

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

FISCALIDAD Y REPUTACIÓN: LAS MULTINACIONALES EN EL FOCO

Madrid, 6 de octubre de 2021

1. 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 %.

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

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 2021.

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 alcanzando 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.

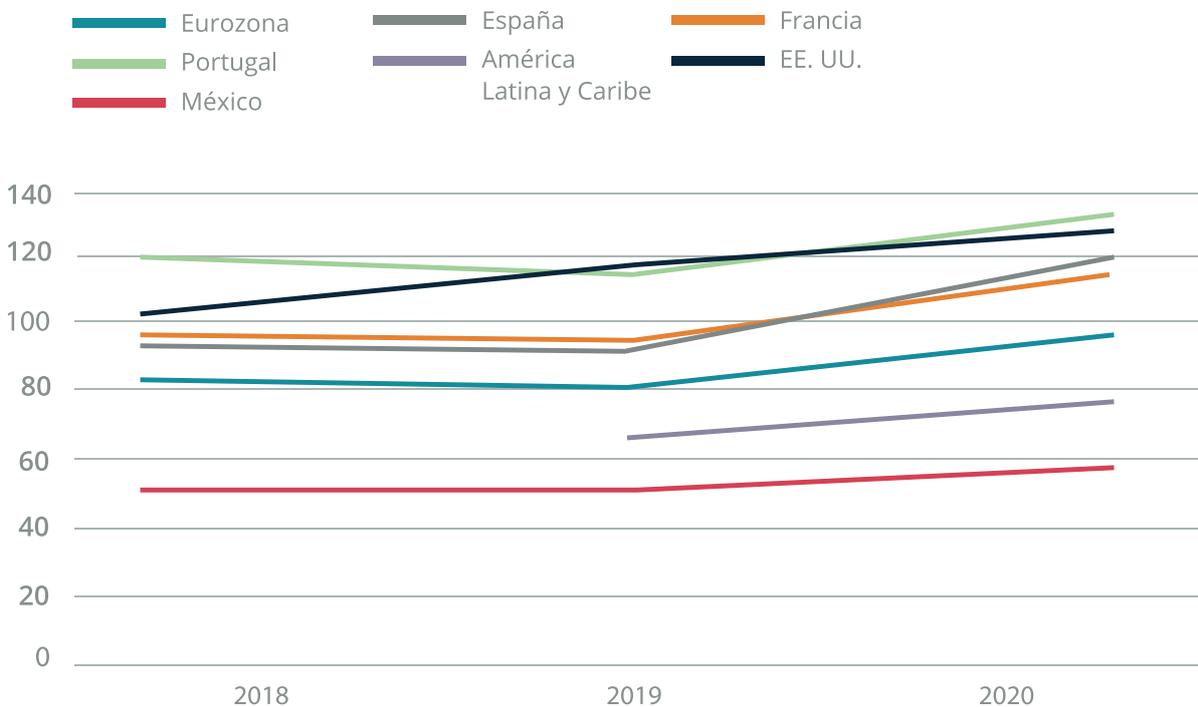
En Estados Unidos, la deuda federal bruta se sitúa casi en el 130 % del PIB, su máximo histórico.

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



2. 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**.

“Cuando una compañía no es transparente, se interpreta como que tiene algo que ocultar”

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**.

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 si 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.**

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.

3. 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.

“Es fundamental que las compañías expliquen cómo contribuyen a la sociedad, a la economía y al bienestar general”



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

4. 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.

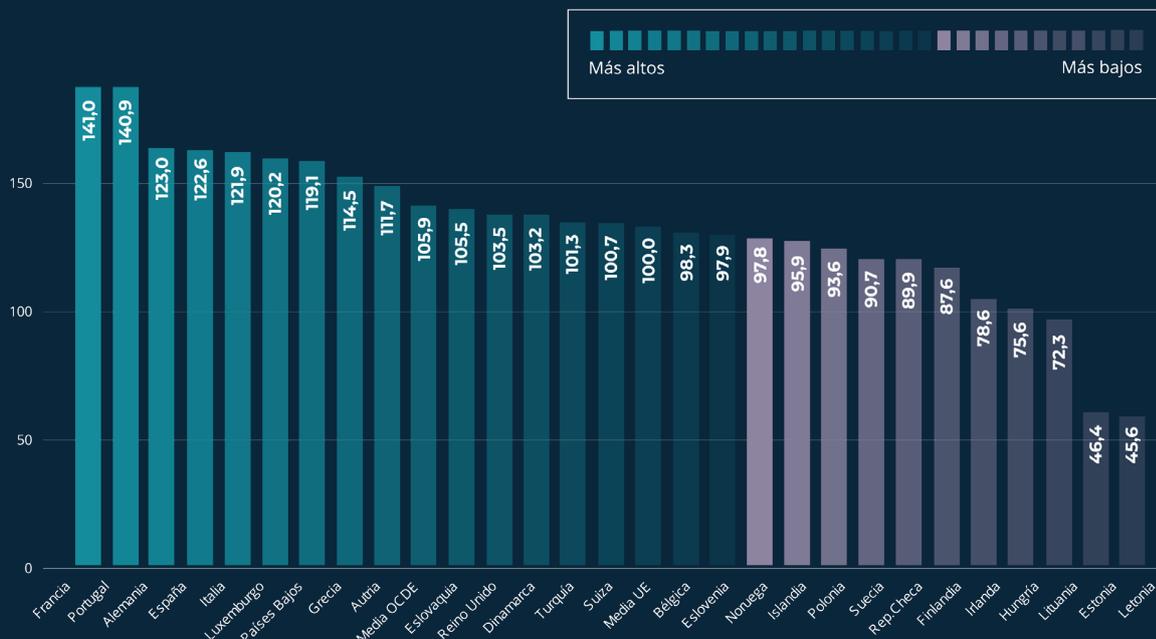
Ejemplo de ello es la **creación de la primera Fiscalía Europea**, ideada con el objetivo de

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.**

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.

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.

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.

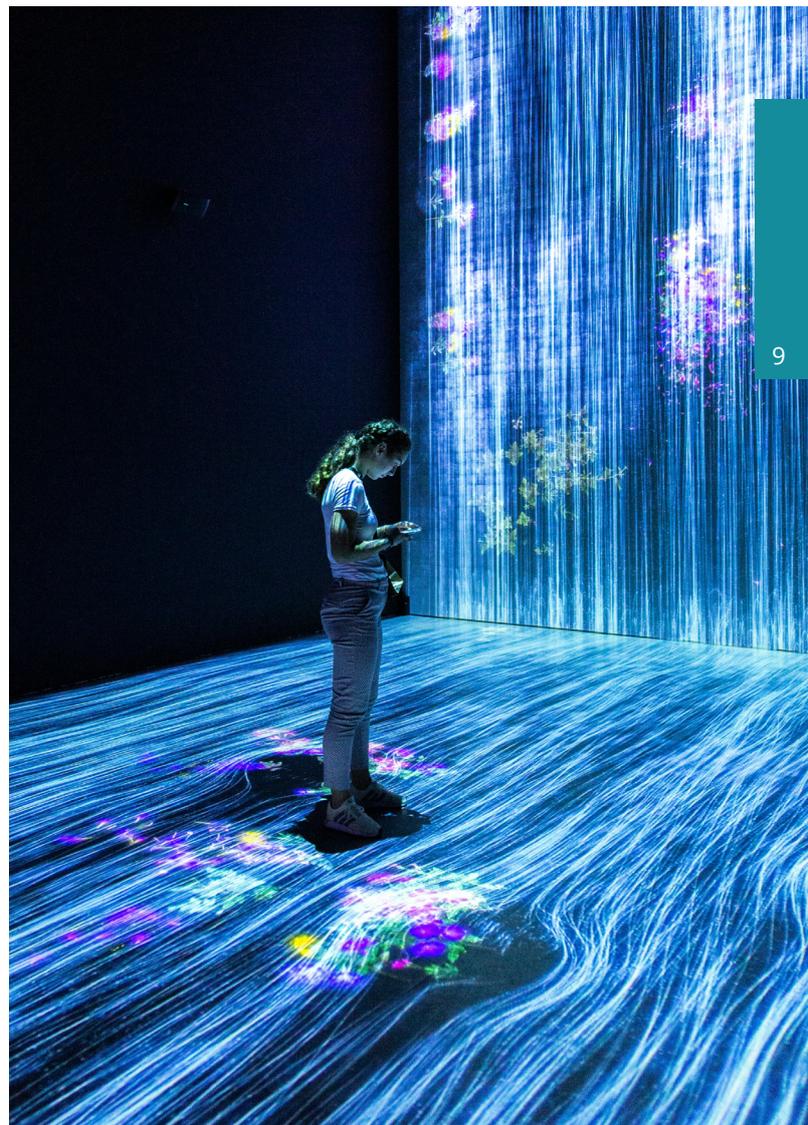
Sea como fuere, la realidad es que las principales potencias ya se están poniendo de acuerdo para hacer un **frente común y comenzar a nivelar el terreno de juego dentro de una tendencia cuyo fondo alberga la idea de que las empresas no pagan suficientes impuestos**, lo cual las convierte necesariamente 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.

5. 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 material 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.

“Es probable que las relaciones entre administración y empresas se vean dominadas por una dinámica de tira y afloja en materia fiscal”

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.**

6. 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.

“Todas las compañías tendrán que anticipar este riesgo fiscal y prepararse para afrontar nuevas presiones surgidas a raíz de la transformación digital”

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.

“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”

7. 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 multicanal 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



Alba García. Responsable del área de Issues Legales en la oficina de LLYC Madrid. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, ambos por la Universidad Complutense de Madrid. Ha coordinado los Máster de la UCM “Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas” y “Comunicación Corporativa y Publicitaria”. En LLYC ha trabajado durante los últimos 10 años en multitud de proyectos de comunicación durante procesos judiciales y procesos de reestructuración. En este ámbito, la campaña desarrollada para la crisis reputacional del litigio de Vitaldent recibió un Stevie Award en 2017. Asimismo, ha desarrollado diversas funciones en proyectos de comunicación corporativa para clientes como Coca-Cola, Burger King, Repsol o Mercadona.

agarcial@llorenteycuenca.com



Luis González. Director Senior del área Issues y Riesgos Reputacionales de LLYC en Madrid. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en la comunicación entre compañías y empleados. Cuenta con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLYC en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teleteledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com

Este artículo se ha realizado con la colaboración de **María del Puerto de Lorenzo Barrientos.**

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
jcgozzer@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
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldgirolamo@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

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafrá
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior Depoerte 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
afolgueira@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, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

APACHE
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

Rafa Antón
Socio Fundador y Director Creativo y de Estrategia
rafa.anton@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
edela Fuente@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
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 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 - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Tres Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

BESO
by LLYC

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 Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 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
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

M° Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

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

BESO
by LLYC

Rodrigo Gorosterrazú
Director General Creativo
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.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC