

Narrativa y crisis: la prensa privada y su relación con los procesos de desatar, agravar y mitigar una crisis reputacional. El caso de Fabricato-Interbolsa en Colombia (2012-2019)

Narrative and Crisis: The Private Press and its Relationship with The Processes of Unleashing, Aggravating, and Mitigating a Reputational Crisis. The Case of Fabricato - Interbolsa In Colombia (2012-2019)

Dante Suárez Pardo y Jairo Campuzano-Hoyos

Universidad EAFIT

dsuarez5@eafit.edu.co

jcampuz2@eafit.edu.co

La prensa privada puede desatar, agravar y mitigar una crisis reputacional. En el campo organizacional, puede derivar en efectos negativos como una menor participación en los mercados, reducción de las ventas, pérdida de valor bursátil y una anomalía en las relaciones con los grupos de interés. Esto fue lo que sucedió con Fabricato entre los años 2012 y 2019, tras un escándalo que se originó por la manipulación bursátil de su acción a finales de 2012. Este artículo analiza las principales noticias de los medios de comunicación de Colombia (privados y escritos) como *El Tiempo*, *El Colombiano*, *El Espectador*, *Semana* y *Dinero* y, con base en la Teoría de Comunicación de Crisis Situacional propuesta por W. Timothy Coombs, identifica la narrativa de la prensa y su correlación con la evolución de la crisis de Fabricato y la cotización de su acción en bolsa.

Palabras clave: comunicación de crisis, crisis reputacional, medios de comunicación, Fabricato, Interbolsa

1. Introducción

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) es un instrumento que evalúa la reputación de las organizaciones en Colombia desde el año 2000. Entre los años 2008 y 2012, Merco clasificó a Fabricato dentro de las seis organizaciones con mejor reputación del sector confecciones. En el año 2012, alcanzó el segundo lugar de este *ranking*, lo que da cuenta del buen nombre que la textilera colombiana venía construyendo por años (Merco, 2012). No obstante, esa fue la última vez que Fabricato figuró en Merco, lo que sugiere que la compañía atravesó desde entonces una crisis reputacional. ¿Cómo se explica que una compañía que por cuatro años consecutivos venía ocupando las mejores posiciones en el *ranking* de reputación sectorial dejara de figurar en este ranking de forma abrupta?

Según Carroll, (2009, p.66) existen crisis que infligen daño a las utilidades, a las partes interesadas y la integridad de la reputación. Por lo anterior, para este caso concreto llama la atención el papel que para tal pérdida jugaron dos agentes externos a la organización: el escándalo bursátil de la comisionista de bolsa Interbolsa y la manera como los medios de comunicación privados de Colombia trataron dicho escándalo en relación con el nombre de la textilera. En pocas palabras, el escándalo se presentó después de que un grupo de terceros manipulara la acción de Fabricato por medio de Interbolsa, lo que derivó tanto en la pérdida del patrimonio de la comisionista y en su posterior liquidación, como en la pérdida de reputación de la textilera, cuyo nombre fue expuesto por los medios de comunicación al mismo nivel que el de Interbolsa. Carroll, (2009, p. 75) destaca en su investigación la manera “mala” en como los medios publicaron la crisis que ocurrió. En la práctica, cualquier otra compañía que se cotice en bolsa podría haber experimentado la misma suerte de Fabricato, lo que evidencia la importancia de estudios como el que aquí se presenta.

Fabricato como compañía experimentó una crisis reputacional prolongada. Según Carroll, (2009, p.77) los eventos que ocurren por las crisis pueden tener un efecto acumulativo, lo que hace un daño prolongado a la marca. En parte gracias a la narrativa agravante de crisis que emplearon los medios sociales privados de Colombia, además la ausencia de un discurso propio por parte de Fabricato, que ayudara a contrarrestar. Dicha narrativa de los medios. Coombs & Holladay (2012, p. 282) afirman que es común que los grupos de interés confíen en “solo fragmentos de información” a la hora de evaluar la reputación de una organización, por lo que dichos “fragmentos” tienen la habilidad de configurar la reputación, lo que ha despertado preocupación en la administración de reputación, especialmente por el impacto que pueden tener los medios sociales. Por otra parte, la Teoría de Comunicación de Crisis Situacional (SCCT, por sus siglas en inglés) señala que los primeros días de crisis son cruciales para que las organizaciones (en este caso Fabricato e Interbolsa) asuman una postura clara y la den a conocer constantemente y por diferentes medios para informar oportunamente a sus respectivos grupos de interés. Sin embargo, a pesar que el vocero de Interbolsa lo hizo, el de Fabricato tardó cerca de dos semanas tras iniciado el escándalo para manifestarse. Además, la SCCT ofrece consejos para las respuestas de estrategias durante las crisis, incluyendo las disculpas (Coombs & Holladay, 2012, p 285). Por último, las redes sociales como herramientas no fueron empleadas por parte de Fabricato, lo que, como se verá más adelante, contribuyó a que se agravara la situación para la textilera.

La SCCT fue publicada en 2007 por el comunicador e investigador de crisis W. Timothy Coombs en la Universidad de Texas, Estados Unidos. Esta teoría brindó el marco teórico necesario para desarrollar conceptos clave para este artículo, como el de crisis. En términos organizacionales, la crisis es un evento repentino e inesperado que amenaza con afectar las operaciones de la organización, las finanzas y la reputación (Coombs, 2007, p. 164). Como los medios de comunicación tienen una influencia en las crisis (Horn et al., 2015, p. 196) e impacto en las organizaciones (Jahng y Hong, 2017, p. 1), dicha teoría otorga un papel protagónico a los gestores de crisis, conocidos como “crisis managers” (Coombs, 2007, p. 166). Otros investigadores también han definido las crisis en un contexto organizacional como un cambio disruptivo en la operación productiva (Coombs, 2007), como una

percepción de algo que no se puede controlar y que amenaza las expectativas de los grupos de interés (Shim y Yang, 2016, p. 69) y, desde una perspectiva de relaciones públicas, como algo que amenaza el buen nombre y, por lo tanto, el futuro organizacional (Jahng y Hong, 2017, p. 2); no obstante, en este trabajo se adopta la definición de la Teoría de Comunicación de Crisis Situacional porque ofrece una novedosa base teórica y empírica para el desarrollo de estudios de crisis reputacional como el que aquí se desarrolla.

La SCCT indica que, antes que se desate totalmente una crisis reputacional, las primeras señales aparecen en línea (Internet). Además, señala que los mensajes al público tienen una influencia en la reputación (Coombs y Holladay, 2014, p. 45), la cual se afecta de forma negativa o positiva si la organización cuenta con respuestas que van de acuerdo con la crisis que viven (Coombs y Holladay, 2014, p. 45). Esta teoría también advierte el riesgo de que se desaten las llamadas “paracrisis” que amenazan la reputación de la organización (Coombs, 2019, p. 26) que son crisis derivadas de otra crisis. Por ejemplo, una crisis financiera y una laboral pueden producir varias crisis que generan daños reputacionales en la organización. Esto se debe, en gran medida, a la forma como los medios de comunicación social narran la historia de crisis, la cual involucra los actos que realiza la organización antes, durante y después de esta. Esta dinámica de las crisis evoluciona con redes sociales ya que permite una manera más fácil de expresar sus voces al gestor de crisis (Coombs, 2019, p. 42), porque al momento en que se difunde una noticia por la internet, la organización pierde control sobre esa información.

La literatura actual sobre las crisis presenta un manejo diferente para cada circunstancia además de las herramientas más efectivas (Cheng, 2018, p. 2), ya que esta puede presentarse en el campo social (como una masiva ola de desempleo), el político (como la renuncia del presidente de un país) y el económico y financiero (como la burbuja inmobiliaria de 2008, que ocurrió en Estados Unidos por la especulación de los créditos otorgados a las viviendas.) No obstante, el presente artículo se enmarca en el campo de la administración de negocios, particularmente en cómo la narrativa de los medios puede tener influencia e impacto (Cheng, 2018, p. 3) sobre la evolución de la crisis en las organizaciones, superando incluso el impacto que puedan tener las decisiones tomadas por los administradores encargados de la crisis (Cheng, 2018, p. 3), denominados como “crisis managers” (Coombs, 2007, p. 166). se encargan de comunicar la crisis y enfrentarla con estrategias, aunque dicha figura no es universal ni se encuentra explícitamente involucrada en todas las crisis corporativas. Ahora bien, con base en la definición por T. Coombs, en la SCCT y en la clasificación de la crisis por parte de Steven Fink —uno de los pioneros investigadores en crisis (citado por Coombs (2019, p. 23), quien desde 1986 inició la discusión tras indicar que la crisis podía dividirse en tres estados: detonador, crisis y fin, y quien afirmó que la crisis no solo ocurre, sino que evoluciona—, en este artículo se proponen las fases de desatar, agravar y mitigar para comprender la manera como una crisis reputacional puede evolucionar en estrecha relación con las narrativas que los medios de comunicación.

1.1 Desatar una crisis reputacional

Desatar es provocar una determinada reacción en algo material o inmaterial. En el caso que nos ocupa, el escándalo de Interbolsa generó una reacción tan negativa mediática en la reputación de Fabricato, que provocó una crisis reputacional. Por lo anterior, la perspectiva externa se considera crucial para evaluar las claves que incluyen a la reputación (Bundy et al, 2017, p. 18). Esta crisis tuvo un impacto enorme en la operación y en la percepción de los consumidores (Claeys, 2015 p. 64), además se dio a conocer más rápido por medios virtuales (como las redes sociales) que físicos (Bundy et al, 2017, p. 20). De hecho, Coombs (2007) citado por Claeys (2015, p. 65) revela tres factores que impactan la reputación: responsabilidad de la crisis, historia de la crisis y la atribución que dan los consumidores. Lo que permite construir responsabilidad a la organización por los eventos ocurridos, por lo anterior las redes sociales pueden considerarse como detonantes clave de crisis reputacionales, pues a diferencia de los medios tradicionales (prensa, radio y TV), en redes como Facebook y Twitter la velocidad de transmisión de la información (verídica o no) es descomunal y como la parte directiva responde ante la crisis tiene más influencia en los clientes que como responde ante los medios (Bundy et al, 2017, p. 23).

Los medios sociales tienen el potencial de crear una crisis o de amenazar con una (Coombs, 2019, p. 27). La amenaza ocurre con la audiencia tradicional de los medios como la prensa, radio y televisión. Además, en las redes sociales se generan nuevas dinámicas que destacan cuando se trata de una crisis reputacional. Por ejemplo, Twitter y Facebook permiten una mayor difusión de la información, pero no un mayor control de ella, por lo cual, si la organización quiere estar preparada para ser la primera fuente de información, la SCCT le sugiere mantener un equipo de comunicación activo en redes. Controlar dicha información depende del “*Crisis manager*”, el cual recurre a diseñar estrategias para prevenir la crisis o, si ya se ha desatado, acciones para mitigarla. De lo contrario, si la organización no está preparada para enfrentar una crisis, su reputación puede verse afectada. Desde una vigilancia mediática en Twitter y Facebook, se pueden reconocer e identificar con prontitud diferentes riesgos, rumores o información descontextualizada que, de no ser tomados en cuenta por la organización, pueden desatar y, posteriormente, agravar una crisis reputacional.

1.2 Agravar una crisis reputacional

Agravar es hacer que el estado de una persona o de una cosa empeore con respecto a un momento previo. Para el caso de una crisis reputacional, dicho empeoramiento se relaciona con la responsabilidad que los grupos de interés le atribuyen a la organización. En otras palabras, para la SCCT, las estrategias de respuesta intentan convencer al público que existen factores externos a los cuales los grupos de interés atribuyen responsabilidad (Claeys et al, 2010, p. 257) “situacionales” (del entorno que no se pueden controlar) o a factores que la organización pudo controlar en algún momento previo a la crisis para identificar los efectos del tipo de crisis que enfrentaba (Claeys et al, 2010, p. 260).

Según la teoría de Coombs (2007), existen tres grupos de las crisis organizacionales y, con ello, niveles de responsabilidad: 1. De las que la organización misma es víctima, con muy poca o nula responsabilidad de la organización; 2. Desatadas por accidentes, igualmente con

poca o nula responsabilidad de la organización dado que intervienen factores incontrolables del entorno, y 3. Crisis prevenibles, en las que se atribuye una alta responsabilidad a la organización. Esta última puede verse agravada por nociones negativas que los grupos de interés tengan del pasado de la organización (lo que la teoría denomina como “historia de crisis”) o por experiencias previas de reputación negativa (p. 167). Además, la percepción del público puede moldear la reputación de la organización (Shim y Yang, 2016, p. 69.). Si la organización se ve amenazada por una crisis, esta puede provocar una publicidad negativa y, a su vez, afectar la percepción de los grupos de interés. Con las expectativas de los grupos de interés no cumplidas, la crisis reputacional se agrava. Como se ha visto, para proteger la reputación es necesario examinar la cobertura mediática, reconocer la responsabilidad de crisis, su historia y las estrategias optadas para cada tipo de crisis (Claeys et al, 2010, p. 261)

Según Claeys (2016, p.1) las mejores prácticas en las corporaciones generalmente son proactivas en la comunicación de crisis para informar a su público. Por ejemplo, la información que auto incrimina a las organizaciones o sus productos y servicios pueden perder atractivo, pero tiene un potencial de ser positivo (Claeys et al, 2016, p. 2) lo que a su vez puede alimentar una tendencia agravante de la crisis reputacional. Es claro que el uso de las redes sociales de manera interna o externa, termina por aumentar las probabilidades de una crisis (Claeys et al, 2016, p. 7), sin embargo, permiten comunicar la crisis desde la perspectiva de la organización afectada. Sin embargo, el control sobre la narrativa se pierde al comunicarse por las redes sociales, las cuales son definidas como plataformas interactivas que comunican y comparten contenido que puede generar tanto seguidores como discusiones acaloradas (Horn et al., 2015, p. 195). Esto ocurre por la reacción emocional “que surgen como consecuencia de la forma en que las situaciones que las inician son interpretadas por la experiencia” (Mason, 2019, p.5) de cada individuo. Por lo anterior, los riesgos son cada vez más altos y los problemas emergen cuando los clientes enfrentan a las organizaciones por su ética y responsabilidades comerciales. Y si a lo anterior se suma la falta de información en redes sociales por parte de la organización o del “*Crisis manager*” (si existiere), la reputación puede verse seriamente afectada.

1.4 Mitigar una crisis reputacional

Mitigar es atenuar o suavizar una cosa o situación negativa. De acuerdo con la SCCT, existen dos tipos de estrategias para mitigar las crisis: las primarias y secundarias. Las siete estrategias primarias que ofrece Coombs (2007, pág. 170) para mitigar la crisis son: (1) Atacar al acusador, (2) Negar la crisis, (3) Culpar a una persona o grupo fuera de la organización, (4) Justificar la crisis para minimizar los daños percibidos, (5) Compensación monetaria a las víctimas, (6) Disculpa pública y (7) Ofrecer una excusa por la falta de control de los eventos. Las dos estrategias secundarias son: (1) Recordar las buenas obras de la organización y (2) Declarar a la organización como víctima de la crisis. De ser víctima, la organización puede recibir apoyo de la opinión pública. Sin embargo, debe proveer las evidencias y declaraciones necesarias para justificar su posición de víctima, ya que es importante reconocer que no todas las crisis son creadas de igual manera, algunas traen mayores amenazas que afectan la seguridad y supervivencia de la organización (Coombs & Holladay, 2014, p. 45)

Diferentes autores señalan la importancia de comunicar la crisis de manera acertada por redes sociales como Twitter (Jahng y Hong, 2017, p. 1). La investigación de Jahng y Hong (2017) examinó el rol de la voz humana sobre la voz corporativa en respuesta a las crisis. Estudió una opinión (voz humana) sobre las declaraciones oficiales (voz corporativa) en Twitter durante las investigaciones en 16 compañías internacionales. Por lo anterior, si durante la crisis se presentaba una ineficiente comunicación entre la voz corporativa y los medios, podía deteriorarse la reputación de la organización. Para identificar cómo estaba la reputación al momento de realizar su investigación, las autoras formularon las siguientes preguntas y pidieron a sus participantes que las midieran del 1 al 7, siendo 1 desagrado y 7 agrado (Jahng y Hong, 2017, p. 6): (1) ¿La compañía está preocupada por el bienestar del público? (2) ¿Esta compañía es básicamente deshonesto? (3) ¿Yo no confío en esta compañía para contar la verdad acerca del incidente? (4) ¿La compañía no está preocupada por el bienestar del público? (5) ¿La mayoría de veces creo en lo que la compañía dice? (Jahng y Hong, 2017, p. 6). Las autoras lograron con lo anterior reconocer que la herramienta de Twitter permite evaluar e identificar cómo el público percibe la reputación de la organización y, por lo mismo, reconocer oportunamente amenazas o lo que se dice sobre la organización.

2. Hallazgos

Se analizaron 1808 noticias digitales y físicas que fueron publicadas entre los años 2012 y 2019. De esas noticias, solo 447 tuvieron relevancia para la matriz de análisis. El gráfico 2 desagrega el número de noticias que se identificaron como relevantes para dar cuenta de cada una de las etapas de la crisis reputacional de Fabricato en relación con el escándalo de Interbolsa. Como se observa en los gráficos 1 y 2, un primer hallazgo señala que 2013 fue el año en el que se produjo la mayor cantidad de noticias (553), correspondientes a casi el 31% de la información total. De ellas, 194 fueron las que tuvieron mayor impacto e influencia en la evolución de la crisis reputacional de Fabricato.

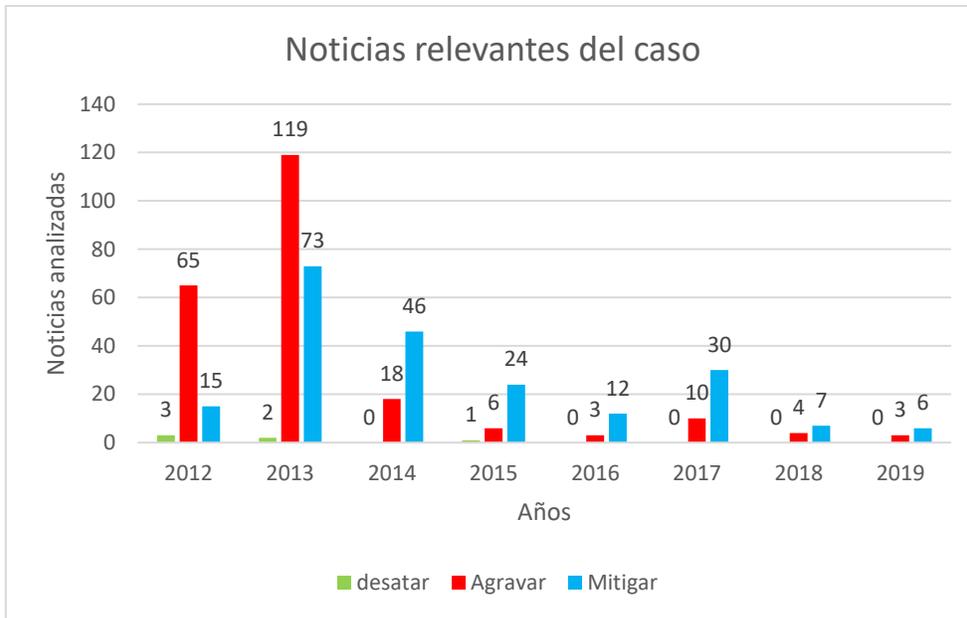


Gráfico 1. Cuantificación de las noticias relevantes para el análisis de acuerdo con la etapa de crisis, en el cual Fabricato aparece mencionada más de una vez en relación con el escándalo de Interbolsa.

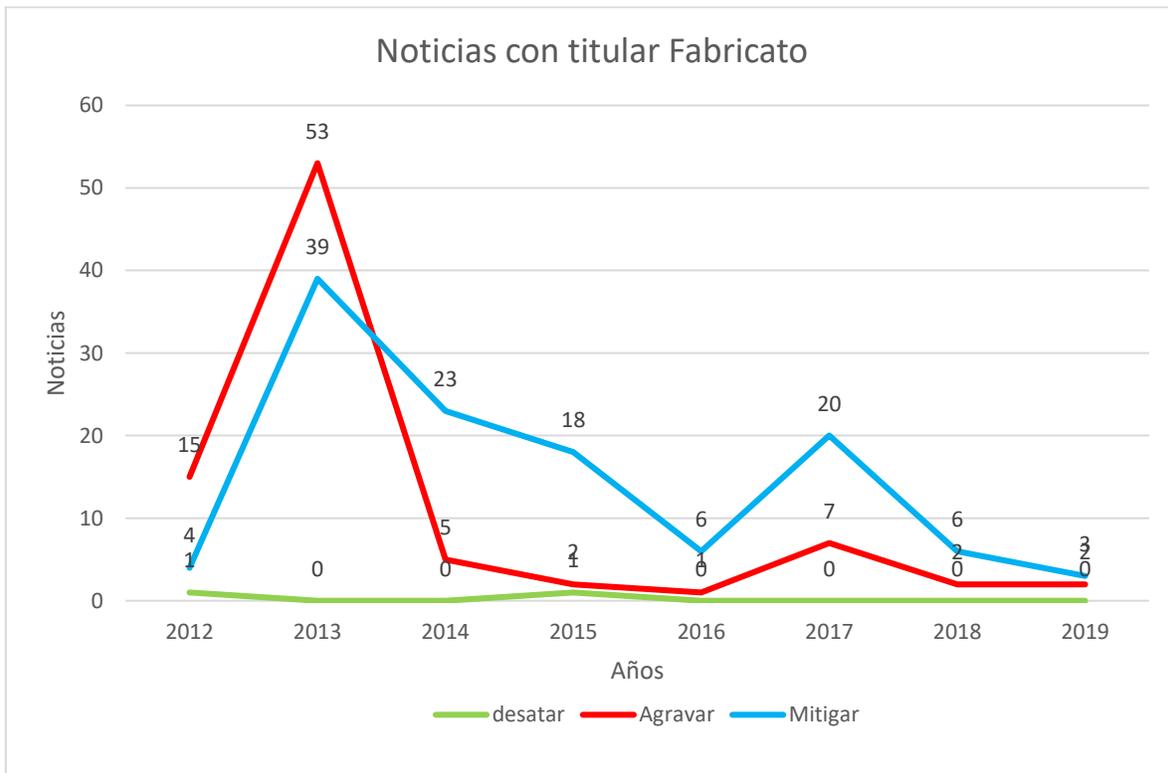


Gráfico 2. Cuantificación del número de noticias con mención a “Fabricato” en el titular

Un segundo hallazgo, y como puede advertirse en la gráfica 2, es que la tendencia agravante de los años 2012 y 2013 corresponde a la ausencia de un experto en crisis en Fabricato que asumiera una postura clara y vocería pública ante la crisis. Con la llegada de Carlos Alberto de Jesús a la presidencia de la textilera en octubre de 2013, la tendencia de las noticias cambió a ser mitigante. A pesar que en el año 2017 salieron a la luz pública algunas noticias agravantes, la tendencia general continuó siendo mitigante. Esto sugiere que, con el curso de los medios analizados, la crisis reputacional de Fabricato comenzó a dar claras muestras de recuperación un año después que se desatara y continuó en un proceso gradual y relativamente constante de recuperación hasta el final del periodo de estudio. La figura del nuevo presidente y su estrategia de acción y comunicación contribuyó a que la tendencia en medios fuera la de publicar titulares que contribuyeran gradualmente a la mitigación de la crisis.

2.1 Historia de la crisis: desatar, agravar y mitigar. Fabricato, 2012-2019

El 1 de noviembre de 2012, un día antes de la intervención del gobierno colombiano a Interbolsa, el caricaturista Vladdo publicó en su cuenta personal de Twitter un comentario según el cual Interbolsa se encontraba en grandes problemas de liquidez. Según él, se trataba de una primera especulación apoyada por “expertos en el tema”. Esto generó incertidumbre en la opinión pública y la pronta respuesta del presidente de Interbolsa fue atacar al caricaturista y recurrir a acciones legales en su contra. En efecto, el 2 de noviembre del 2012 inició una crisis financiera en Colombia dado que la acción de Fabricato no se comercializó más. Esto se debió al impago de los Repos por parte de Interbolsa, lo que de alguna manera daba la razón al caricaturista. Sin embargo, la RAE no define los repos, por eso fue necesario acudir al banco BBVA (2020), para su definición: “una operación de recompra en la que una entidad financiera vende a un inversor un activo con el compromiso de comprarlo en una fecha determinada a un precio determinado”. En otras palabras, los Repos se estructuraron como una forma relativamente fácil de hacer dinero con base en la especulación y en la promesa de recompra. Este fue el negocio que desde el año 2010 inició Interbolsa con el Italiano Alessandro Corridori (quien por ese mecanismo se constituyó en el mayor accionista de Fabricato hasta el 2012), junto con una inversión de 100 millones de pesos colombianos para comprar acciones de la textilera.

La crisis reputacional de Fabricato estalló cuando los medios de comunicación hicieron un anuncio sobre la intervención del Gobierno hacia Interbolsa. Pese a que la comisionista era una compañía independiente, Fabricato pasó también a ser el centro de atención dado que la crisis financiera se desató justo por la estructuración de Repos que se habían hecho con su nombre. Es decir, la crisis afectó directamente las acciones de la textilera, deteriorando su capacidad o posibilidad bursátil. Por lo general, las transacciones en bolsa no tienen efectos directos en la operación de las firmas. No obstante, era imposible que una manipulación bursátil como la que se hizo con las acciones de Fabricato no afectara a la textilera en su conjunto, especialmente cuando, en medio tal manipulación, sus acreedores optaron por cobrarle lo que se les adeudaba, afectando seriamente la caja de la compañía (Londoño-Correa, Marulanda Valencia & Campuzano-Hoyos, 2020, p. 108). En consecuencia, la primera semana de noviembre del 2012 fue crucial para la empresa. Una acción congelada con un precio de \$91 pesos el 2 de noviembre generó una sensación de incertidumbre, por

desconocerse lo que ocurriría en el mercado. Solo en la parte financiera era evidente el daño para Fabricato, pues su acción se había puesto en tela de juicio y, sin ser comercializada, perjudicaba la reputación general de la nonagenaria textilera. Durante ese mes se configuró una narrativa noticiosa generalizada en la que se relacionaba directamente a Fabricato con Interbolsa, una tendencia que agravó su crisis reputacional.

Las primeras declaraciones en los medios por parte de Rodrigo Jaramillo, el presidente de Interbolsa, consistieron en destacar que “Desafortunadamente, el mercado empezó a tener duda sobre la solidez de la acción de Fabricato como garantía de un préstamo y el apetito por esos repos de Fabricato decayó notablemente” (El Tiempo, 2 de noviembre de 2012). El impago por \$20.000 millones de pesos hizo caer a Interbolsa. Para Jaramillo, acentuar la duda del mercado fue más importante y no revisar el negocio de REPOS que alteró la posición de la organización, ya que la literatura existente resalta que la organización más reconocida históricamente recibe más daño en su reputación que las no tan reconocidas. En este sentido es importante enfatizar que Interbolsa hizo publicaciones ese mismo día con el siguiente mensaje en *El Tiempo*, *El Colombiano*, *El Espectador* y *Dinero*: “Estoy aquí para reafirmar que de manera responsable y juiciosa estructuramos esos repos sobre Fabricato convencidos de su valor patrimonial y de su potencial productivo” (Dinero, 2 de noviembre del 2012, presidente de Interbolsa dio la “cara”). Con la asociación mediática que se hizo de Interbolsa con Fabricato, el silencio de esta última y las declaraciones de Jaramillo, la crisis reputacional de la textilera antioqueña era ya un hecho incontrovertible.

Titulares agravantes:

Fecha	Titular	Medio
3.12.2012	“Los hilos que Corridori movía en Fabricato”	<i>El Colombiano</i>
15.12.2012	“La operación de Fabricato no se afecta por Interbolsa”	<i>El Tiempo</i>
16 .12.2012	“La acción de Fabricato cayó el 20%”	<i>El Tiempo</i>
23.01.2013	“La suma de todos los males”	Semana
24.06.2013	“Fabricato, activo contradictorio”	El Espectador



Gráfico 3. Valor de la acción transada en bolsa de valor de Colombia de la textilera Fabricato desde noviembre 2 de 2012 hasta mayo 25 de 2019. Las fechas seleccionadas se relacionan a las tablas 2,3 y 4. Las cuales presentan las categorías Desatar, Agravar y Mitigar.

Tabla 4, Titulares mitigantes:

Fecha (día de octubre de 2013)	Titular	Medio
16	“Otro cambio en Fabricato”	<i>Dinero</i>
16	“Juan Carlos Cadavid renunció a la presidencia de Fabricato”	<i>El Colombiano</i>
17	“Brasileña Vicunha podría volver a estar interesada en comprar Fabricato”	<i>El Colombiano</i>
17	“Nuevo presidente levantó a Fabricato”	<i>Dinero</i>
18	“Fabricato sigue para arriba”	<i>Dinero</i>

Para autores como Mason (2019), la organización debe mantener una relación positiva con sus partes interesadas luego del evento crítico (Mason, 2019, p. 4). La textilera abarcó la mitad de los medios más importantes, sin contar con *El Espectador* y *Semana*, quienes no publicaron nada al respecto. Con esa oleada de noticias narradas positivamente, la acción pasó de \$10 pesos a \$18,30 pesos durante esa semana de publicaciones, lo que (una vez más)

indica una relación directa entre la historia narrada por los medios y el valor de la acción de una organización. Ya que la SCCT dice que la percepción de las partes interesadas afecta la evaluación de la responsabilidad de la crisis y la amenazas a su reputación (Mason, 2019, p. 3)

A pesar que algunos medios publicaron noticias con titulares que para el presente estudio se clasificaron con la categoría de “agravar”, la narrativa mitigante fue tendencia por el optimismo que despertaba la llegada del nuevo presidente. (Jiménez. 31 de octubre de 2013. Un año sin su plata y sin pronta justicia; Dinero. 31 de octubre de 2013. Potro salvaje). Más noticias optimistas fueron publicadas en marzo de 2014. Las noticias que indicaban la vertiginosa baja de la acción de Fabricato parecían haber quedado para siempre en el pasado, y ahora los medios reportaban aumentos significativos en su valor (Dinero, 26 de marzo de 2014. Celsia y Fabricato, protagonistas en bolsa). Solo en marzo, los medios destacaron el aumento de la acción de la textilera en un 21,43% (El Tiempo, 27 de marzo de 2014, Acción de Fabricato subió) y señalaron que la época de los despidos en Fabricato había pasado (El Colombiano, 27 de marzo de 2014) y reportaron sobre las operaciones de reorganización de la compañía, como la salida de algunas filiales (El Tiempo, 30 de marzo, Fabricato saldrá de algunas filiales). Además, para la mitigación de la crisis se sumaban voces nuevas. Por ejemplo, un analista de la firma asesora Fénix Valor afirmó que “La gente ya está comenzando a entender que la empresa [Fabricato] no tuvo nada que ver con Interbolsa” (El Tiempo. 1 de abril de 2014. Las acciones que más subieron en el primer trimestre). Todo lo anterior contribuyó significativamente para que la crisis reputacional de Fabricato se mantuviera en etapa constante de mitigación. Que los medios y la ciudadanía comenzaran a desligar el nombre de Fabricato del de Interbolsa era clave para reivindicar a la textilera.

Según Mason (2019), pequeños fragmentos de información pueden formular una opinión y tener una respuesta emocional (p.5). Fabricato durante el 2014 estuvo en una posición más alta que su competencia, pues mejoraron sus resultados y tuvo el mayor ascenso en la bolsa. Además, durante el mismo mes se publicaron noticias en las que se destacaba la trayectoria y ciertas declaraciones del nuevo presidente de la textilera, lo que contribuía a generar un ambiente mitigador por la experiencia, claridad y transparencia con la que parecía actuar Carlos Alberto de Jesús (Semana. 10 de mayo de 2014. El cambio de timonel. El Reto mayor). Por último, el reporte mediático del cierre de filiales de Fabricato en México, Perú, Venezuela y Ecuador fue clave para dar cuenta de las acciones emprendidas para fortalecer a la textilera. (La República. 16 de mayo de 2014. Fabricato cerrará filiales en México, Perú, Venezuela y Ecuador). De hecho, y como lo resalta quien fuera testigo de excepción de la época de cambios que comenzó a experimentar Fabricato, de Jesús tenía la convicción de que la mejor manera de superar la crisis (o las crisis) por las que estaba atravesando la compañía era con acciones; es decir, una de sus grandes metas era mostrar resultados que hablaran por sí mismos de la recuperación (Entrevista a Diego Moreno)

Muestra de lo anterior fue la importancia que tuvo la inversión en la modernización de la operación textil. El reducir costos con nueva tecnología permitió una posición positiva para una mitigación mediática. De hecho, con excepción de unas pocas noticias que daban cuenta del cierre de la planta de Fabricato en Ibagué, de la reducción de pérdidas y de las pruebas

que tenían contra los implicados en la toma de Fabricato, la textilera había dejado de estar en el centro de la atención de los medios. La segunda mitad de 2014 fue de poca figuración mediática para Fabricato en particular, pero las noticias la impactaban en tanto la cobertura de los medios resaltaba el sector en general. Agosto empezó con el optimismo de un leve crecimiento en los ingresos de las textileras y los nuevos proyectos para reanimar la industria textil.

Según *El Tiempo*, octubre le permitió a la acción de Fabricato tener negociación, pese a la noticia de destacar sus pérdidas acumuladas (Rojas. 28 de octubre de 2014. Fabricato acumula pérdidas por \$20.258 millones). En noviembre, 2 años después de la tragedia financiera, *El Tiempo* afirmó que este proceso podía durar hasta 10 años en terminarse, lo que no daba buenas expectativas para las víctimas y resultaba amenazante para la tendencia mitigadora que venía mostrando la narrativa mediática en general. Aunque con el paso de los años, la cobertura en los medios disminuyó considerablemente sobre el caso Interbolsa y sus efectos sobre Fabricato, según la teoría, ese era un momento apropiado para que la textilera contribuyera a mitigar la crisis, al asumir una postura más activa en medios tradicionales y, especialmente, en redes sociales como Twitter y Facebook. No obstante, la organización creó su página de Facebook de forma relativamente tardía. A finales de 2020, cuando se terminó de recopilar información para redactar este artículo, una cuenta de Twitter de Fabricato aún era inexistente y lo sigue siendo.

Según Pace (2017), la extensa literatura centra su atención en los medios sociales y las crisis, lo que permite centrar a la organización en cómo deben actuar frente a los medios (p. 2). Para el 2014 la tendencia mayoritaria de noticias se clasificó para este estudio en la categoría de mitigar, los efectos negativos de la crisis de reputación perduraron a través del tiempo. Por ejemplo, Fabricato inició el año 2015 con diferencias en uno de sus sindicatos (Sinaltradijitexco), lo que provocó cambios dentro de la organización para solucionarlas. Después los medios publicaron que el propósito de Fabricato para ese año era cerrarlo sin pérdidas y, por último, se revivió la sombra de Interbolsa al publicar un artículo periodístico en el que se aludía a cómo era la vida de Fabricato después del escándalo (Semana. 26 de enero de 2015. La vida después de Interbolsa). El contexto de esa noticia se reveló que la textilera “se juega cada día su futuro”, ya que las dificultades persistían.

Por lo anterior, quien expone la crisis por primera vez determina las reacciones del público y moldea la opinión (Pace et al, 2017, p.3-4). Lo que permitió una coherencia con la nueva dirección de la organización que se recuperó poco a poco. La textilera no se pudo vender, la cual permitió la intervención del Estado para reactivar el empleo mediante una reestructuración. 2015 significó menos pérdida y se tejió su ingreso al sector inmobiliario, lo que auguraba una provechosa incursión en negocios diferentes al textil. Sin embargo, en el corto plazo no logró cifras positivas por el rápido consumo de sus utilidades, debido al proceso de reestructuración que se venía llevando a cabo con un mayor ímpetu desde la llegada de Carlos Alberto de Jesús. No obstante, las noticias más importantes enfatizaron en las claves para que Fabricato volviera a tener nuevos socios inmobiliarios, más recursos para ampliar su operación textil y mayores utilidades con de Jesús, “el renovador de Fabricato”, en su presidencia. Los medios dieron cuenta de que, en efecto, la empresa logró sanear sus

finanzas y obtener utilidades entre enero y septiembre del 2015, lo que afianzaba la mitigación de una larga crisis.

En 2016, esta tendencia continuó, pero con pocas noticias. Por ejemplo, a finales de febrero *El Colombiano* publicó “Fabricato ganó \$33.942 millones de pesos en el 2015”, lo que confirma un año mitigante para la crisis general de la organización. Sin embargo, dicho crecimiento se vio afectado por una crisis generalizada en el sector textil en Colombia por razones como la devaluación de la moneda nacional, el aumento de las telas importadas y el contrabando. No en vano, en mayo se publicaron noticias que daban cuenta de los “Resultados negativos para Fabricato en el arranque de 2016”. A pesar de ello, la textilera decidió registrar su marca en China, por los problemas derivados del aumento de importaciones de ese país. El año terminó con un optimismo de la organización y los medios así lo dieron a conocer con el titular “Fabricato trabaja al 100% y construirá en Ibagué”, además de señalar que había sumado ventas por valor de \$300.514 millones de pesos, entre enero y septiembre. La asociación negativa de Fabricato con Interbolsa parecía haberse eliminado de la narrativa de los medios.

Durante 2017 la narrativa de la prensa fue generalmente favorable para Fabricato. Por ejemplo, a pesar de que los medios cubrieron las demandas que exigió Corridori contra el Estado, la cual perdió y lo que aún generaba conexión con Fabricato, también cubrió aspectos relevantes de la historia reciente de Fabricato como la búsqueda de un socio para su desarrollo inmobiliario en Ibagué (*El Colombiano*, 9 de febrero de 2017), el aumento su capacidad tecnológica (*El Colombiano*, 23 de marzo del 2017, Tecnología hila las ventas de Fabricato) y la celebración de sus 97 años de existencia con conversatorio de amplia difusión entre el presidente de la compañía y el entonces rector de la universidad Eafit, Juan Luis Mejía Arango (*El Colombiano*, 3 de mayo de 2017, a dos voces se tejieron los 97 de años de Fabricato). La historia que narró Mejía Arango evidenció aspectos relevantes de la responsabilidad y función social que históricamente venía desarrollando Fabricato. Entre otras anécdotas, también hizo énfasis en cómo Eafit tuvo su primer salón gracias a Fabricato y en el provechoso programa de becas que ofrecía la textilera para educación superior. Ese mismo año, a mediados de julio, la organización registró su marca en Pakistán (*El Tiempo*, 12 de Julio de 2017, Fabricato, con marca en Pakistán), y alcanzó nuevas utilidades por \$5.944 millones (*Dinero*, 9 de agosto de 2017). Por esos días, Fabricato decidió parar su operación por 15 días (*El Colombiano*, 12 de agosto de 2017, Fabricato parará producción por 15 días), lo que despertó una oleada de artículos periodísticos que, hasta mediados de septiembre pasaron desde la especulación hasta la explicación detallada de por qué la organización frenaba su producción textil temporalmente.

La mitigación de la crisis se apoyó en los buenos resultados de la organización a pesar de las dificultades. Por ejemplo, el negocio inmobiliario y los proyectos en centros comerciales empezaron a tomar fuerza, y la nueva campaña “Hecho en Colombia” evidenciaba nuevas estrategias para afrontar sus crisis (*Dinero*, el 31 de octubre de 2017, Fabricato reportó una de las pérdidas más fuertes en los últimos años). Aunque la tendencia a mitigar está clara como estrategia del nuevo presidente de Fabricato, las noticias encontradas sugieren una posición poco informada sobre cómo manejar la comunicación e historia de crisis, al menos

desde la perspectiva de la SCCT. Según la teoría de Coombs (2019), no solo se requiere de cantidad, sino también de contundencia a la hora de comunicar las acciones realizadas durante la crisis para una recuperación efectiva de la reputación.

Entre 2018 y 2019, la información que se relacionó al caso solo evidenció los tropiezos de la justicia colombiana, sin mayores efectos (agravantes o mitigantes) para la textilera. Por ejemplo, los medios reportaron cómo los responsables del fraude de Interbolsa Rodrigo Jaramillo y sus familiares habían quedado finalmente en libertad. La poca cobertura mediática, no obstante, daba cuenta de proyecciones positivas para Fabricato y acentuaba la ya sostenida tendencia mitigante. Aunque algunas noticias informaban sobre la condición financiera de la organización, en algunos casos señalando el nivel de pérdidas, se daba cuenta de la centralización de la producción en la planta de Bello (lo que implicaba mayor eficiencia) y en la expectativa de que la acción volviera a tomar fuerza en el mercado bursátil (Dinero. 9 de agosto de 2018. Acción de Fabricato: ¿renacerá como el ave fénix?). Pero más importante, se publicó una entrevista entre el presidente de la organización y el periódico *El Espectador* en la que se reveló cómo la compañía seguía a flote tras dos grandes crisis (*El Espectador*. 22 de marzo de 2019. Fabricato: más fuerte tras dos grandes crisis) y sus planes a futuro (Dinero. 25 de mayo del 2019. Los planes de Fabricato están tejiendo para el futuro).

Discusión:

A partir de los resultados encontrados, se confirma que la forma como los medios de comunicación social narran las historias puede desatar, agravar o mitigar una crisis reputacional. En primer lugar, dichos resultados guardan relación con la primera discusión generada por Fink (Coombs, 2019, p. 23), en la cual afirmó que las crisis van evolucionando. La anterior discusión guarda relación con los avances investigativos alrededor de la teoría de comunicación de crisis situacional, la cual usaron para abarcar temas como las redes sociales, las estrategias mediáticas y la perspectiva tanto del público como de las partes interesadas. Las cuales vieron como la crisis de Fabricato tuvo varias etapas. La primera fue la financiera por la acción congelada, luego evolucionó a una reputacional por haber perdido en algún grado, y por un tiempo prolongado, la confianza de sus grupos de interés (lo que fue revelado por MERCOSUR) y, finalmente, una etapa mitigadora con la llegada del nuevo presidente a finales de 2013. Sin embargo, Neuwirth (2009) citado por Mason (2014) argumenta que los estudios de eventos críticos pueden demostrar como los medios convergen para condicionar la respuesta del público, cuando la crisis afecta un sector en particular (p. 81).

Investigadoras como Mason (2014) experimentaron como impacta la historia que narran los medios, la cual resultó en una amenaza elevada a la reputación de la organización (p. 78). Los primeros hallazgos con el soporte de SCCT revelaron 2 áreas claves: la narrativa de los medios y la responsabilidad (p. 88) frente a la crisis y como se ha sugerido en este artículo, la narrativa utilizada por los medios seleccionados para esta investigación tuvo un impacto directo en la crisis que comunicaban. Durante la época más crítica, que fue desde el 2 de noviembre del 2012 hasta el 15 de octubre del 2013, Fabricato tuvo la mayor desventaja en perspectiva mediática. Asumiendo que la información mínima a la que tienen acceso un lector promedio es la que contiene los titulares de las noticias, puede asumirse también que

la opinión del público se construyó con base en noticias que por un tiempo prolongado ligaron los nombres de Fabricato e Interbolsa sin mayor contextualización, lo que desfavoreció a la textilera. Adicionalmente, y dado que hay evidencia de que Fabricato se haya puesto a disposición de un equipo de comunicación de la crisis (como lo sugiere Coombs), la tendencia de esta y su cobertura mediática fue claramente agravante. Sin embargo, la medición de la reputación hace difícil este tipo de investigaciones y, por ello, el análisis se centra en el impacto que puede tener la narrativa de los medios de comunicación.

Investigadores como Nair (2019) examinaron las estrategias retóricas y la construcción lingüística de las estrategias que lanzó la prensa en el caso de Cadbury Malaysia reveló como la organización se mantuvo en la negación y usó tales estrategias para atacar a sus acusadores (p. 23). Lo anterior guarda relación con la SCCT, ya que provee guías de cómo responder ante los diferentes tipos de crisis —si fue un accidente, si tuvo víctimas o si fue prevenible (Claeys, 2010, p. 257)—. Mientras que la crisis del caso anterior fue iniciada por las publicaciones de los medios sociales, fueron las noticias (Nair et al, 2019, p.30) que agravaron la crisis puede ser utilizado para contrarrestar los efectos negativos que en la reputación de las organizaciones pueda generar un monopolio mediático de la comunicación de crisis como ocurrió a la textilera antioqueña. Antes de que esta ocurriera, su acción tuvo un período de aumento sin soporte en la productividad, algo que no fue cuestionado por los medios. La desproporcionada relación entre resultados de la operación y la valoración de su acción en bolsa gozó del silencio mediático, lo que permitió que esta última continuara con una tendencia al alza sin mayores inconvenientes.

Una vez se desató el escándalo de Interbolsa y los medios pusieron a Fabricato y a su acción en el centro de atención, se publicaron noticias que resaltaban las inconsistencias entre valor de acción y el nivel de pérdidas de la compañía, lo que desató la crisis. Según la SCCT, en ese punto era fundamental que Fabricato asumiera una activa y asertiva comunicación de crisis. Ahora, si bien la historia contrafactual es tentadora en ocasiones como esta, es imposible saber qué habría pasado si la textilera hubiera seguido lo recomendado por la SCCT. Lo que sí es cierto es que los creadores de esa teoría la diseñaron con base en estudios de caso reales, por ejemplo, Pace (2017) reveló que los medios sociales son una clave para las partes interesadas elaboren y reaccionen a la crisis, con la reacción hacia la marca y el voz a voz (p. 1). Lo anterior aporta al conocimiento en un campo denominado *Evidence Based Management*, lo que sugiere una probabilidad de éxito relativamente alta en situaciones análogas a la aquí analizada. Autores como Valentini & Kruckeberg (2016) declaran que las organizaciones pueden observar como emergen advertencias por los medios sociales (p. 1).

Los empleados que son responsables por el manejo de la comunicación mediática necesitan un entrenamiento y tener la oportunidad de criticar lo que ocurre en la organización, autores como Romenti & Murtarelli (2014) argumentan que los medios sociales son una espada de doble filo, desde que ellos pueden facilitar y canalizar los roles en la crisis (p.12). Esto no ocurrió en Fabricato porque la organización no estaba presente en las redes sociales. El diálogo presenta un rol importante en la estrategia y las decisiones se facilitan con la interacción de grupos (Romenti & Murtarelli, 2014, p. 13). Además, la participación de las

partes interesadas en las actividades e iniciativas de la organización permite presentar sus diferentes perspectivas y como piensan y razonan (Romenti & Murtarelli, 2014, p. 27) No obstante, en los comentarios que ocurrieron vía Twitter se evidenció una crítica hacia la textilera. Según la SCCT, la no revisión de las amenazas de las redes sociales puede ser un agravante para el manejo mediático de la reputación en crisis, lo cual guarda relación con las estrategias de respuesta ante un manejo interno que pueda afectar la reputación. Además, la perspectiva externa permite a la organización observar claves de la contingencia, como la evaluación de su reputación y esto se relaciona con los comentarios que pueden ser divulgados en redes sociales por la opinión pública.

Para el caso de Fabricato, el presidente Carlos Alberto de Jesús asumió la actitud de actuar y cumplir lo pactado sin prestar mayor atención a lo que circulaba en los medios, así existiera una relación mediática dañina con el escándalo de Interbolsa. Todo indica que su postura era la de mitigar la crisis por medio de ofrecer resultados y no de invertir energía en la comunicación de crisis. Sin embargo, las organizaciones que responden a sus víctimas y mantiene actualizado sobre la crisis, permiten una oportunidad para evitar los rumores negativos (p. 14). La prioridad fue la de salvar a la compañía del riesgo de bancarrota y recuperar la confianza de los bancos y proveedores. La SCCT busca sensibilizar ese tipo posturas, dado que los aportes que ha hecho a la *Evidence Based Management* dan cuenta de que incorporar la perspectiva mediática en la comunicación de crisis puede servir para mitigarla cuando se trata del tipo reputacional o, incluso, para mitigar sus riesgos y evitar que se desate, como se indicó en las primeras páginas de este documento. Con base en lo anterior, este estudio sugiere que la difusión de la SCCT en el contexto organizacional y su incorporación en investigaciones académicas puede ser provechoso.

1. Conclusión:

Luego de analizar el caso de Fabricato e Interbolsa a la luz de la SCCT, se puede concluir que la forma y los medios utilizados para comunicar una situación particular puede derivar en el origen de una crisis (desatar) y en su posterior evolución (agravar y mitigar). Una vez desatada esta, buena parte de los esfuerzos de la organización afectada se destinan (idealmente) a su mitigación. Ya que al momento de una crisis iniciar, la organización necesita entregar una respuesta a sus partes interesadas, incluyendo al público en orden de proteger la reputación corporativa (Verhoeven et al, 2012, p. 501). No obstante, el caso analizado sugiere que la organización en cuestión improvisó sobre la marcha y no tejió una estrategia de comunicación de crisis que ayudara a mitigar la crisis reputacional en el menor tiempo posible. Comparada con los estudios que sirvieron de base para desarrollar esta investigación (como por ejemplo el caso de Rana Plaza, escándalo que duró menos de un año), la historia de crisis que aquí se analiza comprende una complejidad y duración sin precedentes conocidos, dado que abarca un período amplio (2012-2019).

Según lo indicado por la SCCT, para mitigar una crisis reputacional es tan importante divulgar información positiva en los medios de comunicación como los actos para enfrentarla y las soluciones monetarias o acuerdos. Hace énfasis, además, en la importancia de aprovechar las diferentes herramientas que la era digital brinda, como las redes sociales. La

voz oficial de Fabricato estuvo ausente en estas hasta 2017 con la apertura de su cuenta en Facebook, pero al momento de la escritura de este texto (diciembre 2020) aún carece de cuenta en Twitter, una de las plataformas digitales más utilizadas en el mundo y que han probado ser útiles para el manejo de contingencias, como la que aquí se ha tratado. Por lo tanto, la narrativa de la crisis de Fabricato estuvo monopolizada por los medios tradicionales, lo que evitó que la compañía tuviera control o participación sobre la configuración de esta, lo que afectó la reputación de la textilera dado que la historia de crisis se construyó sobre la base de titulares descontextualizados, rimbombantes y hasta amarillistas en los que, por un tiempo, el nombre de Fabricato se fundió con el de Interbolsa, la más cuestionada comisionista de bolsa en la historia de Colombia.

Dado que la teoría señala que el control de la información es la clave para darle un manejo a la crisis con el objetivo de que tienda a su completa mitigación, es razonable indicar que adelantarse a los medios tradicionales y ofrecer un flujo constante de información puede ser conveniente para las organizaciones en crisis (o en riesgo de que se desate una). De ese modo, las organizaciones pueden brindar su postura oficial de primera mano y contrarrestar efectos negativos que puedan generarle tanto ambigüedad de la información como la heterogeneidad de intereses y voces que hay detrás de los medios. Autores como Zheng (2018) demostró que los medios sociales habilitaron al público para participar en la comunicación de crisis, lo que advierte de un potencial para profundizar los efectos negativos de la crisis (p. 56).

Al ser este un estudio de tipo exploratorio y de corte histórico, se concluye que la SCCT puede construirse en un insumo de trabajo prometedor, no solo para estudios en los campos de la administración, sino para diseñar ejercicios e investigaciones prácticas en las que se pueda testear la teoría en cuestión en situaciones en las que, en tiempo real, pueda verificarse su efectividad para mitigar riesgos de crisis o crisis ya desatadas, al tiempo que se identifiquen elementos del contexto específico y que permitan contribuir al manejo de crisis en situaciones y entornos diversos.

Referencias

2. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., y Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. In *Journal of Management* (Vol. 43). <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
3. Carroll, C. (2009). Defying a reputational crisis - Cadbury's salmonella scare: Why are customers willing to forgive and forget. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 64–82. <https://doi.org/10.1057/crr.2008.34>
4. Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12130>

5. Claeys, A. S., y Cauberghe, V. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*, 41(1), 64–71. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.10.013>
6. Claeys, A. S., Cauberghe, V., y Pandelaere, M. (2016). Is old news no news? The impact of self-disclosure by organizations in crisis. *Journal of Business Research*, 69(10), 3963–3970. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.012>
7. Claeys, A. S., Cauberghe, V., y Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256–262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>
8. 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>
9. Coombs, W. T. (2019). Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. Fifth edition, W. Texas A&M University, college station, Texas, USA.
10. Coombs, W. T., y Holladay, S. J. (2012). Amazon.com’s Orwellian nightmare: Exploring apology in an online environment. *Journal of Communication Management*, 16(3), 280–295. <https://doi.org/10.1108/13632541211245758>
11. Coombs, W. T., y Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/JCOM-03-2013-0015>
12. Coombs, W. T., y Laufer, D. (2018). Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.12.003>
13. Coombs, W. T., Holladay, S. J., y Claeys, A. S. (2016). Debunking the myth of denial’s effectiveness in crisis communication: context matters. *Journal of Communication Management*, 20(4), 381–395. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2016-0042>
14. Mark Lee Hunter, Mark Le M., Henri – Claude de Bettignies (2008). Beyond Control: Crisis strategies and stakeholder media in the Danone Boycott of 2001. *Management*, (January). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1085283>
15. Donadio, A. (2013). El cartel de Interbolsa, crónica de una estafa financiera. Silaba.
16. Helm, S., y Tolsdorf, J. (2013). How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 144–152. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12020>
17. Horn, I. S., Taros, T., Dirkes, S., Hüer, L., Rose, M., Tietmeyer, R., y Constantinides, E. (2015). Business reputation and social media: A primer on threats and responses. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(3), 193–208. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.1>
18. Jahng, M. R., y Hong, S. (2017). How Should You Tweet?: The Effect of Crisis Response Voices, Strategy, and Prior Brand Attitude in Social Media Crisis Communication. *Corporate Reputation Review*, 20(2), 147–157. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0022-7>
19. León Vargas, Karim y Juan Carlos López Díez (eds.) (2020). *Fabricato 100 años. La tela de los hilos perfectos*. Medellín: Editorial EAFIT

20. Londoño-Correa D., Marulanda Valencia F.A. y Campuzano-Hoyos, J. (2020) 'La producción de textiles y otros negocios de Fabricato' in León Vargas, Karim y Juan Carlos López Díez (eds.) (2020). *Fabricato 100 años. La tela de los hilos perfectos*. Medellín: Editorial EAFIT, pp 69-116
21. Mason, A. (2019). Media Frames and Crisis Events: Understanding the Impact on Corporate Reputations, Responsibility Attributions, and Negative Affect. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 414–431. <https://doi.org/10.1177/2329488416648951>
22. Shim, K., y Yang, S. (2016). Public Relations Review The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68–78. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>
23. Merco (2012). Ranking de las empresas en reputación <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2012>
24. Mason, A. M. (2014). The impact of media frames and treatment responsibility within the situational crisis communication theory framework. *Corporate Reputation Review*, 17(1), 78–90. <https://doi.org/10.1057/crr.2013.26>
25. Nair, R., Sulaiman, S. H., Saad, N. A. M., Suppiah, P., y Lin, M. (2019). Mitigating Reputational Risk Through Image Repair Strategies. *Asia Pacific Media Educator*, 29(1), 23–40. <https://doi.org/10.1177/1326365X19837772>
26. Pace, S., Balboni, B., y Gistri, G. (2017). The effects of social media on brand attitude and WOM during a brand crisis: Evidences from the Barilla case. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 135–148. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.966478>
27. Romenti, S., y Murtarelli, G. (2014). *Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2012-0041>
28. Valentini, C., y Kruckeberg, D. (2016). The Future Role of Social Media in International Crisis Communication. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, (April), 478–488. <https://doi.org/10.1002/9781118516812.ch43>
29. Verhoeven, J. W. M., Van Hoof, J. J., Ter Keurs, H., y Van Vuuren, M. (2012). Effects of apologies and crisis responsibility on corporate and spokesperson reputation. *Public Relations Review*, 38(3), 501–504. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.02.002>
30. Zheng, B., Liu, H., y Davison, R. M. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44(1), 56–64. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.12.006>