

**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



**INFORME**

**INFORMES  
PERICIALES:  
CÓMO PROBAR  
Y CUANTIFICAR  
EL DAÑO  
REPUTACIONAL  
EN UN PROCESO  
JUDICIAL**

Madrid, 14 de marzo de 2022

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las crisis de comunicación son un riesgo esencial que se debe considerar en todo plan de contingencias en el mundo corporativo. El miedo a sufrir una crisis de reputación está cada vez más presente en todas las compañías. Y no es para menos.

El estudio Global Risk Landscape 2020, elaborado por la auditoría BDO, reveló que el 70 % de las empresas a nivel mundial ha sufrido algún episodio que ha puesto en riesgo su reputación. Se puede decir que **las crisis de reputación son prácticamente inherentes a la existencia de una organización.**

Para comprender el impacto de una crisis sobre la reputación es necesario atender a los distintos elementos que la componen.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) define la reputación de una empresa como “la impresión que provoca la gestión percibida de la empresa sobre los grupos de interés, condicionando así sus actitudes de relación con la compañía”. Otras definiciones la describen como “el conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los *stakeholders* o grupos de interés de la misma” (Ferguson et al., 2000). Pero la reputación, tanto de empresas como de individuos, no se limita a la mera impresión que generan en su entorno, sino que constituye un valor intangible con efectos directamente trasladables a la creación de valor, la generación de beneficios empresariales, la reducción de costes, el acceso a mercados de capitales, la mayor facilidad para atraer talento, la mayor flexibilidad para diversificar o la creación de barreras de entrada a la competencia, por poner solo algunos ejemplos (Martínez y Olmedo, 2009).



## DE LA REPUTACIÓN A LA CRISIS REPUTACIONAL

Del mismo modo que una buena reputación contribuye decisivamente a una mejor valoración económica, una crisis reputacional puede hundir el volumen de negocio y el valor de mercado de una compañía en cuestión de horas. Y el daño reputacional no es meramente económico. La imagen de la marca, de la empresa o el conglomerado, la reputación del CEO o la confianza de los grupos de interés pueden quedar irremediabilmente dañadas. Este daño reputacional se produce también a menudo cuando la compañía o su CEO se ven involucrados en procesos judiciales mediáticos o en cualquier otro tipo de crisis reputacional que suscite dudas sobre su gestión, lo que erosiona la confianza y la credibilidad de la misma independientemente del papel real que haya jugado.

*«La reputación es como la porcelana fina: una vez rota, es muy difícil de reparar»*

Abraham Lincoln

**“Probar los efectos perniciosos del desgaste de la reputación del afectado por su exposición negativa en medios y redes resulta mucho más difícil de lo que se pueda pensar”**

## LA PENA DE BANQUILLO Y EL DAÑO MORAL

El desgaste reputacional derivado de la exposición mediática del proceso judicial es lo que se conoce como “pena de banquillo” (o también, coloquialmente, como “pena de telediarlo”). Independientemente de los hechos realmente acaecidos e incluso a pesar de acabar obteniendo una sentencia absolutoria, **la sola participación en un proceso judicial (o incluso en unas diligencias preprocesales) genera una impresión negativa en los grupos de interés de la compañía.** Estos no siempre disponen del tiempo o los medios suficientes para entrar en el fondo del asunto y, en ocasiones, todo el conocimiento que obtienen llega exclusivamente a través de los medios de comunicación, que a menudo buscan un titular atractivo o no recogen las versiones de todas las partes de forma equilibrada, lo que agrava el daño reputacional.

A pesar de que esta dinámica se produce con mucha frecuencia, **probar los efectos perniciosos del desgaste de la reputación del afectado por su exposición negativa en medios y redes resulta mucho más difícil de lo que se pueda pensar.** Y es que el impacto reputacional, además de afectar a la percepción externa, también afecta al individuo a nivel personal. Es lo que se conoce como el “daño moral”. En este sentido destaca la sentencia recientemente conocida sobre el litigio entre el Banco Santander y el banquero Andrea Orcel, a quien **el juez reconoce una indemnización de hasta 10 millones de euros en concepto de reparación de “daños morales y reputacionales”.** Aunque reconoce “la dificultad de acreditar el daño moral”, cita jurisprudencia del Tribunal Supremo que estima que el daño moral procede cuando el restablecimiento económico no resulta suficiente, “al afectar a parcelas íntimas del ser humano, como son sus sentimientos y propia estima, afectados por el sufrimiento, desasosiego e intranquilidad derivados de la situación creada y que se le impone”. Por tanto, la acreditación del daño reputacional y moral en un proceso judicial es un factor determinante a la hora de reclamar una

indemnización por los perjuicios ocasionados sobre la imagen pública y la propia estima del afectado.

Todos estamos de acuerdo con las célebres palabras de Warren Buffet sobre los muchos años que se necesitan para construir una buena reputación y los pocos minutos en los que puede ser destruida. Pero, si bien somos plenamente conscientes de la gravedad de las consecuencias y de la importancia de poder probarlas, a menudo puede resultar complicado encontrar el método para demostrar el perjuicio en términos tangibles y contrastables. En cualquier caso, es una buena noticia que ya empezamos a ver sentencias que exigen una compensación explícita al daño reputacional, cuantificando así este intangible con el respaldo que confiere la autoridad judicial.

## HACIA UN CRITERIO COMÚN SOBRE LA VALORACIÓN DEL DAÑO Y MÉTODOS DESARROLLADOS

Con el transcurso del tiempo, se han diseñado diversos modelos para valorar la reputación de una compañía por medio de la medición de distintas dimensiones que determinan su estado.

En el caso de LLYC, entendemos la reputación corporativa como **la valoración global de una empresa**, institución o persona que hacen sus grupos de interés, que desemboca en un determinado nivel de **confianza** y tiene **efectos reales** en distintos términos: la fidelización de los clientes, las ventas, la atracción de la inversión y del talento, el acceso a la financiación o la licencia para operar, entre otros. Partiendo de este concepto, contamos con una metodología de medición de reputación

llamada **Reputation Relevance** basada en la **gestión de las expectativas** de los grupos de interés. Dicho modelo contempla cinco dimensiones clave que determinan los juicios

## “La acreditación del daño reputacional y moral en un proceso judicial es un factor determinante”

emocionales, que anteceden a la intención de conducta y el comportamiento. En consecuencia, su satisfacción permite mejorar de forma eficaz la reputación: la imagen, la credibilidad, la transparencia, la integridad y la contribución.





Las investigaciones en las que se basa este modelo demuestran que en el reconocimiento de los públicos pesan más **los marcos mentales y los prejuicios** que los resultados empresariales. Por tanto, entiende que la gestión de la reputación debería centrarse más en entender lo que piensan los públicos partiendo de su propio mapa mental (*people mindset*).

A día de hoy, se conocen otros muchos modelos de medición que parten de otras premisas y están más orientados a medir las percepciones sobre las dimensiones de gestión de la empresa (por ejemplo: los resultados financieros, los productos, la innovación, etc.) y buscan el reconocimiento del público mediante la **comunicación** de sus logros. En lugar de poner el foco en el mapa mental del público, se centran en introducir el **mapa corporativo** (*corporate mindset*) de forma generalizada.

Si bien es cierto que este tipo de índices nos ofrecen un resultado preciso sobre la reputación corporativa o personal, que permite una mejor gestión de este intangible, todavía no hay un consenso claro para cuantificar el impacto reputacional como prueba del daño originado por una filtración, un litigio o un conflicto. Es decir, podemos reconocer fácilmente el “estado de salud” de la reputación general de una compañía o de una persona física en un momento dado, pero la tarea es más compleja cuando se trata de valorar y cuantificar la pérdida de prestigio provocada por un *issue* concreto.

Al igual que con otros activos intangibles como las patentes, el diseño o el *software*, no existen criterios comunes para medir su valor. Pero sí hay datos y estudios que nos permiten cuantificar de forma aproximada el daño reputacional en los términos más matemáticos que conocemos los económicos. No obstante, no hay que olvidar que el daño reputacional va mucho más allá del impacto sobre los números de una empresa.

Aparte del daño económico, una medición más exacta del daño reputacional en sentido estricto podría ayudar a medir la erosión de la credibilidad del afectado o incluso ayudar a demostrar un aprovechamiento doloso de la otra parte.

