



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
(Comillas ICADE)

Crisis reputacionales y el plan de comunicación como medida preventiva.

Autor: Cristina Sánchez-Terán Aréchaga

Director: Raúl González Fabre

Clave: 202004872

Madrid | marzo 2024

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Objetivos	7
1.2 Metodología	8
1.3 Estructura	8
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 La Reputación Corporativa	11
2.1.2 Definición actual de reputación corporativa.....	15
2.1.3 Características.....	17
2.1.4 Gestión de la reputación corporativa	19
2.2 Los Riesgos Reputacionales.....	20
2.2.1 El concepto de riesgo reputacional.....	20
2.2.2 Características.....	21
2.2.3 Gestión de los riesgos reputacionales	22
2.3 Las Crisis Reputacionales	23
2.3.1 El concepto de crisis reputacional	23
2.3.2 Fases de las crisis reputacionales.....	25
2.4 Plan de Comunicación de Crisis.....	27
2.4.1 El concepto de plan de comunicación	27
2.4.2 Desarrollo de un plan de comunicación de crisis	28
3. ESTUDIO ANALÍTICO.....	39
3.1 Sector del gran consumo: principales riesgos reputacionales a los que se enfrentan	39
3.2 Hipótesis: la comunicación proactiva como mejor estrategia ante crisis reputacionales	43
3.3 Estudio de casos	44
3.3.1 Caso A: Perrier	44
3.3.2 Caso B: Procter & Gamble	52
4. RESULTADOS OBTENIDOS	60
5. CONCLUSIÓN.....	61
6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRRAMIENTAS DE IA.....	63
7. BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las 6 dimensiones de la reputación corporativa	17
Figura 2: Grupos de interés que más influyen en la construcción de la reputación empresarial	18
Figura 3: Dinámica del riesgo reputacional	20
Figura 4: Modelo para gestionar riesgos reputacionales.....	22
Figura 5: Fases y actuación ante crisis reputacionales.....	25
Figura 6: Mapa de públicos habituales de una empresa	30
Figura 7: Comportamientos que un portavoz debe evitar.....	32
Figura 8: Metodología de trabajo del comité de crisis.....	33
Figura 9: Las actitudes que menos gustan cuando se comunican crisis	34
Figura 10: Estrategia proactiva y reactiva	35
Figura 11: ¿Qué comunicar ante una crisis?	37
Figura 12: Disculpa de PepsiCo en twitter	41
Figura 13: Clasificación mundial de industrias con mejor reputación en 2022.....	42
Figura 14: Pareja francesa en 1969 con botellas Perrier.....	44
Figura 15: Ingresos de las principales empresas de agua embotellada en USA un año antes de la crisis de Perrier.....	46
Figura 16: Perrier c'est fou, "es la locura"	47
Figura 17: Artículo de marzo de 1990 en The New York Times	48
Figura 18: Cuotas de mercado de Perrier en USA, Francia e Inglaterra en 1990.....	49
Figura 19: ¿Utilizó Perrier una estrategia reactiva?.....	50
Figura 20: Análisis de la comunicación de Perrier	51
Figura 21: Jabón Ivory creado por James Gamble.....	52
Figura 22: Ventas netas (%) por unidades de negocio 2023.....	53
Figura 23: Alerta de la FDA el 17/12/2021	54
Figura 24: Alerta de la ANMAT de Argentina.....	55
Figura 25: Alerta de la DIGEMID de Perú.....	55
Figura 26: Línea del tiempo con alertas de Valisure	56
Figura 27: Productos retirados de Pantene.....	57
Figura 28: Guía para el consumidor.....	58
Figura 29: ¿Utilizó P&G una estrategia proactiva?	58
Figura 30: Análisis de la comunicación de P&G.....	59

RESUMEN

El presente trabajo estudia la reputación corporativa, destacando cómo han de abordarse adecuadamente las crisis reputacionales a través de la comunicación. Para ello, se examina la importancia de contar con un plan de comunicación detallado con el que minimizar los impactos negativos en la reputación y posición de mercado de las empresas. Asimismo, se analiza la eficacia de una estrategia proactiva en contraposición a una reactiva utilizando como casos de estudio las crisis experimentadas por Perrier y Procter & Gamble.

[ES] Palabras clave: Crisis reputacionales, plan de comunicación de crisis, Perrier y Procter & Gamble

ABSTRACT

This paper examines corporate reputation, emphasizing the proper management of reputational crises through communication. To achieve this, the importance of having a detailed communication plan is examined to minimize the negative impacts on companies' reputation and market position. Additionally, the effectiveness of a proactive strategy versus a reactive one is analyzed using the crises experienced by Perrier and Procter & Gamble as case studies.

[EN] Keywords: Reputational crisis, crisis communication plan, Perrier and Procter & Gamble

1. INTRODUCCIÓN

Warren Buffett, director ejecutivo de Berkshire Hathaway, pronunció la siguiente frase en su carta anual a los accionistas de 1989: “toma 20 años construir una buena reputación y cinco minutos arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas diferente” (Hernández, 2018, p.1). A lo largo de la historia se ha comprobado que por muy consolidada que esté una empresa si no hace por cuidar posibles imprevistos o riesgos, se verá enfrascada en escándalos que pongan en peligro su reputación.

Para cualquier empresa, la reputación es su activo intangible más valioso y la llave para abrir las puertas del éxito. Es la clave para desarrollar impactos positivos en aspectos como la confianza de clientes, inversores, colaboradores y, en definitiva, todos los grupos de interés de la compañía. Asimismo, una buena reputación atrae talento, impulsa el valor de marca y permite a las organizaciones crecer y enfrentarse a cualquier tipo de desafío.

Según Robert Johansen en su libro *Leaders make the future* (Johansen, 2012) vivimos en un mundo gobernado por la incertidumbre en la que no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio. En el ámbito de la reputación empresarial, la capacidad de adaptación implica reconocer la presencia de riesgos, trabajar en su identificación y establecer medidas preventivas que permitan a la empresa estar preparada para lo que pueda llegar. De entre las muchas medidas de prevención que se pueden establecer, este trabajo pondrá el foco en el plan de comunicación de crisis.

Cada vez la comunicación adquiere un mayor protagonismo en las situaciones de crisis al conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación (Cornadó, 2000, p.137). Sin embargo, no todas las empresas suelen adoptar un enfoque preventivo mediante la elaboración de planes de comunicación robustos. La falta de una preparación adecuada en la gestión de crisis puede traducirse en una respuesta ineficaz ante situaciones adversas, lo que repercute negativamente en la capacidad de la empresa para mitigar impactos negativos. Un plan de comunicación de crisis deficiente no solo dificulta la contención de daños, sino que también puede afectar la preservación de la reputación y la estabilidad general de la empresa.

Este trabajo se centrará en el análisis del plan de comunicación de crisis, explorando su relevancia y las estrategias subyacentes. Bajo una hipótesis de que emplear una estrategia de comunicación proactiva es lo más efectivo para atenuar las consecuencias negativas, se

comparará la gestión de crisis de dos empresas frente a un mismo riesgo: una empleando una estrategia reactiva y la otra, proactiva. De esta comparación, se extraerán conclusiones que permitirán evaluar qué estrategia resulta más efectiva.

1.1 Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado plantea un análisis sobre el concepto de reputación en el contexto empresarial. En él se dará especial importancia a la crisis reputacionales y al plan de comunicación de crisis como medida preparatoria y clave para las organizaciones.

Esta investigación tiene como principal objetivo abordar la hipótesis de que una estrategia de comunicación proactiva es más efectiva que una reactiva frente a situaciones de crisis reputacional.

Para alcanzar este objetivo general, se abordarán los siguientes objetivos específicos:

- Crear un marco teórico sobre la evolución histórica del concepto de reputación corporativa.
- Estudiar los riesgos reputacionales entendiendo cómo han de gestionarse.
- Analizar las características y proponer herramientas preventivas para las crisis reputacionales.
- Comprender el papel que tiene la comunicación en la actualidad y crear un marco teórico para el plan de comunicación de crisis.
- Identificar los elementos esenciales para desarrollar un plan de comunicación de crisis efectivo.
- Estudiar los riesgos a los que se enfrenta la industria del gran consumo.
- Estudiar los casos de Perrier y Procter & Gamble ante la detección de benceno en sus productos.
- Extraer conclusiones basadas en la hipótesis planteada y el desarrollo de ambas crisis.

Con este trabajo de investigación, se obtiene una visión general sobre el impacto que tiene la reputación en la construcción o destrucción del éxito de una empresas, así como el efecto de las crisis reputacionales sobre las organizaciones. Conjuntamente, este trabajo destaca los elementos clave para desarrollar un plan de comunicación de crisis efectivo, ofreciendo a las empresas una guía para establecer medidas preventivas y preparatorias.

1.2 Metodología

Este trabajo se ha fundamentado en la revisión de literatura sobre investigaciones que se hayan llevado a cabo en torno a esta temática. La mayor parte de la información extraída proviene de diferentes fuentes como: libros, artículos de revista, artículos periodísticos, páginas web e informes empresariales. A su vez, ha sido necesario analizar en detalle la información de estas fuentes, para así recoger los conceptos e ideas que mejor se ajusten a los temas de las crisis reputacionales y plan de comunicación de crisis.

Simultáneamente, se ha trasladado la teoría a los casos de Perrier y Procter & Gamble en los que se estudian crisis reputacionales por la interrupción de la actividad empresarial y trastornos en la cadena de suministro a causa de la identificación de benceno en sus productos. A través de la revisión de literatura de fuentes como artículos, páginas web e informes de empresa, se ha identificado las variables y riesgos más relevantes para la industria del gran consumo y se han estudiado los planes de comunicación de ambas empresas.

1.3 Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en dos partes principales: un Marco Teórico y un Estudio Analítico.

El Marco Teórico se fracciona en cuatro capítulos:

- *Capítulo 2.1* – Este capítulo profundiza en el concepto de reputación corporativa, estudiando cómo ha ido cambiando el concepto a lo largo de la historia. Se sabe que la percepción de la reputación ha ido evolucionando con el tiempo y que, según la época, su definición se ha basado en factores distintos. Tras explorar esta evolución, se ofrece una definición actualizada de la reputación corporativa basada en contribuciones recientes. Asimismo, este capítulo enumera y desarrolla las características propias de la reputación corporativa y aborda la importancia de gestionar proactivamente la reputación, delineando un enfoque en cuatro pasos.
- *Capítulo 2.2* – Este capítulo profundiza en el concepto de riesgo reputacional, que representa una amenaza latente para las empresas y tiene el potencial de afectar adversamente a su reputación. Se han destacado las características distintivas de los riesgos y se ha propuesto un modelo de tres fases para su comprensión y gestión efectiva. Además, se ha hecho hincapié en el mapa de riesgos como herramienta universal para identificar los riesgos más propensos a aparecer. No obstante, las empresas han de ser conscientes de que los riesgos reputacionales más específicos a los

que están expuestos dependen del mercado en el que operen y de un análisis más específico.

- *Capítulo 2.3* – Este capítulo ahonda en el concepto de crisis reputacional definiéndolo con las aportaciones que han hecho distintos autores. Conjuntamente, se trabajan las distintas etapas por las que pasan las crisis y la empresa en base a dos modelos. En este apartado se mencionan algunas de las herramientas en las que las empresas pueden apoyarse para saber cómo actuar en caso de que nazca una crisis. Todo esto, con el fin de que puedan recuperar la posición que tenían en el sector e impulsar una buena imagen de marca.
- *Capítulo 2.4* – Este capítulo habla del plan de comunicación de crisis. De entre las herramientas previamente mencionadas se ha querido coger el plan de comunicación como una de las mejores medidas preparatorias al proporcionar una estructura organizada y estratégica con la que gestionar la información y las interacciones de la empresa con sus stakeholders en tiempos de crisis. Un plan de comunicación bien elaborado no solo ayuda a la empresa a manejar una crisis de forma más efectiva, sino que también contribuye a preservar y fortalecer su reputación a largo plazo. En este capítulo, se explora la importancia de la comunicación en los tiempos actuales, se define el concepto de plan de comunicación de crisis y se detallan los elementos clave que una organización debe desarrollar para garantizar la efectividad de su plan de comunicación en momentos críticos.

El Estudio Analítico se divide en tres capítulos:

- *Capítulo 3.1* – Este capítulo analiza los riesgos reputacionales comunes enfrentados por las empresas del sector del gran consumo (FMCG). Se exploran problemas como la calidad del producto, escándalos éticos, integridad corporativa y la reputación en línea, con ejemplos concretos. A pesar de la presencia de estos riesgos, se destaca que el sector sigue siendo altamente valorado según el informe más reciente de Caliber, lo que sugiere una gestión efectiva de riesgos por parte de las empresas.
- *Capítulo 3.2* – Este capítulo expone la hipótesis del estudio comparativo, así como las razones para hacerlo.
- *Capítulo 3.3* – En este capítulo se analiza a Perrier como empresa de la industria del gran consumo y la crisis que sufrió por las trazas de benceno identificadas en alguno de sus productos. Se hace especial énfasis en la forma en que comunicó a sus stakeholders lo que sucedía. De igual modo se estudia a Procter & Gamble y la crisis que sufrió

también por la identificación de benceno en sus productos. Esta empresa gestionó su comunicación de forma proactiva por lo que se estudiarán las consecuencias de haber optado por esa estrategia y se comparará con el caso de Perrier.

En los últimos capítulos, titulados “Resultados obtenidos” y “Conclusión”, se examinan los resultados del estudio de casos, evaluando en última instancia la validez de la hipótesis planteada. Conjuntamente, se identifican las limitaciones inherentes a este estudio y se proponen posibles direcciones para investigaciones futuras.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La Reputación Corporativa

2.1.1 Evolución del concepto de reputación corporativa

En los últimos años, el término “reputación corporativa” ha captado la atención y el estudio de investigadores en el ámbito académico, analistas de empresas, foros, congresos etc., dada su importancia y particularidad. Vivimos en una época marcada por la aceleración de tendencias y cambios sociales que han hecho de la reputación un factor clave y diferenciador en las relaciones de las empresas con los mercados y ciudadanos. En este contexto, ha surgido un nuevo tipo de liderazgo basado en la buena reputación y el reconocimiento. Es usual escuchar cómo los diferentes medios de comunicación hacen uso de este término para referirse, de forma general, a la imagen pública que tiene una organización. No obstante, este concepto implica mucho más; incluye la imagen interna que tienen los empleados, proveedores, accionistas y demás grupos de interés de la propia empresa (Martínez & Olmedo, 2010). El concepto de reputación corporativa ha experimentado una transformación dinámica a lo largo de las distintas eras de la historia, evolucionando como respuesta a transformaciones sociales, económicas y tecnológicas.

Según Alloza, Carreras & Carreras (2013), la reputación corporativa comenzó identificándose como un factor estratégico clave para asegurar la supervivencia de las empresas a lo largo del tiempo. Por ese motivo, desde que nacieron los negocios, a todos los directivos les ha inquietado esta cuestión. En sus primeras manifestaciones, la reputación empresarial estaba intrínsecamente vinculada a las interacciones personales y la confianza. Al conocerse todos entre sí, las reputaciones fomentaban el comercio entre pueblos tradicionales. Asimismo, se aplicaban sanciones en caso de que se incumpliesen las normas vigentes (McMillan, 2002).

La verdad pura y dura es que si un comprador no confía en lo que le ofrece el vendedor no hay negocio alguno. Y, de igual modo, si un vendedor cree que el comprador no va a pagar o a cumplir con su parte de la operación, tampoco hay negocio. Si un comprador o un vendedor se forja la reputación de que siempre da menos de lo acordado, le va a resultar complicado cerrar operaciones. Esto ha sido así desde la aparición de los primeros mercados (Freeman, 2012, p.4).

Con la llegada de la Revolución Industrial en 1760, se inició un proceso de transformación económica, social y tecnológica. Los mercaderes comenzaron a exportar sus productos a regiones más alejadas, empaquetándolos y registrando el nombre para crear su sello personal.

La marca pasó a ser la firma distintiva del fabricante. Esto produjo un cambio en la reputación corporativa que puso el foco en una gestión más amplia de la imagen (Costa, 2003).

Sin embargo, con la llegada del siglo XX, surgieron los medios de comunicación masivos que marcaron no solo un hito en la historia sino también en las empresas. A lo largo de estos años, la reputación corporativa se volvió muy susceptible a la exposición mediática que, según el mensaje que emitiese, podía afectar de forma positiva o negativa al reconocimiento global de la empresa. Las organizaciones empezaron desarrollar estrategias de publicidad con técnicas psicológicas para influir en la percepción de su público objetivo. Desde entonces la reputación se fue asociando a los sentimientos personales que generaba la propaganda expuesta.

De acuerdo con autores como Alloza, Carreras & Carreras (2013) y Cevallos (2016), fue Pierre Martineau quien comenzó a investigar en profundidad el concepto de la reputación aplicado al marco de las empresas. Martineau expuso en 1958 cuáles eran los beneficios de extender el concepto de “imagen de marca” al de “imagen corporativa” con el fin de que la reputación no se limitase exclusivamente a la relación con la publicidad. Desde ahí, promovió que se integrasen las perspectivas de todos los colectivos relevantes de la organización. Martineau no tuvo seguidores que mantuviesen actualizado su estudio e investigasen aplicaciones en el campo empresarial. Por eso se denomina como la “época del desencanto” a las dos décadas posteriores en las que la reputación no despertó un interés especial (Brown & Dacin, 1997).

No obstante, todo cambió con la llegada de los años 90 donde el estudio de la reputación corporativa volvió a tomar fuerza. Esta nueva época de investigación vino impulsada por Charles Fombrun, fundador y presidente de Reputation Institute, quien se posicionó como uno de los principales exponentes internacionales en abordar el concepto. Este reconocimiento se consolidó en 1996 con la publicación de su libro *Reputation: Realizing Value from Corporate Image* (Fombrun, 1996). En él, expresó que la reputación corporativa era la unión racional que los grupos de interés tenían con una compañía (Grund, 1996). En 1998, la revista Fortune, publicó unos rankings con las empresas mejor reconocidas en Estados Unidos (Alloza, Carreras & Carreras, 2013). Gracias a ello, la reputación corporativa empezó a reconocerse como un elemento esencial en sí mismo para la creación de valor de las organizaciones. De hecho, autores como Roberts y Dowling (2002) hablaron de la reputación como el único elemento capaz de sostener en el tiempo unos rendimientos financieros altos.

En el siglo XXI, la dinámica de la reputación corporativa experimentó un cambio significativo con la irrupción de la globalización y la digitalización. La globalización propició la apertura de

mercados nacionales, dando origen a un mercado mundial donde todas las organizaciones tenían la posibilidad de presentar sus productos a nivel global. A lo largo de estos años la complejidad de los mercados aumentó. Aparecieron productos sustitutivos con precios más competitivos, lo que hizo que muchas empresas perdiesen su ventaja competitiva. Como resultado, la reputación corporativa comenzó a percibirse como el elemento clave con el que desmarcarse del resto de competidores. Desde entonces, la reputación empezó a ascender en términos de importancia, perfilándose como el activo principal que las empresas debían gestionar para lograr una diferenciación sostenible a largo plazo (Oroval, 2011; Alloza, 2001; citado en, Alloza, Carreras & Carreras, 2013). En palabras de Fombrun y Van Riel (2004): "la reputación corporativa se ha convertido en un activo estratégico crucial".

