

RESILIENCIA Y TECNOLOGÍA FRENTE A LOS RIESGOS DE REPUTACIÓN

Iván Pino | Alba García | Luis González | Daniel Fernández Trejo
Ibo Sanz | Miguel Lucas | Luis Martín



	PRÓLOGO	3
	RESILIENCIA	
01	Cómo anticipar riesgos de reputación combinando inteligencia humana y artificial	5
02	Cómo prevenir riesgos de reputación con escenarios virtuales y automatización	13
03	Cómo revertir o mitigar crisis de reputación en ecosistemas de comunicación digitales	22
04	Cómo convertir riesgos en oportunidades de reputación a través del activismo corporativo	28
	RIESGOS	
05	Cuando la comunicación del ERE es clave para la supervivencia del negocio	34
06	Ciberriesgos y reputación: Pautas para anticiparse	44
07	La propiedad intelectual ante el desafío digital	52
08	Fiscalidad y reputación: las multinacionales en el foco	59

PRÓLOGO

Este libro electrónico recopila una serie de artículos publicados en la plataforma IDEAS LLYC en una época en que pusimos a prueba nuestra resiliencia como nunca antes en la historia reciente.

Durante aquellos largos meses, la pandemia de la COVID-19 nos obligó a adaptarnos y recuperarnos frente a la adversidad en todos los ámbitos de la vida social y personal. Aprendimos mucho. También, sobre el impacto de las crisis en la reputación y sostenibilidad de las empresas e instituciones.

Fueron auténticos momentos de la verdad para muchas marcas, obligadas a responder a las expectativas de sus públicos en circunstancias volátiles, inciertas, complejas y ambiguas. Sin manuales de crisis convencionales de los que poder echar mano, se manifestó la importancia de disponer de sólidos cimientos en comunicación y reputación.

Las organizaciones más entrenadas en situaciones críticas, las que mejor habían anticipado tendencias y las que mayor preparación atesoraban fueron aquellas que pudieron no solo sortear el impacto negativo, sino convertir las amenazas de reputación en oportunidades de diferenciación. Sobre ese aprendizaje tratan las siguientes páginas.

También, sobre la necesidad de afrontar de forma innovadora la gestión de los riesgos reputacionales que, en muchos ámbitos, sigue anquilosada en técnicas y conceptos de la comunicación de masas del siglo pasado. Urgen nuevos métodos y marcos de trabajo que asimilen las transformaciones que ya están provocando las tecnologías exponenciales, como ocurre con la inteligencia artificial.

En el primer capítulo de este libro se aborda precisamente ese potencial, el de anticipar riesgos de reputación aplicando inteligencia artificial a grandes datos de conversaciones en medios sociales.

En el segundo, se descubren las posibilidades de la recreación de escenarios virtuales para la preparación de situaciones de crisis, donde poder ensayar procesos y probar alternativas de respuesta en entornos de seguridad para la reputación de las marcas.

El tercer capítulo, centrado en la fase de resolución de crisis de comunicación, se despliegan las capacidades tecnológicas para automatizar contenidos e interacciones digitales en tiempo real de forma eficaz.

Y en el cuarto capítulo, más allá de la tecnología, se desarrolla el paradigma del activismo corporativo como palanca de recuperación ágil en contextos de crisis complejas, cuando se requiere el pleno alineamiento de los grupos de interés clave, dentro y fuera de la propia organización.

Además, en la segunda parte del libro, encontrarás cuatro capítulos adicionales, con abordajes específicos de resiliencia en cuatro amenazas diferentes sobre la reputación de las marcas: procesos laborales de reestructuraciones, ataques de ciberseguridad, y conflictos jurídicos relativos a la fiscalidad y a la propiedad intelectual.

Todos ellos, conceptos, técnicas y marcos de gestión resilientes para tiempos de cambios profundos y acelerados, como los que ya estamos viviendo y seguiremos viviendo en esta década de los veinte del siglo XXI.

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC

CÓMO ANTICIPAR RIESGOS DE REPUTACIÓN COMBINANDO INTELIGENCIA HUMANA Y ARTIFICIAL (AI)



INTRODUCCIÓN

Debido a pandemias sanitarias, emergencias climáticas, disrupciones tecnológicas u otros eventos críticos, las compañías se están desarrollando en un entorno de crisis permanentes; respondiendo a contextos perturbadores de la normalidad que afectan a las creencias de sus clientes, empleados, inversores y proveedores.

Vivimos tiempos de continuos desafíos sobre la reputación de las marcas. Riesgos con causas muy diversas que contravienen las expectativas de los grupos de interés sobre las empresas.

La resiliencia en reputación se ha convertido, de hecho, en una variable fundamental para la continuidad y sostenibilidad de los negocios. Sin embargo, el riesgo reputacional sigue siendo una **realidad compleja** para muchos directivos, que reconocen su creciente impacto tangible, pero desconocen cómo gestionar su naturaleza intangible.

En su última encuesta de riesgos globales de gestión, Aon situó el “daño sobre la reputación o la marca” como el **segundo más preocupante** para los ejecutivos, solo por detrás de la lenta recuperación de la economía. La aseguradora explica que “debido a la naturaleza de este riesgo, las compañías tienden a minusvalorar su impacto”, sin embargo, “los estudios muestran una correlación directa entre un golpe a la reputación de la compañía y su valor para los accionistas”.

RESILIENCIA Y REPUTACIÓN

Deloitte ha puesto el acento en la preparación, adaptación y colaboración para la gestión de los riesgos en su “Global Resilient Report” de 2021, basado en las respuestas de 2 260 directivos en 21 países. Y ha señalado, además, **dos atributos diferenciales** de las empresas resilientes que están vinculados de forma estrecha al concepto de reputación:

- 1. Confianza.** Se afianza el desafío de mejorar la comunicación, la transparencia y la empatía con los grupos de interés clave, en particular, en el contexto pandémico, contribuyendo a proteger su seguridad física, salud mental y privacidad digital.
- 2. Responsabilidad.** Se consolida el modelo de “capitalismo de grupos de interés”, y la necesidad de cultivar una reputación por la excelencia, basada en acciones reales, como marca empleadora y como “fuerza para el bien en el mundo”.

Como vemos, resiliencia y reputación se acercan cada vez más en el mundo conectado y transparente que habitamos. Tanto, que la facultad de las organizaciones para adaptarse y recuperarse de eventos críticos inesperados depende, también, de su capacidad de identificar y evaluar riesgos reputacionales con suficiente anticipación. Pero, ¿qué entendemos por riesgo reputacional?

RIESGO REPUTACIONAL

La norma ISO 31000 define el **riesgo** como el “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Aunque quizás resulte más sencilla la definición de los académicos Fischhoff y Kadvaný, para quienes los riesgos son “amenazas contra resultados que valoramos”. Sin duda, la reputación es uno de esos resultados u objetivos que apreciamos.

Los seres humanos estimamos la consideración de los demás como una valiosa “moneda social” que nos permite prosperar en comunidad. Y al igual que las personas, también las empresas e instituciones valoran la reputación como fuente de legitimación pública y diferenciación en el mercado. Claves para cultivar su resiliencia futura.

Carreras, Alloza y Carreras entienden la **reputación corporativa** como “el conjunto de evaluaciones colectivas que el comportamiento corporativo suscita en las distintas audiencias y que motivan conductas de apoyo u oposición”. Explican la reputación como una “actitud evaluativa colectiva de los grupos de interés” que les predispone a favor o en contra de la empresa. Una actitud (no “percepciones, impresiones o asociaciones”) que las personas expresamos “a través de las valoraciones, positivas o negativas, sobre los aspectos que son relevantes para nosotros”.

En este sentido, nos parece especialmente clarificadora la aproximación al riesgo reputacional que realiza la **European Banking Association (EBA)**, que lo define como “el riesgo actual o futuro de **destrucción de valor** para los accionistas, como consecuencia de la pérdida de confianza o descontento en la institución por parte de los inversores, clientes o participantes en el mercado”. La EBA sitúa claramente el riesgo reputacional en el plano de las creencias y expectativas de los grupos de interés, poniendo el foco en su impacto en el valor futuro de la compañía.

Desde esta perspectiva, por **riesgo reputacional** podemos entender cualquier evento que amenace un resultado que valoramos, en este caso, el de una evaluación colectiva favorable de los grupos de interés que motive conductas de apoyo hacia la empresa.

Se trata de un riesgo complejo que ha encontrado dificultades de encaje en los sistemas de gestión de riesgos corporativos (**ERM, Enterprise Risk Management**) hasta la fecha. Todavía se divide entre quienes lo consideran un riesgo derivado de los operativos, quienes lo abordan como un riesgo estratégico o quienes lo gestionan como un riesgo de cumplimiento. Quizás sea más interesante entender el riesgo reputacional como un “meta-riesgo” amplificador del efecto de otros riesgos en los grupos de interés de la empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

Identificar los riesgos de reputación es el primer paso para prevenir su impacto en la continuidad del negocio y la sostenibilidad de las empresas. En el artículo *Getting business resilience right*, Bain & Company recomienda no tratar de cuantificar todo el universo de posibles eventos negativos, ni hacerlo solo a partir de la experiencia acumulada; sino centrar los esfuerzos de la organización en prepararse frente aquellos riesgos que, con una visión holística, más pueden dañar al negocio en particular.

Esta **visión integral y selectiva** se hace especialmente sensible cuando hablamos del riesgo reputacional. Las empresas cuentan con un volumen extraordinario de información sobre las valoraciones, actitudes y comportamientos de sus grupos de interés. Pero en raras ocasiones son compartidas con el foco de la resiliencia en reputación de forma transversal.

En este punto, la tecnología de aprendizaje profundo (**deep learning**) nos brinda una ampliación de las capacidades humanas en el tratamiento de datos masivos desestructurados, para lograr reconocer patrones de amenazas sobre la reputación procedentes de fuentes muy distintas, en diferentes áreas de la compañía, y por cada uno de los grupos de interés primarios:

- Revelando riesgos emergentes en las conversaciones digitales a través del análisis de grandes datos en los medios y redes sociales abiertas.

- Sondeando los eventos críticos que defraudan ahora en mayor medida las expectativas de los grupos de interés mediante investigación social, cuantitativa y cualitativa.
- Desvelando los puntos de dolor más significativos en la experiencia entregada a los clientes y empleados durante sus viajes de interacciones con la marca.
- Descubriendo tendencias de riesgos macroeconómicos y sociopolíticos mediante aprendizaje documental profundo sobre estudios y opiniones de referencia.

EVALUACIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

Evaluar los riesgos de reputación es el segundo paso para prevenir su impacto en la continuidad del negocio y la sostenibilidad de las empresas. Una evaluación que requiere modelos **dinámicos y flexibles** para “navegar en ese futuro impredecible en el que los cambios se suceden con rapidez”, como explica McKinsey, a través de tres componentes principales:

1. Detección de riesgos y control de vulnerabilidades. La estimación de la probabilidad de ocurrencia requiere capacidades predictivas y de anticipación que permitan establecer el ambiente de control adecuado.

2. Delimitación del “apetito al riesgo” de la empresa. La valoración del impacto en la sostenibilidad del negocio debe ayudar a establecer los límites de aceptación del riesgo de acuerdo con los valores y propósito de la empresa.

3. Decisión sobre el enfoque de gestión del riesgo. La evaluación debe proporcionar información accionable sobre la urgencia y proporción de la respuesta, asimilando la retroalimentación sobre sus efectos en los grupos de interés.

De acuerdo con la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (referida por Carreras, Alloza y Carreras en su ensayo Reputación Corporativa), la probabilidad de que un grupo de interés desarrolle una intención de conducta de apoyo o rechazo dependería de tres factores básicamente: “(1) La evaluación de la expectativas de resultados probables de la conducta, en términos de perjuicios o beneficios; (2) las creencias normativas que presionan a los individuos a comprometerse o no con la conducta; y (3) las creencias de la capacidad para desarrollar la conducta o autosuficiencia percibida”. Entender las creencias y expectativas de los grupos de interés es clave para poder evaluar correctamente su impacto en el valor.

A partir de esta y otras teorías contrastadas, LLYC ha desarrollado la metodología que aplica en sus mapas de riesgos reputacionales.

- Se ponen en juego las cinco dimensiones de su modelo de reputación, *Reputation Relevance*, para la evaluación de las expectativas (aspiracionales, pragmáticas, relacionales, éticas y sociales) de los grupos de interés.
- Conjuga los factores de presión normativa que pueden representar, entre otros, las comunidades de influencia en redes sociales o las opiniones de autoridades en medios de comunicación.
- Considera los elementos que pueden reforzar la “autosuficiencia percibida” de los grupos de interés, como la existencia de colectivos activistas o de procesos regulatorios o judiciales, por ejemplo.
- Estima las consecuencias de la materialización del riesgo reputacional en forma de provisiones de recursos para la gestión de conductas de rechazo en los diferentes grupos de interés (sanciones, litigios, campañas, reclamaciones...).

ANTICIPACIÓN DE RIESGOS REPUTACIONALES

Aquí también la **Inteligencia Artificial (AI)** nos está permitiendo amplificar las capacidades de predicción y anticipación de los riesgos reputacionales de forma exponencial. De especial interés resulta el caso de análisis de tendencias relativo a la regulación y prohibición de las pajitas de plástico que afectó al sector alimentario y hostelero, en primer término.

Aplicando *Machine Learning* y técnicas de *SNA (Social Network Analysis)*, el equipo multidisciplinar de LLYC desveló una serie de rasgos comunes

en la conversación que permitieron trazar el ciclo de vida de la tendencia. En concreto, se identificaron cuatro variables fundamentales:

- **Densidad.** Mide el tamaño y nivel de conexión de las comunidades que conversan sobre la cuestión objeto de la tendencia.
- **Influencia.** Describe la magnitud de la influencia que muestran los perfiles más influyentes en la tendencia.
- **Recurrencia.** Determina el nivel de protagonismo que la tendencia tiene en las comunidades clave de entre todas las cuestiones sobre las que conversan.
- **Tono.** Expresa el nivel de intensidad con que se trata de inducir a una acción de cambio.

En el caso de las pajitas de plástico, **14 meses antes de la materialización del riesgo** (el anuncio por parte de Starbucks de que abandonaría totalmente su uso) se descubrieron, en la conversación social, rasgos evidentes que permitían predecir el desenlace.

Combinando así, inteligencia humana y artificial, es posible afrontar el desafío que representa anticipar los riesgos de reputación con mayor impacto en el negocio. Un paso previo necesario para abordar la preparación de los recursos, procesos y plataformas que requerirá la empresa en el control de sus efectos.

AUTORES

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC

ipino@llorenteycuenca.com

Juan Cardona

ex Director Senior de Liderazgo
y Posicionamiento Corporativo en LLYC

Miguel Lucas

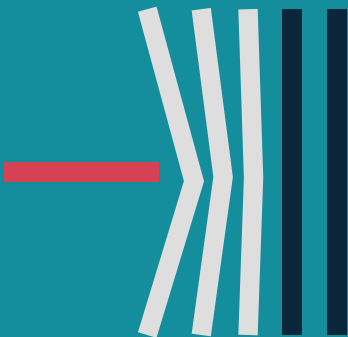
Director Tecnológico de Innovación en LLYC

mlucas@llorenteycuenca.com

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aon. (2021, febrero 8). Managing Risk: How To Maximize Performance In Volatile Times. [Página web]. Recuperado de: <https://www.aon.com/2019-top-global-risks-management-economics-geopolitics-brand-damage-insights/index.html>
- Bain. O'Keeffe, D.; Saenz, H.; y Schwedel, A.; Devlin, T. (2021, enero 7). Getting Business Resilience Right. [Página web]. Recuperado de: <https://www.bain.com/insights/getting-business-resilience-right>
- Cardona, J.; y Hevia, P. (2019, septiembre 26) El riesgo reputacional en los consejos del IBEX 35: Logros y retos. [Web IDEAS LLYC]. Recuperado de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2019/09/el-riesgo-reputacional-en-los-consejos-del-ibex-35-logros-y-retos/>
- Bonime-Blanc, A. (2016). Manual de riesgo reputacional. Madrid, España. Alianza Editorial.
- Carreras, E.; Alloza, A.; y Carreras, A. (2013). Reputación corporativa. Madrid, España. Lid Editorial.
- Deloitte. (2021, febrero 8) Building The Resilient Organization. 2021 Deloitte Global Resilience Report. [Documento PDF] Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/US114083_Global-resilience-and-disruption/2021-Resilience-Report.pdf
- Deloitte. (2021, febrero 8). A Risk Intelligent view of reputation. An outside-in perspective [Documento PDF]. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Directors/in-gc-risk-intelligent-view-of-reputation.pdf>
- Fischhoff, B.; y Kadvaný J. (2013). Riesgo: una breve introducción. Madrid, España. Alianza Editorial.
- Mckinsey. Jain, R.; Nauck, F.; Poppensieker, T.; y White, O. Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times. [Página web] <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/meeting-the-future-dynamic-risk-management-for-uncertain-times>

CÓMO PREVENIR RIESGOS DE REPUTACIÓN CON ESCENARIOS VIRTUALES Y AUTOMATIZACIÓN



INTRODUCCIÓN

En esta segunda entrega de la serie “Resiliencia” abordamos el desafío que representa tratar de gestionar o controlar el impacto de los riesgos reputacionales sobre la continuidad y sostenibilidad de los negocios.

Así como, en el primer artículo, tratamos sobre la prevención de estos riesgos a través de la anticipación basada en inteligencia humana y artificial; ahora, queremos plantear el reto que supone prepararse para responder a esos eventos inciertos a través de la planeación de escenarios y programación de contingencias, asistidos por la tecnología.

La incertidumbre es la cualidad esencial de todo riesgo; y cuando hablamos de los reputacionales, podemos añadir también la complejidad de los mismos. Por eso, además de aplicar las técnicas convencionales de la gestión de riesgos (*risk management*), aplicamos dos disciplinas del pensamiento estratégico, el “diseño de futuros” (*design futures*) y la “resolución de problemas” (*problem solving*), cuyos enfoques nos permitirá ir más allá de las respuestas defensivas, de corto plazo e interés financiero.

Porque, en el mundo que vivimos, pensar en los riesgos solo desde las amenazas no nos ayuda a construir organizaciones más resilientes, sino a debilitar nuestra capacidad de adaptación y recuperación frente a los cambios disruptivos.

Necesitamos abrir el foco, asumir incertezas, y pensar diferente para no atezarnos en ese entorno bautizado por el antropólogo Jamais Cascio con el acrónimo en inglés **BANI** (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*). Como recuerdan Cleber Martins y Adélia Chagas, un contexto de fragilidad, ansiedad, no lineal e, incluso, incomprensible, donde “todos los caminos están abiertos a oportunidades”.¹

¹ IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI [Página web]. Recuperado de: <https://ideas.llorentycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>

AMENAZAS Y... OPORTUNIDADES

Muchas veces se olvida que, en el ámbito de la gestión de riesgos, este concepto no se define solo en términos de daño o perjuicio, como hacemos en el lenguaje coloquial. De acuerdo con el estándar del Project Management Institute, “un riesgo es un evento incierto que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre uno o más objetivos”². En efecto, un riesgo puede ser tanto una amenaza como una oportunidad, en función de si su impacto favorece o dificulta la consecución de un resultado deseado.

Y cuando hablamos de prepararnos frente a los riesgos, también debemos pensar en planes de respuesta o “actividades de control” (como se denominan en el marco COSO III)³, que nos permitan gestionar o controlar tanto sus efectos negativos como los positivos. Así, cuando nos preparamos frente a las amenazas, contamos cuatro tácticas posibles:

- 1. Evitar:** Consiste en modificar las acciones u objetivos planeados para eliminar por completo las amenazas con alto impacto y elevada probabilidad de materialización.
- 2. Transferir.** Implica derivar la responsabilidad de una amenaza a un tercero para que administre el riesgo y asuma el impacto si la amenaza ocurre, normalmente, a cambio del pago de una prima de riesgo.
- 3. Mitigar.** Supone reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los riesgos de reputación graves o muy graves; sobre todo, cuando se hace de forma temprana, antes de que la amenaza se materialice con toda su gravedad.
- 4. Aceptar.** Es la elección más ajustada para responder a los riesgos moderados, ya sea activamente, reservando recursos para gestionar aquellos que puedan materializarse; ya sea pasivamente, monitorizando la probabilidad de ocurrencia de forma periódica.

Del mismo modo, también contamos con cuatro alternativas de gestión o control del riesgo cuando su efecto resulta positivo, y representan oportunidades para la reputación y el negocio de la empresa:

- 1. Explotar.** En aquellos riesgos de alta prioridad, de los que se espera capturar los beneficios asociados, se trata de asegurar que la oportunidad se materializa incrementando su probabilidad de ocurrencia al 100 %.

² PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs and projects. Pennsylvania: Independent Publishers Group.

³ PwC, Instituto de Auditores Internos de España (2013). Control Interno - Marco Integrado. Recuperado de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

2. Compartir. Supone transferir la propiedad de la oportunidad a una tercera parte, con la que se distribuye parte del beneficio si el riesgo termina ocurriendo, normalmente, a cambio del pago de una prima de riesgo.

3. Potenciar. Consiste en aumentar la probabilidad de materialización de una oportunidad, prestando atención a sus causas, o en incrementar el impacto positivo del riesgo actuando sobre los factores que amplifican su efecto.

4. Aceptar. Implica reconocer la existencia de la oportunidad, pero abstenerse de actuar para capturar su potencial beneficio, cuando se trata de riesgos de baja prioridad o con un alto coste de oportunidad. Puede ser una aceptación activa, con una reserva de recursos de contingencia para tomar ventaja si la oportunidad se precipita. O una aceptación pasiva, solo con una revisión periódica para asegurarse de que no se producen cambios significativos.

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

Así ocurre que, en efecto, cuando abordamos las tácticas de respuesta frente a un riesgo reputacional, nos encontramos en ocasiones frente a la alternativa de mitigar sus efectos negativos o de aprovechar los positivos.

Pongamos, por ejemplo, que una empresa industrial identifica un riesgo en determinadas carencias medioambientales, que vienen siendo denunciadas por colectivos activistas, aunque no son sancionables jurídicamente. En el horizonte de un año, se evalúa esta amenaza como un riesgo moderado por su impacto limitado en la confianza de los grupos de interés primarios de la compañía. Así que, se decide una respuesta de aceptación pasiva.

Sin embargo, cuando apreciamos el mismo riesgo desde la perspectiva de la oportunidad, observamos que (supongamos) hay una tendencia en los clientes, en un horizonte de uno a tres años, que empieza a tomar decisiones de compra basadas en impacto ambiental; unida a una directriz normativa internacional que impondrá resolver esas carencias de la empresa en el mismo plazo de tiempo.

Entonces, lo que habíamos calificado como amenaza podría convertirse en una ventaja competitiva de mercado, y en una inversión amortizable con impacto positivo en la reputación y negocio de la compañía. Es el mismo riesgo, solo cambia el escenario de futuro, donde la respuesta sería explotar o potenciar la oportunidad, convirtiendo a la empresa, incluso, en activista de una causa medioambiental. Todo dependerá, por supuesto, del umbral, tolerancia y apetito de riesgo que asuman los directivos y propietarios de la empresa.

Además, en esa decisión, no se ponen en juego solo variables financieras, sino también, otros factores que tienen que ver con la cultura, propósito, perso-

nalidad y propuesta de valor de la marca. Y se articulan, por supuesto, otros valores intangibles ligados a la reputación como son la innovación, la credibilidad, el liderazgo o la integridad de las compañías.

Como explican los expertos en diseño de futuros, Scott Smith y Madeline Ashby, en función de esos umbrales y valores respecto al riesgo, caben cuatro niveles de abordaje de los escenarios futuros, desde las posiciones más “defensivas” a las más “proactivas”⁴:

1. Anticipar. Es el nivel más “defensivo”, en el que buscamos respuesta a la pregunta “¿Qué podemos esperar de X en los próximos años?”. Consiste en “extender lo que sabemos” para hacer predicciones, alertas tempranas, identificación y evaluación de riesgos y oportunidades. La fase que, en esta serie sobre resiliencia reputacional, situamos en la [etapa de prevención](#).

2. Visualizar. El siguiente nivel “defensivo” es en el que tratamos de responder a la cuestión “¿Qué podría pasar si X e Y convergen o difieren en el futuro?”. Se trata de “explorar posibilidades” sobre cómo las tendencias actuales y las nuevas posibilidades pueden dar forma a lo que viene a continuación. Ya nos permite vislumbrar escenarios de respuesta en la fase de preparación.

3. Descubrir. El primero de los niveles considerados “proactivos” se propone ir más allá en la recreación de escenarios de riesgos, afrontando la incógnita “¿Qué no hemos visto todavía sobre las oportunidades que brindan X e Y en un mundo Z?”. Consiste en sondear posibilidades para descubrir obstáculos, sorpresas y oportunidades previamente imprevistos. Nos ayuda a imaginar escenarios menos evidentes, riesgos latentes, emergentes, menos probables en apariencia, para los que también debemos estar preparados en un mundo BANI.

4. Construir. El nivel más “proactivo” de los cuatro encara el desafío de “imaginar lo que viene” abordando la contestación al interrogante “¿Cuán diferente es la experiencia de un mundo Z, y cómo o qué debemos cambiar para alcanzarla?”. En esta fase hablamos de la creación de experiencias simuladas de futuros a través de prototipos, medios, artefactos e inmersiones para testar nuevas realidades. Aquí tratamos no solo de imaginar, sino de tratar de moldear nuestra respuesta frente a esos riesgos futuribles.

⁴ Scott Smith, Madeline Ashby (2020). How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyper-change. Kogan Page Inspire.

SIMULACIONES VIRTUALES

Avanzar hacia el descubrimiento y construcción de escenarios de riesgo futuros ayuda a las organizaciones en ese proceso de adaptación y aprendizaje continuo con el que se fortalece la resiliencia. Llevados a la práctica, representan momentos de descubrimiento (*insights*), que nos ofrecen vías de realización y transformación, como explican los Heath⁵, a través de simulaciones en las que:

- *Tropezamos con la verdad*, con experiencias “comprimidas en el tiempo” que revelen a la persona, “por sí mismas”, una “conclusión clara” y sencilla, a través de un “golpe emocional”.
- *Tensamos para comprender*, mediante experiencias que “nos coloquen en situaciones que nos expongan al riesgo de fracasar”, donde el objetivo “no es tener éxito, sino aprender”, y en las que se aplique la fórmula: “Altos estándares + seguridad + dirección + apoyo”.

En estas simulaciones para el descubrimiento y construcción de escenarios de riesgo, la tecnología está jugando un papel más determinante cada día a consecuencia del gran confinamiento de la COVID-19. Como nos señala Gartner en su último informe de tendencias tecnológicas, la pandemia ha acelerado las que denomina “**total experience strategies**”⁶, donde las personas se sitúan en el centro de experiencias omnicanal integradas.

Así, las plataformas de recreación de entornos virtuales nos están permitiendo imitar escenarios reales de crisis, sometidos a la presión de los tiempos y del escrutinio de los demás, pero en perímetros seguros para la reputación de las compañías. Por ejemplo, con entornos para la simulación de situaciones críticas en redes y medios sociales, como los que ya estamos usando para ayudar a los equipos a desvelar por sí mismos fortalezas y debilidades en la gestión de sus riesgos reputacionales. También aquí, la realidad virtual (VR) y aumentada (AR) nos están ofreciendo soluciones de gran valor.

⁵ Heath C. & Heath D. (2017). The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact. London: Penguin Random House UK.

⁶ Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>

PROGRAMACIÓN DE CONTINGENCIAS

Ya hemos visto cómo la planificación de escenarios⁷ constituye una de las herramientas fundamentales para la preparación frente a los riesgos reputacionales, al igual que su prototipado en simulación de situaciones de crisis, con el que se favorece el aprendizaje y recalibrado de los procesos. Ahora vamos a aproximarnos a otra herramienta básica para el control y gestión del impacto y probabilidad de los riesgos de reputación: la programación de contingencias.

Gestionar contingencias significa preparar respuestas con antelación para los riesgos de reputación con mayor impacto y probabilidad, sobre todo, aquellos que representan serias amenazas a la continuidad del negocio. En muchos casos, supone articular acciones en situaciones complejas, con multitud de factores y variables en juego, para los que utilizamos técnicas propias de la resolución de problemas (*problem solving*)⁸: reglas heurísticas, árboles de decisión y matrices de evaluación.

Definir el problema, desagregar sus variables, priorizar los factores, planear las acciones y comunicar con eficacia son las etapas que nos llevan a una definición precisa de los procesos de respuesta en cada situación de riesgo. **Flujogramas** precisos en los que se detallan los quiénes, qué, cómo, cuándo y para qué planeados para intervenir favorablemente en los factores de riesgo reputacional de un evento crítico.

AUTOMATIZACIÓN PROCESOS

También en este punto, la tecnología nos está ayudando a resolver el mayor desafío de las contingencias hoy en día, aparte de su imprevisibilidad, que es la rapidez con que se suceden los acontecimientos, y sus consecuencias encadenadas, en un mundo tan hiperconectado como el nuestro.

En su informe, Gartner también señala otra tendencia tecnológica, que califican de “irreversible e inevitable”, basada en la “hiperautomatización” del mayor número de procesos que sea posible en los negocios, “utilizando herramientas como la inteligencia artificial, la arquitectura de programación basada en eventos, la automatización robótica y otros tipos de herramientas para la automatización de tareas y procesos de decisión”.

⁷ Thomas J. Chermack (2011). Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios. AGENCY UK.

⁸ Charles Conn, Robert McLean (2019). Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything. Wiley.

Más allá de su inevitabilidad, lo cierto es que la automatización se ha convertido en una solución necesaria para la gestión de contingencias en comunicación de crisis, donde la agilidad de respuesta supone una variable determinante para la reputación de las organizaciones.

Así ocurre que ya estamos automatizando los protocolos de decisiones, convirtiendo aquellos flujogramas en **chatbots** interactivos usables en diferentes dispositivos. Y también, las tareas de producción y distribución de contenidos de respuesta, a través de plataformas digitales basadas en plantillas y modelos preestablecidos. Son los primeros pasos en este sentido, pero no tardaremos en utilizar gemelos digitales (*digital twins*) para modelar y testar respuestas para diferentes escenarios de riesgos reputacionales.

Hoy gracias a la experiencia, los conocimientos y la tecnología podemos definir modelos de prevención y preparación de riesgos reputacionales que nos permiten dimensionar, diseñar, testar y refinar las respuestas más adecuadas para cada oportunidad.

En LLYC estamos convencidos de que la digitalización y la tecnología son elementos esenciales para los procesos de comunicación, y hemos apostado decididamente invirtiendo en la investigación, desarrollo e identificación de socios que nos permitan ofrecer las mejores oportunidades a nuestros clientes.

En una era posdigital no se pueden gestionar los retos de la comunicación aplicando los mismos procesos y herramientas que se aplicaban en el pasado. Lo que nos obliga a adoptar una actitud abierta, exploradora y exigente.

AUTORES

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC

ipino@llorenteycuenca.com

Ibo Sanz

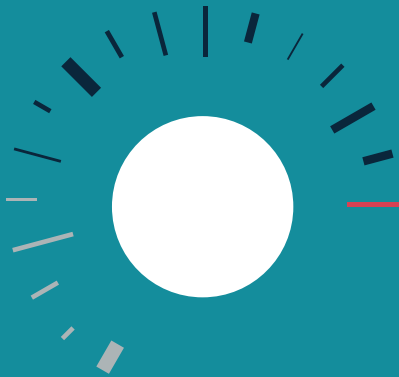
Director Senior Global de Estrategia Deep Digital Business de LLYC

isanz@llorenteycuenca.com

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Smarter With Gartner (2021, mayo 5). Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021 [Página Web]. Recuperado de: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>
- Charles Conn, Robert McLean (2019). *Bulletproof Problem Solving: The One Skill That Changes Everything*. Wiley.
- Scott Smith, Madeline Ashby (2020). *How to Future: Leading and Sense-making in an Age of Hyperchange*. Kogan Page Inspire.
- Heath C. & Heath D. (2017). *The power of moments. Why certain experiences have extraordinary impact*. London: Penguin Random House UK.
- IDEAS LLYC (2021, mayo 5). Tras el VUCA, las transformaciones del mundo BANI [Página web]. Recuperado de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/03/tras-el-vuca-las-transformaciones-del-mundo-bani/>
- Thomas J. Chermack (2011). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. AGENCY UK.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). *The standard for risk management in portfolios, programs and projects*. Pennsylvania: Independent Publishers Group.
- PwC, Instituto de Auditores Internos de España (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Recuperado de: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

CÓMO REVERTIR O MITIGAR CRISIS DE REPUTACIÓN EN ECOSISTEMAS DE COMUNICACIÓN DIGITALES



INTRODUCCIÓN

En esta tercera y penúltima entrega de la serie “Resiliencia” tratamos sobre el desafío que supone hacer frente a crisis de reputación en un entorno de máxima presura, transparencia y visceralidad como el de la comunicación pública que caracteriza a nuestras sociedades posdigitales.

Y lo haremos desde la actitud resiliente de las marcas que afrontan la realidad sin caer en la resignación ni el victimismo, buscando cómo maximizar sus oportunidades en contextos complejos, y aprovechando los recursos que les brinda la tecnología en favor de sus posiciones. Porque esta es la actitud que se requiere para superar los desafíos reputacionales que corresponden a nuestro tiempo.

Nos vamos a situar en ese momento de la verdad donde los riesgos de reputación se materializan en forma de crisis de comunicación. Cuando sucede un evento que pone a prueba la conducta de una marca, que se somete al juicio de expectativas de sus grupos de interés, siendo objeto de sentencia reputacional, en forma de creencias compartidas, a través de las diferentes plataformas de comunicación social.

Ya vimos en los artículos precedentes que la mejor forma de afrontar este momento de crisis pasa por anticipar y preparar los riesgos de reputación involucrados con antelación. Habiendo identificado, evaluado y valorado tanto su impacto como su probabilidad. Y habiendo planeado y ensayado los escenarios posibles, así como preparado las respuestas más eficaces para mitigar, evitar o revertir sus efectos negativos.

No obstante, llegados a la crisis, todo se pone en juego, para bien o para mal.

FACTORES

Distinguiamos al menos seis factores que determinan el impacto y probabilidad de una crisis reputacional. Cuando ésta estalla, casi todas las acciones y comunicaciones que se deciden para evitar, mitigar o revertir el efecto se establecen en torno a alguno de ellos:

Respecto de la conducta de la marca:

- **Promesa:** Cuanto mayor distancia se perciba entre la promesa de valor que publica una marca y la experiencia de su realización en forma de servicios, productos o actividades, más probabilidad existirá de que se produzca una crisis reputacional. Y más aún, cuando hablamos de una marca notoria.
- **Cultura:** Los comportamientos de las marcas se derivan de las pautas de conducta y normas de valoración que comparten sus directivos, empleados y colaboradores. En la medida en que esas normas y pautas discrepen de las de sus grupos de interés, las marcas afrontarán una probabilidad mayor de encontrarse con una crisis de reputación. Especialmente, cuando afectan a grupos con cierta influencia social e institucional.
- **Propósito:** Las empresas que carecen de propósito, más allá del propio beneficio económico, o que sí lo tienen, pero no lo activan de forma consistente, se enfrentan también a una mayor probabilidad de crisis, sobre todo, entre los grupos de interés menos vinculados al propio negocio.

Respecto de la conducta de los grupos de interés:

- **Influencias:** Cuando las personas afectadas forman parte de grupos de pertenencia, afiliación o referencia, el impacto de la crisis resulta más acusado que cuando no existe ese grado de relación; y más aún, cuando estos grupos conforman una comunidad de propósito compartido en contra de la marca. De ahí la importancia de tener bien mapeadas las redes de influencia en los grupos de interés primarios.
- **Creencias:** El impacto de la crisis será tanto mayor cuanto más se refuercen la expectativas de los grupos de interés involucrados, tanto en sentido negativo, de rechazo a la marca, como en sentido positivo, de apoyo a la misma. Por eso resulta tan conveniente evaluar la reputación de forma periódica en los principales grupos de interés.
- **Motivaciones:** Las razones que motivan a actuar u opinar a los grupos de interés implicados también condicionan el impacto de la crisis. Tanto si son motivos extrínsecos, basados en recompensas o castigos; como si son intrínsecos, derivados de la búsqueda de autonomía, dominio o competencia, y finalidad o progreso. En ese sentido resulta tan oportuno interpretar de continuo el contexto jurídico, político y social, en el que se arbitran buena parte de esas motivaciones.

CAUSAS

Las crisis de reputación materializan de forma virulenta riesgos que existen en el entorno de las marcas en forma de eventos o situaciones que cuestionan la evaluación colectiva de la conducta de las marcas. A continuación se citan algunas de las más relevantes en el contexto actual:

1. Ataques de ciberseguridad. La reputación de las marcas se pone a prueba cuando se ven obligadas a responder por sus vulnerabilidades frente a estas amenazas del entorno tecnológico, de forma creciente en los últimos tiempos.

2. Activismo sociopolítico. Las marcas se ven sometidas, cada vez más, a la presión social de pronunciarse de algún modo respecto de muy diferentes causas cívicas; y son juzgadas hasta el riesgo de “cancelación” en función de su respuesta pública.

3. Emergencias ambientales. El cambio climático trae consigo consecuencias negativas, en forma de sucesos contra la seguridad y salud de las personas, que exigen planes de contingencia exhaustivos, también de comunicación; y por los cuales, las empresas menos comprometidas frente este desafío resultan más afectadas en su reputación.

4. Presiones regulatorias. Los poderes públicos están reaccionando a los cambios tecnológicos y económicos disruptivos en forma de nuevas legislaciones y políticas que afectan a las empresas en múltiples aspectos: competencia, privacidad, fiscalidad... Las marcas también son evaluadas por su respuesta a estos cambios por parte de sus diferentes grupos de interés.

5. Conflictos jurídicos. Siempre que un conflicto entre partes llega a los tribunales de justicia se materializa un riesgo de reputación para las empresas y directivos involucrados. La creciente judicialización de la vida pública, así como el incremento de la litigiosidad privada, hacen que esta causa de crisis reputacional gane relevancia día a día.

6. Reclamaciones de calidad. El empoderamiento de los consumidores a través de los medios sociales de Internet ha potenciado la materialización de los riesgos de reputación relativos a la calidad de los productos y servicios.

7. Problemas de cumplimiento. A medida que crecen las exigencias de carácter ético y normativo en el comportamiento de los altos directivos de las compañías, aumentan en igual medida los riesgos reputacionales producidos por el quebranto de esos estándares.

HERRAMIENTAS

Cuando sucede una crisis de reputación, desencadenada por cualquiera de los factores y causas anteriores, se dispone de varias herramientas básicas para tratar de aminorar su impacto negativo o de potenciar su impacto positivo:

1. Coordinación y alineamiento. Involucrando a las distintas áreas y departamentos que tienen relevancia en la resolución del problema, y cuya participación no solo es útil, sino imprescindible. Asimismo, y especialmente en aquellas situaciones con un alto componente legal/jurídico, el alineamiento con la estrategia legal se hace igualmente necesaria.

Para ello, los gabinetes de crisis, en sus distintos formatos presenciales, y/o virtuales y digitales, junto con diversas tecnologías de mensajería segura, y gestión de flujos de trabajo y de documentación en tiempo real, son cada vez más relevantes en las organizaciones.

2. Toma de decisiones informada, en relación con las expectativas de los grupos de interés impactados por la crisis, contando con datos fehacientes sobre las creencias compartidas respecto de la reputación de la marca, en términos de transparencia, imagen, credibilidad, contribución e integridad.

Aquí nos brinda la tecnología una potente herramienta de análisis de grandes datos, procedentes de distintas fuentes, entre ellas, las conversaciones masivas en redes y medios sociales, con el que podemos identificar, a través de inteligencia artificial, el sentido y el contenido de los juicios compartidos por los públicos de la marca.

3. Redes de influencia en comunidades afines. Desplegando los vínculos influyentes de la marca con interlocutores afines en sus grupos de interés, a través de redes, medios y otras plataformas de comunicación social.

En este punto resulta de vital importancia contar con una base de datos propia de contactos cultivados a través de contenidos e interacciones regulares; así como una comunidad de embajadores en redes sociales formada por los empleados, colaboradores y clientes de la marca.

4. Contenidos relevantes en territorios críticos. Posicionando mensajes favorables sobre temáticas vitales para la reputación de la marca en Google, redes sociales y medios de comunicación.

Una vez definido el relato de marca sobre la crisis, con las necesarias verificaciones de hechos, el ecosistema de comunicación digital demanda formatos transmedia de rápida propagación en plataformas de mensajería, pronta capacidad de posicionamiento en buscadores, y motivación de conversación en redes sociales.

5. Monitoreo de reacciones en tiempo real. Monitorizando las reacciones de los grupos de interés a las acciones de la marca, para decidir el tratamiento adecuado de los riesgos de reputación en cada momento.

Las acciones y reacciones se suceden con enorme rapidez en todos los puntos de contacto de los grupos de interés con la marca, por lo que se hace imprescindible articular plataformas de escucha de base tecnológica, tanto para el lanzamiento de sondeos urgentes, como para la detección de alertas en medios y redes sociales, o hasta el tratamiento automatizado de consultas en correos, mensajes y teléfonos.

En un ecosistema de comunicación social caracterizado por la celeridad, ubicuidad y fugacidad, en raras ocasiones surte efecto gestionar las crisis de reputación mediante el silencio, si es que hablamos de auténticas crisis y no de meras incidencias.

La respuesta eficaz, en ese caso, requiere un despliegue proporcional de capacidades tecnológicas y digitales, como hemos visto, en inteligencia artificial, contenidos transmedia y comunidades influyentes. Tanto para contrarrestar el impacto inmediato como para configurar la huella futura de la crisis en los diferentes buscadores.

Todo ello exige preparación y programación, pero, sobre todo, una predisposición favorable a la confrontación inteligente de posiciones, con las dosis oportunas de racionalidad y emocionalidad. Sin entrar en provocaciones estériles, ni tampoco claudicar en la veracidad de los hechos. Aceptando la realidad de una comunicación pública que se produce en campo abierto, de forma transparente y conectada.

AUTORES

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC
ipino@llorentycuenca.com

Luis González

Director Senior del área Issues y Riesgos Reputacionales en LLYC
lgonzalez@llorentycuenca.com

Luis Martín

Director de Deep Digital Business en LLYC
lmartin@llorentycuenca.com

**CÓMO CONVERTIR
RIESGOS EN
OPORTUNIDADES
DE REPUTACIÓN
A TRAVÉS
DEL ACTIVISMO
CORPORATIVO**



INTRODUCCIÓN

En esta cuarta y última entrega de la serie “Resiliencia” abordamos el desafío que representa recuperarse de una crisis de reputación una vez resuelta su fase más aguda; o también, el superar un riesgo cronificado con efectos persistentes en la devaluación de una marca.

En ambas situaciones, la resiliencia reputacional se pone en práctica como pauta de conducta corporativa, y no solo como experiencia coyuntural debida a un suceso crítico. Son dos escenarios de riesgos para los que no bastan reacciones más o menos oportunas ante sucesos puntuales; sino que se demandan guías de comportamiento basadas en la activación del propósito de la marca a largo plazo. Guías y pautas como las que ofrece el activismo corporativo para revertir las amenazas de reputación y transformarlas en oportunidades de diferenciación.

RESILIENCIA REPUTACIONAL

En esta línea se expresa McKinsey cuando incluye la “resiliencia reputacional” entre las seis dimensiones del paradigma de gestión necesario para “tener éxito en estos tiempos de incertidumbre”. Para triunfar en la década de los 20 de este siglo, la consultora de negocios afirma que las compañías “deben desarrollar la habilidad de superar amenazas o cambios impredecibles y, además, recuperarse de ellas todavía más fuertes”. Y no solo en lo que se refiere a la dimensión financiera, tecnológica, organizativa, operativa o de modelo de negocio; sino también en lo relativo a su reputación:

Tú eres lo que haces. Las instituciones resilientes alinean sus valores con sus acciones y sus palabras. Un amplio registro de grupos de interés -desde empleados a clientes, pasando por los reguladores e inversores, hasta la sociedad en general- busca cada vez más responsabilizar a las empresas de diversas formas, que abarcan desde la promesa de su marca hasta su postura sobre cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). La resiliencia exige un fuerte sentido de uno mismo, consagrado en la misión, los valores y el propósito, que guía las acciones. También requiere flexibilidad y apertura para escuchar y comunicarse con las partes interesadas, anticipar y abordar las expectativas de la sociedad y responder a las críticas al comportamiento de la empresa.¹

ACTIVISMO CORPORATIVO

El activismo corporativo, justamente, nos permite “asumir las expectativas de la sociedad y responder a las críticas al comportamiento de la empresa” convirtiendo los riesgos de reputación en causas corporativas de interés general, vinculadas a “la misión, los valores y el propósito, que guía las acciones”. Un marco de pensamiento y conducta que, en efecto, caracteriza a las empresas líderes en sus sectores e industrias. Baste mencionar a grandes compañías como Inditex, Mercadona, Repsol o Telefónica, por ejemplo.

- En una industria acuciada por los riesgos vinculados a la globalización del mercado del trabajo, como es la textil, su líder global, Inditex, ha convertido la protección de los derechos humanos en una referencia de conducta sectorial, que expresa a través de la causa **“Right to wear”**, con la que activa su misión de “crear moda atractiva, ética y de calidad”.
- En medio de una crisis sin equivalentes recientes, como la de la COVID-19, Mercadona asumió como propia la causa de la reactivación económica, impulsando el movimiento **“EActívAte”** al que ya se han sumado miles de empresas; con el que, además, activa su visión de “crear una cadena agroalimentaria sostenible” desde su posición de liderazgo en el mercado de la distribución en España.

¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>

- En un sector en plena reconversión motivada por el cambio climático, como es el energético, Repsol ha asumido el objetivo de “ser una compañía cero emisiones netas en 2050”, convirtiendo lo que suponía un riesgo de reputación ambiental en el principio director de su **Plan Estratégico 2020-2025**, generando nuevas actividades y emprendimientos vinculados a la misión de “proveer energía a la sociedad de manera eficiente y sostenible”.
- Frente a uno de los principales riesgos reputacionales que asume la industria tecnológica, el relativo a la protección de la privacidad, Telefónica está defendiendo la causa de la “ética de los datos” mediante la promoción de un **Pacto Digital** que dote a las personas de un mayor control y capacidad de elección sobre sus propios datos, y que le permite activar su misión de “hacer nuestro mundo más humanos conectando la vida de las personas”.

Son cuatro ejemplos de grandes marcas corporativas que están poniendo en práctica una respuesta resiliente para hacer frente a riesgos reputacionales que pueden impactar en la continuidad y sostenibilidad de sus negocios.

COMPAÑÍAS RESILIENTES

En este mismo sentido, desde la comprensión de la crisis como oportunidad para el cambio, se pronuncian los expertos de BCG cuando hablan de “cómo convertirse en una compañía resiliente”², poniendo en práctica los siguientes patrones de gestión (y de reputación):

1. Busca ventajas en la adversidad. No te esfuerces simplemente por mitigar el riesgo o el daño o restaurar lo que estaba; más bien, apunta a crear una ventaja en la adversidad ajustándote eficazmente a las nuevas realidades.

2. Mira hacia el futuro. A corto plazo, una crisis puede parecer táctica y operativa, pero en escalas de tiempo más largas, las nuevas necesidades y la incapacitación de los competidores crean oportunidades. Las crisis también pueden ser el mejor pretexto para acelerar el cambio transformacional a largo plazo.

3. Adopta una visión sistémica. En tiempos estables, el negocio puede considerarse como una maximización del rendimiento con un modelo de negocio (...) La resiliencia, por el contrario, (...) requiere pensamiento sistémico y soluciones sistémicas, que a su vez dependen de la colaboración entre empleados, clientes y otras partes interesadas.

² <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>

4. Mide más allá del rendimiento. La salud de una empresa no se evalúa solo mediante medidas de valor, que tienden a ser retrospectivas. Medir la flexibilidad, la adaptación y otros componentes de la resiliencia es fundamental para construir un negocio sostenible.

5. Asume el cambio como el modo “por defecto”. La resiliencia se trata menos de ajustes ocasionales en circunstancias extremas y más de crear organizaciones y sistemas de apoyo basados en el cambio y la experimentación constantes.

RESILIENCIA DIRECTIVA

Pero, cuando hablamos de resiliencia, no podemos olvidar que hay personas, directivos y responsables de compañías que son los que toman las decisiones en esas situaciones de riesgo.

Sobre este punto, resulta de gran interés la síntesis de la investigación realizada por la editora sénior de *Harvard Business Review*, Diane L. Coutu, especializada en psicología y negocios, quien ya expuso en 2002 las tres cualidades esenciales de los individuos (y las organizaciones) resilientes: “Afrontan la realidad con firmeza, consiguen otorgar un significado a las dificultades y, en lugar de gritar desesperados, improvisan soluciones de la nada”.

- **Afrontar la realidad.** Sobre la aceptación obstinada de la realidad, explica que las personas resilientes tienen “una visión muy serena sobre aquello que es importante para la supervivencia”, sin dejarse cegar por el optimismo, pero tampoco, bloquear por el pesimismo. En este sentido, la prevención y preparación frente a los riesgos resulta fundamental. “Lo importante es que, cuando tengamos que mirar a la realidad a la cara, estemos preparados para actuar de forma eficiente para resistir y sobrevivir a contratiempos extraordinarios”.
- **Buscar un sentido.** Sobre la búsqueda de un significado, Coutu describe cómo las personas resilientes “construyen conceptos a partir de su sufrimiento para lograr un sentido, para sí mismos y para los demás”. Es la forma en que “tienden puentes entre las dificultades del presente y un futuro más completo y mejor”. A este respecto, la recuperación frente a situaciones críticas depende mucho de la fortaleza del sistema de valores. Y cuando se trata de organizaciones, los valores son aún “más importantes para la resiliencia que tener a personas resilientes en nómina” porque “si cada uno de ellos interpreta la realidad de un modo distinto, sus acciones y decisiones pueden entrar en conflicto”.
- **Ritualizar el ingenio.** Sobre la capacidad de improvisación, Coutu nos señala cómo las personas resilientes construyen soluciones con lo que tienen a su alcance, aún cuando no sean las herramientas ni los materiales adecuados. Algo que también ocurre en las organizaciones resilientes. Aquellas que mejor afrontan la resolución de crisis son las que facilitan a sus miembros pautas y contex-

tos de actuación para resolver los problemas de forma autónoma. Mediante “reglas y normas que hacen que algunas compañías sean más resilientes en las épocas turbulentas”.

MÉTODOS ÁGILES

A partir de estos paradigmas de gestión, orientados a la construcción de compañías y capacitación de directivos resilientes, desarrollamos en LLYC un modelo de planificación estratégica para proteger y fortalecer la reputación de marcas, líderes y empresas, tanto frente a las situaciones de crisis que amenazan la continuidad del negocio, como ante los escenarios de riesgo que puedan cuestionar la sostenibilidad de las organizaciones.

Se trata de un modelo basado en metodologías ágiles de gestión, que aplica las ideas reseñadas en este último artículo de la serie “Resiliencia” a lo largo de los cuatro siguientes sprints:

UNO.

WHAT IS?

Este es el momento de “afrontar la realidad” y de encontrar “ventajas en la adversidad” abordando la comprensión de los riesgos y oportunidades que encontramos en el entorno y modelo de negocio de la empresa.

DOS.

WHAT IS?

A partir de los desafíos priorizados, llega la ocasión de “buscar un sentido”, adoptando “una visión sistémica” que alinee los arquetipos de grupos de interés con los pilares de la marca, definiendo marcos narrativos de acción y comunicación basados en causas y valores compartidos.

TRES.

WHAT IS?

Sobre los cimientos de esa narrativa, a continuación, corresponde abrir la mente, “mirando hacia el futuro” y “asumiendo el cambio por defecto”, para idear escenarios y prototipar momentos que nos permitan atraer, vincular y movilizar a las partes interesadas en apoyar las causas y valores de la compañía.

CUATRO.

WHAT IS?

Y finalmente, llegamos al punto en que buscamos “ritualizar el ingenio”, “midiendo más allá del rendimiento”, a través de la experimentación y validación constante de protocolos, planes y procesos de gestión de la reputación.

Así, a través de un proceso participativo, abierto y transparente, que involucra de forma eficiente a todos los actores clave de la organización, ayudamos a sentar las bases de una compañía resiliente en su dimensión reputacional, con impacto efectivo, además, en el cambio cultural que requiere adoptar una mentalidad resiliente en cualquier organización.

AUTOR

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC

ipino@llorenteycuenca.com

**CUANDO
LA COMUNICACIÓN
DEL ERE ES
CLAVE PARA
LA SUPERVIVENCIA
DEL NEGOCIO**



INTRODUCCIÓN

A nadie se le escapa la transformación sin precedentes en el panorama laboral provocada por la pandemia de la COVID-19 a nivel global. La normalización del teletrabajo o los cambios en las relaciones laborales y los horarios son ramificaciones de una modificación subyacente del mercado de trabajo mucho más profunda que responde a un gran cambio social que está teniendo lugar en todo el planeta. Los comportamientos y prioridades de individuos, comunidades y sociedad en general se han modificado de manera drástica y los servicios deben seguir las líneas de esta nueva normalidad post Covid.

Las compañías se ven abocadas a realizar reconversiones completas de sus modelos de negocio, impulsar planes de digitalización a marchas forzadas, rediseñar procesos o cambiar sus relaciones con el cliente para adaptarse a esta nueva coyuntura y garantizar la supervivencia de su actividad. De hecho, 7 de cada 10 empresas asegura haber implementado algún tipo de **transformación digital en respuesta a la pandemia**¹. Por supuesto, el punto de partida no es el mismo para todas las organizaciones y, en muchas ocasiones, estas estrategias de viabilidad de negocio implican una toma de decisiones en materia financiera y la aplicación de ciertas **medidas laborales**.

Salvo lamentables y muy escasas excepciones, ninguna compañía aborda un proceso de despido colectivo o de reestructuración laboral si no tiene más remedio que hacerlo. Es una decisión difícil y dura, con múltiples consecuencias e innumerables riesgos que nadie quiere tomar y que, sin embargo, en muchas ocasiones es percibida como una malvada deshumanización de las empresas, en su búsqueda del mayor beneficio posible al menor coste. Nada más lejos de la realidad. **Cuando una compañía decide abordar un proceso laboral, es porque, en mayor o menor medida, se está jugando su propia supervivencia.** En la mayoría de las ocasiones, un ERE/ERTE puede ser la clave para asegurar la continuidad del negocio.

El notable aumento de las reestructuraciones laborales en toda España -habiendo pasado de 54 400 trabajadores afectados por ERE/ERTE en 2019 a más de 900 000 en 2020² - por parte de las empresas de cara a fortalecer su situación financiera en el contexto post Covid no quita que siga siendo esencial trasladar a los grupos de interés las prioridades estratégicas de la compañía. La optimización de sus estructuras ha de ser entendida como una pieza dentro de un engranaje mucho más amplio, un plan de continuidad del negocio con varios pilares para garantizar la viabilidad de la empresa en un escenario de alta incertidumbre.

¹ Informe de Salesforce

² EPData. Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social

ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN

Cuando la supervivencia de la compañía está en juego, es necesario adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el futuro de la misma, si bien la afectación de los puestos de trabajo no debería ser la primera de ellas. Son muchos los aspectos a considerar antes de afectar al empleo: medidas como el recorte de gastos, la congelación o supresión de bonus e incentivos, el ajuste de costes, la paralización de las inversiones previstas, o la focalización en aquellos aspectos que son el *core* de la actividad del negocio son algunas acciones que muchas compañías ponen en marcha antes de afrontar la difícil decisión de alcance laboral.

Desde luego, el **análisis y la preparación legal ante este tipo de decisiones** es imprescindible. No solo desde el punto de vista del cumplimiento de la normativa y los procedimientos legales, (es necesario notificar a los representantes de los trabajadores la intención de abordar un procedimiento de despido colectivo, por ejemplo) sino también bajo el análisis del cumplimiento de la justificación legal (causa económica, organizativa o productiva) y de que no concurren factores que puedan condicionar legalmente el proceso. En este sentido, es necesario preparar una **memoria técnica justificativa** que explique documentalmente dichas causas y que, en ocasiones y por su propia necesidad, contiene información económica, estratégica, o sensible que se va a poner a disposición de los representantes de los trabajadores y los sindicatos en el momento de iniciar el denominado periodo de consultas.

Sin embargo, una vez se ha determinado que la medida es inevitable y es necesario poner en marcha dicho proceso de despido colectivo temporal o permanente, es igualmente necesario tomar en consideración múltiples factores adicionales para que el proceso se desarrolle en las mejores condiciones posibles.

Por ejemplo, **conviene elegir el momento adecuado** para anunciar e iniciar el proceso, más allá de los condicionantes derivados de la urgencia o de las necesidades económicas. A veces es posible disponer de cierto margen temporal para iniciar el procedimiento, analizando la proximidad de elecciones sindicales en la empresa, por ejemplo, o eludiendo hacer el anuncio en fechas especialmente sensibles como la Navidad (evitando una mayor afectación personal y, desde luego, un impacto reputacional negativo sobre la compañía). La planificación de los escenarios - reputacionales y de negociación - puede verse condicionada en función del momento del anuncio.

Otro elemento a tener en cuenta es el **análisis del contexto**: desde el estudio del estado del sector de actividad y nuestra competencia, hasta el análisis de las tendencias sociales y la sensibilidad del momento, pasando por la revisión de la relación con los sindicatos y los representantes de los trabajadores, el histórico de la conflictividad laboral relacionada, o el análisis del tratamiento que se haya venido haciendo por parte de los medios de comunicación.

Otro gran olvidado en estos procedimientos en muchas ocasiones el **escenario digital**. Independientemente de la mayor o menor (o incluso aunque sea inexistente) presencia en redes sociales desde el punto de vista corporativo, la realidad es que la conversación digital durante estos procedimientos de afectación laboral se incrementa de manera exponencial, donde las redes sociales juegan un papel movilizador, aglutinador, potenciador, e incluso de catarsis para los afectados, que eleva enormemente la visibilidad y el impacto reputacional para la compañía.

Adicionalmente una vez que el proceso se abre a terceros a través de las redes sociales entran en juego otros actores inicialmente externos al procedimiento, como puedan ser movimientos solidarios de otros trabajadores, los propios medios de comunicación, o simplemente todo aquel que quiera expresar públicamente su opinión o posicionamiento al respecto.

Ser capaces, no solo de disponer de un sistema de escucha inteligente, sino también de distinguir e identificar quiénes tienen la relevancia, la autoridad, y el alcance como para suponer potenciales riesgos de comunicación, es la clave para la gestión de la conversación digital.

Pero sin duda el elemento más importante a tener en consideración antes de tomar la decisión de abordar un procedimiento laboral es el análisis del impacto que va a suponer en cada uno de los **distintos grupos de interés** de la compañía. Desde luego el primero de ellos son los propios empleados, tanto los afectados, lógicamente, como los que van a permanecer en la compañía y van a tener que hacerse cargo de toda la actividad.

Pero también hay que pensar de qué manera va a afectar el proceso a los clientes, a los proveedores, o a cualquier intermediario de la actividad profesional. Igualmente, hay que considerar el impacto en todos aquellos vinculados a la estructura corporativa: accionistas, miembros del consejo de administración, sucursales y otros centros de trabajo distintos, y/o *headquarters*, y resto de centros en otros países en caso de multinacionales, por poner algunos ejemplos.

También las administraciones públicas, locales, provinciales, regionales e incluso estatales, en función del alcance del proceso, así como distintos partidos políticos que de una u otra manera, pueden tener interés en posicionarse durante el procedimiento simplemente como posible oportunidad para uso electoralista.

Estos son algunos de los grupos de interés más evidentes y fáciles de identificar pero en ocasiones hay que tener en cuenta otros, como por ejemplo aquellas empresas situadas geográficamente junto a la nuestra y que pudieran verse afectadas por proximidad en una situación de huelga o de conflicto, los bancos y proveedores de servicios financieros que puedan ver en el procedimiento riesgos financieros adicionales, o los distintos grupos sociales o activistas que puedan querer intervenir de alguna manera en el proceso.

Finalmente, y antes de realizar la toma de decisión, es recomendable analizar qué tipo de **estrategia de comunicación** se va a abordar, pues la variable reputacional puede tener igualmente un efecto determinante en el propio proceso. Es decir, aunque en origen y en teoría, la comunicación debe servir a facilitar la negociación y como apoyo a la estrategia legal, hay ocasiones, cuando el impacto laboral es muy elevado, la marca es muy conocida, y/o hay un contexto social especialmente propicio, en que el impacto reputacional, social y mediático condicione el proceso negociador e incluso pueda llegar a poner en riesgo todo el procedimiento.

Una vez anticipados y analizados estos factores y escenarios, es cuando las empresas pueden tomar la decisión minimizando los riesgos y con unas mínimas garantías de éxito, pero **tomar la decisión es solo el primer paso.**

¿Cuántas variables entran en juego a la hora de gestionar con éxito este tipo de procesos en una coyuntura como la actual?

En primer lugar, no deben perderse de vista algunos **condicionantes y desafíos** que entraña cualquier decisión laboral de calado. Es posible que la compañía sufra impacto reputacional e incluso reciba críticas por parte de los *stakeholders* de la empresa provocadas, en muchos casos, por la incompreensión de la medida o la falta de un marco justificador de peso. Por otro lado, nos enfrentamos a una lucha siempre desigual entre el componente emocional del discurso de la fuerza laboral y el argumento de tinte racional que esgrime la compañía. Dicha situación puede derivar en contingencias por parte de los trabajadores que afecten al servicio de la empresa y a su imagen. El posible desentendimiento con los sindicatos en caso de un proceso negociador es siempre un importante desafío, así como la involucración interesada de terceros que busquen tomar parte en el conflicto de manera interesada por conveniencia a su discurso.

La lista de casos en los que se han podido ver los efectos de estos condicionantes es extensa. La huelga 'eterna' de 8 meses de los trabajadores de una empresa panificadora por el despido colectivo de 2013, las movilizaciones y paros de empleados por el ERE que se saldó con más de 900 salidas de una importante compañía de telecomunicaciones en 2019, o el actual clima de máxima tensión en la industria aeronáutica por los EREs anunciados en el sector que se han encontrado con empleados encadenados, el rechazo de sindicatos y ayuntamientos como el de Barakaldo, son solo algunos ejemplos. Todos ellos, debatidos en la arena pública a través de medios de comunicación y redes sociales.

LA ANTICIPACIÓN COMO CLAVE DE LA PREPARACIÓN

Con todos los riesgos, consideraciones, factores determinantes y posibles elementos distorsionadores del proceso vistos anteriormente, es necesario realizar un **análisis de los escenarios** a los que se puede enfrentar la compañía.

De todos ellos, seleccionar cuáles tienen más probabilidad de ocurrencia y cuáles tienen mayor posibilidad de afectar gravemente al proceso, y con ellos construir un plan de acción anticipado. Se trata de avanzar las decisiones que debería tomar la compañía ante cada uno de esos escenarios, así como la estrategia de comunicación y los mensajes que acompañarán cada una de esas decisiones.

Dentro de esas situaciones no podemos dejar de considerar todas las anteriormente mencionadas posibilidades de contingencias laborales habitualmente vinculadas a esos procesos: huelgas, manifestaciones, escraches, movilizaciones e incluso casos de vandalismo, sabotaje y violencia física. De hecho, de las 898 huelgas y cierres que se produjeron en total en 2019, 886 lo fueron por motivos estrictamente laborales³.

Como en cualquier gestión de crisis, -y un proceso de reestructuración laboral sin duda es una crisis-, la preparación y la anticipación son claves.

De la misma manera se hace necesario establecer una **hoja de ruta** y un plan de acción que siga todo el procedimiento legalmente previsto, así como el calendario de las reuniones de negociación. En esta hoja de ruta se establece cuándo deben hacerse las diferentes comunicaciones, a quién deben hacerse (y en este caso recordamos la importancia de considerar a todos los grupos de interés de la compañía), y por parte de qué personas. Por ejemplo, no estaría bien si los empleados se enteraran del inicio del procedimiento a través de los medios de comunicación.

En esta etapa, la **preparación de los materiales de comunicación** es también esencial. Partiendo de la necesidad de explicar bien las razones por las que la compañía toma esta decisión, más allá de la causa legalmente establecida, es necesario explicar de manera comprensible y sencilla a los trabajadores por qué es necesaria esta medida traumática.

Teniendo como prioridad a las personas, la comunicación tiene que ser mucho más humana y cercana, que correcta y corporativa. Con un lenguaje claro, en el momento de anunciar la decisión, tenemos que asegurarnos de que se entiendan las razones, el alcance y el impacto que tiene la medida y qué otras decisiones y acciones se están tomando para que el impacto sea el mínimo posible.

³ Estadística de Huelgas y Cierres Patronales. Ministerio de Trabajo y Economía Social

Una vez que ese relato está establecido, es posible preparar y anticipar todos los demás materiales de comunicación que puedan ser necesarios a lo largo del proceso: comunicados a clientes, comunicados internos, comunicados de prensa, notificaciones, etc. En este sentido es especialmente útil un documento de preguntas y respuestas. Dado que es sencillo anticipar la mayoría de las preguntas que pueden generarse por parte de trabajadores y medios de comunicación especialmente, es importante preparar las respuestas y no tener que improvisar.

También en esta fase de preparación es importante identificar todos aquellos grupos y comunidades que pueden ser considerados en algún momento cómo posibles aliados o detractores del proceso, especialmente entre las **comunidades digitales**, y teniendo en consideración todos aquellos grupos que, sin tener necesariamente una relación directa con la compañía, pueden verse involucrados por sí mismos o por terceros, en la conversación.

Asimismo, es especialmente relevante hacer un **análisis de todas aquellas decisiones que ha tomado recientemente la compañía y las que podría tomar los próximos meses**, y que puedan tener una vinculación directa con el proceso. Por ejemplo, aunque tenga justificación y sea legalmente válido, sería difícilmente explicable que tras un despido colectivo originado en causa económica posteriormente la compañía entregara ese año bonus a sus directivos, o anuncie un incremento salarial de su presidente, por ejemplo.

EL PROCESO NEGOCIADOR

La fase negociadora, el periodo de consultas entre la empresa y los representantes de los trabajadores, es para casos de despidos colectivos y en términos generales, de **30 días**. Un mes en que, aproximadamente dos veces por semana, se producen reuniones negociadoras entre ambos para tratar de alcanzar una solución negociada.

Es en este periodo en el que, expresado en términos muy reduccionistas, la empresa pretende sacar adelante un acuerdo al menor coste posible y los representantes de los trabajadores, la mayor indemnización posible para los afectados. Pero, por supuesto, hay muchos elementos adicionales que condicionan el proceso negociador: la posibilidad de incorporar medidas paliativas, prejubilaciones, bajas incentivadas, traslados, temporalidad, intercambiabilidad, medidas de *outplacement* para los afectados, etc. Antes de llegar a ese punto, lo normal es que los trabajadores pongan en duda la inevitabilidad de la medida, y cuestionen que el despido colectivo sea la mejor o única solución en ese punto, además de poner en duda la capacidad del equipo gestor al frente de la compañía. Con estos argumentos se suelen enfrentar ambas partes en la mesa negociadora, cada una de ellas respaldadas por sus correspondientes asesores legales, e incluso financieros y técnicos si es preciso.

Es sin duda **la etapa de mayor intensidad del proceso, y la que genera mayor desgaste** físico y emocional en ambos lados de la mesa. También es el periodo de mayor riesgo reputacional para la compañía, porque, aunque las negociaciones son secretas y los argumentos y datos deben quedarse dentro de las salas de reunión, la exposición pública del conflicto y sus diferentes interpretaciones, suele ser uno de los primeros elementos de presión.

Llegar a esta etapa bien preparados es igualmente determinante. Simular los escenarios de negociación, ensayar las declaraciones que se vayan a hacer, o preparar los mensajes que trasladar en una asamblea, o ante los micrófonos de una televisión, son algunas de las tareas que conviene hacer con antelación, y repetir hasta tener seguridad y tranquilidad. Tener bien interiorizados los mensajes, las razones y los argumentos es imprescindible, pero no suele ser suficiente.

Pero ensayar y estar bien preparado tampoco puede servir para sustituir o reemplazar la **gestión emocional** del proceso. La humanización de la comunicación, la honestidad y transparencia del mensaje, y la empatía en las respuestas, son elementos imprescindibles del relacionamiento personal tanto formal como informal, especialmente durante un proceso laboral.

Una vez que se anuncia en una empresa una medida de estas características, la totalidad de la fuerza laboral sufre un impacto emocional que por supuesto tiene que verse reflejado en su productividad. Esa pérdida de confianza en el equipo gestor, la incertidumbre generada por no saber si una persona se verá finalmente afectada, y la tensión acumulada durante un proceso negociador en el que se juega parte de su futuro, son elementos tremendamente desestabilizadores para cualquier persona, y que puede derivar en situaciones incómodas, malentendidos, desconfianza y conflictos.

Particularmente sensibles a este proceso son precisamente los cargos intermedios, ya que se encuentran en la encrucijada en muchas ocasiones de defender una decisión corporativa necesaria e inevitable que puede percibirse a la vez como injusta o exagerada e incluso verse también afectados por ella. A su vez, suelen disponer de información sobre el proceso o sobre los potencialmente afectados y tienen que mantener la confidencialidad con todos sus colaboradores a lo largo de todo el proceso.

Por la misma razón, la **comunicación interna** en esta fase se vuelve más importante que nunca. Mantener con los empleados un canal de comunicación fluido y trasladar con honestidad el avance del proceso negociador -aunque sin desvelar los detalles-, y sus expectativas razonables, ayudar a gestionar la incertidumbre de los trabajadores. Sirve además como elemento de control del efecto contagio, evitando alimentar la rumorología. No se trata de establecer una competición de comunicados entre el comité de empresa y la dirección, sino de un ejercicio de responsabilidad y transparencia.

En determinadas ocasiones, bien de forma fortuita o bien como elemento interesado de presión, los detalles de **la negociación de la mesa se trasladan a los medios de comunicación**. Es este momento cuando la comunicación corporativa debe servir como herramienta de apoyo a la estrategia legal y como defensa reputacional. Tratar de mantener el delicado equilibrio de garantizar que el posicionamiento, los argumentos y las razones de la compañía son recogidos por dichos medios, pero sin contribuir a alimentar un debate público sobre los aspectos específicos de la negociación, es esencial.

En este punto, proteger la posibilidad de alcanzar un acuerdo como gran objetivo final no debería ponerse en riesgo por tratar de “ganar” discusiones en los medios de comunicación, aunque igualmente es imprescindible evitar que públicamente se malinterpreten las causas de la decisión, se tergiversen las cifras, o se pretenda dañar la imagen de la compañía solo con el objetivo de mejorar un poco la oferta económica.

EL FIN DEL PERIODO NEGOCIADOR ES SOLO EL INICIO DE UNA NUEVA ETAPA

Finalizar el proceso negociador, aun en los mejores términos y con un acuerdo unánime de las partes no significa haber alcanzado ya el final del camino. Toca demostrar en los siguientes meses, con hechos, datos y resultados, que la decisión tomada era la correcta y necesaria y que se afianza la viabilidad del negocio.

El primer paso, inmediatamente finalizado el periodo de consultas, es formalizar el cierre de la crisis. En este punto, la cons de un acuerdo suele darse en la mayoría de los casos (en 2019 el número de procedimientos finalizados con acuerdo representó el 90,4 %, frente al 9,6 % que lo hizo sin acuerdo⁴).

Bien a través de un comunicado interno, de un comunicado de prensa o a través de redes sociales, es recomendable anunciar el fin del procedimiento, y explicar los detalles del mismo en los términos finalmente acordados. No solo con un objetivo informativo y responsable, sino para **evidenciar el fin de la crisis**. Llegados a este punto, la situación tiene que darse por superada y debemos asegurarnos de que todos aquellos grupos de interés que han estado al tanto conocen el cierre del proceso, de manera que la compañía pueda avanzar a través de su ruta estratégica establecida.

La siguiente necesidad urgente es **recuperar cuanto antes el clima de confianza** con la plantilla, a través de planes de *engagement* específicos, y a través sobre todo de su participación en el desarrollo y consecución de los objetivos

⁴ Estadística de Regulación de Empleo. Ministerio de Trabajo y Economía Social

previstos en el plan de continuidad del negocio. Es el momento también de analizar el impacto que todo el proceso ha tenido en los distintos *stakeholders* con que se relaciona habitualmente la compañía, y que han podido verse afectados o simplemente ignorados a lo largo de los meses anteriores. Recomponer las relaciones, volver a trazar el mapa de relacionamiento, y diseñar y establecer el nuevo plan estratégico de la **diplomacia corporativa** será el siguiente paso.

Al menos a nivel interno, y en ocasiones también de forma pública, la compañía debe trasladar las grandes líneas de su plan estratégico, los principales hitos previstos en el camino, y las expectativas razonables de resultados. Pero, ante todo, debe **asegurarse de que se van cumpliendo las metas que se han ido trazando, y de que se comunican esos logros** de manera adecuada, pues son los pilares sobre los que se basa la nueva relación de confianza entre trabajadores y empresa. La toma de decisiones difíciles, necesarias e inevitables abre el camino que permite **garantizar la viabilidad de la compañía y la continuidad del negocio.**

AUTOR

Luis González

Director Senior del área Issues y Riesgos Reputacionales en LLYC

lgonzalez@llorenteycuenca.com

CIBERRIESGOS Y REPUTACIÓN: PAUTAS PARA ANTICIPARSE



INTRODUCCIÓN

Las amenazas de seguridad relacionadas con las **tecnologías** de la información, basadas en la transmisión, procesamiento y almacenamiento de datos, se encuentran entre los principales riesgos para el desarrollo de empresas e instituciones.

En su *Informe de Riesgos Globales 2020*, el Foro Económico Mundial sitúa los ciberataques a infraestructuras, así como los **ciberataques** por robo o fraude de datos o dinero, entre los diez riesgos con mayor expectativa de incremento para los expertos consultados. También señala la pérdida de **privacidad** vinculada a la tecnología entre los que más preocupan de forma creciente a los más jóvenes.

Los hechos confirman esas perspectivas. Hasta 41 billones de intentos de ciberataques registró la empresa de ciberseguridad Fortinet solo en los países de Latinoamérica durante el año 2020. El primer año de la pandemia de la **COVID-19** también fue el del incremento exponencial del uso de las telecomunicaciones en todos los ámbitos sociales a causa del confinamiento de la población. Según el *Data Breach Investigation Report* de Verizon crecieron en un 55,7 % los eventos que comprometieron la integridad, confidencialidad o disponibilidad de activos de información en el 2020.

Es evidente que los riesgos cibernéticos o ciberriesgos representan una amenaza para la continuidad de la actividad o negocio, un potencial de pérdida de activos económicos y financieros; pero también lo es que suponen un serio desafío para el **“capital social y relacional”** (licencia para operar, reputación, marca, recomendación,...) de cualquier entidad.

Así lo explica la consultora de riesgos Aon en su *Estudio sobre Ciberseguridad y Gestión del Riesgo Ciber en España*: “Si una organización es atacada o sufre un ciberincidente, y se pone de manifiesto que la causa ha sido la falta de medidas de seguridad, se traduce en una pérdida de confianza” o **daño reputacional** “que afecta al fondo de comercio, a la imagen comercial y al potencial de generación de negocio”.

De hecho, los ciberriesgos de reputación también constituyen una preocupación creciente para los profesionales de la comunicación. En torno al 45 % de ellos reconoce haber gestionado una crisis por ciberataques en su empresa en el *European Communication Monitor 2020*. Sin embargo, como se aprecia en el propio estudio, “solo una minoría está involucrada en ayudar a construir **resiliencia**” frente a estas amenazas. En concreto, apenas un 25,3 % ha trabajado en educar a los empleados en la prevención de ciberriesgos; no llegan un 20 % los que han desarrollado protocolos específicos para gestionar estos incidentes; y menos aún (el 18 %) los que han implementado tecnologías específicas de ciberseguridad.

Como se observa, queda mucho por avanzar en prevención y preparación de crisis de reputación derivadas de amenazas cibernéticas. En esta **guía** se comparten algunos conceptos, estrategias y procesos básicos para proteger la valoración que comparten los grupos de interés del comportamiento de las organizaciones frente a estos incidentes.

CLASES

Desde el punto de vista reputacional, podemos clasificar en cinco dimensiones los eventos de ciberseguridad que pueden poner en riesgo la valoración favorable de una organización, de acuerdo con el modelo de reputación *Reputation Relevance* de LLYC.

- **Dimensión Imagen:** Los ciberriesgos de reputación pueden contradecir las **expectativas emocionales o aspiracionales** de los grupos de interés motivando que despierten sentimientos negativos sobre la empresa y sus marcas.

En esta dimensión, podemos encontrar los incidentes de ciberseguridad que se basan en la **suplantación de la identidad** digital de directivos de una empresa, y también, aquellos **usos no autorizados de las marcas** de una organización que los vinculen a mensajes ofensivos o acciones peyorativas para sus clientes, empleados, proveedores e inversores.

- **Dimensión Credibilidad:** Los ciberataques pueden afectar a las **expectativas pragmáticas** de los grupos de interés impidiendo que la empresa cumpla con su promesa de valor, y provocando que no se sientan satisfechos con los servicios y productos prestados.

Aquí se sitúan eventos como los **ataques de denegación de servicio** (DoS) o los de **ransomware**, que impiden el acceso a las páginas web, correos electrónicos y sistemas informáticos necesarios para que los empleados gestionen y los clientes reciban los servicios y productos.

- **Dimensión Transparencia:** Los eventos de ciberseguridad también pueden comprometer las **expectativas relacionales** de los grupos de interés cuando perciben que la empresa les engaña sobre lo sucedido o que no les proporcionan una información suficiente.

Sin duda, este es uno de los mayores riesgos de reputación en los que se puede incurrir cuando se sufre un ciberataque. La tentación de ocultar los hechos puede ser fuerte cuando se piensa que todavía no se han hecho públicos, y más aún, cuando existe la posibilidad de una **fuga de información con datos personales**.

Por eso, en este último caso, la legislación española obliga a notificar el incidente a la Agencia Española de Protección de Datos, autoridades pertinentes u organismos equivalentes, y a las personas cuyos datos se hayan visto afectados para que puedan tomar las medidas oportunas en un plazo máximo de 72 horas desde su conocimiento.

- **Dimensión Integridad:** El comportamiento de la empresa ante una ciber-crisis pueden contravenir las **expectativas éticas** de los grupos de interés en el momento en que sospechen que no actúa de forma ejemplar o con la honestidad debida.

En esta clasificación pueden entrar las acciones de “ingeniería social” que utilizan las identidades o marcas de una empresa para captar datos de forma fraudulenta (**phishing**). Y también, todos aquellos actos de **acoso y extorsión** que utilizan perfiles falsos de la organización para amenazar con información dañina. Cuando la empresa no desvela y denuncia estas prácticas con celeridad, favorece comportamientos ilícitos y deshonestos en nombre de la compañía que pueden terminar empañando su propia reputación.

- **Dimensión Contribución:** Finalmente, los eventos críticos de ciberseguridad pueden quebrantar las **expectativas sociales** de los grupos de interés si ponen en cuestión la contribución positiva de la empresa a la mejora de la sociedad.

En esta categoría podemos encontrar las incidencias relacionadas con el **hacktivismo**, que emplea diversos tipos de ciberataques para atraer y movilizar adeptos a determinadas causas políticas, sociales, ambientales o laborales.

NIVELES

Los ciberriesgos de reputación son evaluados como los demás riesgos, en función de dos variables: impacto y probabilidad, a partir de los cuales estimamos el nivel de gravedad de los mismos. Siguiendo las pautas de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros (AGERS), en su Guía de Ciberriesgos de 2019, podemos encontrarnos con los siguientes baremos de impacto:

- **Moderado:** *Las consecuencias obligan a modificar algunos medios o procesos causando perturbaciones económicas asumibles en los resultados anuales. En caso de producirse daños reputacionales, serían puntuales y sin impacto mediático.*
- **Relevante:** *Las pérdidas originan dificultades considerables en el corto plazo obligando a modificar algunos objetivos con repercusión en los resultados anuales. Ejemplos: 1) daño menor en los activos de la organización; 2) incumplimiento formal de alguna ley o regulación que puede ser subsanado; 3) causar un perjuicio menor a un individuo, que -aunque sea molesto- puede ser subsanado; 4) daños reputacionales apreciables, pero reparables, con eco mediático; 5) daños en la percepción de los clientes que puedan dar lugar a una ligera pérdida de estos; y 6) daños en la relación con proveedores que puedan dar lugar a ligeras cancelaciones o peores condiciones en los contratos.*

- **Grave:** *Su impacto es tal en los resultados que obliga a reconsiderar no solo el corto plazo sino también los planes de futuro de la organización. Ejemplos: 1) reducción significativa de la capacidad de la organización para atender eficazmente a sus obligaciones, aunque estas sigan desempeñándose; 2) sufrimiento de un daño significativo de los activos de la organización; 3) incumplimiento material de alguna ley o regulación que no tenga carácter subsanable; 4) causar un perjuicio significativo a un individuo de difícil reparación; 5) daños reputacionales elevados, de difícil reparación, con cobertura en medios de comunicación nacionales; 6) daños en la percepción de los clientes que puedan dar lugar a una importante pérdida de estos; 7) daños en la relación con proveedores que puedan dar lugar a significativas cancelaciones o peores condiciones en los contratos.*
- **Catastrófico:** *Amenazan la propia supervivencia de la organización. Ejemplos: 1) la anulación de la capacidad de la organización para atender a alguna de sus obligaciones fundamentales; 2) el daño muy grave, e incluso irreparable para alguno de los activos de la organización; 3) incumplimiento grave de alguna ley o regulación; 4) causar un perjuicio grave a algún individuo, de difícil o imposible reparación; 5) daños reputacionales muy elevados, de difícil reparación, y cobertura continua en medios de comunicación nacionales e internacionales; 6) daños en la percepción de los clientes que puedan dar lugar a una drástica pérdida de estos; 7) daños en la relación con proveedores que puedan dar lugar a grandes dificultades para continuar o establecer nuevos contratos.*

RESPUESTAS

Cuando el ciberriesgo se aborda desde la gestión de amenazas para la reputación de la organización y sus directivos, caben cuatro posibles respuestas, de acuerdo con el marco de trabajo del *Project Management Institute*:

1. Evitar. Esta sería la decisión adecuada para los ciberriesgos de reputación “catastrófico”: modificar las acciones u objetivos planeados para eliminar las amenazas con alto impacto y elevada probabilidad de materialización.

2. Transferir. La transferencia del riesgo reputacional, sea cual sea su origen, no es conveniente en términos de responsabilidad, en la mayoría de los casos; pero resulta cada vez más oportuna para asumir el impacto económico de los ciberriesgos “graves” con una tercera parte (mediante aseguramiento, por ejemplo).

3. Mitigar. La mitigación del riesgo es la respuesta oportuna para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los ciberriesgos de reputación “graves” o “relevantes”; sobre todo, cuando se hace de forma temprana, antes de que la amenaza se materialice con toda su gravedad.

4. Aceptar. La aceptación del riesgo es la elección más ajustada para responder a los riesgos “moderados”, ya sea activamente, reservando recursos para gestionar aquellos que puedan materializarse; ya sea pasivamente, monitorizando la probabilidad de ocurrencia de forma periódica.

FASES

La gestión de los ciberriesgos de reputación recorre distintas fases antes, durante y después de su materialización, en las que se hacen frente a diferentes desafíos:

- **Fase de prevención.** En esta etapa temprana se trata de anticipar las amenazas, vulnerabilidades y riesgos de ciberseguridad, con sus medidas de probabilidad e impacto en la reputación, para preparar las medidas necesarias que permitan eliminar o mitigar aquellos más perjudiciales para la organización.

En este momento resulta determinante disponer de herramientas específicas de vigilancia y mapeo de ciberriesgos; pero también, sistemas de evaluación de las expectativas de los grupos de interés que permitan una mejor toma de decisiones informada.

- **Fase de preparación.** Se aborda el desafío de controlar el impacto en la organización de los riesgos de reputación originados por las amenazas y vulnerabilidades de ciberseguridad de una organización.

Es la fase en la que se trabaja sobre la evitación y mitigación diseñando procesos y guías para la gestión de los distintos escenarios de crisis cibernéticas; mediante el entrenamiento en los protocolos, simulacros y técnicas de comunicación específicas; y desarrollando campañas dentro de la empresa para incentivar una cultura de evitación del ciberriesgo.

- **Fase de resolución.** Se busca responder a las crisis cuando se materializan los ciberriesgos, tratando de maximizar las oportunidades para la reputación de la organización afectada.

Aquí resulta determinante la capacidad de desplegar redes de influencia en las comunidades afines a la empresa; posicionar contenidos omnicanal relevantes para la reputación de la compañía en los grupos de interés involucrados; y monitorizar las opiniones públicas en tiempo real a través de medios de comunicación, redes sociales y encuestas directas.

- **Fase de recuperación.** Se orienta hacia el fortalecimiento de la resiliencia de la organización después de afrontar riesgos y crisis de reputación derivadas de eventos de ciberseguridad.

Es el momento de analizar los efectos que se han provocado y, sobre todo, las causas que han originado la ciber crisis, para diagnosticar las medidas correctoras, y planificar las acciones y recursos necesarios para evitar o minimizar el riesgo en el futuro.

AUTORES

Iván Pino

Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos de LLYC

ipino@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo

Director Senior de Deep Digital Business y CTO global de LLYC

dfernandez@llorenteycuenca.com

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGERS. (2019). Mapa de ciberriesgos. Grupo de trabajo de ciberriesgos de AGERS e ISMS Forum. Madrid, España. AGERS.
- AON (2020). Estudio Anual de AON sobre Ciberseguridad y Gestión del Riesgo Ciber en España. [Informe PDF]. Recuperado de: https://noa.aon.es/wp-content/uploads/2020/06/Estudio_Ciberseguridad.pdf?utm_s
- ECM (2020). European Communication Monitor 2020. [Informe PDF]. Recuperado de: <https://www.communicationmonitor.eu/2020/05/29/ecm-european-communication-monitor-2020/> •
- FORTINET (2021). Global Threat Landscape Report. A semiannual report by Fortinet Labs. [Informe PDF]. Recuperado de: <https://www.fortinet.com/content/dam/fortinet/assets/threat-reports/threat-report-2h-2020.pdf>.
- FORTINET (24 febrero 2021). América Latina sufrió más de 41 billones de intentos de ciberataques en 2020 [página web]. Recuperado de: <https://www.fortinet.com/lat/corporate/about-us/newsroom/press-releases/2021/latin-america-suffered-more-than-41-billion-cyberattack-attempts-in-2020>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2019). The standard for risk management in portfolios, programs and projects. Pennsylvania, USA. Independent Publishers Group.
- VERIZON(2020). DataBreachInvestigationsReport. [InformePDF]. Recuperado de: <https://enterprise.verizon.com/content/verizonenterprise/us/en/index/resources/reports/2020-data-breach-investigations-report.pdf>
- WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). The Global Risks Report 2020. [Informe PDF] Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>

LA PROPIEDAD INTELECTUAL ANTE EL DESAFÍO DIGITAL



INTRODUCCIÓN

Inventos, obras artísticas, símbolos, marcas, logos... son las creaciones mentales que normalmente se han asociado al ámbito de la propiedad intelectual y que, en consecuencia, se encuentran protegidas legalmente mediante las patentes, el derecho de autor y las marcas.

Sin embargo, **las nuevas tecnologías y la digitalización han supuesto nuevos retos en el campo de la propiedad intelectual** por la necesidad de proteger no solo nuevos tipos de marcas no tradicionales, como por ejemplo los hologramas, sino creaciones puramente digitales como las aplicaciones móviles y otros softwares, o simplemente cómo conseguir que se respeten estos derechos en entornos online, como un *marketplace*.

La protección de intangibles que pueden representar un enorme valor para la empresa **se torna aún más necesaria y compleja en un mundo cada vez más digital y globalizado**. Más allá de la constante evolución de la normativa legal en este ámbito, las disputas por propiedad intelectual de cualquier tipo entrañan en este contexto **importantes riesgos reputacionales para las compañías**.

Las disputas y riesgos en el ámbito de la propiedad intelectual han ampliado con creces su horizonte en la era de la hiperconectividad. Un buen ejemplo de este punto tiene que ver con uno de los servicios más populares de Amazon es su *marketplace*, el cual permite a los vendedores terceros (*vendors*) publicar ofertas de sus productos en su página web y comerciar con ellos.

Dado que un vendedor ofrecía en dicho *marketplace* productos de la conocida marca Davidoff, Coty (compañía con licencia para la venta de esta marca) sostuvo ante los tribunales que tanto el *vendor* como Amazon realizaban uso de la marca y, por tanto, ambos eran responsables directos de la infracción de comercializar con sus productos sin la autorización del titular.

Medios económicos recogieron el asunto en abril de 2020, cuando el fallo del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) estableció que Amazon, como intermediario, no cometía ninguna infracción por el hecho de almacenar en su plataforma de comercio electrónico productos que violan los derechos de marca.

Otra importante disputa entre gigantes del sector tech de los últimos años ha tenido como trasfondo la propiedad intelectual; en concreto las patentes de softwares. Oracle, propietario del lenguaje de programación Java, **acusó a Google** de haber utilizado líneas de código de Java SE en Android, violando así las leyes de derechos de autor, por lo que reclamó a Google 9 000 millones de dólares de compensación. El Tribunal Supremo de Estados Unidos ha puesto fin recientemente a este litigio de 10 años, alegando que Google puede hacer uso legalmente de los fragmentos de código Java, y sentando así una importante base en el sector tecnológico sobre qué se considera cómo afecta el copyright al software.

Uno de los riesgos a los que las compañías se enfrentan con más frecuencia es la copia o el uso indebido por parte de otra compañía o usuario de algún elemento distintivo de su marca dentro o fuera del mismo sector de actividad, aprovechándose generalmente de su buen nombre y ocasionando confusión en el consumidor.

En el entorno digital, donde además **no podemos comprobar físicamente las propiedades y calidades de los productos que adquirimos**, se vuelve un riesgo ante el que las marcas han de estar especialmente vigilantes para ser capaces de identificar posibles conflictos marcarios.

CONFLICTOS MARCARIOS: BATALLAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL QUE TERMINAN EN LOS TRIBUNALES

Una de las disputas por infracción de marca más conocidas comenzó en 2009 cuando dos gigantes de la moda se enfrentaron por primera vez en los tribunales de Nueva York. La italiana Gucci demandó a la estadounidense Guess al considerar que el logo y el patrón de la "G" entrelazada era una copia de su modelo original. Gucci defendía que el uso que Guess estaba dando a esta insignia generaba confusión en el consumidor y causándole importantes pérdidas de negocio. Al tribunal de Nueva York se sumaron los de Italia, Australia, China, Francia y el Tribunal General de la Unión Europea en una batalla legal que duró más de diez años.

Según la **Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)**, el concepto de marca se define como "el **signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa**, ya sea esta de carácter individual o social". De acuerdo con el significado que propone este organismo, "su función es la de diferenciar e individualizar en el mercado unos productos o servicios de otros productos o servicios idénticos o similares". Pero más allá de esa primaria función distintiva, la marca proyecta los valores y filosofía que una empresa quiere infundir a su producto; es un **elemento clave de su identidad**.

Cuando esta identificación es imitada parcial o totalmente por un tercero, normalmente con el objetivo de aprovecharse de forma indebida de su notoriedad, **se produce una situación similar a la suplantación de identidad**; un individuo genera confusión en el público al apropiarse de una identidad determinada y ya reconocida, normalmente con el objetivo de obtener un beneficio. De la misma manera que esto ocasiona graves perjuicios en el plano personal, **las marcas pueden sufrir un daño irreparable en su reputación y en su negocio cuando se enfrentan a estas situaciones**, de ahí que suelen derivar en los tribunales.

La lista de casos sonados es interminable: la pugna de McDonald's por la denominación Big Mac, los numerosos litigios de Adidas por las tres líneas paralelas en sus zapatillas, la gran controversia por la comercialización de Schweppes en España o las batallas legales de Inditex por la defensa de la marca Zara son solo algunos ejemplos que dan una idea de **la variada naturaleza de estos conflictos**.

EL RIESGO REPUTACIONAL AÑADIDO

Las disputas por conflictos marcarios, además de presentar -en algunos casos- una gran complejidad jurídica, son especialmente interesantes como caso de estudio en materia de comunicación. Hay que tener en cuenta que este tipo de conflictos, en ocasiones, revisten un interés especial para los medios y la opinión pública, precisamente por ese carácter de “batalla” entre dos compañías, haciendo que el riesgo reputacional sea más elevado que en otro tipo de conflictos.

En este sentido, existen unas características que, en un conflicto de este campo, actúan como factores agravantes del riesgo reputacional:

- **Notoriedad de, al menos, una de las marcas involucradas.** El éxito de una marca reside precisamente en ser fácilmente identificable y reconocida por el público general. Dicha notoriedad, como consecuencia, provocará que un litigio de estas características sea más interesante de seguir por los medios y la opinión pública.
- **David contra Goliat.** En muchas ocasiones, una de las partes del proceso es una gran multinacional que en el conflicto se enfrenta a una pequeña o mediana empresa. El público puede identificar este enfrentamiento como una situación de abuso de poder, así como reconocer a la gran compañía como un actor contrario al emprendimiento, el crecimiento y el fomento de los nuevos negocios. Así, en estos casos el componente emocional resulta clave para desarrollar los mensajes que vertebren la comunicación de defensa de la marca.
- **Vencedores y vencidos.** Los conflictos marcarios son procesos en los que, más que nunca, los medios de comunicación tienden a narrarlos como una suerte de lucha o enfrentamiento entre dos fuerzas. Así, se incide sobre la dicotomía de una parte ganadora sobre otra perdedora.
- **Interés público.** Los temas relacionados con la propiedad industrial y todos aquellos que involucran a compañías notorias cuya marca se ve afectada o sus valores se ponen en entredicho, tienen un gran interés mediático y suele generar gran volumen de conversación en redes. Gracias a su variada tipología, el tema tiene cabida en distintas secciones de los medios, como pueden ser empresas, sociedad, legal o incluso en la contraportada.
- **Impacto en distintas comunidades.** El impacto reputacional de procesos de este tipo afecta a distintos grupos de interés de la compañía. Es necesaria una estrategia de comunicación específica para cada una de estas comunidades para poder llegar de manera directa, coordinada y coherente a todas ellas.

Todas estas características elevan el peso que tiene la cobertura mediática del conflicto tanto en las marcas involucradas como en el propio proceso judicial. Esta influencia se materializa en diferentes líneas a tener en cuenta en el desarrollo del conflicto.

¿CÓMO INFLUYE LA COBERTURA MEDIÁTICA EN EL PROCESO?

La información publicada puede, en primer lugar, tener efectos sobre el **propio proceso**, creando apriorismos o prejuicios o reforzando argumentos de una de las partes. Los mensajes trasladados a través de los medios de comunicación construyen un relato en el imaginario colectivo que estará formado por aquellos argumentos que más veces queden repetidos o se encuentren mejor posicionados.

La posición que prevalezca en las noticias publicadas es más probable que gane a su vez mayor atención en el proceso judicial, no solo porque pueda ser más accesible por las personas que intervengan en el proceso, sino porque muchas veces las partes aportan como prueba en estos casos lo publicado por los medios de comunicación.

Además, el ritmo del proceso puede verse afectado en función de la presión mediática que exista, haciendo que los **tiempos** puedan acortarse o alargarse en función de potenciales filtraciones o de riesgos derivados de la presión mediática. En paralelo, el ruido afecta a la composición de los **equipos de trabajo**. Es importante que los perfiles jurídicos puedan contar con el apoyo de expertos en comunicación que puedan guiarlos para reforzar sus acciones en el terreno de los medios de comunicación y ejerzan de filtro en las peticiones que puedan llegar de otros *stakeholders*.

En definitiva, la **reputación** de las marcas se ve afectada, positiva o negativamente, durante el litigio más allá de la duración del propio proceso y, en ocasiones, con independencia del resultado final del mismo.

Como toda amenaza suele presentar también una oportunidad, estos *issues* pueden suponer buenas ocasiones para que las marcas salgan reforzadas del proceso con una actuación y estrategia de comunicación adecuadas.

Buen ejemplo de ello es el caso de Samsung. En 2011, Apple demandó a la compañía surcoreana por copiar sus patentes en smartphones. Desde entonces, y durante siete años, ambas empresas mantuvieron una guerra legal con varias demandas de por medio. En 2018, un jurado estadounidense dio la razón a Apple y poco después llegaron a un acuerdo para evitar que Samsung recurriera la decisión. A pesar de la victoria judicial de Apple, el gigante tecnológico no consiguió obtener la ventaja competitiva que esperaba sobre Samsung. Al contrario, Samsung ganó mayor valor de marca al aparecer como un igual y competidor directo contra Apple en el sector del smartphone. Gracias a la guerra legal contra Apple, Samsung se dio a conocer en el mercado de los smartphones en un momento donde la empresa era conocida principalmente por sus televisores de plasma. Más tarde, Samsung aprovechó esta oportunidad competitiva a nivel de comunicación para lanzar varias campañas de publicidad masiva que promocionaran sus smartphones Galaxy Series, posicionándose como la marca de smartphone más popular del mundo. Desde entonces, la reputación de Samsung no ha dejado de crecer y el gigante surcoreano lleva desde 2017 en el top 10 del **Ranking de Valor de Marca de Forbes**.

ALGUNAS CLAVES A LA HORA DE GESTIONAR LA REPUTACIÓN

Entre los servicios con los que debe contar una compañía que desea proteger su marca durante un conflicto y tratar, incluso, de reforzar los valores de la misma, se deben atender los siguientes:

1. Estrategia de comunicación. Es imprescindible diseñar una estrategia de comunicación adaptada a cada caso con el fin de trasladar de manera efectiva los argumentos de la defensa legal a los diferentes públicos de interés de la compañía. El objetivo es hacer valer la posición de la compañía ante sus comunidades y contribuir al éxito de la estrategia legal.

En este sentido, construir un relato claro, directo y sencillo, alejado de terminología demasiado técnica o jurídica, resulta clave para el entendimiento del asunto. No obstante, será imposible separar por completo los mensajes de comunicación de los mensajes a trasladar en la sede judicial. Algunas de las principales líneas argumentales suelen ser comunes en este tipo de procesos:

- **Distintividad** de la marca (forma, diseño y fonética). Defensa de la particularidad de la marca en función de sus elementos distintivos.
- Presencia de **marcas notorias anteriores** con las que exista riesgo de asociación. En estos casos la marca notoria anterior deberá demostrar su implantación en el mercado.
- **Aprovechamiento indebido** de una marca de renombre. En la misma línea que el argumento anterior, requerirá una demostración contrastable sobre la prevalencia de una de las marcas.
- **Confusión** en el origen o calidad del producto. Es la principal consecuencia en este tipo de conflictos y para demostrarlo resulta muy útil recurrir a análisis de mercado.

Estos puntos argumentales servirán para la construcción de un relato propio que permita posicionar la visión y argumentos de una compañía que se ve inmersa en un conflicto que involucra directamente a su marca, permitiéndole seguir un camino que refuerce y visibilice los valores de la misma.

2. Vigilancia del uso de marca en medios, redes y plataformas digitales. Mediante la aplicación de las herramientas adecuadas se puede rastrear el uso que se hace de la marca en Internet (buscadores, redes sociales y *marketplaces*) detectando usos ilícitos, fraudulentos, o que no se ajustan a las condiciones acordadas. El objetivo es poder identificar usos indebidos a tres niveles:

- a. Detección de los eventos en los que potencialmente está habiendo un incumplimiento en las condiciones de uso de la marca.
- b. Plataforma para la revisión, gestión y seguimiento de los eventos.
- c. Gestión de procedimientos administrativos con plataformas digitales (buscadores, redes sociales y marketplaces) y legales (para el cierre de las URLs).

3. Estudio de la notoriedad de marca. A través del desarrollo de estudios de mercado es posible analizar la notoriedad y el conocimiento de los consumidores sobre la marca, dando lugar a un análisis independiente que servirá como argumento de peso en el proceso y que puede reforzar la posición en comunicación. Argumentos que permitan reforzar la posible confusión por parte de los consumidores y/o el aprovechamiento indebido suele ser determinante en este tipo de casos.

4. Análisis gráfico-visual de la marca. Muchas veces, la disputa se origina por el uso de aspectos visuales similares; de ahí la utilidad de que expertos realicen un análisis de las similitudes o diferencias de los aspectos gráficos de una marca (características tipográficas, morfológicas, cromáticas...) que permitan aportar una visión imparcial, profesional y objetiva que pueda, si es el caso, reforzar la posición de la compañía en un conflicto marcario.

En definitiva, conocer en profundidad las características y rasgos propios de los conflictos marcarios, controlando los puntos que se pondrán en cuestión, permitirá a las compañías **anticiparse** a los distintos pasos del proceso y acompañar la estrategia legal con una de comunicación que proteja y refuerce la reputación de la compañía, directamente relacionada con la marca de la misma.

La batalla entre Gucci y Guess fue extensa y global y ocasionó un desgaste reputacional al que se vieron obligadas a poner fin. Después de años recurriendo a tribunales de todo el mundo y obteniendo sentencias en un sentido y en otro, en 2018 llegaron a un acuerdo con el que resolvieron todas sus discrepancias. Los términos del acuerdo no llegaron a trascender, pero en cuanto a su comunicación, ambas zanjaron el asunto emitiendo un [comunicado](#) en el que anunciaban el fin de las batallas judiciales en favor de proteger la propiedad intelectual de sus marcas.

AUTORES

Luis González

Director Senior del área Issues y Riesgos Reputacionales en LLYC
lgonzalez@llorenteycuenca.com

Alba García

Directora del área Issues Legales en LLYC
agarcial@llorenteycuenca.com

FISCALIDAD Y REPUTACIÓN: LAS MULTINACIONALES EN EL FOCO



TIEMPOS DE CRISIS Y DESCONFIANZA

En los últimos años, y principalmente a raíz de la crisis financiera que estalló a nivel mundial en 2008, **ha cambiado la relación existente entre las empresas y los ciudadanos.**

Las políticas de austeridad, los numerosos casos de corrupción y el deterioro de la situación fiscal en muchos países, con el consiguiente aumento de la deuda, crearon un nuevo contexto político, económico y social dominado por la desconfianza hacia la gran empresa.

Ciudadanos y gobiernos daban así comienzo a un **escrutinio público y permanente sobre las contribuciones tributarias de las empresas**, a las que se empezó a juzgar en base a su compromiso con el país; la llamada ciudadanía corporativa.

Por un lado, los gobiernos más afectados por la crisis aumentaron la presión fiscal sobre las empresas con el objetivo de sanear las cuentas públicas. Por otro lado, los ciudadanos, también sometidos a mayor presión fiscal, empezaron a exigir a las empresas que “cumplieran con su parte”. Nació además una retórica muy atractiva en una situación de crisis como la vivida, que **culpaba a las “élites” de los problemas del ciudadano medio y que demonizaba a las grandes empresas** retratándolas como entidades egoístas que buscan aprovecharse de la situación, en vez de ayudar a resolverla con mayores contribuciones tributarias.

Esta visión de Goliats que los medios proyectan de las empresas y **la idea de que pagan pocos impuestos se fomentaba incluso desde las propias instituciones gubernamentales.** Y no hay que remontarse a 2008, hay ejemplos más recientes.

En España, la Agencia Tributaria publicaba en 2019 una estadística sobre las tributaciones de las empresas que podía interpretarse como una forma de desvirtuar la realidad. De acuerdo con la Agencia Tributaria, las multinacionales españolas solo pagaban por el Impuesto de Sociedades un 12,6 % de su beneficio. Sin embargo, tal y como explicaba poco después el periódico **Vozpópuli**, no se explicaba que ese porcentaje se obtenía si se comparaba el resultado contable (beneficio) de las empresas en el año 2016 con lo que pagaron en impuestos ese año. Un criterio curioso, especialmente si se tiene en cuenta que el Impuesto de Sociedades que una empresa paga cada año es sobre los beneficios del año precedente. La Agencia Tributaria sí hizo un cálculo correcto, el de devengo, que es una comparación sobre las ganancias y concluyó que las multinacionales pagaron un 15,5 % de sus beneficios en Impuesto de Sociedades. Sin embargo, el porcentaje al que se le dio más importancia y que apareció en los titulares de los comunicados del gobierno era el del 12,6 %.

La demonización de las multinacionales se intensificó además con la acción de los medios de comunicación y las redes sociales, constituyendo **potentes canales de presión con gran impacto en la reputación de las mismas**.

Esta tendencia de escrutinio social y mediático permanente continúa siendo la norma y no es probable que remita pronto.

Al contrario, es previsible que la nueva situación de crisis mundial generada por la pandemia, añadida a recientes investigaciones por corrupción a empresas del Ibex 35, intensifique esta tendencia. Entre otras cuestiones, el reciente incremento de la impresión de dinero provocará, muy probablemente, un aumento de la inflación, es decir, de los precios de los productos que consumimos, lo cual **puede ser malinterpretado por el ciudadano como una decisión de las empresas de enriquecerse más** sin entender correctamente el contexto de política monetaria expansiva en la que se producen.

Por otra parte, **el nivel de endeudamiento del país lleva creciendo sin parar** durante casi los últimos 15 años, siendo el pasado 2020 el año que más aumentó porcentualmente. Esto también supone una **presión adicional para que el ejecutivo sea más eficaz en su capacidad recaudatoria**.

La situación fiscal no solo se ha deteriorado en España, sino en **muchos otros países donde ha crecido sustancialmente el nivel de endeudamiento público** debido a los planes de contingencia que se han puesto en marcha para hacer frente a la COVID-19.

España: Evolución de la deuda

FECHA	DEUDA TOTAL (M.€)	DEUDA (% PIB)	DEUDA PER CÁPITA
2020	1.145.097	98,60 %	28.388€
2019	1.345.440	119,90 %	25.116€
2018	1.188.820	95,50 %	24.998€
2017	1.173.350	97,40 %	24.542€
2016	1.104.554	99,20 %	23.704€
2015	1.070.079	99,30 %	23.042€
2014	1.039.388	100,70 %	22.377€
2013	977.312	95,80 %	21.012€
2012	889.909	86,30 %	19.045€
2011	743.043	69,90 %	15.871€
2010	649.153	60,50 %	13.910€
2009	569.535	53,30 %	12.252€
2008	440.621	39,70 %	9.529€
2007	384.662	35,80 %	8.423€

Fuente: Datos Macro, abril 2

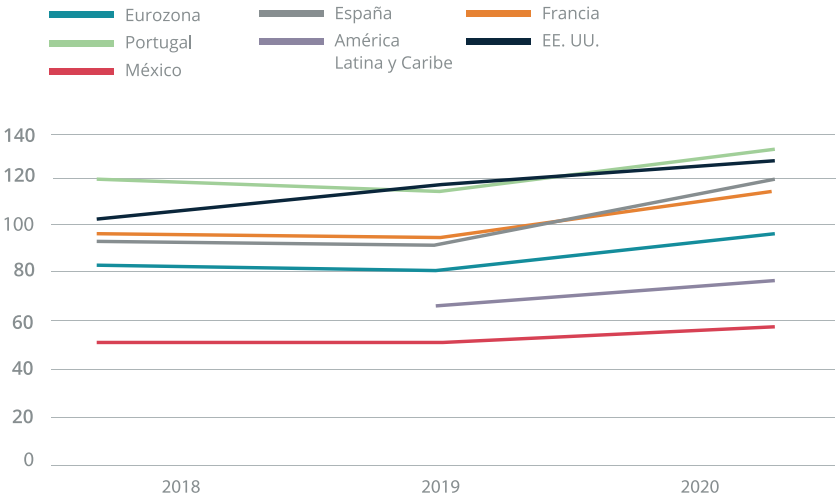
En países de la eurozona con niveles de deuda ya de por sí elevados antes de la pandemia, su situación no ha hecho más que empeorar. Según Eurostat, el ratio deuda/PIB ha alcanzado un incremento del 18 % en Francia, del 21,2 % en Italia y hasta del 25 % en el caso de Grecia. En total, la deuda de la zona euro ha superado el 100 % del PIB en el primer trimestre de 2021.

En Estados Unidos, la deuda federal bruta se sitúa casi en el 130 % del PIB, su máximo histórico.

La situación es especialmente crítica en América Latina y el Caribe, la región emergente más endeudada según la CEPAL. A pesar de que en estos países la deuda no alcanza las mismas proporciones que en Europa o EE. UU., un deterioro fiscal por valor de 10 puntos como el que ha sufrido la región puede ser muy dañino para unas economías generalmente menos resilientes y con más dificultades para atraer inversión extranjera.

En definitiva, hay **nuevos elementos en el horizonte** a los que tendrán que enfrentarse las empresas y que previsiblemente **provocarán que tanto los gobiernos como la sociedad sean más exigentes con la contribución fiscal de las grandes empresas y con la práctica de una ciudadanía corporativa generosa.**

Deuda pública como % del PIB



Datos de Eurostat, Cepal, DataLab US Government, Datos Macro

EL IMPERATIVO DE LA TRANSPARENCIA Y EL JUICIO PARALELO

En las últimas décadas, **la transparencia se ha convertido en un ejercicio *sine qua non* en las empresas**. Ciudadanos, gobiernos y organizaciones esperan de estas, sobre todo de aquellas que operan a gran escala y en múltiples países, que se muestren transparentes con sus actividades y sus cuentas. Así, la transparencia se exige también a lo referente al pago de los tributos y el esquema de sociedades de las compañías, quedando estas sometidas a una suerte de **escrutinio público y permanente que juzga con sus propios criterios si las actividades fiscales de una empresa son éticas y suficientes**, por muy legales que sean.

Sin embargo, las compañías no solo se muestran más transparentes porque así lo requieran presiones externas, sino que **la transparencia es ya (o debería ser) un valor intrínseco enraizado en cualquier organización**.

De hecho, **cuando una compañía no es transparente, se interpreta como que “tiene algo que ocultar”**.

Este enfoque es el que se da muchas veces en los medios de comunicación, dando a entender que una empresa que no es del todo transparente necesariamente esconde **actividades fiscales ilegales o poco éticas**.

Elusión y evasión de impuestos se han convertido así en términos recurrentes en las noticias y se usan de forma intercambiable para criticar las actividades fiscales de las grandes empresas. Y es que **la contribución fiscal de las empresas es un tema muy atractivo para los medios de comunicación**, que muchas veces buscan el *clickbait* y **condenan públicamente a compañías que no han enfrentado todavía el juicio en los tribunales**.

El 94% de las principales multinacionales son opacas con sus impuestos en España

La gran mayoría de empresas con filial en España son opacas en su información fiscal y, en general, incumplen con los criterios de transparencia

Fuente:
El Confidencial. Abril 2018.

La realidad es que tan pronto como se produce una disputa por asuntos fiscales, el renombre de la empresa queda en entredicho y el riesgo reputacional se hace efectivo de manera inmediata. Además, es frecuente que en estos casos Hacienda recurra directamente a la vía penal o a la Fiscalía en lugar de esperar a la resolución por vía administrativa. Esta forma de proceder sitúa estas disputas a un nivel legal que se percibe más grave por estar reservado a los grandes delitos, generando así un impacto reputacional aún mayor para la empresa afectada. Por sí esto fuera poco, vemos con mucha frecuencia que en los casos judiciales por asuntos fiscales se producen filtraciones que violan el secreto de sumario o la confidencialidad que requieren este tipo de procesos, **convirtiendo el perjuicio reputacional en una bala más a utilizar en el marco del litigio.**

LA DELGADA LÍNEA ENTRE EL CUMPLIMIENTO LEGAL Y EL ÉTICO

Desde el ámbito de la comunicación, la respuesta es contundente. **No solo hay que hacer las cosas bien, sino contar que se están haciendo bien.** Los medios de comunicación pueden extender la percepción de que una empresa opera de forma cuestionable y juzgar insuficientes los impuestos tributados. En todo caso, las empresas deberían ser también capaces de transmitir cómo y por qué pagan los impuestos que pagan, las normativas que les afectan y la legalidad de las mismas, con una narrativa que el ciudadano de a pie sea capaz de entender y extrapolar a su economía doméstica.

En otras palabras, las empresas han de ser capaces de explicar las dos caras de su actividad fiscal: por un lado, **cómo ayuda su contribución tributaria en el bienestar social nacional y, a la vez, cómo es necesario que esta sea razonable para permitir la viabilidad del negocio y, sobre todo, la creación de trabajo y riqueza en cada uno de los países en los que opera.**

En el caso de **multinacionales**, la **dificultad es doble.** Por un lado, porque han de ser capaces de traducir la parte técnica de la normativa a un **lenguaje divulgativo y entendible**, y, por otro, porque deben hacer entender cómo conviven las diferentes normativas que les aplican y **por qué la estructura elegida se ajusta mejor a las necesidades del negocio entre las distintas alternativas posibles.**

En muchas ocasiones **el debate se centra en criticar a las empresas**, cuando el fondo de la discusión real se basa en juzgar si los impuestos que pagan son o no suficientes y, por tanto, **el foco de crítica debería ser el legislativo.** Porque si no, lo que se interpreta es que para que las empresas sean éticamente responsables desde un punto de vista fiscal deberían tener estructuras que maximicen el pago de impuestos o pagar más tributos de forma voluntaria, algo fuera de cualquier lógica empresarial.

La realidad es que la crítica a las empresas por parte de los medios de comunicación está tan extendida que la idea de que estas realizan **ingeniería fiscal**

para no contribuir con su justa parte de impuestos termina echando raíces y menoscabando la reputación de las compañías en entredicho.

Una de las claves pasa por **saber comunicar cómo la actividad fiscal de la empresa repercute de forma positiva en el impacto generado por la compañía**, por ejemplo, en cuanto a creación de empleos o mejora de condiciones laborales, contratación de proveedores locales, inversión en I+D e incluso proyectos sociales o medioambientales de gran impacto.

Es decir, es fundamental que las compañías expliquen cómo contribuyen a la sociedad, a la economía y al bienestar general.

Una **compañía que es transparente y paga los impuestos que le exige la ley no debería estar sometida al escarnio mediático que, a menudo, sufren muchas organizaciones**. Pero cuando las compañías callan y no dan explicaciones acerca de sus actividades fiscales alimentan la percepción de opacidad y secretismo que rodea a estas empresas y que termina repercutiendo de forma negativa en su reputación aunque, realmente, no haya nada de opaco y secreto, y mucho menos ilegal.



Amazon es un ejemplo de empresa duramente criticada por su política fiscal, a pesar de que la compañía se esfuerza por hacer entender que aplica la ley, que apoya los aumentos tributarios en los países en los que opera y cómo es su contribución tanto en los empleos que genera como en impuestos recaudados directamente en las localidades en las que tiene actividad.

Amazon no tributó el impuesto sobre sociedades en ocho estados europeos en los que facturó 44.000 M€

La multinacional recurrió a una sociedad en Luxemburgo para evitar pagar en la mayoría de grandes países de la UE, como España

Amazon paga 1,6 millones de euros por el impuesto de construcciones a Badajoz

La compañía invierte 41,8 millones de euros en la obra, un dato que sube a 60 con gastos generales e IVA sin contar con los 13,7 millones de euros que pagaron por el suelo a Avante

Bezos apoya el aumento del impuesto de sociedades que propone Biden para financiar su plan de infraestructuras

El presidente de EE UU ha señalado a Amazon como una de las grandes corporaciones que aprovechan lagunas legales para no pagar impuestos

Amazon abrirá tres nuevos centros logísticos en Madrid que crearán 220 empleos fijos

- * Los nuevos centros atraerán además a unas 20 empresas de reparto colaboradoras
- * Las instalaciones estarán operativas entre agosto y noviembre de este año

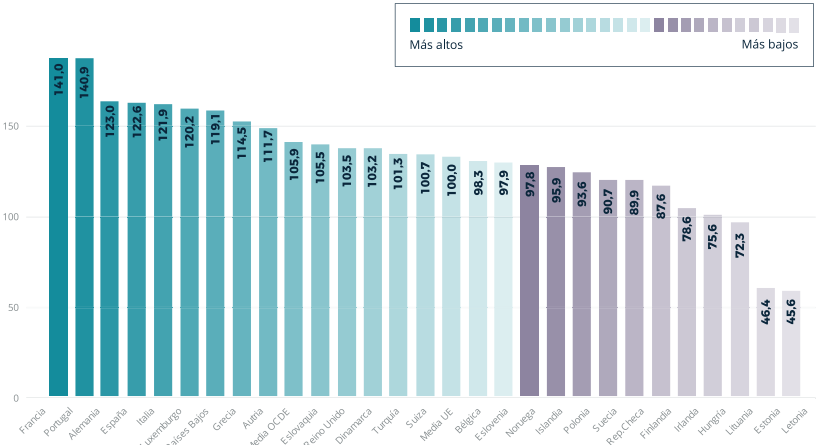
LA COMUNIDAD INTERNACIONAL, NUEVO REGULADOR FISCAL

Otro foco de presión fiscal en auge es la comunidad internacional. La creciente cooperación internacional y **regulación conjunta en materia fiscal** significa que las empresas no solo estarán sometidas a la presión fiscal dentro de las fronteras de los países en los que operan, sino que cada vez se van a encontrar sujetas a mayor número de obligaciones fiscales a nivel europeo y global.

Ejemplo de ello es la **creación de la primera Fiscalía Europea**, ideada con el objetivo de perseguir los casos de fraude contrarios a los intereses financieros de la Unión Europea. Hasta ahora solo las autoridades nacionales podían investigar y enjuiciar delitos de fraude, pero **los países miembro de la UE han cedido competencias a esta autoridad supranacional para que pueda ejercer la acción penal y solicitar la apertura de juicio por su cuenta.**

Presión fiscal normativa del impuesto de sociedades en 2020

Una cifra más elevada representa unos tipos impositivos marginales más altos, la más baja, indica unos menores pagos. Se calcula no solo teniendo en cuenta el tipo nominal, sino también la estructura fiscal (deducciones, exenciones, etc.).



Fuente: Cinco Días. Diferencias entre las tasas de impuesto de sociedades en la UE.

En este sentido, también cabe destacar el compromiso del G7 (Reino Unido, Francia, Italia, Canadá, Japón, Alemania y Estados Unidos) para la creación de un **impuesto de sociedades universal de al menos el 15 %**. El objetivo de esta medida es acabar con la competencia fiscal entre países y viene dada por la percepción de que las grandes empresas, sobre todo las tecnológicas, pagan muy pocos impuestos gracias a que están domiciliadas en países donde el impuesto de sociedades es muy bajo.

Aunque dichas prácticas estén ajustadas a la legalidad, los gobiernos de muchos países están tratando de limitar la posibilidad de que las grandes multinacionales, especialmente las tecnológicas, puedan elegir países con sistemas de tributación más laxos, lo que les hace estar en lucha abierta por obtener parte del beneficio generado por estas. Por otro lado, domina la percepción de que es **poco ético para una empresa domiciliarse en países con tasas de impuestos más bajas**, incluso aunque no estén clasificados como paraísos fiscales.

Sea como fuere, la realidad es que las principales potencias ya se están poniendo de acuerdo para hacer un **frente común y comenzar a nivelar el terreno de juego dentro de una tendencia cuyo fondo alberga la idea de que las empresas no pagan suficientes impuestos**, lo cual las convierte necesariamente en “los malos”, mientras que la comunidad internacional queda como la única con poder suficiente para enfrentarse a ellas. Para las empresas afectadas, esto tiene dos consecuencias importantes: la primera es que dichas empresas experimentarán **un mayor escrutinio y enjuiciamiento social, ya no de la opinión pública nacional, sino internacional**, que juzgará con buenos ojos cualquier “victoria” de la comunidad internacional sobre las grandes empresas. La segunda, es que se verán sujetas a **obligaciones fiscales más complejas** que combinarán las legislaciones nacionales de los países donde operen con el nuevo marco legislativo internacional.

LA PANDEMIA, ACELERADORA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La expansión mundial de la COVID-19 y las medidas adoptadas en consecuencia han causado estragos a todos los niveles. Pero después de los daños en vidas y en salud, el impacto económico es el que más se ha hecho notar. Para combatir la pandemia, **muchos gobiernos han tenido que afrontar un gasto público de contingencia sin precedentes**, lo cual, como veíamos, ha abierto un enorme agujero en las cuentas públicas.

De hecho, los países miembro de la Unión Europea han retomado una iniciativa para que las grandes corporaciones hagan públicas sus cuentas. El texto había sido bloqueado por 12 países en 2019 pero, **tras la pandemia, ya cuenta con suficientes apoyos para salir adelante**. El sentimiento, como

lo expresó el eurodiputado y coordinador de Asuntos Económicos y Monetarios del grupo socialdemócrata Jonás Fernández, es que “ahora que los gobiernos, con dinero público, están ayudando a las empresas a superar los efectos de la pandemia, es todavía más necesario garantizar que las multinacionales paguen lo que les corresponde”.

Por su parte, el gobierno de España ya ha anunciado una **nueva reforma fiscal** que, de aprobarse en el Congreso de los Diputados, entrará en vigor en 2023 y que contempla un **endurecimiento de la presión fiscal a todos los niveles** para poder así recibir los prometidos fondos europeos de recuperación. Dicha reforma no solo afectará a las personas físicas y gravará nuevos servicios, sino que también aumentará el impuesto de sociedades y eliminará las bonificaciones por contratación, entre otros.

Por su parte, las empresas y patronales piden ya rebajas fiscales masivas en relación a la subida del impuesto de sociedades y en lo relativo a deducciones. Critican que estos impuestos lastran la actividad de las empresas españolas, haciéndolas menos competitivas que sus rivales extranjeros y proponen que el tipo mínimo del 15 % en sociedades se aplique sobre la base imponible y no sobre el resultado contable como sugiere la propuesta de Biden en cuanto al impuesto universal mínimo.

Todo ello mientras la percepción ciudadana en materia de fiscalidad, según la última encuesta del CIS en 2021, es que un 81,4 % de los españoles no cree que los impuestos se recauden con justicia y 9 de cada 10 piensa que el fraude fiscal en España es elevado. Por tanto, **las organizaciones deben tener en cuenta que la Unión Europea, la percepción ciudadana, las administraciones públicas y la necesidad de recuperación económica tras la pandemia van a ser ejes de presión fiscal constantes durante los próximos años.** Años durante los cuales es probable que las relaciones entre administración y empresas se vean dominadas por una dinámica de tira y afloja en materia fiscal.

Por otra parte, la imposición de restricciones a la presencialidad generada por la pandemia ha impulsado hábitos digitales como el teletrabajo y las compras online, acelerando así un fenómeno clave que ya estaba en marcha y cuyas implicaciones ya se hacen notar en el terreno fiscal: **la transformación digital.**

En relación al **impuesto de sociedades universal**, países como Alemania, Francia, España e Italia se han mostrado a favor desde el principio porque consideran que la crisis producida por la pandemia ha sido muy beneficiosa para algunas empresas y, principalmente, los “gigantes” tecnológicos, que han reportado ingresos sin precedentes y mucho mayores que en cualquier otro sector de la economía, pero a los que acusan de no pagar una parte justa de los impuestos gracias a que la mayor parte de sus negocios es online.

Sin ir más lejos, en España se estima que las compras online crecieron un **22 %** durante el estado de alarma. Por ello, los ministros de finanzas de estas cuatro potencias europeas afirmaron en una carta conjunta: **“la presencia física ha sido la base histórica de nuestro sistema tributario. Esta base tiene que evolucionar con nuestras economías transformándose a economías digitales”**.

En España, la economía digital ya representaba el **19 % del PIB en 2020**, situándose así como el segundo sector más importante del país solo por detrás del inmobiliario. **En el mundo, este porcentaje asciende al 22 %**. Por este motivo, países como Francia e Italia han adoptado nuevas “tasas digitales” para hacer frente a la nueva realidad económica y fiscal que estamos viviendo. **España, ya ha puesto en marcha la llamada tasa Google**, que grava al 3 % determinados servicios digitales como la publicidad online, la intermediación digital o la venta de datos de usuarios que lleven a cabo aquellas empresas con una **facturación de al menos 750 millones de euros en todo el mundo y 3 millones en España**.

En conclusión, la digitalización supone que las empresas operan en todas partes y en ninguna. Esto puede crear confusiones legales y fiscales pero también significa que estas van a tener que contabilizar de forma distinta sus actividades digitales. Y **puesto que las operaciones digitales no se ven limitadas por fronteras físicas, tampoco lo harán ya las normativas fiscales a las que tengan que ajustarse las empresas**.

Por tanto, todas las compañías tendrán que anticipar este riesgo fiscal y prepararse para afrontar nuevas presiones surgidas a raíz de la transformación digital, como la mencionada tasa Google, además de hacer frente también a obligaciones fiscales que vendrán impuestas desde la comunidad internacional y organizaciones supranacionales como la Unión Europea.

Esto significa que, aunque empresas grandes y pequeñas van a verse sometidas a los desafíos de la digitalización, serán **principalmente las multinacionales las que estén más expuestas a un escrutinio que será cada vez más global y notorio, ampliando así los riesgos reputacionales**.

LAS LISTAS DE MOROSOS DE HACIENDA, PÚBLICAS Y LESIVAS

Otro problema que no es nuevo, pero sí recurrente en materia de reputación, es la **facilidad que existe para acceder a las listas de morosos de Hacienda**. Dichas listas son de acceso público y se recogen habitualmente en medios de comunicación de gran alcance.

En el listado se identifica completamente a los contribuyentes, bien sean personas físicas o jurídicas, con su nombre, apellidos, NIF, razón o denominación social completa. El propio título oficial bajo el que se publica dicha lista,

“publicidad de situaciones de incumplimiento relevante de las obligaciones tributarias”, ya **predispone a juzgar a quienes aparecen en ella** aunque este prejuicio suponga atentar contra la presunción de inocencia. **Se somete así al escarnio mediático a empresas que no han sido condenadas por un tribunal**, con el impacto que ello tiene en la reputación de dichas empresas y, en consecuencia, en el buen funcionamiento de sus negocios.

Muchas veces, incluso, hay empresas que figuran en estos listados por error o desactualización, como por ejemplo, una deuda ya abonada. De hecho, una sentencia de 2017 permite solicitar un procedimiento judicial para que quien se vea afectado por un error así pueda proteger su honor y pedir una indemnización. La sentencia reconoce literalmente que: “la inclusión de una empresa en un fichero de morosos lleva consigo un estigma negativo del cual no es fácil recuperarse, dado el mundo globalizado en que nos encontramos”. Así pues, se sienta como doctrina jurisprudencial “que la inclusión indebida en un fichero de morosos vulnera el derecho al honor de la persona cuyos datos son incluidos en el fichero, por **la valoración social negativa que tienen las personas incluidas en estos registros y porque la imputación de ser “moroso” lesiona la dignidad de la persona, menoscaba su fama y atenta a su propia estimación”**.

El problema es que hasta que un tribunal da la razón al afectado pasa tanto tiempo que la reputación y la actividad de la empresa damnificada pueden sufrir un daño difícilmente reparable, aun cuando los tribunales acaben fallando a su favor.

Además, las resoluciones positivas no obtienen el mismo grado de atención mediática que las aperturas de expedientes o los inicios de cualquier acción contra las empresas. **Las empresas quedan así obligadas a asumir la comunicación directa con sus stakeholders** cuando la resolución final les favorece, porque los medios de comunicación y las redes sociales seguirán centrándose en publicar noticias sobre las empresas bajo sospecha y los casos que culminen en un fallo desfavorable para las compañías.

Las empresas afectadas necesitan poner en marcha las acciones de comunicación pertinentes con el objetivo de minimizar el daño reputacional de forma paralela, pero complementaria, a la estrategia judicial.

Sin embargo, **los esfuerzos de comunicación orientados a minimizar el impacto reputacional no deberían quedar limitados a los momentos de crisis**. La empresa ha de ser capaz de comunicar de forma transparente, consistente y continuada el impacto positivo de sus contribuciones fiscales para que, si surge cualquier discrepancia, haya mensajes que ya se hayan podido trasladar y un punto de partida sobre el que trabajar.

ANTICIPACIÓN, PREPARACIÓN Y RECUPERACIÓN: CLAVES EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Las compañías deben ser conscientes de que **existe este riesgo latente a nivel de reputación y que han de trabajarlo antes, durante y después de que este pueda materializarse.**

ANTES. Es primordial que las empresas se anticipen al riesgo y los diferentes escenarios críticos que pueden producirse. Así podrán prepararse para ofrecer una respuesta satisfactoria a las dudas que les planteen la sociedad y sus públicos relevantes de forma lo **suficientemente sencilla como para que sea comprensible pero, a la vez, lo suficientemente detallada y concreta como para no ser cuestionada** por los especialistas que conozcan la complejidad de estos asuntos.

Para ello, es importante que, en primer lugar, las empresas lleven a cabo un análisis detallado de los puntos débiles y fuertes de su situación tributaria, los públicos a los que deben dirigirse y sus intereses específicos, además de una **monitorización sistemática del riesgo** con la que averiguar si se está hablando de las tributaciones fiscales de la empresa, por qué, quién y dónde.

De la misma manera, es fundamental que las empresas **integren el relato sobre su actividad fiscal en el relato global de la empresa y en su plan de asuntos públicos.** Como comentábamos anteriormente, esto les permitirá estar en mejor posición en caso de que surja una discrepancia.

DURANTE. De **surgir una crisis** relacionada con las tributaciones fiscales de la empresa, conviene no infravalorarla, ya que **puede suponer un riesgo que afecte a la viabilidad del propio negocio** y a todas las dimensiones y departamentos de la empresa. Por este motivo, sería grave pensar únicamente en una respuesta que entregar a los medios o en limitar las explicaciones a la autoridad tributaria sin encuadrarla en el relato corporativo global o trasladarlo a otros públicos de manera directa. Un **enfoque multi-canal y multistakeholder** se hace imprescindible en el abordaje de este tipo de asuntos.

DESPUÉS. También será importante **trabajar la recuperación una vez se resuelva un conflicto** que haya impactado en la reputación. Detectar posibles mejoras tanto a nivel de negocio como de comunicación será clave para **recuperar la confianza.** Para esto, será imprescindible que **la reputación se integre como variable primordial en la toma de decisiones corporativas**, de tal manera que lo que se comunique esté inequívocamente alineado con los valores y actuaciones de la organización.

En conclusión, **es clave que los expertos en planificación fiscal y los especialistas en comunicación se coordinen** para explicar, de forma integrada, consistente y continuada en el tiempo, los aspectos claves de su sistema fiscal y cómo están actuando para ser parte de la solución.

De esta forma, podrán afrontar este riesgo de forma más integrada, logrando así un mayor control sobre el impacto reputacional.

AUTORES

Luis González

Director Senior del área Issues y Riesgos Reputacionales en LLYC
lgonzalez@llorenteycuenca.com

Alba García

Directora del área Issues Legales en LLYC
agarcial@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acoruj@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Socio y Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasaola
Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpoana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy
LATAM
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Socio y Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

Maria Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1^{er}-1^a
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@chinamadrid.com

Madrid

Jorge López Zafrá
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Socio y Director Senior Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
Estudio Creativo
afoigueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com
Avenida da Liberdade nº225, 5^o Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

ÁPACHE
parte de LLYC
Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Director General US
luis@apachedigital.io

David Martín Muñoz
Director General LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA
parte de LLYC

Marta Aguirrezabal
Socia Fundadora y Directora Ejecutiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edelaufente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com
Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obispo - Panamá
Tel. +507 208 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Lynch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr
Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montelegre, Escasú
San José
Tel. +506 228 93240



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÓN ANDINA

María Esteve
Socia y Directora General Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Bello 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N26-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com
Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34^a andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro

Buenos Aires

María Eugenia Vargas
Directora General
mevargas@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

M^a Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

Auda. Pte. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creative
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC