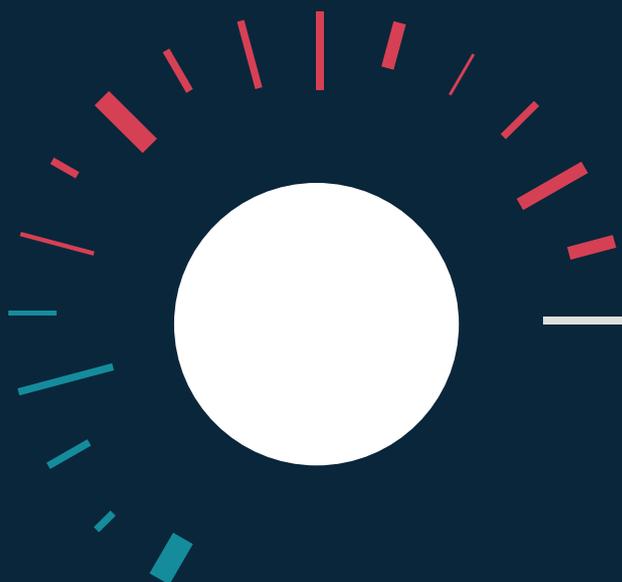


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

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

Madrid, 13 de julio de 2021

## 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.

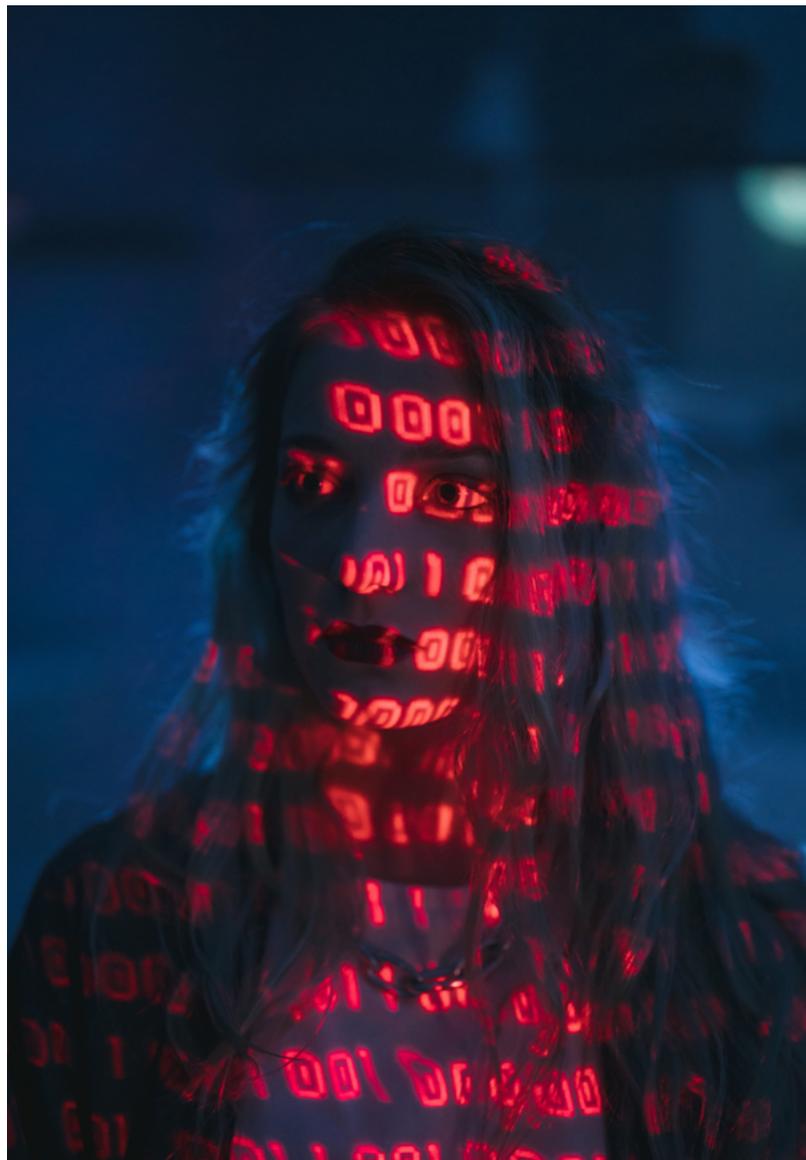
Y lo haremos desde la actitud resiliente de las marcas que afrontan la realidad sin caer en la resignación ni el victimismo, buscando cómo maximizar sus oportunidades en contextos complejos, y aprovechando los recursos que les brinda la tecnología en favor de sus posiciones. Porque esta es la actitud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

**“La mejor forma de afrontar este momento de crisis pasa por anticipar y preparar los riesgos de reputación involucrados con antelación”**



## FACTORES

Distinguimos 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.

**“Las razones que motivan a actuar u opinar a los grupos de interés implicados también condicionan el impacto de la crisis”**



## 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 sólo 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.

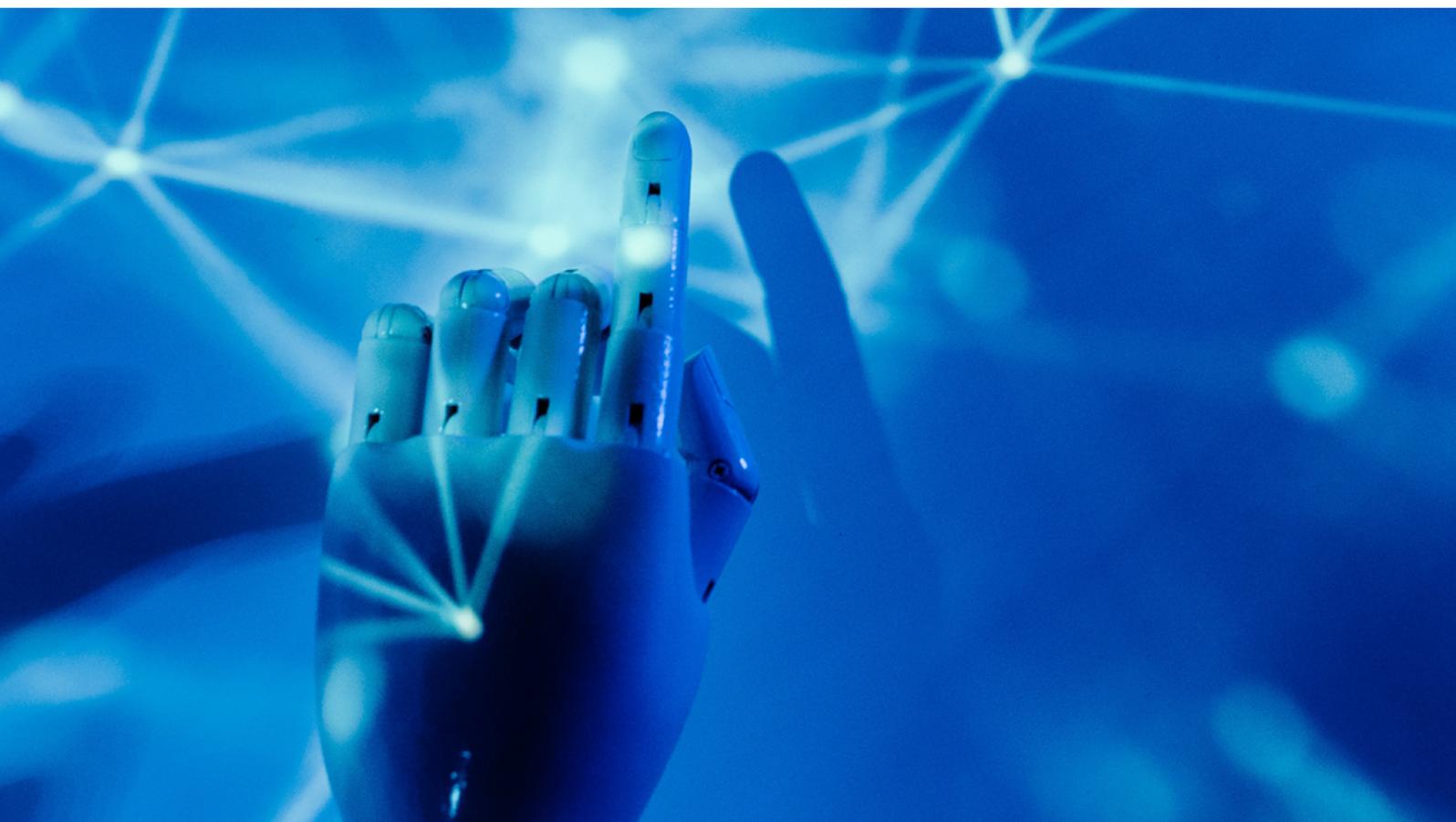
Las acciones y reacciones se suceden con enorme rapidez en todos los puntos de contacto de los grupos de interés con la marca, por lo que se hace imprescindible articular plataformas de escucha de base tecnológica, tanto para el lanzamiento de sondeos urgentes, como para la detección de alertas en medios 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 surge 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.

**“En un ecosistema de comunicación social caracterizado por la celeridad, ubicuidad y fugacidad, en raras ocasiones surge efecto gestionar las crisis de reputación mediante el silencio”**



## AUTORES



**Iván Pino.** Socio y Director Senior de Crisis y Riesgos en LLYC. Pino es periodista, Licenciado en Ciencias de la Información por la UCM, y Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa por la UNED-UJI. Especializado en digitalización de la comunicación, el marketing y los asuntos públicos, con más de 20 años de experiencia profesional. Es coautor de Claves del nuevo Marketing. Cómo sacarle partido a la Web 2.0 (2009, Gestión 2000), y editor del primer ebook en español sobre comunicación en medios sociales: Tu Plan de Comunicación en Internet. Paso a Paso (2008). Además, es conferenciante y profesor de posgrado en la IE Business School, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid.

[ipino@llorentycuenca.com](mailto:ipino@llorentycuenca.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@llorentycuenca.com](mailto:lgonzalez@llorentycuenca.com)



**Luis Martín.** Director de Deep Digital Business de LLYC. Doble Licenciado en Periodismo y Comunicación Audiovisual por la Universidad San Pablo CEU (Madrid) y MBA en Gestión de Empresas de Comunicación por IESE/Universidad de Navarra. Durante más de 16 años ha desarrollado su carrera en el Grupo COPE donde ha sido Subdirector de Informativos y Responsable del área Digital. Como CDO se ha especializado en la creación y edición de contenidos a través de nuevos formatos y tecnologías en todos los canales digitales, así como en el desarrollo y aplicación de estrategias de distribución. En LLYC ha llevado cuentas como Amazon, Repsol, Calidad Pascual, Unicaja o Enagas.

[lmartin@llorentycuenca.com](mailto:lmartin@llorentycuenca.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  
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 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

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendezalopez@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 Cúra**  
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 Zafra**  
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  
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

**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**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@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**

**Carmen Julia Corrales**  
Directora General  
cjcorrales@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 - Lynch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

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

**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  
cillanos@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**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Río de Janeiro**

**Cleber Martins**  
Socio y Director General  
clebermartins@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**

**Mª 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



# 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](https://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](https://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC