del iPhone, cuyo aspecto más destacado fue su sistema operativo llamado en un principio iPhone OS y renombrado posteriormente como iOS. Fue en noviembre de 2007 cuando Google lanzó su sistema operativo Android, el cual, a diferencia de iOS, se ofrece a los fabricantes de teléfonos móviles libre de royalties.

Precisamente, la web [infotechnology](#) (2020) expone que Samsung con el sistema operativo Android supero a Apple en ventas en abril del año 2018, llegando así a la primera posición mundial. Recientemente, la marca Huawei también ha superado a Apple, y se está produciendo un gran crecimiento en ventas de fabricantes chinos como Xiaomi, Oppo o ZTE. A su vez, también existen marcas que no han sabido adaptarse bien al nuevo mercado existente y han optado por salir de él, como Nokia, BlackBerry o HTC, y otras como Motorola, LG o Sony que intentan sobrevivir.

Hoy en día, el teléfono no tiene nada que ver con lo que era anteriormente, pues prácticamente se ha convertido en un ordenador en miniatura. Hacer llamadas ha pasado a un segundo plano (aunque igualmente importante) y se usa más para realizar fotografías, navegar por internet, usar redes sociales... La innovación más importante en los próximos años será la de los smartphones plegables, o con doble pantalla, ya que esta tecnología está en auge y dará lugar a una nueva generación de dispositivos. Otra gran innovación será el 5G lo cual traerá consigo un aumento de rendimiento en la velocidad de transferencia de datos y se cree que las redes Wi-Fi y muchas de las redes cableadas actuales quedaran en segundo plano ante esta revolución.

Canalys (2020), una de las consultoras que publica regularmente la situación del mercado de teléfonos móviles, ha realizado un estudio con las cifras de 2018 y 2019 que, a pesar de no contar con los números exactos de ventas, no se distancia mucho de los datos reales, tal y como se muestra en la Tabla 1.

En el primer trimestre de 2018, se observa como Samsung vendió 71 millones de teléfonos, siendo la líder de este mercado tanto en ventas como en cuota de mercado (22,18%). La segunda mayor empresa en ventas (59 millones de teléfonos) y cuota de mercado (18,8%) fue Huawei, el segundo competidor en este mercado. Apple tenía unas ventas de teléfonos y cuota de mercado que la colocaban la tercera, aunque doblando en ventas a la cuarta (Xiaomi) y quinta (Oppo). Aunque en 2019 Samsung seguía manteniéndose como la líder del mercado incrementando sus ventas (79,5 millones de teléfonos) y cuota de mercado (23,6%), se puede apreciar un gran crecimiento de la marca Apple que se vuelve a colocar segunda en el mercado con un 15,5% de cuota de mercado y 52,2 millones de teléfonos vendidos. No obstante, este crecimiento se debe principalmente a la gran bajada de precios de esta marca realizó con respecto al resto de competidores.

TABLA 1. Ventas de teléfonos móviles y cuota de mercado mundial en el primer trimestre de los años 2019 y 2018.

	Primer trimestre 2018		Primer trimestre 2019	
	Ventas (millones tlfs)	Cuota de mercado	Ventas (millones tlfs)	Cuota de mercado
Samsung	71,50	22,81%	79,5	23,6%
Huawei	59,10	18,85%	39,3	11,7%
Apple	40,20	12,82%	52,2	15,5%
Xiaomi	27,28	8,70%	28,2	8,4%
Oppo	27,30	8,71%	25,7	7,6%
Otros	88,0	28.11%	111,9	33,2%
Total	313,38	100%	336,8	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de <https://www.xatakamovil.com/>

3.2 Estallido de la crisis: móviles que explotan

La situación de Samsung antes de la crisis no era la mejor respecto a su principal competidora, ya que Apple estaba recortándole distancia en cuanto a cuota de mercado y cifra de ventas. No obstante, Samsung esperaba tener un gran impacto y volver a ganar la cuota de mercado que su competidor le había recortado con el nuevo terminal que iba a presentar, el Galaxy Note 7. Cabe destacar que la presentación de este teléfono móvil se hizo un mes antes que la de su principal competidor, el Iphone 7.

El 2 de agosto de 2016 se hizo un evento en Nueva York con eventos simultáneos en Río de Janeiro y en Londres. El Galaxy Note 7 fue el “plato fuerte” de la presentación, ya que previamente se presentaron las gafas de realidad virtual Gear VR.

Las primeras cifras de ventas fueron bastante buenas, sin embargo, los meses de agosto y septiembre de 2016 fueron nefastos para Samsung, ya que a los pocos días de lanzar el terminal con unos 2,5 millones de móviles vendidos empezaron los primeros casos de

incendios y explosiones de los móviles. Exactamente, el 24 de agosto un usuario coreano reportó el primer incidente.

Imagen 2. Teléfono Samsung quemado.



Fuente: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37614731>

Fue un mes después de lanzar el terminal cuando la empresa paralizó las ventas debido a estos incidentes que sufrieron los terminales y realizó un programa de remplazo que costó unos 1.000 millones de dólares. Este programa consistía en emitir un comunicado en cada uno de los países donde se había comercializado el terminal (en España se publicó este comunicado el 19 de septiembre de 2016) y exponer que Samsung cambiaría gratuitamente los teléfonos afectados. En concreto, los usuarios disponían de dos opciones: esperarse hasta la sustitución de su nuevo Note 7, el cual fue entregado con un distintivo en la caja; o cambiarlo por el Samsung Galaxy S7 o S7 Edge. Para ello, los usuarios tenían que contactar con Samsung llamando a un número de teléfono gratuito o bien enviando un correo a su soporte de atención al cliente. En ambos casos, la factura de compra era necesaria.

No obstante, el problema se incrementó cuando uno de los nuevos móviles de reemplazo que se suponía que estaba en perfectas condiciones, también explotó. En ese momento,

Samsung dejó de fabricar y de vender su teléfono móvil Galaxy Note 7 tan solo dos meses después de su presentación. Al retirar del mercado este terminal, Samsung renunció al que iba a ser su producto estrella de la segunda mitad del 2016, y que le iba a proporcionar más margen de beneficio. Todo esto le costó a Samsung una pérdida de unos 4.700 millones de euros según la web de Expansión (2020).

Samsung realizó una investigación para ver de dónde provenía el fallo o los fallos del terminal. En principio, la principal teoría apuntaba a que fue un fallo del diseño, lo cual hubiera perjudicado bastante a la empresa debido a que una compañía de la relevancia de Samsung debería tener a los mejores diseñadores del mundo. Sin embargo, siguiendo con la investigación, finalmente se llegó a la conclusión de que el problema se había originado en las baterías, dando explicaciones exhaustivas a los medios de comunicación de lo sucedido.

En concreto, Samsung explicó que el problema se dio en los dos modelos de baterías que utilizaron en el Galaxy Note 7, a las que denominaron batería A y batería B. El problema de la primera batería fue un fallo en el diseño que provocaba un sobrecalentamiento. Sin embargo, en la batería B (las que se utilizaron para reemplazar las baterías A) existió un problema de fabricación por defectos en la soldadura que ocasionaban que el cobre se fundiera y provocara un cortocircuito.

Para intentar reparar el daño, Samsung elaboró y publicó un programa nuevo para la verificación de las baterías que consistiría en 8 puntos (Xataka.com, 2020). De esta manera, la compañía quería hacer patente su “compromiso por la seguridad”, uno de sus objetivos.

En cualquier caso, una de las consecuencias más graves que tuvo Samsung fue el daño intangible a la reputación. De ser alguna otra empresa menos asentada en este mercado o más pequeña, tras este incidente posiblemente no hubiera sido capaz de reponerse. Todo lo contrario a lo que pasó con Samsung, que volvió a tener bastante éxito con el Samsung Galaxy Note 8.

3.3 Gestión de la crisis.

De todo el caso que se ha comentado previamente se pueden sacar varias conclusiones. La primera sería que pedir perdón ante fallos del producto es fundamental para la recuperación de la reputación.

En el caso de Samsung, se emitió un comunicado oficial mediante la declaración de Tim Baxter (presidente de Samsung América), exponiendo que sentían los fallos que había causado el terminal y agradecían la paciencia que estaban teniendo los consumidores, proveedores y los socios comerciales.

Por tanto, el error se tiene que comunicar en primera persona, haciendo que los consumidores se sientan únicos. Es ideal poner algún programa específico para que el usuario afectado se sienta especial, y esto hizo Samsung. Creó un programa de sustitución del Note 7 con el fin de reemplazar los dispositivos dañados exponiendo que, a pesar de que el número de móviles defectuosos con respecto al total de las ventas era poco significativo, la seguridad de sus clientes era su prioridad, y que por eso realizaban ese programa.

También es importante ofrecer datos objetivos y explicar el por qué ha surgido el problema. Para los consumidores es bastante importante saber concretamente cual ha sido el problema y por qué el producto o el servicio no ha funcionado correctamente. El 23 de enero de 2017, el presidente de la división de comunicaciones móviles de Samsung, Koh Dong-Jin, expuso: “Estamos asumiendo la responsabilidad de nuestro fracaso tratando de identificar y verificar los problemas derivados del diseño de la batería y el proceso de fabricación antes del lanzamiento del Note 7”.

Samsung también hizo un gran esfuerzo para que este fallo del modelo Galaxy Note 7 no traspasara a otros modelos. Entre otras medidas para lograr esto, paró la producción de este modelo ya que, como ellos mismos expusieron, una mala experiencia no debe suponer la pérdida total de la confianza del cliente. Así, una de las primeras medidas fue crear un programa de incentivos económicos para que todos aquellos usuarios afectados por el fallo pudieran beneficiarse de un “bono” de 100 euros si querían cambiar el terminal por otro modelo de la misma marca, independientemente de su valor. Y si los usuarios querían devolver el teléfono, aparte del reembolso del precio pagado por el móvil, se les adjudicó un bono de 25 dólares para sus próximas compras.

Por tanto, Samsung supo dar la vuelta a la situación y arreglar la crisis con rapidez, agilidad y humildad. No obstante, como Samsung no comparte sus cifras de ventas por trimestres, no se sabe cómo afectó directamente la crisis a la empresa en el trimestre en que se produjo. Se estima que Apple, su principal competidor por esas fechas, vendió unos 800.000 teléfonos más que Samsung. Aunque no parezca una cantidad muy grande de móviles con respecto a los números anuales, es de destacar que Apple cuenta con menos variedad de productos y su cliente potencial incluye a aquellos que tienen las rentas más altas, ya que el precio del móvil es bastante mayor. Por el contrario, Samsung cuenta con una mayor variedad de productos adaptados al poder adquisitivo de cada cliente.

Como conclusión se puede indicar que, a pesar de que una crisis nunca va a ser favorable para ninguna empresa, se puede atajar y reducir sus efectos al mínimo posible como hizo Samsung.

4. DISCUSIÓN

Tras comentar las circunstancias en las que se encontraba la empresa antes de la crisis, exponer los motivos que dieron lugar a la misma y cómo Samsung trató de darle solución, en este apartado se analizará si Samsung ha sabido actuar conforme a la teoría ante a esta situación.

Para empezar, hay que considerar que esta crisis no fue provocada por algún comentario fuera de tono, o algunas declaraciones inapropiadas, sino que viene a raíz de un problema técnico del móvil Samsung Galaxy Note 7 que hace que explote con su uso. Es decir, un fallo en el producto estrella de la empresa, y no un fallo de defecto leve como que se le acabe muy rápido la batería, o que la cámara haga fotos con una calidad inferior a la que se espera de un móvil de esa categoría, sino que fue un error bastante grave dado que podía afectar a la integridad física de las personas. Esto hizo que Samsung tuviera que reaccionar inmediatamente para evitar un descalabro mayor.

En concordancia con lo que dice Restrepo (2013) (apartado 2 de este trabajo), Samsung desarrolló sus actuaciones ante la crisis de acuerdo a lo que se indica en la teoría. En primer lugar, se puso en contacto con sus clientes (grupo de interés más importante) ya que fueron los más afectados por el fallo técnico del teléfono. Por eso, la primera acción que hizo la compañía fue la de lanzar un numero de atención al cliente para que de esta manera los usuarios afectados por la explosión del terminal se pusieran en contacto directo con la empresa y hubiera una solución (bien remplazo por otro terminal o por otro igual). Además, tubo en consideración a otros stakeholders como los distribuidores de sus productos.

Igualmente, Samsung actuó de acuerdo con lo expuesto en el apartado 2.4 de este trabajo sobre gestión de una crisis reputacional, lo que le permitió a la empresa gestionarla de manera bastante buena. En primera instancia, formó un comité para ver cómo actuar frente a la crisis a la que se iba a enfrentar y que recogiera la información necesaria para comprender las características de la misma. Además, Samsung actuó con bastante rapidez en lo que se refiere a la explosión de los teléfonos móviles, debido a que el 24 de agosto de 2016 se documentó la primera explosión en Corea del Sur, y el 2 de septiembre (en menos de 10 días) la compañía decidió suspender las ventas del teléfono.

También la empresa trató de dar la información lo más clara posible, pero con respecto a esto, Samsung tuvo el error de ofrecer información no contrastada sobre de dónde

provenía el fallo de los terminales, indicando primero que era un fallo del diseño y demostrando posteriormente que era un fallo de la batería. Por tanto, hasta que no existe un cierto grado de certeza sobre la causa del problema, no se deben dar informaciones que luego puedan parecer contradictorias.

Lo que sí que hizo a la perfección fue nombrar un delegado que fuera el representante de la empresa frente a los medios de comunicación, tal y como indica Alcat (2008). En este caso, fue el presidente de Samsung América, Tim Baxter, el cuál lanzó un comunicado claro y tranquilizador a los stakeholders exponiendo que asumían su responsabilidad de la situación, que estaban buscando información sobre las causas del fallo, que estaban tratando de hacer lo correcto y que estudiarían la mejor solución posible.

Por tanto, ante un fallo tan importante y con estas condiciones de mercado, la empresa tenía que actuar de inmediato para no perder la reputación que tan difícil es de conseguir. Samsung hizo esto bastante bien, sacando rápidamente un comunicado, explicando las causas del error, asumiendo la responsabilidad y dando la posibilidad a todos sus clientes que hubieran comprado ese terminal de ser remplazado por otro con una batería distinta. En el momento en el que estos segundos móviles también empezaron a fallar, lo que hizo Samsung fue directamente retirar del mercado este modelo (a los dos meses de su lanzamiento), por lo que ante la “segunda crisis” también actuó de manera correcta a mi parecer.

El hecho de retirar el terminal del mercado, asumiendo los costes que eso conlleva, muestra que, tras analizar y estudiar la situación, a la empresa le salía más rentable dejar de producir y vender ese móvil, a pesar de que era el producto estrella del año, que seguir viéndose afectado por la crisis y perdiendo reputación.

Hay que destacar que otro gran acierto de Samsung fue el de comunicar en primera persona el problema, crear un programa especial para la sustitución de los teléfonos y que existiera una línea de teléfono única para hablar con cada uno de los clientes afectados. Con todo esto, Samsung esperaba que sus clientes sintieran que la empresa se preocupaba realmente de ellos.

Un punto negativo de la gestión que tuvo Samsung de la crisis fue el tiempo que tardaron en darse cuenta de donde venía el fallo del terminal, ya que los primeros informes apuntaban a un fallo de diseño, mientras que cuando siguieron analizando el caso se dieron cuenta de que el teléfono móvil no estaba mal diseñado, si no que era un fallo de

uno de los plásticos que separaban dos de los componentes de la batería. Este plástico era demasiado fino y al calentarse la batería, el plástico ardía y el teléfono explotaba.

Sin embargo, un punto a favor de la gestión de Samsung de la crisis es el hecho de pedir perdón y rectificar los errores. La compañía asumió los fallos desde el primer momento, sin buscar otros culpables, y en menos de un mes desde la explosión de su primer móvil (el 19 de septiembre) crea su programa de reemplazo y tratan de arreglar la situación intentando favorecer lo máximo posible a los clientes. Además, Samsung ofreció unos incentivos de permanencia a aquellos clientes afectados por el fallo del terminal, ofreciendo un bono de 100 dólares a aquellos que decidieran cambiar su teléfono por otro modelo de la misma marca, y otro bono de 25 dólares a los que prefirieron el reembolso. De esta manera, trataron de ganar/mantener la fidelidad de sus clientes.

Como conclusión de este apartado, indicar que Samsung actuó conforme con lo visto anteriormente en la teoría, disminuyendo de esta manera los grandes daños reputacionales a los que se enfrentaba.

5. CONCLUSIÓN

La finalidad de este proyecto era analizar una situación de crisis de reputación a la que se hubiera enfrentado una empresa para de esta manera poder sacar conclusiones sobre cómo gestionar o incluso evitar otras posibles crisis similares. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura dónde se ha resaltado la importancia que tiene la reputación para las empresas y todo el trabajo que conlleva desarrollarla y mantenerla.

La reputación corporativa es una percepción global de los stakeholders de una organización sobre las acciones que desarrolla a lo largo del tiempo y que afecta a su proyección futura. Por tanto, no se puede trabajar directamente, ya que son los stakeholders de cada empresa los que, al ver satisfechas sus necesidades y aspiraciones, le otorgarán a la organización una reputación corporativa favorable en comparación con los rivales. De hecho, la reputación es un factor clave en el éxito de las organizaciones.

Además, se han recogido y expuesto las características que tiene la reputación corporativa. En concreto, su multidimensionalidad, generación a largo plazo, dependencia de la valoración de los stakeholders, y dificultad para controlarla.

Respecto a la gestión de la reputación, aunque no se puede controlar directamente, sí que se puede trabajar a través de la identidad y la imagen de la organización, la comunicación con los stakeholders para conocer sus preocupaciones, expectativas, y percepciones, trabajar aquellos aspectos dentro de la empresa que son considerados como debilidades por los stakeholders, prevenir y gestionar situaciones que pueden afectar de forma crítica a la reputación, y medir cómo se percibe la reputación de la empresa.

Para medir la reputación, se pueden tener en cuenta algunos indicadores como la cobertura mediática, la opinión de terceras personas, la lealtad del cliente, la legitimidad en el entorno y la posición que se alcanza en los rankings de reputación.

Una de las herramientas que también se puede utilizar para medir la reputación es la propuesta por el MERCO (2020), en la que destaca que la reputación de la empresa se puede medir según sus acciones en 6 áreas o dimensiones: resultados económico-financieros, la calidad de la oferta comercial, gestión del talento, la ética y responsabilidad social corporativa, dimensión internacional de la empresa, e innovación.

Igualmente, los riesgos reputacionales se han definido como una pérdida de capital, bien sea financiero, social y/o de participación en el mercado por daños en la reputación de una empresa. Se han destacado cuatro tipos diferentes de riesgos: los naturales, del

entorno, operativos y de liderazgo. De hecho, es necesario un análisis de los mismos, ordenarlos según la probabilidad de ocurrencia y, a su vez, la seriedad del riesgo. Así, a través de indicadores concretos que sean medidos y estudiados periódicamente por la dirección de la empresa se podrá desarrollar un plan específico de minimización de ocurrencia de estos riesgos dentro de lo posible. Algunas áreas de actuación serían (Vilariño, 2015): ética/integridad (fraude, corrupción, robo), productos/servicios (problemas de seguridad con productos y servicios, problemas con la salud y el medio ambiente), seguridad (física o cibernética) y financiero (reporting, temas contables y de rating crediticio).

A pesar de todo ello, puede suceder una crisis de reputación que sea necesaria gestionar; es decir, minimizar los daños que ciertas situaciones puedan generar a la empresa. Para ello, se han recopilado una serie de pasos que se pueden seguir, como son; formar un comité, asumir una posición clara y fundamentada en la verdad, nombrar un delegado, y actuar con rapidez.

Tras esta revisión, se ha estudiado el caso de la crisis de reputación que vivió Samsung en 2016, cuando su teléfono estrella tuvo que ser retirado del mercado por un fallo técnico de su batería. A esta situación se suma el factor que el mercado de los teléfonos móviles no es un mercado común en el que al consumidor le es indiferente qué marca consumir, sino que el consumidor medio tiende a ser fan de una marca o a preferir una marca con respecto a otra siempre que el precio y las características sean similares. De esta manera, los clientes siempre van a tener predilección por una marca u otra de acuerdo a diversos aspectos entre los que destaca la reputación de la empresa. Esto se puede observar principalmente con la marca Apple, en la cual hay un gran porcentaje de consumidores que son incapaces de comprarse otro móvil que no sea de esta marca, ya sea por el sistema operativo, por las características, por el estatus de llevar un teléfono de esa marca..., aspectos incluidos en la reputación global de la empresa.

Esta circunstancia, desde mi punto de vista, suavizó las cosas para Samsung, ya que a pesar de que el fallo estuviera en el producto estrella del año, no es lo mismo un fallo de diseño que implicaría un error de un grupo de empleados de la empresa, a un fallo en un componente del móvil el cual Samsung no fabrica directamente, sino que subcontrata.

Samsung, con anterioridad a esta crisis, tenía una posición predominante en el mercado de los teléfonos móviles, siendo la compañía líder, según la web tuexpertomovil.com (2020), con una cuota de mercado del 27,8% en el primer trimestre de 2016.

La crisis comenzó con la venta de su producto estrella, Samsung Galaxy Note 7, el cual se presentó el 2 de agosto de 2016 con un gran y positivo impacto entre los clientes. A los pocos días, ya se habían vendido 2,5 millones de terminales. Sin embargo, el 24 de ese mismo mes un usuario denunció el primer estallido.

La respuesta de la empresa fue bastante rápida, ya que al mes de su lanzamiento paralizó las ventas, y mientras los casos se reproducían por todo el mundo con terminales fallidos, la compañía lanzó un programa para los clientes, bien de reemplazo por otro terminal del mismo modelo o cambiarlo por el Samsung Galaxy S7 o S7 Edge. Este programa tenía un coste inicial de 1.000 millones de euros.

Así, Samsung gestionó la crisis de forma adecuada según lo indicado en la teoría, puesto que:

- a) Formó un comité para recoger la información y alcance de la crisis, tomando decisiones difíciles (como la suspensión de las ventas y dejar de producir el producto estrella).
- b) Se nombró a un delegado que fuera el representante de la empresa frente a los medios de comunicación, que lanzó mensajes claros y tranquilizadores en todo momento.
- c) La empresa tuvo una posición clara y fundamentada, dado que en sus comunicados expuso que asumían su responsabilidad de la situación y sus errores sin culpar a terceras personas. Además, indicaban que estaban buscando información sobre las causas del fallo, que estaban tratando de hacer lo correcto y que estudiarían la mejor solución posible.
- d) Actuó con rapidez, sobre todo a la hora de crear una línea de teléfono única para atender a los clientes afectados y un programa especial para la sustitución de los teléfonos.

He de destacar que no ha sido posible encontrar información acerca de cuántos móviles habían explotado y en qué zonas. Por ello, la descripción del caso se ha realizado con la información general a la que se ha tenido acceso, pero no toda la deseada.

Para finalizar, desde un punto de vista personal, considero que la empresa lo hizo correctamente y actuó conforme a la teoría descrita, tal y como se ha indicado en el punto de discusión. El único punto negativo que se le podría poner a la empresa es que en primera instancia ofreció información contradictoria sobre el origen del problema de sus móviles que hizo que empezaran a correr los rumores sobre el fallo de diseño. Para haber tenido una actuación perfecta, tendrían que haber detectado el fallo con más rapidez, y de esta manera haber podido lanzar un único comunicado explicando el fallo del terminal y expresando sus disculpas. Aun así, Samsung trató de buscar la mejor solución para sus clientes y minimizar los daños reputacionales que esta situación les podía generar.

Con este estudio del caso se ha aprendido la gran relevancia que tiene una adecuada gestión de la reputación, así como lo importante que es saber actuar correctamente frente a una crisis, ya que, desde mi perspectiva y conforme a lo leído es muy difícil y lleva mucho tiempo el ganar una buena reputación, pero es muy fácil perderla (como en el caso Volkswagen). Por tanto, con este estudio se trata de reflejar la importancia de la reputación en el mundo empresarial ya que, a pesar de ser algo intangible, es fundamental a la hora de fidelizar un cliente o de incrementar la cifra de ventas. Además, no se puede trabajar/mejorar por nuestros propios medios, sino que se gana con el paso del tiempo, y la confianza que ponen los stakeholders en la empresa. Por tanto, las empresas, y más en concreto, las grandes multinacionales, deben tener un grupo de expertos que tengan experiencia y sepan gestionar crisis reputacionales ya que todas las empresas están expuestas a sufrirlas en cualquier momento.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1996). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of the brand name*. New York: The Free Press.
- Aguilar, J. (2007): Entrevista realizada a D. José Aguilar. En Alcalá (2007): “Anexo I”, pp. 20-25.
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis, *Revista de Comunicación*, (7).

- Alcalá, M. A. (2007): “Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales”,
<http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>, Consultado 19/09/2020.
- Blogs.imf-formacion.com (2020): <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/crisis-reputacion-samsung/> Consultado 01/11/2020.
- Brusa, E. A. (2018). Reputación Corporativa. Relaciones, 11,
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/4855.pdf,
 Consultado 06/09/2020.
- Cámara Chilena de la Construcción (2015): <http://www.cchc.cl>, Consultado
 19/09/2020. Canalys (2020): <https://www.canalys.com>, Consultado 18/10/2020.
- Carriò, M. (2013): Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen
 de ti en tu mejor activo. Libros de Cabecera.
- Emprendepyme.net (2020): <https://www.emprendepyme.net>, Consultado 17/10/2020.
- Expansión (2020): <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/10/14/57ffdf6246163ff24e8b4689.html>, Consultado
 17/10/2020.
- Fernández Aguado, J. (2003): Management: la enseñanza de los clásicos, Ariel.
- Ferruz, S. A. (2018). Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías
 para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso. Tesis
 Doctoral, Universidad Complutense de Madrid,
<https://eprints.ucm.es/47772/1/T39956.pdf>, Consultado 02/10/2020.
- Fombrun, C. J. (1996), Reputation: Realising Value from the Corporate Image, Harvard
 Business School Press, Boston.
- Fundación Universitaria Konrad Lorenz (2017):
<https://marketmakers.konradlorenz.edu.co/2017/02/an%C3%A1lisis-casomercadona.html>, Consultado 21/09/2020.
- García, M., Duque, J., Montero, O., de Salas, I. y Martínez, J. (2020):
https://www.uchceu.es/vida_universitaria/observatorio/DiccionarioBelow/palabra.aspx?palabra=327#:~:text=Reputaci%C3%B3n%20corporativa%20es%20el%20reconocimiento,con%20la%20comunidad%20en%20general, Consultado 19/09/2020.

Haywood, R. (2005): Corporate reputation, the brand and the bottom line. Powerful proven communication strategies for maximizing value, Kogan Page Publishers.

Ideastyle.es (2020): <https://ideastyle.es/s-9-reputacion-corporativa/>,
Consultado 15/10/2020.

Inforges.es (2020): <https://www.inforges.es/post/reporting-financiero#:~:text=El%20reporting%20financiero%20es%20el,procesos%20internos%20de%20una%20organización.&text=El%20reporting%20financiero%20es%20una%20parte%20fundamental%20del%20Control%20de%20Gestión,>
Consultado 17/10/2020.

Infotechnology (2020): <https://www.infotechnology.com/online/Samsung-supera-aApple-como-el-mayor-vendedor-de-celulares-del-mundo-20180608-0001.html>
Consultado 19/09/2020.

Isotools.org (2019): <https://www.isotools.org/2019/08/22/la-gestion-de-riesgosreputacionales-en-las-organizaciones/#:~:text=¿Que%20son%20los%20riesgos%20reputacionales,la%20reputación%20de%20una%20empresa,> Consultado 19/09/2020.

Jaén, I. (2015): Volkswagen, una crisis de imagen muy grave, <https://ignaciojaen.es/volkswagen-tesis-de-confianza-tesis-de-marca/>, Consultado 19/09/2020.

Kent, M. y Taylor, M. (2002): "Toward a dialogic theory of public relations". Public Relations Review, Vol. 28, pp. 21-37.

Larkin, J. (2003): Strategic Reputation Risk Management, Reino Unido, Palgrave MacMillan.

MERCO (2020): <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas,>
Consultado 01/11/2020.

MuyComputer.com (2020): <https://www.muycomputer.com/2019/11/11/inicioevolucion-y-futuro-del-smartphone/>, Consultado 05/10/2020.

OBS Business School (2020): <https://obsbusiness.school/>, Consultado 17/10/2020.

Restrepo, M. D. M. (2013). Uso de los medios digitales en la Gestión de la Reputación

- Corporativa: Diálogo con los públicos de interés y dimensiones de percepción en Webs, Blogs, Facebook y Twitter.
- Rodríguez, J. M. (2004): Percepción y medida en la reputación empresarial, *Economía Industrial*, (357), pp. 117-129.
- Significados.com (2020): <https://www.significados.com/stakeholder>, Consultado 20/09/2020.
- TuExpertoMovil.com (2020): <https://www.tuexpertomovil.com/2016/04/21/samsungvendio-el-doble-de-moviles-que-apple-en-el-primer-trimestre/> (Consultado 21/11/2020).
- Vilariño, A. (2015): La importancia de la gestión de los riesgos reputacionales, [https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/10/la-importancia-de-lagestion-de-los-riesgos-reputacionales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20estudio%20de%20Deloitte,seguridad%20\(f%C3%ADsica%20o%20cibern%C3%A9tica\)%20y%20\(Consultado%2020/10/2020\)](https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2015/10/la-importancia-de-lagestion-de-los-riesgos-reputacionales/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20estudio%20de%20Deloitte,seguridad%20(f%C3%ADsica%20o%20cibern%C3%A9tica)%20y%20(Consultado%2020/10/2020),), (Consultado 17/10/2020).
- Villafañe, J. (2004): La Buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas. Ed. Pirámide. Madrid.
- Weiss et al. (1999)
- Weiss, A. M.; Anderson, E. y MacInnis, D. J. (1999): Reputation Management as a motivation for sales structure decisions, *Journal of Marketing*, 63, (4), pp. 74-99.
- Wikipedia (2020): <https://es.wikipedia.org/wiki/Samsung>. Consultado 18/10/2020.
- Xataka.com (2020): <https://www.xataka.com/moviles/samsung-confirma-que-lasexplosiones-del-galaxy-note-7-fueron-por-baterias-defectuosas-y-una-fabricacion-a> Consultado 21/11/2020.
- Xatakaandroid (2020): <https://www.xatakandroid.com/moviles-android/un-ano-desdela-crisis-del-samsung-galaxy-note-7-y-ya-nos-hemos-olvidado>, Consultado 21/11/2020.
- Xatakamovil.com (2020): <https://www.xatakamovil.com/mercado/primer-top-5fabricantes-moviles-2019-situa-a-huawei-muy-delante-apple> Consultado 21/11/2020.

