

**Mabel Pisá Bó**  
**(coordinadora)**  
**José Monfort Hurtado**  
**Cristina Santos Rojo**

**Caso: El trabajo  
de construir una  
reputación y la  
rapidez para  
arruinarla, 21 Buttons**

**Mabel Pisá Bó**  
**(coordinadora)**  
**José Monfort Hurtado**  
**Cristina Santos Rojo**

**Caso: El trabajo  
de construir una  
reputación y la  
rapidez para  
arruinarla, 21 Buttons**



**Caso: El trabajo de construir  
una reputación y la rapidez  
para arruinarla, 21 Buttons**

Mabel Pisá Bó  
(coordinadora)  
José Monfort Hurtado  
Cristina Santos Rojo

# **Caso: El trabajo de construir una reputación y la rapidez para arruinarla, 21 Buttons**

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Octubre, 2022

*Caso: El trabajo de construir una reputación y la rapidez para arruinarla, 21 Buttons*  
Mabel Pisá Bó (coordinadora), José Monfort Hurtado y Cristina Santos Rojo

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2022, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-90-1

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Nueva Maqueta  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

W

U

I

D

Z

U

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA .....	12
5. PREGUNTAS DEL CASO (DEBEN COMPROMETER A LA TOMA DE DECISIONES) ..	13
6. PLANTILLA SOLUCIÓN CASO.....	14
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	14



## José Monfort Hurtado

Docente y responsable de proyectos de negocio de ESIC Business & Marketing School. Su desarrollo profesional se centra en dos líneas: el mundo comercial y la docencia.

Desde 1985 ha desempeñado y ocupado diferentes puestos relacionados con las áreas comerciales, y destaca el de director comercial en el Grupo Osborne. Posee amplia experiencia en el lanzamiento y desarrollo de marcas (destacan, entre otras, Red Bull, Seagrams Gin, Nordés o Monster) y en el liderazgo de equipos comerciales de alto rendimiento.

Desde el año 2005 forma parte del claustro docente de ESIC, desempeñando funciones de docente y tutor de proyectos en el área de posgrado. Como docente, traslada su experiencia adquirida en su larga trayectoria, destacando en las competencias comerciales, *trade* y marketing.



## Mabel Pisá Bó

Licenciada en Ciencias Económicas y doctora en Economía por la Universidad de Valencia. Máster en Gestión Comercial y Dirección de Marketing en ESIC Business Marketing School. En el campus de Valencia de ESIC es coordinadora del Departamento de Economía, profesora titular de grado y posgrado y coordinadora de la asignatura de prácticas externas en posgrado. Sus líneas de investigación se concretan en salarios de eficiencia, productividad y emprendimiento. Forma parte de proyectos no competitivos de entidades privadas.

Publicaciones en revistas científicas indexadas y de divulgación. Participación en congresos nacionales e internacionales: área de economía aplicada, marketing e innovación docente.



## Cristina Santos Rojo

Licenciada en Derecho por la Universidad de Valencia. Doctora en Derecho por la Universidad de Valencia. Máster en Publicidad y Comunicación por ESIC. Forma parte del claustro docente de grado y posgrado de ESIC Valencia. Actualmente, forma parte del Departamento de Investigación como docente e investigadora. A nivel profesional ha desarrollado su labor docente en la Facultad de Derecho de Valencia, la Universidad Europea y ESIC. En el campo de la investigación ha enfocado sus últimos trabajos en la innovación docente y el campo del derecho del trabajo.

Caso original de **José Monfort Hurtado, Mabel Pisá Bó y Cristina Santos Rojo**. Desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo del manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y las situaciones expresadas son ficticios, excepto las declaraciones públicas.

Original del 26 de noviembre de 2021. Última revisión 15 de enero de 2022.

## 1. Introducción

Marc y Jaime, como cada mañana, ojean las redes y las primeras noticias del día. Su empresa, aquella que triunfó en el año 2016 por compartir imágenes de moda, desarrollar y potenciar la tienda *online* de las marcas, era fuertemente atacada. La última decisión tomada por Marc y Jaime para expandir su idea de negocio e introducir las cajas personalizadas como reclamo, con la ayuda de *influencers*, que hasta el momento funcionaba de maravilla, había llegado a su fin. El mes de febrero del 2020 terminó con el peor resultado posible.

Sus dos principales *influencers* rompían relaciones con ellos. Pero lo peor estaba por llegar, ambas difunden públicamente, con la repercusión que ello implica, la mala gestión que la plataforma creada por Marc y Jaime había realizado y lo decepcionadas que estaban con dicha plataforma.

Ante un intento desesperado de mejorar la situación, los dueños de la *startup*, a través de su perfil de Instagram, corren a pedir disculpas y aseguran públicamente que todo se solucionará. Pero era demasiado tarde, *la pérdida de credibilidad era ya inminente*.

A estos problemas, se suma la crisis generada por la pandemia y la necesidad de aplicar medidas de despido obligado de aproximadamente 50 trabajadores. Los dueños, esos jóvenes emprendedores de éxito, optimistas, activos..., ven pasar frente a sus ojos la situación más crítica de su empresa.

Marc y Jaime saben que no hay peor forma de actuar ante una crítica que la no acción. Pero ¿qué pueden hacer? ¿Responder rápido? ¿Mostrar preocupación?...



En estos momentos, es clave identificar una solución a la situación actual de la compañía.

## 2. Entorno, marco del caso

Con la tecnología de la información y comunicación llegan las redes sociales, y con la tecnología móvil, su rápida propagación en la sociedad. El móvil permite conectarse en cualquier lugar, en cualquier momento y de manera inmediata.

En el origen de las redes sociales encontramos, en el año 1997, la aparición de SixDegrees, primera red social en Internet. A partir del año 2002, hasta el 2006, empiezan a cobrar importancia las redes sociales en el mundo, aparecen: Fotolog (2002), LinkedIn (2003), MySpace (2003), Last.FM (2003), Hi5 (2003), Orkut (2004), Flickr (2004), Facebook (2004), YouTube (2005), Bebo (2005), Ning (2005) y Twitter (2006). Pero si hay una red por excelencia durante ese período es Facebook, siendo en el año 2003 cuando empieza su verdadero protagonismo. Desde el año 2006 hasta nuestros días la aparición de nuevas redes es constante.

Pero la gran pregunta es:

### **¿Por qué las personas se sienten atraídas a compartir su información en las redes?**

El estudio realizado por Consumir Insight Group (CIG) del *New York Times*, describe el deseo de las personas a revelar contenido en redes como *el impulso para definirse a uno mismo, crecer y nutrir las relaciones, y opinar sobre las marcas que les gustan o no*.

Hoy en día, las redes sociales son parte de nuestra sociedad y están desarrollando una nueva generación de personas. Actualmente, en el 2021, si hay una red por excelencia es Instagram, canal de comunicación imprescindible para llegar al cliente final de cualquier producto. Como cualquier red social, se caracteriza por su inmediatez y gran repercusión a nivel global. El crecimiento de Instagram es exponencial, aspecto que no pasa inadvertido para la publicidad y el marketing. Los llamados *millennials* compran de manera diferente, toman decisiones de manera desestructurada, son más exigentes, están más formados y necesitan la opinión de otros consumidores para comprar.

La *asequibilidad, accesibilidad y cercanía* son principios importantes para influir en las decisiones de compra de las nuevas generaciones, que, en general, dedican mucho más tiempo a la red social que a los canales de compra tradicionales (C. Pérez, y S. Luque, 2018). Con Instagram nace la figura del *influenciador social* o *influencer*. Los foros fueron el primer escenario digital abierto (Martínez-Sanz, 2013). El *ego-blogger-bitácora* fue el principio de algunas de las características propias de los *influencers* de moda más jóvenes (Uzunoglu & Kip, 2014) y la primera oportunidad para las empresas.

La finalidad de las publicaciones realizadas en Instagram por los principales *influencers* de moda en España es *dar a conocer y/o mejorar la imagen, principalmente de prendas, productos o complementos de moda por los que dicen sentir simpatía y afinidad* (R. Sanz, y G. Fernández, 2018). Los *influencers* son