**“Podemos reconocer fácilmente el ‘estado de salud’ de la reputación general de una compañía o de una persona física en un momento dado, pero la tarea es más compleja cuando se trata de valorar y cuantificar la pérdida de prestigio provocada por un *issue* concreto”**

## LITIGIOS DE PERSONAS FÍSICAS, LOS CASOS MÁS COMPLEJOS

En este punto, es necesario diferenciar la crisis de reputación derivada de un proceso judicial de otros tipos crisis. En el caso de los litigios, los procesos se dilatan mucho más en el tiempo y atraviesan momentos de mayor y menor notoriedad, con novedades hoy favorables y mañana desfavorables a los intereses propios. **Eso supone una dificultad añadida a la hora de demostrar ese impacto reputacional**, ya que el momento temporal en el que se haga el análisis puede influir sobre el resultado de forma definitiva.

Del mismo modo, la cuantificación resulta aún más compleja cuando se trata de personas físicas cuya notoriedad se debe principalmente al estallido del escándalo, pues en ese caso no existen índices previos con los que comparar la “pérdida” de reputación.

### METODOLOGÍA Y EXPERIENCIA

Para aquellos supuestos en los que se requiere probar el daño de un *issue* y no solamente valorar la reputación de una organización o particular, los métodos de monitorización de la reputación que se utilizan actualmente pueden no ser lo suficientemente específicos como para demostrar los efectos concretos.

Así, con el fin de suplir dicha carencia, proponemos tres vías que constituyen un método de prueba del daño reputacional en un proceso judicial:



## 1. Valoración del impacto a través de encuestas

La valoración a través de encuestas es uno de los métodos más utilizados y que arroja resultados tanto cuantitativos como cualitativos de gran valor. Resulta una herramienta muy útil para medir el sentimiento de los principales *stakeholders* de una organización. Además, cuando se trata de medir el impacto de un suceso en particular, este modelo ofrece la posibilidad de adaptar el objeto de estudio a dicho acontecimiento, **lo que permite a su vez obtener unos resultados muy concretos.**

Entre sus desventajas hay que tener en cuenta que el diseño de las encuestas influye decisivamente en los resultados que proporcionan. El tipo de preguntas, el número de respuestas posibles o los ámbitos sobre los que se pregunta y la relevancia que se le da a los mismos son solo algunas de las variables que pueden variar en cada encuesta. Los propios sesgos o perspectivas desde las que se diseña la encuesta también pueden influir en los resultados. Por ejemplo, los resultados ofrecidos por la lista que elabora el Financial Times en Europa sobre las empresas más respetadas pueden diferir ligeramente de los que arroja Fortune en EE. UU. sobre las empresas más admiradas, simplemente porque cada una otorga mayor valor a medidores de reputación diferentes. En el caso de la primera, se tiene en cuenta la opinión de directivos sobre el sentimiento de respeto que les infunde una empresa, mientras que Fortune analiza otras cuestiones adicionales como la responsabilidad social frente a la comunidad y el entorno o la solidez financiera de la compañía (Rodríguez Carrasco, 2004).

Además, las encuestas a menudo se organizan y distribuyen por terceros que podrían tener intereses específicos. Si bien estos no tienen por qué desvirtuar el propósito de las encuestas, pueden introducir sesgos adicionales que influyan en la lectura de los resultados obtenidos. Por ello, siempre deben correr a cargo de profesionales especializados en la elaboración de encuestas que a su vez sean **guiados por profesionales expertos en reputación, que puedan contribuir a la orientación correcta de las preguntas.**

Para ello, existe una amplia oferta de paneles *online* (como Offerwise, Netquest o Toluna) que permiten obtener información consistente y en un margen ajustado de tiempo. Pero, ¿cómo diferenciamos un buen panel *online*? Al ser respuestas anónimas, muchas veces podemos caer en la desconfianza del proveedor. Para evitar este tipo de situaciones, es importante que cuenten con garantías como la certificación ISO 20 252 que garantiza la cantidad de respuestas por panelista, su calidad, su rapidez y su identidad.

Además, muchos de estos proveedores ofrecen la posibilidad de que especialistas externos diseñen la encuesta, sus preguntas (abiertas o cerradas), el alcance de la misma (nacional o internacional), sus cuotas y que configuren su lanzamiento. Esto no solo permite mejorar la calidad de los resultados, sino que reduce los costes de la investigación considerablemente y permite tener un seguimiento personalizado del campo.



## 2. Análisis pericial de cobertura en los medios y las redes sociales

### a) Análisis de la cobertura mediática

El informe de experto proporciona un análisis de la cobertura mediática en torno al *issue* a través del cual se valora y cuantifica el impacto que este ha tenido en los medios de comunicación, principalmente en la prensa escrita y digital.

El informe está compuesto por un primer **análisis cualitativo** de la cobertura. En él, consultores expertos en comunicación **ofrecen su visión desde una perspectiva puramente técnica basada en su experiencia en medios de comunicación.**

La segunda parte del informe consiste en un **estudio cuantitativo basado en los parámetros ofrecidos por el proveedor de noticias.** Se trata de una serie de cifras que permiten medir de forma numérica la cantidad de impactos registrados, el tono de los mismos y su valor.

El cálculo del valor de una pieza informativa es un reto al que el sector de la comunicación lleva años tratando de dar una respuesta consensuada. Tradicionalmente, se ha tomado como referencia para su medición el Valor Publicitario Equivalente (VPE), en virtud del cual el valor económico de una pieza informativa equivale al coste que tendría la publicación de un anuncio en la misma. Sin embargo, la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC) considera este valor una "métrica defectuosa", pues defiende que para el lector no despierta el mismo interés una pieza publicitaria que un contenido editorial, por lo que no pueden ser equiparados. La AMEC aboga por la fijación de objetivos y KPIs cuando se trata de campañas publicitarias y por el uso de otros datos cualitativos como la cantidad de lectores o el volumen de impactos.

**Algunos proveedores de noticias han buscado una alternativa al VPE más ajustada y precisa, como el Valor de Comunicación (VC).** Para calcular el VC de una noticia, el proveedor de noticias Hallon, por ejemplo, utiliza una fórmula que tiene en cuenta distintas variables

que permiten cubrir las carencias del VPE mencionadas anteriormente. Así, el VC valora la importancia que se le da al tema en concreto, el protagonismo que tenga la compañía o el individuo en la misma, la importancia del medio que haya publicado la noticia, el número de temas relacionados en los que aparece la noticia y el número de página en el que se haya publicado en el caso de prensa de papel. Como resultado, se obtiene un coeficiente entre 0 y 5, dependiendo de la valoración que se haya concedido a los citados parámetros.

El VC es, por tanto, **una fórmula que permite adaptar los parámetros de valoración a la relevancia que el tema tiene para la compañía.** La ventaja de utilizar el VC es, en primer lugar, que permite traducir el impacto de una noticia en términos numéricos y, lo que es más importante, proporciona una cifra más realista sobre el valor informativo de una noticia que aquel que pueda tener una pieza que aparezca en medios pagados expresada a través del VPE. Otra fórmula también utilizada en el sector es la multiplicación del VPE por un coeficiente fijo (x3,3) sobre la que ha existido cierto consenso a lo largo de varias décadas; aunque no sea una forma rigurosa de medición, sirve de estimación y elemento comparativo. Por tanto, el valor que arroja el VC equivaldría a la pérdida económica que la cobertura mediática sobre el *issue* ha supuesto para el afectado, y puede ser reclamado como indemnización orientativa ante un tribunal.

Dado que, como se ha explicado, la cuantificación del daño reputacional es en última instancia una valoración cualitativa, es necesario que un experto en materia de reputación elabore un informe con el objetivo de acreditar el posible daño de un litigio sobre la reputación del afectado. El informe, lejos de ser una valoración subjetiva, cuenta con unos parámetros concretos, basados en el análisis de datos, que proporcionarán una cuantificación del daño reputacional que haya generado cada noticia relacionada sobre la reputación del afectado. Todo ello amparado por la valoración de un equipo de expertos que no solo deben firmar el informe que sirva de prueba del daño causado sino también ser capaces de defenderlo ante un tribunal si llega a ser necesario.



## b) Análisis de alcance en redes sociales

Además de valorar el impacto del *issue* según la cobertura mediática, en ocasiones también se requiere un análisis de la conversación en redes sociales o del impacto generado en otras plataformas.

De la misma manera que se hace con los medios tradicionales, la cuantificación del impacto que ha causado un *issue* en las redes sociales se basa en el cálculo del valor de las piezas comunicativas asociadas al mismo. Y para la estimación de dicho valor sigue siendo válido el marco conceptual del VPE, si bien su aplicación a las redes sociales no está exenta de dificultades y particularidades específicas.

### 1) Localización de los mensajes asociados al *issue*

A diferencia de los medios convencionales, en los que el editor tiene interés en que sus piezas informativas sean fácilmente accesibles y localizables, en las redes sociales la localización de las conversaciones y de los mensajes relacionados con el *issue* es tan solo el primer desafío. Y encontramos casi tantos escenarios distintos como diferentes redes sociales operan en un momento dado.

El caso de Twitter es, probablemente, el más sencillo de todos. Su arquitectura es mayoritariamente abierta y, además, **cuenta con un ecosistema de *partners* que ofrecen acceso al histórico de todos los mensajes publicados desde su lanzamiento**. Desafortunadamente la localización de mensajes en redes como Facebook, Instagram o TikTok, por citar algunas, no es tan sencilla.

En la arquitectura de Facebook, por ejemplo, tienen mucho mayor protagonismo las parcelas de conversaciones privadas que, en consecuencia, no están accesibles. Además, las facilidades de búsqueda que ofrece entre los contenidos abiertos no tienen la profundidad necesaria para identificar con claridad todo mensaje que pudiera estar relacionado con un *issue*. Existen proveedores en el mercado que ofrecen servicios que permiten monitorizar conversaciones de Facebook, pero que se

encuentran lejos de poder ofrecer acceso a todo mensaje abierto (como sí sucede en Twitter).

Más allá de Twitter, se pueden conjugar diferentes técnicas: contar con proveedores específicos, realizar búsquedas indirectas a través de buscadores generalistas... No tienen garantías de totalidad, pero son lo suficientemente efectivas como para aumentar la cobertura de conversaciones relevantes.

### 2) Estimación del alcance de los mensajes

Es necesaria la estimación del alcance de los mensajes identificados para poder realizar una correcta estimación del Valor Publicitario Equivalente que estos tendrían. Para su cálculo nos encontramos, de nuevo, ante un reto con tantas particularidades como redes sociales consideremos.

El caso de Twitter vuelve a ser el más sencillo.

**La mayoría de los principales proveedores que ofrecen acceso a la manguera completa de esta red social proporcionan métricas de alcance real confiables**, que van más allá de agregar el número de *followers* de todos aquellos que han amplificado un determinado mensaje y estiman el público real efectivo alcanzado.

Para el resto de redes, **la estimación del alcance puede realizarse a partir de diferentes señales de *engagement***. Dicha estimación se basa en el comportamiento algorítmico de las principales redes. Para conseguir maximizar el tiempo que los usuarios pasan en una determinada plataforma, los algoritmos conceden una mayor visibilidad a los contenidos que mayor *engagement* generan. **Así, las métricas de *engagement* de un contenido (*likes, shares, replies, etc.*) son un buen predictor del alcance que ha logrado el mismo**.

### 3) Valoración del VPE en las redes sociales

En los modelos de negocio de las principales redes sociales se encuentra, con mayor o menor protagonismo, **la venta de publicidad**. Todas ellas cuentan con un servicio plattformado a través del cual se pueden realizar diferentes tipos de simulaciones de campañas publicitarias, mediante las cuales se pueden realizar estimaciones de coste publicitario y alcance.

**Dichos servicios suponen una de las puertas preferentes a la estimación del VPE que tienen los mensajes asociados a un *issue* concreto.**

Dentro del amplio mercado de las soluciones de escucha de la conversación digital (*social listening platforms*), algunas de ellas realizan la integración de métricas de coste publicitario. Basan su operativa en la consulta de los servicios de venta publicitaria de las principales redes. De esta manera, pueden facilitar la realización del cálculo del VPE de las conversaciones asociadas a un *issue* dado, si bien esta funcionalidad no la ofrecen para todas las redes sociales principales.

### 3. Análisis pericial de marca

En aquellos casos en los que sea necesario probar el carácter distintivo de una marca, el análisis pericial de marca ofrece un estudio detallado de sus elementos más característicos. **Esta herramienta es especialmente útil en los conflictos generados por posible competencia desleal, infracción a la marca o apelación de la oposición de un registro de marca.**

Es muy común que en este tipo de casos la disputa gire en torno a ciertos elementos identitarios de la marca, y más concretamente a los relacionados con el imaginario visual. Podrán ser objeto del análisis pericial los rasgos de identificación única por los que una marca genera reconocimiento, como el logo, la tipografía, el lema, el envase de producto, el diseño de producto, las campañas de publicidad, el diseño de página web, etc. Por lo tanto, **un ejercicio específico, en este caso realizado por expertos en *branding*, permite determinar si existen similitudes reales entre dos diseños o elementos distintivos de la marca.**



A modo de ejemplo, cabe destacar la decisión del Tribunal General de la Unión Europea, basada en un detallado análisis tipográfico, de desestimar un recurso presentado por la firma de moda Chanel contra la compañía china Huawei por copiar su logotipo, tras concluir que las “diferencias visuales” eran “importantes”.

En casos como este, puede ser determinante, para determinar las diferencias, contar con un **equipo multidisciplinar que integre expertos en estrategia e identidad visual** capaces de validar el posible daño reputacional causado por una disputa sobre un elemento identitario. Además, este tipo de auditorías pueden reforzar y complementar el informe de experto e incluso aportar un análisis integral que también incluya la percepción de los *stakeholders* sobre las marcas protagonistas en este tipo de conflictos. Para ello, pueden desarrollarse encuestas como las anteriormente mencionadas, que supondrán una prueba adicional que presentar cuando se ha generado un daño por plagio o uso indebido de marca. Más allá de reforzar la estrategia legal en el procedimiento, también puede ser útil trasladar el informe pericial al terreno de la opinión pública si fuera necesario y se estimara conveniente.

**a) Análisis de los códigos gráficos y verbales del mercado y de la categoría**

La construcción de la identidad de marca varía en función de la manera en que sus elementos provocan diferentes emociones al ser humano y, en consecuencia, influyen en el proceso de compra. Por este motivo, conocer los códigos que representan a un mercado y categoría concreta nos permite discernir entre los elementos que son de uso común y aquellos de diseño especial con capacidad identificadora propia.

En este punto, analizamos los siguientes elementos: la composición y tipos de nombres, la tipología de logos (logotipos, isotipos, imagotipos e isologos); las tipografías, los colores principales y secundarios; los principales lemas y mensajes, las formas y tipos de envases; así como los elementos que, a priori, son susceptibles de generar confusión o conflicto.



En concreto, **es importante identificar el color predominante usado por las marcas líderes del mercado porque nos ofrece información agregada sobre lo que se considera común o lo que puede ser distintivo en una determinada categoría.** Por ejemplo, si estuviéramos analizando marcas en España que pertenecen a las categorías de *fast food* o *casual dining* y cuyos productos están asociados con el sabor y la indulgencia como son KFC, Telepizza, Fridays, Five Guys, Tony Roma's, u otros, aprenderíamos que existe un uso mayoritario del color rojo en los logotipos, lo que contribuye a diferenciar entre el porcentaje del carácter distintivo del rasgo de una marca y un rasgo común de la categoría.

Este análisis complementa las conclusiones de las etapas siguientes.

#### b) Auditoría de los elementos identitarios y definición de los criterios de semejanza

Se desarrolla un **análisis comparativo en detalle de los elementos principales de la identidad de las dos marcas en conflicto**, que son divulgados y contribuyen a su reconocimiento y recuerdo, tales como el *namings*, el lema/*tagline* o *slogan*, el logotipo, los colores, la tipografía o el *key visual*, entre otros. Asimismo, se analizan las aplicaciones y manifestaciones principales de dichos elementos en las páginas webs, los *packaging* o las campañas de publicidad de los últimos dos años, por poner algunos ejemplos. Con esto, se determinan los puntos fuertes identificadores de ambas marcas y se definen los criterios de semejanza entre ellas.

La auditoría de los elementos identitarios analiza los puntos fuertes identificadores de las marcas en conflicto y define los criterios de semejanza entre ellas.

No todas las marcas cuentan con los mismos elementos de identidad. Algunas cuentan incluso con elementos de *sonic branding* o tienen una identidad olfativa (propias de las marcas de *retail*), mientras que otras solo se apoyan en un logo y en su propio *namings*. Por tanto, identificar el grado de construcción y sofisticación de la identidad nos ayudará a **reconocer prácticas de competencia desleal en el uso de los principales elementos identificadores y distintivos.**

#### c) Asignación del grado de semejanza identitaria

El análisis anterior nos permite **asignar un porcentaje concreto de semejanza** entre los elementos valorados de las marcas en conflicto. Esto, junto con los aprendizajes anteriores y con la búsqueda de precedentes, si se aplica, nos permitirá establecer la valoración experta.

Dicho esto, el apoyo de un análisis realizado por expertos en *branding* complementará el análisis pericial con argumentos que pongan de manifiesto la intención de una marca en el uso de determinados recursos que pueden mermar la reputación de una segunda y/o causar confusión deliberada o no en el mercado.

**“La auditoría de los elementos identitarios analiza los puntos fuertes identificadores de las marcas en conflicto y define los criterios de semejanza entre ellas”**



## CONCLUSIÓN

Como se ha expuesto a lo largo del documento, la cuantificación del daño reputacional no es una ciencia exacta.

La reputación, por mucho que se traduzca en términos tangibles, no deja de ser un valor intangible y, como tal, su medición tiene limitaciones. Aunque no existe todavía un único método científico que ofrezca valores muy precisos, **sí contamos con distintas herramientas ampliamente utilizadas y consolidadas en el sector de la comunicación y las relaciones públicas que nos permiten elaborar una aproximación cuantitativa** que abarca tanto el volumen de impactos registrados como su valoración económica según su potencial valor publicitario y el sentimiento de la noticia, mensaje o conversación.

Este consenso generalizado supone un argumento adicional para que el juez confíe en la legitimidad del informe. Además, para que sean realmente completos y cubran las posibles carencias, **los análisis se refuerzan con la guía y la valoración de expertos en reputación que, a modo de prueba pericial, certifican los resultados recogidos y conceden al mismo la legitimidad requerida como informe pericial en un proceso judicial.**

Respecto a la legitimidad de dichos informes, el rigor y la contundencia con que se presentan al juez como prueba pericial serán tanto mayores cuanto más pertinente y completo sea el análisis. Esto es, cuando el informe tenga la capacidad de ajustarse más al objeto del litigio mediante la inclusión de análisis específicos, a su vez avalados por los expertos correspondientes del equipo multidisciplinar. En este sentido, dará mayor peso al informe un análisis de conversación en las redes si el asunto en cuestión tiene particular relevancia en las plataformas sociales, o una evaluación de elementos gráficos en los casos donde lo que está en juego es un elemento diferenciador de la marca.

Tanto para reclamar una indemnización derivada del daño reputacional provocado por la cobertura en los medios o las redes sociales, como para demostrar el aprovechamiento indebido de una marca notoria anterior o analizar el estado de opinión de distintos *stakeholders* respecto del afectado, esta clase de informes resultan muy útiles como refuerzo de la estrategia y argumentos legales durante un procedimiento.

**“Los análisis se refuerzan con la guía y la valoración de expertos en reputación que, a modo de prueba pericial, certifican los resultados recogidos y conceden al mismo la legitimidad requerida como informe pericial en un proceso judicial”**

## BIBLIOGRAFÍA

- Reputación Corporativa. AEC. (s.f.).
- Barcelona Principles 3.0 | International Association for the Measurement and Evaluation of Communication. AMEC. 23 noviembre 2020.
- Barcelona Principles 3.0 [Diapositivas]. WordPress. AMEC.
- The art of the unknown. Global Risk Landscape 2021. BDO 2021.
- Global Risk Landscape 2020. BDO España. YouTube. 2 de julio de 2020.
- Chanel pierde en el conflicto judicial contra Huawei por los logos de sus marcas. Diario de Sevilla. 21 de abril de 2021.
- Do Strategic Groups Differ in Reputation?, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 12, pp. 1193-1214. Ferguson, T.D., Ferguson, W.L. 2009.
- La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Martínez Leó, I. M. y Olmedo Cifuentes, I. 2009.
- Percepción y medida de la reputación empresarial. Rodríguez Carrasco, J.M. 2004.

## AUTORES



**Alba García.** Directora del área de Issues Legales en LLYC. 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 9 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](mailto:agarcial@llorenteycuenca.com)



**Bárbara Ruiz.** Directora de Branding en LLYC. Ha trabajado para reconocidas consultoras de branding y cuenta con una dilatada experiencia en proyectos de estrategia, auditoría, arquitectura y gestión de portafolio, namings, identidad verbal, etc, para marcas globales y nacionales, B2B y B2C, de diferentes sectores, como son: Multiópticas, Repsol, EY, Hitachi Cooling & Heating, Caixabank, Riu Hotels & Resorts, LaLiga, Pernod Ricard, Orange, etc. Con máster en creación y dirección de marcas por MSMK, Licenciatura en Administración y Dirección de empresas por la Universidad de Loyola, con experiencia vital y profesional internacional, habiendo estudiado en prestigiosas universidades como Fordham University (New York, EEUU), Marquette University (Milwaukee, EEUU), Johannes Kepler Universitat (Linz, Austria) y Boston University (Boston, EEUU).

[bruiz@llorenteycuenca.com](mailto:bruiz@llorenteycuenca.com)



**Miguel Lucas.** Data Business Leader de LLYC. Ingeniero Superior en Telecomunicaciones, y lleva más de 20 años dedicado al diseño y despliegue de soluciones de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial en grandes volúmenes de datos. En 2008 funda Acteo, empresa desde la que colaboró con LLYC en multitud de proyectos de analítica de datos y transformación digital. En la actualidad lidera la especialidad de Data Analytics en LLYC y es el director tecnológico del área de innovación.

[mlucas@llorenteycuenca.com](mailto:mlucas@llorenteycuenca.com)

## AUTORES



in

**María Gaytán de Ayala.** Consultora Senior del área de Issues Legales en LLYC. Graduada en Derecho y Relaciones Internacionales, cuenta con más de 5 años de experiencia como consultora de comunicación especializada en la gestión de la reputación ante *Issues* legales. Durante su experiencia en LLYC, ha trabajado en proyectos confidenciales de alto alcance nacional e internacional en los que ha asesorado a organizaciones y particulares en materia de reputación durante procesos judiciales. Actualmente, también es profesora en los grados online de Derecho y Marketing de la Universidad Europea.

[mgaytan@llorentycuenca.com](mailto:mgaytan@llorentycuenca.com)

Este informe ha sido elaborado gracias a la colaboración de Andrea Herrero, Consultora del área Stakeholders Management; y María del Puerto de Lorenzo Barrientos, Consultora Junior del área Issues Legales en LLYC.



**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  
acorujo@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 Guisasola**  
Socio y Chief Financial Officer  
mguisasola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Corporativo  
amedran@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  
amendezalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Luisa García**  
Socio y CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

**Barcelona**

**María Cura**  
Socio y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socio y Directora Senior  
grosell@llorenteycuenca.com

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

**Madrid**

**Jorge López Zafrá**  
Socio y 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

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



**Madrid**

**Jesús Moradillo**  
CEO  
jesus@apachedigital.io

**Luis Manuel Núñez**  
Director General US  
luis@apachedigital.io

**David Martín**  
Director General LATAM  
david@apachedigital.io

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



**Madrid**

**Marta Aguirrezabal**  
Socio 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  
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Darío Álvarez**  
Director Ejecutivo  
dalvarez@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

**Washington DC**

**Francisco Márquez Lara**  
Director  
fmarquez@llorenteycuenca.com

1025 F st NW 9th Floor  
Washington DC 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

**REGIÓN NORTE**

**David G. Natal**  
Socio y Director General Regional  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Chief Client Officer Américas  
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  
Obarrío - 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  
Tresos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240



**Ciudad de México**

**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**  
Socio 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**  
Socio y Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Socio y 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**

**María Eugenia Vargas**  
Directora General  
mevargas@llorenteycuenca.com

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

**Santiago de Chile**

**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



**Buenos Aires**

**Rodrigo Gorosterrazu**  
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](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC