

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
Curso académico 2020-2021

¿Comunicación de crisis también en startups?

El caso ThePowerMBA

Autor:
Sergio Morales Porras
u1954279

Tutor del trabajo:
Andrea Oliveira



Resumen:

Las startups son las organizaciones encargadas de liderar la innovación y provocar cambios disruptivos en nuestra sociedad. Estas compañías necesitan presentarse como entes sólidos para ser consideradas como alternativas reales por sus públicos, pero, habitualmente, no lo hacen. Por falta de recursos, muchas de ellas se centran primero en desarrollar el producto y hasta fases más avanzadas no trabajan su reputación. El problema es que esto las hace avanzar más lento, y, sobre todo, sufrir más cuando una crisis llama a la puerta.

El objetivo de este TFG es identificar cómo la startup ThePowerMBA gestionó la comunicación en la situación de crisis que sufrió durante el verano de 2020. Para ello, se realiza un análisis de contenido de los mensajes publicados en las cuentas de Twitter por la startup y sus directivos a partir de la “Situational Crisis Communication Theory” de Coombs (2007).

Los resultados revelan que la startup no contaba con un plan de comunicación de crisis y que, a causa de ello, no se aplicaron las recomendaciones de Coombs (2007). En suma, se intuye que las estrategias de comunicación de crisis conocidas también se pueden aplicar a la startups, siempre que sus características se tengan en cuenta.

Este estudio pretende contribuir en la investigación sobre las startups presentando posibles líneas de comunicación para que aquellas que sufran una crisis puedan recuperar su imagen en uno de los momentos vitales que más la necesitan.

Palabras clave: Startups; Innovación; Comunicación de crisis; Reputación; Estrategias de comunicación; Relaciones públicas; Redes sociales; Twitter; ThePowerMBA; Estudio de caso.

Abstract:

Startups are the organizations in charge of leading innovation and creating disruptive changes in our society. These companies need to present themselves as a solid alternative option to be truly considered by their stakeholders, but most of the time they do not work on it. Due to lack of resources, lots of them put their focus on just developing the product, instead of working their reputations too. The point is that this makes them carry on slower and suffer when a crisis occurs.

This case study aims to check how ThePowerMBA startup managed its communication during the crisis suffered in the 2020 summer. To do that, a content analysis of the tweets published by the startup and their C Level from Coombs (2007) “Situational Crisis Communication Theory” is done.

The results reveal that the startup did not have a crisis communications plan, so the Coombs (2007) recommendations don't were applied. In addition, it is intuited that the usual strategies are also valid to the startup as long as their particularities are kept in mind.

This study aims to contribute to startups research presenting different communication lines for a successful recovering of their image in one of the moments they need it the most.

Keywords: Startups; Innovation; Crisis communications; Reputation; Communication strategies; Public relations; Social Media; Twitter; ThePowerMBA; Case study.

Contenido

1.Introducción	1
2.Planteamiento del problema.....	2
3.Marco teórico	2
3.1. La comunicación de crisis en las organizaciones.....	2
3.1.1. Las startup y la comunicación de crisis	4
3.1.1.1. El rol de las redes sociales en la comunicación de crisis en las startups.....	6
3.2. Estrategias de comunicación de crisis a partir de la teoría SCCT de Coombs.....	8
4.Metodología	11
4.1. Estudio del caso.....	11
4.1.1. La startup	11
4.1.2. La crisis.....	12
4.2. Preguntas de investigación	13
5. Resultados	13
5.1. ¿Cumple la estrategia de comunicación de crisis de ThePowerMBA con las recomendaciones de Coombs?	13
5.1.1. Los tres factores.....	13
5.1.2. Análisis de la respuesta a la crisis	15
5.2. En caso negativo, ¿cómo debería haber reaccionado la startup?	17
6.Conclusiones	19
7.Bibliografía	21
 Tabla 1: Matriz grado de responsabilidad.....	 9

1.Introducción

Cada día, sin darnos cuenta, estamos en contacto con startups o empresas que alguna vez lo fueron: buscamos información en Google; compramos y vendemos objetos por Wallapop, nos transportamos con Uber o reservamos vacaciones con Airbnb. Estas, por citar solo algunas, forman parte de las muchas startups que han surgido en los últimos años, dispuestas a revolucionar por completo nuestra manera de vivir (Santibáñez, 2017).

Hay que mencionar, además, que hemos adoptado estas organizaciones revolucionarias hasta el punto de algunas resultarnos imprescindibles, pero ¿cómo se adopta algo que cambia por completo nuestra forma de actuar? En pocas palabras, debe tener una ventaja muy clara, estar muy bien explicada y... generar confianza (Puro Marketing, 2020). Confianza, desde el momento en el que se dobla un mapa para pasar a seguir indicaciones en una pantalla o desde que alquilamos una habitación en casa de otra persona para pasar las vacaciones, hasta aquella que tiene el primer inversor, dispuesto a perder toda su aportación de capital por una idea que aún no sabe si funcionará.

En el momento en que algo nuevo se nos presenta, las personas nos hacemos multitud de preguntas. Tratamos de entender aquello que no conocemos y quedamos sujetos a esa primera impresión. Según vamos sabiendo más de esa “nueva propuesta”, va dejando de ser extraña, de ser nueva. Va, por lo tanto, ganándose nuestra confianza, siempre que sus acciones se correspondan con lo que consideramos adecuado en cada escenario.

Así pues, las startups mezclan dos puntos que a priori parecen explosivos: un alto grado de innovación, con el riesgo y el desconocimiento que implica, y una gran necesidad de generar confianza, para poder integrarse por completo en la vida de las personas y así validar su modelo de negocio.

En este punto, la comunicación corporativa y las relaciones públicas son clave para que las organizaciones logren la suficiente notoriedad como para dejar de ser desconocidas (Capriotti, 2009) y para perseguir dicha confianza con sus interlocutores, con el objetivo de ser aceptadas (Xifra, 1999). Para ello, las startups gestionan su comunicación esencialmente a través de redes sociales, ya que estas presentan la mejor relación entre coste e impacto en un contexto en el que los presupuestos para comunicación son limitados o, directamente, nulos (Patenaude-Gaudet, 2014).

ThePowerMBA es una de esas numerosas startups que han surgido en los últimos años, en este caso, dispuesta a enfrentarse a un sector muy tradicional como el de la educación empresarial de alto nivel. Un sector en el que, a priori, se requiere un alto grado de confianza, además de la inherente a ser una empresa emergente. Pero ¿qué pasa cuando una startup hace algo incorrecto? ¿Debe tener más cuidado en su respuesta? ¿Puede responder igual que una empresa de sobra conocida por todo el mundo? ¿Le afecta más esa exposición negativa? ¿Cómo se defiende alguien que lo quiere cambiar todo?

Estas son algunas de las preguntas que se pueden pasar por la cabeza en el momento que se observa la crisis reputacional que esta organización sufrió durante el verano de 2020. Y en este Trabajo de Final de Grado (en adelante, TFG), además de contribuir al estudio de la comunicación de las startups, de manera general y de crisis, se busca darles respuesta.

Este TFG se divide en cinco capítulos: en el primero, se describe el objetivo de dicho estudio; en el segundo, se expone la teoría necesaria para desarrollar la investigación; en el tercero, se explica cómo

se desarrolla la investigación; en el cuarto, se hace referencia a los resultados; y en el quinto y último se recogen las conclusiones y limitaciones del trabajo.

2. Planteamiento del problema

A lo largo del tiempo, diversos estudios han presentado teorías y análisis de casos sobre la comunicación de crisis en organizaciones, tanto en grandes empresas privadas como en entes públicos (Bernstein & Bonafede, 2011; Coombs, 2007, 2015; Fink, 2000).

Desde las fechas de publicación de estos estudios, un tipo de organización lo suficientemente distinta como para considerarse en una categoría propia ha ganado mucha relevancia: las startups.

Teniendo en cuenta que tanto la comunicación de las startups, como sus propias acciones, pueden ayudar a generar una imagen determinada en la mente de las personas, es posible que, en algún momento de su vida a causa de diversas circunstancias, esta imagen pueda no ser favorable a sus intereses. O lo que es lo mismo, que puedan sufrir una crisis reputacional. Por ello, al no haber encontrado literatura específica sobre comunicación de crisis en startups, se decide investigar si es posible aplicar una de las principales teorías, utilizada habitualmente por las organizaciones tradicionales, a las startups, a través del caso ThePowerMBA.

De esta forma, el objetivo de este estudio es conocer cómo ThePowerMBA ha gestionado su comunicación de crisis a través de su cuenta de Twitter para informar a las personas interesadas y recuperar su imagen pública.

3. Marco teórico

3.1. La comunicación de crisis en las organizaciones

La comunicación de crisis tiene como principal propósito proteger la reputación de las organizaciones (Bernstein & Bonafede, 2011; Coombs, 2007, 2015; Fink, 2000).

Según Wartick (1992) la reputación es una evaluación que realizan los *stakeholders* sobre cómo la organización está cumpliendo sus expectativas basándose en los comportamientos anteriores de la misma. A esta definición, Coombs (2007) añade que las reputaciones, al ser evaluaciones, son favorables o no favorables.

Por otro lado, según Capriotti (2009) una reputación es el conjunto de toda la información y todos los mensajes que los *stakeholders* reciben sobre la organización sumado a la propia experiencia de estos con la misma y la experiencia que terceras personas también comparten haber tenido. De esta manera afirma que “todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su identidad corporativa” (Capriotti, 2009, p.28).

En esta línea, se puede afirmar que es importante construir y mantener la reputación corporativa porque este activo reputacional puede generar diversos beneficios al negocio de la empresa, como por ejemplo, atraer consumidores, generar interés para la inversión, mejorar el rendimiento financiero, atraer al mejor

talento, incrementar el retorno de los activos, crear una ventaja competitiva o ganar comentarios positivos entre los analistas financieros (Carmeli & Tishler, 2005).

Revisado qué es reputación, también se considera necesario saber qué es exactamente lo que la puede poner en peligro. Según Fink (2000), una crisis es, bajo un punto de vista práctico y de negocios, cualquier situación que corre el riesgo de escalar en intensidad; de caer bajo la mirada los medios de comunicación; de interferir en las operaciones habituales del negocio; de poner en riesgo una imagen positiva de la organización o de dañar una empresa en cualquier sentido.

Por otra parte, Coombs (2007), define una crisis como un suceso inesperado que disrumpe en las actividades de la organización y causa estragos tanto reputacionales como financieros. El mismo autor añade que el hecho de que la reputación se vea afectada viene dado porque una crisis ofrece razones a las personas para pensar mal sobre la organización o cambiar la manera en la que interactúan con ella.

Más recientemente, Lukaszewski & Noakes-Fry (2013) entienden una crisis como un hecho inesperado de una organización que causa víctimas y es inesperadamente visible.

De esta forma, se puede considerar que una es crisis una situación que puede poner en riesgo tanto la reputación de la organización como la viabilidad del propio negocio.

Una vez aproximada la importancia de la reputación para una organización y explorado qué es una crisis, ya es posible tratar de entender cómo proteger la reputación frente a una dificultad. La recuperación de una crisis reputacional puede variar dependiendo de la gestión comunicativa que hagan los expertos (Oliveira & Huertas-Roig, 2019). Para ello existe la comunicación de crisis, que puede ser definida como el arte de eliminar la incertidumbre para obtener un mayor control del destino de la organización Fink (2000).

Por su parte, Bernstein & Bonafede (2011) matizan que, pese a ser la comunicación de crisis una herramienta de las relaciones públicas, estas últimas tratan de construir una imagen mientras que la comunicación de crisis trata de proteger la misma. Bernstein & Bonafede (2011), para reforzar la idea de que estas dos técnicas no son lo mismo, defienden que, aunque ambas puedan compartir algunas tácticas, raramente llegan a compartir estrategias, puesto que no comparten los mismos objetivos.

Por otro lado, Coombs (2007, 2015) presenta que la comunicación de crisis tiene que ser estratégica, dirigiendo los esfuerzos a mejorar la situación de los *stakeholders* y de la propia organización, ya que el simple hecho de comunicar en una situación de crisis no significa que se esté mejorando la situación. En suma, expone que la comunicación de crisis necesita estar basada en pruebas. En esta línea Rousseau (2006) defiende que la toma de decisiones en una crisis tiene que estar soportada por evidencias científicas derivadas de investigaciones empíricas, en vez de por preferencias personales o experiencias no científicas.

En este sentido, Coombs (2007) propone la “Situational Crisis Communication Theory” (SCCT, en adelante), una teoría que permite anticipar el nivel de daño reputacional que puede sufrir la organización en una crisis para tratar de responder a ella de la mejor manera posible a través de la comunicación.

En su teoría, Coombs (2007) destaca los tres factores clave que tienen relevancia en el momento de plantear una situación de crisis: 1) La responsabilidad inicial sobre la crisis 2) El histórico de crisis de la organización y 3) La relación previa de la organización con sus *stakeholders*.

Respecto a la responsabilidad inicial sobre la crisis, Coombs (1995) expone que es el nivel de competencia de la crisis que atribuyen los públicos a la organización. Dicho de otra forma, es en qué medida creen los *stakeholders* que las acciones de la organización causaron la crisis. Coombs (1995) matiza que estas mayores o menores atribuciones de responsabilidad vienen dadas por el tipo de crisis enfrentado, que a su vez depende de cómo se enmarca la crisis.

Para determinar el grado de competencia que atribuyen los públicos a la organización, Druckman (2001) destaca dos *framing* clave: el de comunicación y el de pensamiento. El *framing* en comunicación se refiere a cómo se presenta la información en el mensaje; mientras que los marcos en pensamiento incluyen las estructuras cognitivas que las personas utilizan al interpretar dicha información. Así, según Cooper (2002) la manera en la que se enmarca un mensaje da forma a cómo las personas definen los problemas y sus causas, las atribuciones de responsabilidad y las soluciones a los problemas; ocurriendo el efecto de enmarcación cuando un comunicador, habitualmente perteneciente a los medios de comunicación, destaca determinados factores en vez de otros. De esta forma, a pesar de estar los niveles de riesgo frecuentemente exagerados por parte de los medios, en el mundo de la comunicación de crisis las percepciones son la realidad (Bernstein, 2006).

La “Attribution Theory” es clave para identificar los niveles de atribución (Coombs, 2007; Weiner, 1985). Esta teoría expone cómo las personas buscan inmediatamente causas para los hechos, especialmente para aquellos que son negativos e inesperados. Una persona que está en el proceso de atribución de responsabilidad respecto a un suceso siente a la vez una reacción emocional hacia el mismo. Habitualmente se trata de enfado o simpatía, siendo la primera cuando se confirma la responsabilidad de los hechos o la segunda cuando se confirma la no responsabilidad de estos.

El segundo punto que destaca Coombs (2007) en su teoría es el histórico de crisis, que hace referencia a si la organización ha estado involucrada o ha sufrido crisis similares en el pasado. De ser así Martinko et al. (2004) sugieren que un historial de crisis negativo significa que la organización tiene un problema que necesita ser atendido.

Finalmente, la relación previa de la organización con sus públicos es el tercer punto de la teoría. Coombs (2007) expone que es lo bien o lo mal que una organización se percibe por parte de sus *stakeholders*, una valoración habitualmente sujeta a la manera en la que esta los ha tratado en el pasado. Por lo tanto, una reputación previa desfavorable sugiere que la organización presenta problemas en la relación con sus *stakeholders* más allá de la crisis del momento.

En su teoría, Coombs (2007) añade que es necesario mantener un enfoque ético sobre la gestión de crisis, defendiendo que la máxima prioridad en una crisis es informar y proteger a los *stakeholders* de cualquier posible daño, no proteger la reputación. Añade que, paralelamente a esta primera acción, se trabaja para identificar el origen de la crisis, o como Cornell & Sheras (1998) explican, sin el reconocimiento del problema original los esfuerzos por prevenir o responder a la crisis no se pueden llevar a cabo.

3.1.1. Las startup y la comunicación de crisis

Una startup, según Blank & Dorf (2012) puede definirse como una organización temporal que tiene el objetivo de encontrar un modelo de negocio repetible y escalable. Estos autores también defienden que no se debe tratar a las startups como versiones pequeñas de grandes corporaciones, marcando la

diferencia en que las startups buscan un nuevo modelo de negocio mientras que las empresas, en su concepción tradicional, se dedican a ejecutar y optimizar modelos de negocio previamente encontrados y validados.

Por su parte, Eric Ries (2012), las concibe como “una institución humana diseñada para entregar un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (p.64), mientras que Tenner (2011) destaca la escalabilidad, definiéndolas como un negocio que tiene planes y ambiciones de crecer a gran escala, multiplicando por 10 o más su tamaño en la horquilla de 1 a 5 años.

Se puede observar que la intención de crear algo realmente innovador y disruptivo que pueda establecer un modelo de negocio, y que ayude, en mayor o menor medida, a mejorar el mundo es un elemento común en las definiciones. Además, se comparte la condición de tener una alta escalabilidad, lo que hace que muchas startups tengan una fuerte base tecnológica al apalancarse en esta para conseguir estos grandes crecimientos.

Siguiendo con la identificación de sus particularidades, las startups se consideran organizaciones lo suficientemente distintas para reflexionar sobre cómo se puede aplicar la comunicación de crisis de manera tradicional porque (Patenaude-Gaudet, 2014):

1.Son innovadoras: Presentan nuevos modelos de negocio que dan respuesta a necesidades no cubiertas o mejoran la manera de cubrirlas. Dado que la innovación implica riesgo, y el riesgo, en mayor o menor medida, desconfianza, se parte desde un mayor escepticismo respecto a ellas que en negocios sólidamente establecidos; pudiendo generar una percepción de arriesgadas o inseguras.

2.Tienen unos recursos de inicio habitualmente limitados: Uno de los puntos clave en el momento de tomar decisiones en una startup es el presupuesto. Habitualmente estas organizaciones no tienen ningún tipo de financiación y, si la consiguen, se aplica directamente al desarrollo del propio producto. Esto puede suponer que, de manera general, no se disponga de presupuesto para comunicación y, por lo tanto, que su experiencia en gestión comunicativa sea mínima o nula. Resultando en que las startups sean muy vulnerables frente a las crisis reputacionales.

3.No está entre sus prioridades la gestión de la comunicación: Además de por la razón anterior, el equipo fundador suele estar muy ocupado con los asuntos diarios del negocio. Por ello, no se destina el tiempo suficiente para gestionar la comunicación o incluso no se tiene el conocimiento necesario. Esto puede originar una falta de capital reputacional que ayude a afrontar una crisis, dejando así la reputación a merced de unos factores externos no posibles de gestionar.

4.Cuando gestionan la reputación habitualmente lo hacen vía redes sociales: Este hecho se debe a que, como justifica Patenaude-Gaudet (2014), trabajar con un presupuesto, si se tiene, muy limitado, hace que las startups tengan que encontrar la opción con la mejor relación coste-efecto para comunicar su mensaje con el mayor impacto posible.

Así pues, la suma de estos puntos hace que no se trabaje lo que Coombs (2007) denomina como el “capital reputacional”, que es la acumulación de percepciones positivas en torno a la marca. Desde este punto de vista cuantitativo se presenta que a mayor reputación positiva tenga la organización mejor resistirá los golpes de una crisis. Esto se debe a que la pérdida de reputación ante el mismo hecho será menos acusada en una organización con más y mejor reputación que en una que no disfrute de una reputación de tanta calidad y cantidad (Coombs, 2007).

Por otro lado, el capital reputacional no solo es útil para superar dificultades de percepción, sino que en el caso concreto de las startups, se considera un activo más que contribuye al éxito de la compañía (Pakura & Rudeloff, 2020). De esta forma, la comunicación y la planificación estratégica son elementos clave para que estas puedan ser más exitosas en cuanto a ingresos, llegando así a poder tener beneficios que, al menos, garanticen la propia supervivencia de la startup en el mercado y el tiempo.

Pese a los notables beneficios de apostar por construir una reputación, es importante destacar la dificultad de construir reputación en las startups. Al ser organizaciones que pueden cambiar por completo su modelo de negocio en medio del desarrollo de su producto o servicio, se dificulta la construcción de una identidad sólida desde su fundación (Patenaude-Gaudet, 2014). Otro de los puntos en los que las startups ven acusada su corta vida es en la falta de reputación y legitimación, ya que no han dispuesto del tiempo necesario para desarrollarlas (Petkova et al., 2008).

Ante ello, es crucial para la comunicación de las startups crear reconocimiento y construir relaciones con sus *stakeholders* (Chen et al., 2017). Esta afirmación concuerda con las ideas de Pakura & Rudeloff (2020), quienes defienden que la primera y más importante función de las relaciones públicas en una startup es ganarse la confianza de los *stakeholders*.

Fombrun & van Riel (1997) exponen que ganarse la confianza de los *stakeholders* significa construir relaciones con ellos. Añaden que crear reconocimiento significa crear reputación, puesto que aumentando el reconocimiento es como se genera la percepción de lo que realmente la compañía es, hace y por lo que lucha en la mente de los empleados, los clientes, los inversores, los competidores y el público en general. Destacan que uno de los principales beneficios de generar una percepción favorable es estabilizar las relaciones entre la organización y sus públicos para, entre otros, mantener a la startup viva gracias la función que cumple cada uno de los *stakeholders* por separado. Esto es, por ejemplo, tener a los inversores ampliando sus aportaciones, a los clientes comprando y proporcionando beneficios o manteniendo a la organización presente en la mente del público general.

Respecto a ello, Helbert (2016) destaca que una crisis en startups también se da cuando estas se vuelven incapaces de atraer deuda o financiación a cambio de *equity*¹, por lo que entonces no pueden seguir operando bajo sus propietarios y gestores actuales.

Por todo lo mencionado anteriormente, Kuckertz et al. (2020) consideran fundamental la preparación para enfrentar cualquier posible crisis, exponiendo que incluso en tiempos de calma las startups ya sufren los propios problemas de ser pequeñas y de tener una corta historia, estando en jaque su existencia desde que, valga la redundancia, existen.

3.1.1.1. El rol de las redes sociales en la comunicación de crisis en las startups

A pesar de que la comunicación no sea una prioridad para las startups, cuando lo hacen apuestan por las redes sociales. Estas son la herramienta de comunicación externa principal para las startups por su gran capacidad de interacción con los usuarios, su inmediatez en el uso del medio (tanto en su creación como en la publicación de contenido) y su gran relación coste-efecto, un coste que en ocasiones puede llegar a ser incluso gratuito (Patenaude-Gaudet; 2014).

¹ Equity: Según Aparicio (2020) es el reparto de la propiedad de esta por parte de los socios. En una empresa tradicional serían las acciones o participaciones en las que se divide el negocio. Para ampliar información visitar: <https://forbes.co/2020/01/24/red-forbes/que-es-el-equity-de-una-empresa-y-como-se-divide>

Es de esta forma, como explica Piazzo (2012), que en el paradigma actual las redes sociales y los canales online han ganado mucho protagonismo en la gestión de la comunicación. Aun así, destaca que estos nuevos canales pueden ser un arma de doble filo, porque:

“La presencia en la red constituye al mismo tiempo una ventaja y un riesgo, ya que la organización se encuentra en una posición más vulnerable frente a la totalidad de sus *stakeholders*. Este factor hace que un constante monitoreo de la marca sea de vital importancia para preservar una buena imagen y defender la reputación de la compañía” (p.96)

Por lo tanto “es esencial saber utilizar herramientas como las redes sociales y los blogs para poder comunicar en una situación de crisis, ya que los mismos usuarios serán aquellos que pedirán respuestas” (Piazzo, 2012, p.96). Otros autores, como Jin et al. (2014), comparten esta visión y señalan que las organizaciones ya no tienen la opción de integrar o no las redes sociales en su gestión y plan de crisis; sino que la única elección posible está en cómo integrarlas. Coombs (2015), por otro lado, expone que una crisis en redes sociales habitualmente tiene que ver con un problema que afecta a la reputación de la organización, mientras que en una crisis tradicional los efectos de esta pueden estar también poniendo en riesgo la seguridad de los públicos.

En una situación de crisis en redes sociales, según Piazzo (2012), se tiene que recordar que “la falta de información no bloquea a la prensa ni a los otros medios” (p.94). De esta manera se puede deducir que, si una organización no proporciona información en una situación crítica, se podría estar generando un incremento de la crisis: esta nace por el hecho que ha llevado a los usuarios a publicar en los perfiles de la organización y se aumenta a causa del silencio guardado respecto a la crisis, que además deja a merced de los medios su reputación.

Piazzo (2012), destaca que se debe tener en cuenta la velocidad con la que se expanden las noticias en Internet, ya que el grado de viralidad² de la crisis es determinante para la amplificación o la atenuación de esta, porque a más temprana la fase en la que se encuentre, más sencillo será resolverla. En la misma línea, Lukaszewski & Noakes-Fry (2013) proponen el concepto de las “horas doradas”, que expone que las primeras horas después del inicio de una crisis son críticas para mantener su control y evitar su expansión.

En lo que respecta al canal en el que ofrecer la respuesta a la crisis, Piazzo (2012) subraya que es una buena estrategia gestionar la crisis en el canal en la que esta explota, ya que sin esa visibilidad directa se puede considerar que la estrategia utilizada ha sido el silencio. Además, aparte de las crisis que ya nacen en un entorno digital, las que surgen en el mundo físico igualmente acaban en Internet, lugar en el que los *stakeholders* expresan su malestar con la organización (Piazzo, 2012)

Sobre el objetivo de los primeros mensajes en la comunicación de crisis, Piazzo (2012), recuerda que “la necesidad más importante es que la organización se postule como única y relevante fuente de información” ante todos sus públicos. (p.100).

Cuando se trata de presentar la respuesta, Xu (2020) destaca que el uso de medios sociales en una crisis genera una percepción de voluntad por parte de la organización de querer comunicar lo sucedido con los públicos de una manera abierta y transparente. En suma, formula una relación inversamente

² Viralidad: Según Romero (2017) es el contenido que se difunde de manera multitudinaria en Internet a gran velocidad. Para más información visitar: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/viralidad-marketing-como-sacarle-provecho>

proporcional: a más interactiva sea la comunicación en una crisis, menor será la responsabilidad de la crisis atribuida a la organización.

No obstante, Ott & Theunissen (2015) apuntan que un enfoque basado en el diálogo solo es efectivo cuando los usuarios o los públicos están afectados por la crisis, mientras que si no lo están, el diálogo puede hacer que la gente se vuelva incluso más reacia. Así pues, cuando se trabaja con el diálogo los mismos autores recomiendan que sea para realizar acciones en las redes sociales que demuestren que la organización está escuchando a los afectados o las críticas que se están generando en torno a ella.

En esta línea también se encuentra du Plessis (2018), que explica que la comunicación en medios sociales puede tornarse una buena oportunidad para crear marca si se centra en apoyar a los *stakeholders*, construyendo así una relación no solo durante la crisis, sino que pueda perdurar en el tiempo una vez la situación conflictiva ha acabado.

Por otro lado, Snoeijers et al. (2014) añaden que cuando se elabora una respuesta, mostrar rostros humanos como la fuente de la información es mejor que usar cuentas que solo hablan bajo el nombre de la organización. Esto es altamente factible, puesto que la naturaleza de las redes sociales así lo invitan a hacer.

A causa de la rápida naturaleza de las redes sociales, Eriksson (2018) explica que es importante mostrar en ellas información actualizada constantemente, porque unas actualizaciones del estado de la crisis muy distanciadas en el tiempo pueden hacer disminuir la credibilidad. Con ello, el autor expone que si no se dispone de nueva información se pueden emplear técnicas para llenar el silencio como simplemente comunicar a los públicos que no hay nueva información a reportar o que se está trabajando para solucionar el problema.

Asimismo, Eriksson (2018) apuesta por un monitoreo constante de los perfiles de la organización que permitan realizar una escucha social sobre el debate que se está generando en torno a la organización, además de poder identificar aquellos comentarios más perjudiciales y aquellos usuarios más involucrados en la situación. Esto se considera un punto clave en la comunicación de crisis en redes sociales, porque la organización puede controlar el contenido que genera y publica, pero no cómo los públicos o los lectores van a reaccionar a él (Corcoran, 2009).

3.2. Estrategias de comunicación de crisis a partir de la teoría SCCT de Coombs

Las estrategias de respuesta comunicativa a crisis tienen el objetivo de reparar la reputación además de reducir y prevenir los sentimientos y acciones negativas respecto a la organización (Coombs, 1995; 2007). Así pues, de manera resumida, son lo que la dirección de la organización hace y dice para afrontar una crisis.

Coombs (1995; 2007) también expone que las estrategias de gestión de crisis tienen tres objetivos en lo referente a proteger las reputaciones. En primer lugar, modificar las atribuciones de crisis; después cambiar las percepciones de la organización en crisis; y, por último, reducir el sentimiento negativo generado por la crisis. De esta manera, según Coombs (1995; 2007) las propiedades protectoras de las estrategias de gestión de crisis se encuentran en la habilidad de crear percepciones sobre cómo la organización asume la responsabilidad de la crisis y ayuda a los afectados por la misma.

Otro aspecto a destacar de la teoría de Coombs (2007) es que los gestores de crisis usan las estrategias para establecer un *framing* o reforzar uno existente, aunque en muchos de los casos son los medios de comunicación, en especial los noticiarios, quienes dictan el marco final para las noticias, que después serán aceptados por los diferentes públicos. Es en este punto donde radica la esencialidad de presentar cuanto antes la versión de la crisis de la organización a estos medios.

Las situaciones de crisis se pueden dividir en tres grandes bloques respecto a la responsabilidad de la organización en la misma: víctima, accidente y prevenible (Coombs 2006). En lo referente a las primeras, se puede considerar que la organización es la víctima de la crisis y que, por lo tanto, las atribuciones de responsabilidad por la misma son débiles. En los accidentes, se considera que la organización tiene una responsabilidad mínima respecto a la crisis, por lo que supone un riesgo reputacional controlado y moderado. En el último grupo, el de las crisis prevenibles, suponen fuertes atribuciones de la responsabilidad de la crisis respecto a la organización, ya que se considera que esta era conocedora previamente que el hecho suponía un riesgo para las personas. Habitualmente es la toma de decisiones poco éticas o la violación de alguna regulación y derivan en un problema reputacional severo.

Con respecto a los tres factores clave en el momento de una crisis (responsabilidad inicial de la crisis, histórico de crisis y relación previa con los *stakeholders*), se encuentra que, habitualmente, en el momento que se analizan en una startup, la falta de historia que estas tienen y los pocos recursos destinados a comunicación, para establecer relaciones fuertes con sus públicos, hacen que la variable de atribución sea determinante.

Aunque es cierto que Coombs ha trabajado en diversas ocasiones (1995, 1998a, 2006, 2007, 2015) las estrategias para la identificación del grado de responsabilidad y ha definido categorías y estrategias de respuesta a crisis, las siguientes tácticas se basan en su trabajo de (1995) por contar con explicaciones más profundas y detalladas. Se presenta, en primer lugar, una matriz para identificar de forma rápida el grado de responsabilidad de la organización en la crisis [Ver Tabla 1]:

Tabla 1: Matriz grado de responsabilidad

	No Intencionada	Intencionada
Externa	<p>Paso en falso</p> <p>Es una acción no intencionada por parte de la organización que un agente externo trata de transformar en una crisis. Sucede cuando la organización cree que está realizando una acción correcta en el momento, sin ninguna intención de causar daño.</p>	<p>Terrorismo</p> <p>Acciones tomadas a conciencia por parte de agentes externos a la organización con el objetivo de afectar, directa o indirectamente, a la organización.</p>
Interna	<p>Accidental</p> <p>Son acciones no intencionales que suceden en el transcurso normal de las operaciones de la organización. Por ejemplo, lesiones laborales, productos defectuosos o desastres naturales.</p>	<p>Transgresión</p> <p>Son acciones llevadas a cabo a conciencia por parte de la organización en las que se conoce la posibilidad de poner en riesgo, o incluso afectar, a los públicos.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Coombs (1995)

Una vez identificado el grado de responsabilidad que tiene la organización, lo siguiente, pese a ser menos relevantes en las startups, seguiría siendo la evaluación de los dos posibles factores

intensificadores de la crisis: el histórico de crisis y la relación previa con los *stakeholders*; que incrementarán el daño reputacional de la organización en el caso que sean desfavorables, influyendo así en la elección de la estrategia de respuesta, que deberá ser más drástica (Coombs, 2007).

Para desarrollar la respuesta a la crisis, Coombs (1995) define cinco categorías de estrategias a las que se asocian diferentes tácticas. La elección de una u otra debe realizarse atendiendo a los resultados de los factores previamente analizados de responsabilidad inicial, histórico de crisis y relación previa con los *stakeholders*.

La primera estrategia que Coombs (1995) destaca es la de “inexistencia”. Esta trata de negar la existencia de la crisis partiendo de la base que, si no hay crisis, no puede haber asociaciones negativas a la imagen de la organización. Cabe destacar que esta estrategia implica sostener que la organización no es responsable de ningún daño. Sus tácticas son 1) la “negación”, en la que se declara que la crisis directamente no ha pasado, no existe; 2) la “aclaración”, que niega la crisis y explica por qué esta no existe; 3) el “ataque”, que enfrenta a aquellos que afirman que la crisis existe; y 4) la “intimidación”, que hace uso del poder y los recursos de la organización para amenazar, redactar demandas judiciales y emplear la violencia verbal.

En segundo lugar, se presenta la estrategia de la “distancia”. Esta trata de ayudar a que la crisis sea asimilada públicamente lo más rápido posible mientras se trabaja en reducir la vinculación entre la crisis y la organización, pues a menor relación menores asociaciones negativas se producirán. Es habitual destacar que la crisis ha sido accidental o que su origen se ha producido por una causa externa a la organización. Se emplean dos tácticas, 1) la “excusa”, que trata de minimizar la responsabilidad de la crisis; y 2) la “justificación”, que trata de minimizar los daños asociados a la crisis, por ejemplo, declarando que la víctima merecía lo sucedido o manteniendo que crisis similares han sido más graves.

La tercera estrategia es “congraciarse”, se busca la aprobación pública de la organización a base de asociar aspectos positivos a la misma. El efecto esperado es balancear las acciones negativas y se expresa en tres tácticas clave. La 1) es el “refuerzo”, que pretende recordar a los públicos diferentes aspectos positivos de la organización para que superen los negativos derivados de la crisis; la 2) es la “transcendencia”, cuyo objetivo es poner en perspectiva la importancia de la crisis gracias a enmarcarla en un contexto más amplio que los públicos acepten; y 3) es el “elogio a los demás”, que busca ganarse la confianza de aquel colectivo a quien se aprueba.

Seguidamente, se subraya la estrategia de “mortificación”, que trata de ganarse el perdón del público y obtener la asimilación de la crisis. Este objetivo se pretende conseguir a través de la creación de sentimientos positivos al responder a la crisis, lo que implica que la organización acepta, en cierto nivel, la responsabilidad de la crisis y toma medidas ante ella. Se emplean tres tácticas clave, 1) la “remediación”, que ofrece compensación o ayuda a las víctimas para olvidar los hechos; 2) el “arrepentimiento”, que pide explícitamente el perdón de los hechos a través de una disculpa de la organización; y 3) la “corrección”, en la que se toman medidas para evitar la repetición de la crisis en el futuro.

Por último, se define la estrategia de “sufrimiento”, que trata de ganarse la simpatía de los públicos. Lo hace a través de la única táctica de posicionar a la organización como una víctima injusta de una entidad externa. Esto implica definir la crisis como externa y no controlable, alejando todo sentimiento de culpabilidad de la organización. Suele ser empleada en el caso de una crisis de categoría terrorismo, en la que se es víctima de un agente externo.

Revisadas las diferentes estrategias, Coombs (1998) defiende que estas tratan de proteger la imagen de la organización modificando las percepciones de responsabilidad de la crisis en función del grado anteriormente atribuido.

Es necesario añadir, como se ha destacado anteriormente, que las startups, a causa de contar con poca capacidad económica, y por lo tanto comunicativa, habitualmente no cuentan con reputaciones sólidas. Esto implica que su capacidad de respuesta se verá afectada en el momento de sufrir una crisis, resultando en condicionantes que se deben tener en cuenta en el momento de elección de la estrategia óptima.

Ante esto, Coombs (1995) apunta que si una organización no se puede permitir económicamente la respuesta a la crisis que mejor se adapta a su caso, debe optar por la inmediatamente siguiente mejor estrategia que se pueda costear.

4. Metodología

4.1. Estudio del caso

4.1.1. La startup

ThePowerMBA es una startup que nace en Madrid en 2017 con el objetivo de democratizar la formación empresarial de alto nivel. Este proyecto de *e-learning* se basa en ofrecer clases online en vídeo de 15 minutos en las que los profesores son emprendedores (Glovo, Goiko, Tuenti, entre otras) y empresarios (Hawkers, Loewe, LinkedIn, entre otras) a un precio de partida de 575€. Sus fundadores, Kike Corral, Borja Adanero y Rafael Gozalo, pensaron que, en vez de ofrecer unas pocas plazas por miles de euros, fueran miles de plazas por unos, relativos, pocos euros (*The Power MBA*, 2021).

Como detallan en su página web, su misión es “poner los conceptos claves, herramientas e inspiración a disposición de todo aquel con inquietud y ganas de aprender” hecho que llevan a cabo a través de su visión, “la creación del programa educativo de negocios más actualizado y eficiente del mercado”. Sus valores son una educación flexible y cómoda, el aprender de la experiencia, ser eficientes, estar constantemente actualizados, defender que la educación de negocio no necesita ser regulada sino adaptada a la realidad del mercado y poner siempre en práctica la teoría (*The Power MBA*, 2021).

Por esta organización, autosuficiente desde el primer día, ya que la única aportación de capital realizada fueron 100.000€ por parte de familiares y amigos, ya han pasado más de 40.000 alumnos en todo el mundo. Su facturación asciende a más de 10 millones de euros y actualmente se encuentran desarrollando la versión inglesa del programa, que contará con fundadores y directivos de organizaciones como Netflix, Shazam o Tesla (*The Power MBA*, 2021). Otro de sus hitos es haber sido nombrada como “Startup del año 2020 en España” por LinkedIn (Ocaña, 2020).

Este elevado y rápido crecimiento se debe, en gran parte, a haber desafiado el precio de la formación empresarial. No solo en el aspecto económico, que es mucho más bajo de lo habitual, sino del precio en tiempo, porque gracias al formato de clases en 15 minutos al día los alumnos pueden continuar con sus trabajos fácilmente sin tener que paralizar sus vidas durante el período de estudio. Otro punto clave de su éxito es haber creado un contenido que es apto tanto para actualizar y refrescar los conocimientos

de directivos de grandes empresas como para ampliar los de pequeños empresarios y estudiantes recién graduados (Pastor, 2020).

Respecto a la política de comunicación de la startup, se puede observar como está muy centrada en la venta, orientada a captar nuevos alumnos, es decir, clientes. Pero, pese a que su modelo de negocio es efectivo y exitoso, sus anuncios, todos en medios digitales, han generado rechazo en la red. Su publicidad ha sido catalogada como excesiva, repetitiva y de baja calidad:

“@AitorGoy 14/04/2020 11:18 AM tuitea: Estos tipos de las sudaderas llevan persiguiéndome online toda la cuarentena (adjunta foto de los fundadores de la startup y de su publicidad)”

“@jlantunez 24/06/2020 08:46 AM tuitea: Publicidad ambigua por no decir engañosa. Estas prácticas marketinianas de The Power MBA a la larga no acaban bien. Aunque lo más importante, por mucho que ayuden a cercar, es que no son muy éticas (adjunta fotos de anuncios de la startup)”

Los anuncios comparten cuatro características: startup española, mensajes confusos y agresivos, uso reiterado de programática y diseño nulo; unas particularidades que, si bien les funcionan para su objetivo de aumentar la base de clientes, consiguen el efecto contrario en cuanto a construir marca y posicionarse como creíble (Vivancos, 2020).

4.1.2. La crisis

El 26 de junio de 2020, Carlos Sánchez (@chocotuits), que había sido colaborador en el programa para grabar una clase sobre UX³ en 2018, publica un tweet criticando que en la página web de la startup lo categorizan como miembro del equipo de la misma y como CDO (director de diseño) de la empresa OnTruck y ruega que, al ser ambas cosas falsas, lo eliminen de página web.

Ante ello, responde la propia startup bajo su cuenta oficial (@thepowermba) y el director de marketing de la misma desde su cuenta personal (@kikecorral). Seguidamente se produce un intercambio de tweets en los que debaten sobre el asunto mencionado.

El tweet viraliza por la red, llegando, en el momento de redacción de este estudio (marzo 2021), a una cantidad de 207 retweets, 68 tweets citados, 839 likes y obteniendo 177 respuestas. El mayor volumen de interacción con el tweet original se obtuvo entre dicho día, considerado el inicio de la crisis, y el 5 de julio, identificado como el punto en el que el asunto deja de ser candente.

Cabe destacar que algunos de los tweets publicados por la startup y su director de marketing se encuentran actualmente eliminados pese a que las respuestas a los mismos, que se muestran a lo largo de este TFG, siguen vigentes.

Por otro lado, para profundizar más en el contexto, se muestra un tweet de Carlos Sánchez en el que comparte su visión de la startup con otros usuarios en el mismo hilo:

@chocotuits 26/06/2020 8:15 PM tuitea: Seguro que se aprenden cosas. Tienen a gente que sabe mucho del tema del que habla. A mi al principio sólo me chirriaba el nombre, pero el formato me parecía interesante. La cosa cambia cuando empiezan a venderlo como algo que no es.

³ UX: Según (More, 2019) El diseño UX hace referencia a lo que experimenta el usuario antes, durante y después de entrar en contacto con una página web. Para más información consultar: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-la-ux-y-la-ui-analitica-usabilidad/>

4.2. Preguntas de investigación

P.I.1.: ¿Cumple la estrategia de comunicación de crisis de ThePowerMBA con las recomendaciones de Coombs (1995, 1998a, 2006, 2007, 2015)?

P.I.2.: En caso negativo, ¿cómo debería haber reaccionado la startup?

Para contestar estas preguntas se realizó un análisis de contenido para examinar los tweets publicados por ThePowerMBA, considerando el periodo desde el 26 de junio (la primera publicación de Carlos Sánchez, @chocotuits) hasta el 5 de julio (momento en el que ya no hay nuevas interacciones con dicho tweet). Los datos se recopilaban manualmente y se analizaron en marzo de 2021.

En concreto, para contestar la primera pregunta de investigación se verificará la estrategia de respuesta que la startup ThePowerMBA presentó en el momento de crisis y se comparará con las estrategias propuestas por Coombs (2007).

Para la segunda, se expondrá cómo lo debería haber hecho acorde a las estrategias de Coombs (2007). Con ello, se tendrá en cuenta la condición de startup de la organización, dadas las limitaciones y diferencias de las mismas respecto a organizaciones convencionales.

5. Resultados

5.1. ¿Cumple la estrategia de comunicación de crisis de ThePowerMBA con las recomendaciones de Coombs?

5.1.1. Los tres factores

Para poder evaluar correctamente la estrategia de comunicación utilizada por la startup ante la crisis, antes se debe analizar el caso aplicando los tres factores clave que Coombs (2007) destaca en su teoría:

5.1.1.1. Respecto a la responsabilidad inicial de la crisis:

En un primer momento, si se observa el tweet que desata la polémica, se podría considerar que la crisis es a causa de un error humano, una confusión, en el momento de introducir información en la página web. Por lo que siguiendo la matriz propuesta por Coombs (1995) se podría interpretar como una crisis “No-Intencionada” e “Interna”, es decir una crisis de la categoría “accidental”.

“@chocotuits 26/06/2020 5:05 PM tuitea: Hola @ThePowerMBA. Esta muy feo que me hayáis metido en vuestra web como parte de vuestro equipo y como CDO de Ontruck. Las dos cosas os las habéis inventado. ¿Seríais tan amables de eliminarme de la web?”

Sin embargo, el hecho de que ese error permaneciese en la web sin ser revisado durante dos años (desde la grabación hasta que la crítica surge) hace que la percepción de “accidental”, como un hecho imprevisto y momentáneo, se reduzca y una percepción de “intencional” aumente.

Este hecho, sumado al tono acusativo y agresivo que utiliza el antiguo colaborador provoca un *framing* en comunicación negativo, que a su vez crea un *framing* en pensamiento en el que se atribuye la total

responsabilidad del problema a la startup: los usuarios pueden pensar desde que la empresa miente hasta que dañan la imagen profesional de sus colaboradores (Druckman; 2001).

Así pues, una crisis que se origina como “accidental” en la que las atribuciones de responsabilidad hubiesen sido mínimas, se convierte en una crisis “prevenible”. A causa de ello, la responsabilidad atribuida es mayor y, en consecuencia, se produce una mayor sensación de enfado con la organización (Coombs, 2007; Weiner, 1985).

5.1.1.2. El histórico de crisis de la organización:

Si bien es cierto que desde su nacimiento la startup ha recibido críticas, principalmente por parte de usuarios en redes sociales, ninguna ha tenido la repercusión del caso que ocupa este TFG.

Las críticas habitualmente se dan por ser un proyecto disruptivo en un sector muy tradicional y establecido: “Un pseudomaster sobre “negocios” sin ninguna validez oficial o reconocimiento y que se suele venderse con publicidad en redes sociales y vinculándose a pseudofamosos y pseudoempresarios de éxito” (Follsom, 2020) o “Mucha confianza no da, parece más bien un intento de vender humo” (Untipokualkiera, 2020).

Mientras, las hay que critican las auto calificaciones como “máster” o “MBA” en su nombre. Abriendo el debate sobre si es adecuado o no para su producto educativo:

“@SafariLeopard 25/06/2020 02:41 PM tuitea: @ThePowerMBA lo único que tiene de MBA es el nombre. Y tampoco ofrecen másters ni formación oficial de ningún tipo. Se trata del “fast-food” de la formación: mucha apariencia, imagen y magnetismo de producto pero poca calidad de servicio”

De esta forma se puede observar como alrededor de la startup ha habido polémica en diversas ocasiones. Aun así no se llega a la consideración de “crisis” pues estos hechos ni han conseguido el número de interacciones que el tweet de Carlos Sánchez, ni han disrumpido en las actividades habituales de la organización, ni causado estragos reputacionales o financieros (Coombs, 2007), pues aún con esas polémicas su crecimiento ha seguido siendo positivo, hasta el punto de ser la escuela con mayor crecimiento de Europa (El País, 2020).

5.1.1.3. La relación previa de la organización con sus *stakeholders*

En lo que respecta a la relación previa de la startup con sus *stakeholders*, se identifican, como mínimo, colaboradores, estudiantes y periodistas. Aun así, es difícil tanto conocer el estado de la relación como si hay más grupos de interés aparte de estos, al no determinarse claramente cuáles son ni quiénes forman parte de estos.

Únicamente se puede saber el estado de la relación con sus usuarios, los alumnos, a través de diferentes plataformas de valoración online, como por ejemplo Google Business. En esta plataforma la startup está valorada por 919 reseñas obteniendo una media de 4’9 estrellas sobre un total de 5, por lo que la calificación es excelente.

Se conoce que otro grupo de interés son los colaboradores del programa, como el usuario que desata la crisis. Aunque, al contrario que con los alumnos, no se identifican informes que permitan conocer la relación con ellos aparte de la misma que ocupa el presente caso de estudio. Respecto a esta relación, se sabe que, a pesar de que Carlos Sánchez es quien hace la crítica a la startup que desata la crisis, en

la misma conversación, pero hablando con otros usuarios, también escribe tweets en los que defiende el valor del programa, aunque critica su manera de comercializarlo:

“@chocotuits 26/06/2020 8:15 PM tuitea: Seguro que se aprenden cosas. Tienen a gente que sabe mucho del tema del que habla. A mi al principio sólo me chirriaba el nombre, pero el formato me parecía interesante. La cosa cambia cuando empiezan a venderlo como algo que no es.”

Aun así, se identifica que la startup no ha sido capaz de mantener la relación con Carlos Sánchez pues si fuese así este les habría contactado por email o por algún canal privado para tratar de solucionar el problema.

Por otro lado, Borja Adanero, el CEO de ThePowerMBA, hizo público un comunicado en el que destacaba la ausencia de inversores profesionales en la startup, aclarando que siempre ha estado autofinanciada (Adanero, 2020). Por lo que este grupo, que es habitual en las startups, no se considera.

5.1.2. Análisis de la respuesta a la crisis

Revisados los tres factores de Coombs (2007) que ayudan a entender el contexto de la crisis, se puede tratar de identificar la estrategia comunicativa de la startup ante la crisis.

Si se analiza la respuesta, se detecta que la organización no contaba con un plan de comunicación de crisis y que tampoco elaboró una estrategia de respuesta dirigida a proteger la reputación de esta. Por el contrario, como punto positivo, hay que destacar que la primera respuesta de la startup al tweet tuvo lugar únicamente 45 minutos después de la crítica, un factor destacable según Lukaszewski & Noakes-Fry (2013). La intención con esta respuesta es aclarar el estado de la situación, explicando los motivos por los que Carlos Sánchez aparece en la página web del programa y ofreciendo la posibilidad de eliminarlo de esta:

“@thepowermba 26/06/2020 6:00 PM tuitea: ¡Buenas Carlos! No entendemos muy bien este tweet (emoji pensando). Te hemos puesto en la página de “Aprende con los mejores” porque grabamos clases contigo para nuestro primer máster (te dejamos este link para que lo veas: <https://t.co/8YXDQayzg?amp=1>)”

“@thepowermba 26/06/2020 6:02 PM tuitea: No obstante, si quieres que te quitemos, dónoslo y lo hacemos de inmediato. Un saludo y buen finde (emoji guiño).”

Siguiendo con la respuesta, se observa que la startup contesta por el mismo canal en el que la crisis surge, hecho que permite a los interesados seguir la crisis y considerar la adecuación de la respuesta (Piazzo, 2012), además de también ayudar a crear una percepción de voluntad por solucionar el problema (Xu, 2020). También se destaca el enfoque en el diálogo con los públicos por parte de la startup, que, como Ott & Theunissen (2015) defienden, es positivo para encontrar una vía de solución a la crisis.

En segundo lugar, se aprecia una falta de coherencia en la respuesta. Se observa que los tweets no forman parte de un plan de respuesta estratégico que trate de minimizar el daño reputacional, sino que son tweets espontáneos en respuesta a las acusaciones que se encuentran. Esto es, porque después de los tweets anteriores, el director de marketing de la startup pasa a contestar, desde su cuenta personal, a los mismos tweets de Carlos Sánchez con objetivos muy distintos. Primero un ataque, después una aclaración, seguidamente una corrección y, por último, otro ataque:

“@kikecorral 27/06/20 1:01 AM tuitea: @chocotuits puedes explicar a toda esta gente que ha escrito porqué dedicaste 2 o 3 horas a grabar clases con nosotros y ahora lo niegas??”

“@kikecorral 27/06/20 10:02 AM tuitea: Yo solo digo que intentamos ser pulcros con esto. Hemos grabado a más de 70 profesionales durante estos 3 años y es la primera vez que nos pasa esto. Simplemente pido explicación de su reacción porque no la entendemos. No hace falta que se me ataque por ello.”

“@kikecorral 27/06/20 10:40 AM tuitea: Carlos, ya estás fuera de todo. SI no fuimos claros el día que grabaste con nosotros te pedimos disculpas. Lo único que quería con mis Twitts es que explicaras que si habías grabado con nosotros, que por el contexto parecía que no lo habías hecho y nos dejaba en muy mal lugar. Thx”

“@kikecorral 27/06/20 12:04 AM tuitea: Sinceramente me parece increíble que vengas a nuestras ofis, grabes con nosotros y ahora vayas diciendo esto... De veerdad que no lo entendemos. Si hubiéramos cogido un vídeo de Internet lo entendería... pero es que te grabamos no una sino varias clases...”

Estas respuestas desde una cuenta personal, cuando anteriormente ya se ha contestado bajo la cuenta oficial de la startup, tienen el propósito de humanizar la respuesta de la organización (Snoeijers et al., 2014), pero se consideran inapropiadas por dos motivos. El primero es introducir un tercer interlocutor en la discusión, hecho que hace la discusión más compleja. El segundo, es mantener un argumento y un tono distinto al anterior, rompiendo así la coherencia en el discurso.

Así pues, pese a que no se sigue una estrategia de comunicación de crisis a conciencia, por las respuestas observadas se puede identificar que la intención sería seguir una “estrategia de inexistencia”, a través de sostener que no hay crisis, para eliminarla y que de esta manera no se puedan realizar asociaciones negativas a la imagen de la organización (Coombs, 1995). Se pueden observar también, en los tweets, las tácticas propias de esta estrategia, como:

Aclaración:

“@thepowermba 26/06/2020 6:00 PM tuitea: ¡Buenas Carlos! No entendemos muy bien este tweet (emoji pensando). Te hemos puesto en la página de “Aprende con los mejores” porque grabamos clases contigo para nuestro primer máster (te dejamos este link para que lo veas: <https://t.co/8YXDQayzvg?amp=1>)”

“@kikecorral 27/06/20 10:02 AM tuitea: Yo solo digo que intentamos ser pulcros con esto. Hemos grabado a más de 70 profesionales durante estos 3 años y es la primera vez que nos pasa esto. Simplemente pido explicación de su reacción porque no la entendemos. No hace falta que se me ataque por ello.”

Ataque:

“@kikecorral 27/06/20 1:01 AM tuitea: @chocotuits puedes explicar a toda esta gente que ha escrito porqué dedicaste 2 o 3 horas a grabar clases con nosotros y ahora lo niegas??”

“@kikecorral 27/06/20 12:04 AM tuitea: Sinceramente me parece increíble que vengas a nuestras ofis, grabes con nosotros y ahora vayas diciendo esto... De veerdad que no lo entendemos. Si hubiéramos cogido un vídeo de Internet lo entendería... pero es que te grabamos no una sino varias clases...”

Por otro lado, también es cierto, que dos de los tweets de respuesta corresponden a la estrategia de “mortificación”, siguiendo las tácticas de:

Corrección:

“@thepowermba 26/06/2020 6:02 PM tuitea: No obstante, si quieres que te quitemos, dínoslo y lo hacemos de inmediato. Un saludo y buen finde (emoji guiño).”

Arrepentimiento:

“@kikecorral 27/06/20 10:40 AM tuitea: Carlos, ya estás fuera de todo. SI no fuimos claros el día que grabaste con nosotros te pedimos disculpas. Lo único que quería con mis Twitts es que explicaras que si habías grabado con nosotros, que por el contexto parecía que no lo habías hecho y nos dejaba en muy mal lugar. Thx”

En otro orden de cosas, gracias a una entrevista concedida al medio de comunicación elDiario.es se conoce que la startup, después de esta crisis, contrató a una persona para cuidar las relaciones con los colaboradores del programa (Plaza, 2020). Por lo que esta acción también formaría parte de la táctica de corrección. Pese a ello, si bien es una acción acertada porque permitirá evitar crisis como la sufrida en el futuro, la startup falla de nuevo en no comunicar esta decisión más allá de en la entrevista.

Hacer pública la contratación en redes sociales, al igual que enviar un mensaje, también forma parte de una respuesta y, como se ha visto anteriormente, contestar por el mismo canal en el que surge la crisis es una buena práctica (Piazzo, 2012). De ese modo, hubiese quedado constancia de cómo la startup soluciona el problema en el propio origen de la cuestión.

En último término, en respuesta a la P.I.1. “¿Cumple la estrategia de comunicación de crisis de ThePowerMBA con las recomendaciones de Coombs (1995, 1998a, 2006, 2007, 2015)?” se puede afirmar que no, ya que la startup contesta de forma desordenada, desde diferentes cuentas, con distintos tonos, distintas estrategias y objetivos en cada uno de los mensajes de respuesta que ofrece. Además, no comunica la acción que toma después para evitar futuras crisis, elimina tweets de la conversación y no expresa cómo ha quedado finalmente la relación con Carlos Sánchez después de lo sucedido.

5.2. En caso negativo, ¿cómo debería haber reaccionado la startup?

El factor clave de la poco óptima respuesta de la startup está en no haber seguido una estrategia de comunicación de crisis. Esto hace que, en primer lugar, no identificasen correctamente su responsabilidad inicial de la crisis y, después, no tuviesen en cuenta ni su histórico de crisis ni su relación previa con los *stakeholders*.

De haber sido así, su análisis hubiese concluido que la responsabilidad del error, que como se ha argumentado nace como “accidental”, pero evoluciona a “prevenible” a causa del paso del tiempo, era completamente suya. De esta forma, en este punto ya se habría descartado la estrategia que se parece haber querido seguir, la de “inexistencia”, porque efectivamente la organización es la responsable de haber perjudicado la imagen de Carlos Sánchez. Primero, errando al introducir su cargo y empresa en la web, y segundo, por no haber revisado la web, ni haber cuidado la relación con el colaborador en dos años.

Además, las problemáticas sobre su publicidad y sus autodenominaciones como “máster” o “MBA” eran previas a la crisis estudiada en este TFG. Siendo conscientes de ello, era previsible que al mínimo error de la startup sus públicos “tuvieran la mecha más corta” y que sus detractores aprovecharan para volver a recordar los errores del pasado, desconfiando así todavía más de la startup.

Por último, no haber cuidado las relaciones con un *stakeholder* clave, como son los colaboradores del programa, también es un claro motivo por el que surgió la crisis. Haber trabajado estas relaciones hubiese supuesto que, por ejemplo, Carlos les hubiese mandado un email en vez de hacer público su malestar en una red social en la que cuenta con más de 40k seguidores. Un hecho que habría evitado la crisis por completo.

Teniendo en cuenta este análisis, de manera ideal, la startup debería haber seguido una “estrategia de mortificación” desde el primer momento, evitando así todos los posibles comentarios de terceras personas criticando a la organización. Concretamente, una respuesta mezclando las “tácticas de remediación y de arrepentimiento”. Una contestación basada en pedir disculpas por posibles daños a su imagen personal, argumentando que el error había sido causa de una confusión, y en la que se expusiese que el asunto se revisaba inmediatamente, hubiese acabado con la crisis en el instante:

“@propuesta 26/06/20 18:00 AM tuitea: Hola, Carlos. Nuestras más sinceras disculpas por el error, ha sido fruto de una confusión al introducir los datos en la página web. Lo revisamos inmediatamente y te notificamos en cuanto esté solucionado. Muchas gracias.”

Además, lo más beneficioso hubiese sido contestar desde una única cuenta, preferiblemente desde la de Kike Corral, el director de marketing, pues como se ha visto un rostro humano en una situación de respuesta a crisis es preferible, ya que torna la comunicación más humana (Snoeijs et al., 2014).

En este caso, las consideraciones realizadas para tener en cuenta en los casos de crisis en startup no aplican pues:

1. El problema tratado justo en esta crisis no es fruto de la desconfianza debido a un alto grado de innovación. De ser así la crítica sería similar a las polémicas sufridas en el pasado, en las que se cuestiona la validez del título, el autodenominarse como “máster” o que realmente se pueda aprender con su formato. En cambio, en este caso, se reprocha un error al realizar una acción habitual como es introducir unos datos en la página web de la startup.
2. Los recursos necesarios para solucionar esta crisis, una vez sucedida, eran mínimos. A lo sumo, el pago de una hora extra al técnico web para realizar los cambios.
3. Es una startup que sí tiene presupuesto para invertir en comunicación, tanto en relaciones públicas como en comunicación de crisis. De hecho, trabajan tanto la captación que, como se ha observado, llega a incomodar a los usuarios de Internet. Haber trabajado su reputación previamente hubiese amortiguado los efectos de la crisis, consiguiendo que no hubiese sido tan acusada (Coombs 2007).
4. Que las redes sociales sean el único canal de comunicación de la startup no fue un impedimento, pues la crisis se generó en ellas y, como se ha visto, es importante contestar por el mismo canal en la que se origina la dificultad para no dar impresión de silencio (Piazzo, 2012). Que sucediese en redes sociales implica que los recursos económicos

tampoco fueron un problema, pues para publicar en ellas no se necesita ningún tipo de desembolso económico.

Siendo estas las características de la startup, se considera que la política comunicativa de crisis de la misma en esta situación podría haber sido igual que en una organización de mayor tamaño o más establecida.

6. Conclusiones

La principal conclusión de este TFG es que la comunicación de crisis, tal y como se conoce actualmente, no es incompatible con las startups. Aun así, se han de tener presentes las particularidades que estas presentan en el momento de desarrollar la propuesta comunicativa, pese a que en este caso no hayan aplicado.

De esta forma, se puede afirmar que, habitualmente, proteger la reputación en una startup supone una mayor complejidad porque se contemplan más variables y limitaciones que en una empresa tradicional: además de tener en cuenta todas las características que las diferencian, es necesario tener claro su contexto y ser conscientes de sus posibilidades y limitaciones, tanto económicas como comunicativas, para elaborar una estrategia de comunicación de crisis adecuada.

En segundo lugar, se aprecia que habitualmente las startups no realizan inversiones en comunicación. Se aprecia que la búsqueda de la validación de un nuevo modelo de negocio conlleva incertidumbre y riesgo, hecho que debiera implicar una mayor apuesta por la comunicación de riesgo y crisis para estar preparados ante probables imprevistos, pero, paradójicamente, no suele ser así. El resultado de esto son unas relaciones pobres con sus *stakeholders*, que en momentos de crisis serán aún más débiles (Xifra, 1999). Este hecho es destacable puesto que la viabilidad de las startups se basa fundamentalmente en la confianza que tienen sus interesados por que, en algún punto futuro, el modelo de negocio se acabe validando y genere beneficios.

En tercer lugar, realizar una evaluación histórica de las crisis, o simplemente de la trayectoria reputacional, de las startups es complicado (Coombs, 2007). Habitualmente las opiniones están polarizadas entre las personas que creen de manera firme en la viabilidad del modelo de negocio que presentan y entre aquellos que desconfían hasta que no están popularmente aceptadas y tienen altas posibilidades de éxito (Rogers, 2003). Este hecho, sumado a una corta trayectoria acompañada de cambios drásticos en la startup, como salidas y entradas de personal en el equipo fundador, cambios en la visión empresarial o replanteamientos de viabilidad del negocio, hace que resulte complejo saber qué tener en cuenta del pasado de la startup, desde cuándo y cómo.

Además, el no tener una relación previa con sus *stakeholders* está en la fina línea de ser tanto una ventaja como una desventaja (Coombs, 2007). Por un lado, puede ser positivo no contar con un histórico relacional, puesto que no habrá nada que pueda comprometer negativamente a la organización ante sus *stakeholders*, por otro, puede ser desventajoso no tener un *background* por no contar con nada que pueda respaldar positivamente a la organización ante estos interlocutores.

Por lo tanto, se concluye que, incluso en una startup, es más favorable construir un capital reputacional por pequeño que sea y para el tiempo que dure, que no trabajar nada argumentando que la naturaleza de una startup es evolucionar o cambiar de modelo de negocio rápidamente. De esta manera, siempre

se tendrá un mínimo capital reputacional con el que protegerse frente a una crisis, mientras que si no se trabaja nada se será mucho más vulnerable frente a estas (Kuckertz et al., 2020). En suma, construir ese capital reputacional contribuirá al éxito de la startup haciéndola más atractiva para todos sus *stakeholders* (Pakura & Rudeloff, 2020).

En lo que concierne al caso estudiado se llega a la conclusión de que ThePowerMBA parece no contar con una estrategia de comunicación de crisis ni con profesionales de la comunicación corporativa que les asesoren en temas de imagen y reputación.

Este hecho contrasta con la gran inversión de recursos, tanto humanos como económicos, que destinan en la captación de nuevos clientes, es decir, en publicidad. Lo que implica que sus mensajes lleguen a muchas personas, pero que carezcan de credibilidad. Además de no considerar estrategias que le ayuden a construir una marca sólida que genere confianza y estreche relaciones con sus *stakeholders*. Por ello, en el momento en el que una crisis surge, como ha sucedido, es altamente probable que afecte más de lo que la propia crisis debería, derivando así en una mayor responsabilidad inicial; en un peor histórico de crisis, por no haber cerrado polémicas anteriores; y una relación débil con los *stakeholders*, que les hace estar ausentes cuando la marca precisa su apoyo.

En la crisis sufrida, no haber destinado previamente recursos a la comunicación de crisis ha hecho a la startup reaccionar a la crisis de forma imprevista, sin interpretar correctamente la responsabilidad inicial de la crisis, ni tener en cuenta su histórico de las mismas, ni el estado de la relación previa con sus *stakeholders* (Coombs, 2007). Esto deriva en seguir una estrategia inadecuada para su situación, como es la “inexistencia”, cuando una buena elección de la estrategia en ese momento hubiese ayudado a la startup a minimizar el daño reputacional y solucionar el problema rápidamente.

Por otro lado, la organización ha obviado algo tan importante como comunicar la decisión de contratar a alguien para cuidar las relaciones, y al no comunicarlo, para sus *stakeholders*, es como si no lo hubiesen hecho, pues no se puede percibir y se ha visto que, en comunicación, las percepciones son la realidad (Bernstein, 2006). Esta era su manera de proteger a los *stakeholders* frente a posibles daños, y de demostrar que es una organización confiable, con capacidad de reaccionar a los problemas (Coombs, 2007).

Un punto destacable es que la startup sí se posicionó como la única fuente de información ante sus públicos, hecho positivo según Piazzi (2012), pero el problema estaba en que ya no era creíble ante los mismos, por sus problemas pasados no bien resueltos. Pese a ello, y a que faltó un poco más de interacción, que probablemente sean los tweets borrados, el demostrar voluntad por querer solucionarlo es, en sí, un logro (Xu, 2020). Por el contrario, también se observa que la startup no se centró en apoyar a los *stakeholders*, al colaborador, como recomienda du Plessis (2018), sino a enfrentarlo exponiendo la realidad que manejaba en ese momento la organización.

Siguiendo con el caso, se ha observado que las particularidades que desarrolla (Patenaude-Gaudet, 2014) no aplican en esta crisis, pues la causa es la falta de experiencia y de inversión en comunicación, no la falta de recursos económicos, que se conoce que destinan a otras acciones.

Asimismo, se considera que la startup otorgaba una experiencia secundaria a las relaciones públicas a través de redes sociales puesto que no las trataban de manera tan enfática como, por ejemplo, a la promoción en las mismas. Considerarlas como una herramienta secundaria, hace que no se le preste la suficiente atención a la respuesta o no se considere previamente qué hacer en las redes cuando surgiese

un conflicto, contradiciendo así la teoría de Jin et al., (2014), en la que el debate está en cómo integrar las redes sociales en la estrategia de comunicación, no en si integrarlas o no.

Se ha visto que crisis como la de este caso convierten a las redes sociales en un arma de doble filo: son plataformas en las que es posible ganar mucha notoriedad, pero también en las que exponerse a desafíos como el sucedido si no se les da la importancia que realmente tienen (Piazzo, 2012).

En efecto, el origen de esta crisis es que se afectaba a la reputación de un *stakeholder*, en vez de ser una crisis que pusiese en riesgo la seguridad de los públicos. Sin embargo, no por eso es menos importante o se puede dejar de pensar en perjuicios como el sucedido, porque el daño a la imagen personal de Carlos Sánchez acaba derivando en daño a la propia reputación de ThePowerMBA, y siendo esta una organización que trabaja con formación, la pérdida de credibilidad es de lo más crítico que le puede suceder (Coombs, 2015). Por el contrario, se destaca el valor de la rápida respuesta al mensaje inicial y se sospecha que sin ella, la repercusión todavía hubiese ido a más (Lukaszewski & Noakes-Fry, 2013).

Finalmente, después de este análisis y estas reflexiones, se anima a emplear el marco teórico de este estudio como una posible referencia para futuras investigaciones sobre la comunicación de las startup, tanto de manera general como de crisis. Se espera también, que el ecosistema startup vea valor en ello y le sea de utilidad para gestionar mejor su comunicación de crisis. A las startups, por su parte, se las alienta a trabajar su comunicación de una manera más amplia y corporativa, no solo desde la promoción. Pues de esta forma, en caso de una crisis, tendrán el capital reputacional como activo para amortiguar los efectos de esta.

7. Bibliografía

- Adanero, B. (2020). *Comunicado Borja Adanero*. Recuperado el 25.03.2021 de: <https://vimeo.com/433537323/2ff2f88674>.
- Aparicio, S. (2020). *¿Qué es el 'equity' de una empresa y cómo se divide?*. Recuperado el 15.02.2021 de: <https://forbes.co/2020/01/24/red-forbes/que-es-el-equity-de-una-empresa-y-como-se-divide>
- Bernstein, J., & Bonafede, B. (2011). *Manager's guide to crisis management*. McGraw Hill Education.
- Bernstein, Jonathan. (2006). Making a crisis worse: The eleven biggest mistakes in crisis communications. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 39-45. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_04
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (1st ed.). K & S Ranch.
- Capriotti, P. (2009). Branding Coporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. In *Colección libros de la Empresa*. Colección Libros de la Empresa.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2005). Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540236>
- Chen, Z. F., Ji, Y. G., & Men, L. R. (2017). Strategic Use of Social Media for Stakeholder Engagement in Startup Companies in China. *International Journal of Strategic Communication*, 11(3), 244-267. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1298114>
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476. <https://doi.org/10.1177/0893318995008004003>

- Coombs, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260. https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>
- Cooper, A. H. (2002). Media framing and social movement mobilization: German peace protest against INF missiles, the Gulf War, and NATO peace enforcement in Bosnia. *European Journal of Political Research*, 41(1), 37–80. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.00003>
- Corcoran, S. (2009). *Defining earned, owned and paid media*. Forrester Research Blog. Recuperado el 05.03.2021 de: https://go.forrester.com/blogs/09-12-16-defining_earned_owned_and_paid_media/
- Cornell, D. G., & Sheras, P. L. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools*, 35(3), 297–307. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6807\(199807\)35:3<297::AID-PITS9>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6807(199807)35:3<297::AID-PITS9>3.0.CO;2-K)
- Corral, K. [kikecorral]. (2020, junio 27). Carlos, ya estás fuera de todo. Si no fuimos claros el día que grabaste con nosotros te pedimos disculpas. Lo único que quería con mis Twitts es que explicaras que si habías grabado con nosotros, que por el contexto parecía que no lo habías hecho y nos dejaba en muy mal lugar.Thx.[Tweet]. <https://twitter.com/kikecorral/status/1276797441636007936>
- Corral, K. [kikecorral]. (2020, junio 27). Sinceramente me parece increíble que vengas a nuestras ofis, grabes con nosotros y ahora vayas diciendo esto... De verdad que no lo entendemos. Si hubiéramos cogido un vídeo de internet lo entendería...pero es que te grabamos no una sino varias clases.....[Tweet]. <https://twitter.com/kikecorral/status/1276637466653536261>
- Corral, K. [kikecorral]. (2020, junio 27). Yo solo digo que intentamos ser pulcros con esto. Hemos grabado a más de 70 profesionales durante estos 3 años y es la primera vez que nos pasa esto. Simplemente pido explicación de su reacción porque no la entendemos. No hace falta que se me ataque por ello..[Tweet]. <https://twitter.com/kikecorral/status/1276788026530689025>
- Corral, K. [kikecorral]. (2020, junio 27). @chocotuits puedes explicar a toda esta gente que ha escrito porqué dedicaste 2 o 3 horas a grabar clases con nosotros y ahora lo niegas??.[Tweet]. <https://twitter.com/kikecorral/status/1276651754164293632>
- Druckman, J. N. (2001). The implications of framing effects for citizen competence. *Political Behavior*, 23(3), 225–256. <https://doi.org/10.1023/A:1015006907312>
- du Plessis, C. (2018). Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content. *Public Relations Review*, 44(5), 829–838. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.10.003>
- Eriksson, M. (2018). Lessons for Crisis Communication on Social Media: A Systematic Review of What Research Tells the Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 526–551. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1510405>
- Fink, S. (2000). *Crisis management: Planning for the inevitable*. iUniverse.
- Follson. (2020, marzo 28). ¿Es ThePowerMBA un detector de tontos? [Comentario en foro en línea]. <https://www.forocoches.com/foro/showthread.php?t=7823772>
- Fombrun, C., & van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 5–13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540024>

- Helbert, E. (2016). *Creativity in crisis: creative climate of failing startups*. University of Twente.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94. <https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(April). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Lukaszewski, J. E., & Noakes-Fry, K. (2013). *Lukaszewski on crisis communication: What your CEO needs to know about reputation and crisis management*. Rothstein Associates.
- Puro Marketing. (2020). *La confianza es clave para que funcione el marketing, pero ¿cómo la consiguen y la mantienen las empresas y marcas?*. Recuperado el 25.03.2021 de: <https://www.puromarketing.com/13/33919/confianza-clave-para-funcione-marketing-pero-como-consiguen-mantienen-empresas-marcas.html>
- Martinko, M. J., Douglas, S. C., Ford, R. C., & Gundlach, M. J. (2004). Dues paying: A theoretical explication and conceptual model. *Journal of Management*, 30(1), 49–69. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.002>
- More, M. (2019). IEB School. *¿Qué es la UX y la UI?*. Recuperado el 15.02.2021 de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-la-ux-y-la-ui-analitica-usabilidad/>
- Ocaña, M. C. (2020). ElReferente. *LinkedIn nombra a ThePowerMBA como la mejor startup española de 2020*. Recuperado el 18.04.2021 de: <https://elreferente.es/startups/linkedin-nombra-a-thepowermba-como-la-mejor-startup-espanola-de-2020/#:~:text=ThePowerMBA%2C la escuela de negocios,prometedora de España en 2020.>
- Oliveira, A., & Huertas-Roig, A. (2019). How do destinations use twitter to recover their images after a terrorist attack? *Journal of Destination Marketing and Management*, 12(February), 46–54. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.03.002>
- Ott, L., & Theunissen, P. (2015). Reputations at risk: Engagement during social media crises. *Public Relations Review*, 41(1), 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.015>
- El País. (2020). Sociedad. *ThePowerMBA: estos son los motivos que la han convertido en la escuela que más crece en Europa*. Recuperado el 25.04.2021 de: https://elpais.com/sociedad/2020/05/05/actualidad/1588678636_770306.html
- Pakura, S., & Rudeloff, C. (2020). How entrepreneurs build brands and reputation with social media PR: empirical insights from start-ups in Germany. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 0(0), 1–28. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1728490>
- Pastor, N. (2020). *ThePowerMBA: el máster que no es (ni quiere ser) como los demás*. La Vanguardia. Recuperado el 20.04.2021 de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20201031/4978154645/master-power-mba-formacion-escuela-educacion-brl.html>
- Patenaude-Gaudet, N. (2014). *Startup Communications* (Issue October). Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Petkova, A. P., Rindova, V. P., & Gupta, A. K. (2008). How can New Ventures Build Reputation? An Exploratory Study. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 320–334. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.27>
- Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: Gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online* [Universidad Autónoma de Barcelona].
- Plaza, A. (2020). ElDiario.es. *El “máster” de los señores en sudadera que inunda internet: ni máster, ni creado por los fundadores de Tesla y YouTube*. Recuperado el 26.03.2021 de: https://www.eldiario.es/economia/master-senores-sudadera-inunda-internet-master-creado-fundadores-tesla-youtube_1_6081529.html

- Rogers, E. M. (2003). *Difusion of Innovations* (5th ed.). The Free Press.
- Romero, D. (2017). Inbound Cycle. *Viralidad: ¿Qué es en el marketing y cómo sacarle provecho?*. Recuperado el 10.03.2021 de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/viralidad-marketing-como-sacarle-provecho>
- Rousseau, D. M. (2006). "Is there such a thing as 'evidence-based management'?" *Academy of Management Review*, 31(4), 1089–1091.
- Santibáñez, P. (2017). Entrepreneur. *10 apps que cambiaron nuestras vidas para siempre*. Recuperado el 15.04.2021 de: <https://www.entrepreneur.com/article/269183>
- Sánchez, C. [chocotuits]. (2020, junio 26). Hola @ThePowerMBA. Está muy feo que me hayáis metido en vuestra web como parte de vuestro equipo y como CDO de Ontruck. Las dos cosas os las habéis inventado. ¿Seríais tan amables de eliminarme de la web?.[Tweet]. <https://twitter.com/chocotuits/status/1276755768792973312>
- Sánchez, C. [chocotuits]. (2020, junio 26). Me dicen que sigo apareciendo en "Nuestro Equipo". Para no tener que revisar todas las URLs, ¿podéis dejar de usar mi imagen? Gracias.[Tweet]. <https://twitter.com/chocotuits/status/1276572986477293569>
- Sánchez, C. [chocotuits]. (2020, junio 26). Os lo explico: 1. No soy parte de vuestro equipo. Estuve un par de horas en vuestra oficina hace dos años para grabar una entrevista y no he vuelto a saber nada más de vosotros. Que digáis que soy de vuestro equipo es engañoso. 2. Ni soy ni he sido nunca CDO de Ontruck.[Tweet]. <https://twitter.com/chocotuits/status/1276547377931988993>
- Sánchez, C. [chocotuits]. (2020, junio 26). Para evitar futuros malentendidos, os ruego que dejéis de usar mi entrevista en vuestro curso. Decidme si necesitáis comunicación formal por email o si con esto os vale. Gracias [emoji guiño]. [Tweet]. <https://twitter.com/chocotuits/status/1276548001037680640>
- Snoeijs, E. M., Poels, K., & Nicolay, C. (2014). #universitycrisis: The Impact of Social Media Type, Source, and Information on Student Responses Toward a University Crisis. *Social Science Computer Review*, 32(5), 647–661. <https://doi.org/10.1177/0894439314525025>
- Tenner, D. (2011). *What is a startup?* <http://swombat.com/2011/12/17/what-is-a-startup>
- The Power MBA. (2021). ThePowerMBA. *Manifiesto*. Recuperado el 20.04.2021 de: <https://www.thepowermba.com/es/manifiesto/>
- The Power MBA. (2021). ThePowerMBA. Recuperado el 20.04.2021 de: <https://www.thepowermba.com/es/>
- ThePowerMBA. [ThePowerMBA]. (2020, junio 26). ¡Buenas Carlos! No entendemos muy bien este tweet Thinking face. Te hemos puesto en la web en la página de "Aprende con los mejores" porque grabamos clases contigo para nuestro primer máster (te dejamos este link para que lo veas: <https://vimeo.com/256395544/98405da321>). [Tweet]. <https://twitter.com/ThePowerMBA/status/1276545894096220160>
- ThePowerMBA. [ThePowerMBA]. (2020, junio 26). No obstante, si quieres que te quitemos, dínoslo y lo hacemos de inmediato. Un saludo y buen finde [emoji guiño]. [Tweet]. <https://twitter.com/ThePowerMBA/status/1276545894096220160>
- Untipokualkiera. (2020, marzo 28). *¿Es ThePowerMBA un detector de tontos?* [Comentario en foro en línea]. <https://www.forocoches.com/foro/showthread.php?t=7823772>
- Vivancos, A. (2020). Huffington Post. *Por qué ThePowerMBA hace tan mala publicidad*. Recuperado el 10.05.2021 de: https://www.huffingtonpost.es/entry/por-que-tehepowemba-hace-tan-mala-publicidad_es_5f1aeafac5b6128e6824d402
- Wartick, S. L. (1992). *The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation*. <https://doi.org/doi/10.1177/000765039203100104>
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychology Review*, 548–572.
- Xifra, J. (1999). *Les relacions públiques, ciència del diàleg* (1a ed.). Universitat de Girona. Servei de Publicacions.

Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*, 46(4), 101947.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101947>