Con la digitalización, las páginas web, plataformas en línea y redes sociales emergieron como fuentes de información de gran relevancia para los ciudadanos. De ellas comenzaron a depender las elecciones de compra, las clasificaciones de los productos líderes en cada sector y la aceptación o rechazo de las campañas de relaciones públicas de las empresas, entre otros aspectos (Moreno, Moreno & Hernández, 2021). Según Gómez (2013) el auge de las nuevas tecnologías y el surgimiento de las redes sociales redefinieron el papel de los consumidores, dándoles un rol más interactivo, que demandaba a su vez una comunicación diferente por parte de las marcas.

En el pasado, existía un modelo de comunicación unidireccional. Los medios transmitían un mensaje y el individuo era un simple receptor. Le gustase o no, la persona solo podía expresar sus opiniones acerca del mensaje con amigos o conocidos y al emisor (la empresa) le resultaba muy complicado conocer esas reacciones. Con la digitalización se pasó a un modelo de comunicación bidireccional en el que la comunicación entre la empresa y el individuo comenzó a ser de ida y vuelta. La expansión de internet otorgó a los usuarios la capacidad de tener un papel relevante en la creación de contenido. De acuerdo con González (2018, p.4) pasaron de ser unos seres pasivos que recibían todo lo que las marcas quisieran darles a convertirse en colaboradores activos, decididos y completamente integrados con sus plataformas digitales. Las reseñas en plataformas de compras, comentarios en redes sociales y otras formas de expresión digital permitieron a los consumidores compartir públicamente sus opiniones sobre las empresas. Además, Raiteri y Ocaña (2016) sostienen que esta conectividad y accesibilidad de Internet transformó la relación entre la empresa y el cliente, concediendo al consumidor el poder de tener siempre la razón.

Este fenómeno ha generado un cambio sustancial en la dinámica de la reputación empresarial y podemos destacar tres motivos:

1. *Poder del consumidor.* Con la digitalización se crearon numerosas plataformas en línea, desde redes sociales hasta sitios de reseñas, donde los usuarios pueden participar de manera activa, compartiendo comentarios y expresando sus opiniones acerca de los productos, servicios y la empresa. Todo lo que se vuelca en la Web queda registrado y vinculado entre sí y, por supuesto, con la marca. Por ese motivo, todas las interacciones en línea, incluyendo las críticas y recomendaciones, han adquirido un gran peso dándole al consumidor el poder de influir directamente en la reputación de la empresa. De acuerdo con Arébalos (2015) la reputación y percepción de las empresas están, de algún modo, construidas por los mismos usuarios por lo que ya no podemos hablar de una *construcción* de reputación sino, más bien, de un *manejo* de esta por parte de la empresa. Por poner un ejemplo de cómo un solo cliente puede cambiar la estrategia de una multinacional. Hace unos años, ToysRUs (una cadena de juguetes estadounidense) se vio obligada a retirar de sus estantes unos muñecos basados en los protagonistas de la serie *Breaking Bad*. El desencadenante fue una campaña online liderada por una madre que no concebía que se vendiesen muñecos con accesorios de bolsas repletas de drogas y dinero (de juguete, claro está). La movilización digital liderada por esta mujer no solo tuvo consecuencias económicas, sino que también resultó en un costo reputacional. Este caso ejemplifica la magnitud del control social y resalta la facilidad con la que se puede perjudicar la reputación o la imagen de una organización incluso llegando a forzar tomas de decisiones de negocio.
2. *Velocidad de difusión.* Las opiniones pueden volverse virales en cuestión de minutos por lo que una empresa puede enfrentarse a elogios o críticas masivas en un tiempo muy breve. Una publicación negativa puede extenderse rápidamente, afectando a la imagen de una empresa de manera considerable y creando potenciales crisis. A la inversa, el contenido positivo puede generar una percepción favorable. Es cierto, que nadie obliga a las organizaciones a tener presencia online, pero eso no imposibilita que la gente hable de ella de forma negativa (Arébalos, 2015). La empresa debe estar preparada para responder de manera efectiva y oportuna, sobre la base del conocimiento de sus grupos de interés y perfiles de los “influenciadores”

que tienen la capacidad de generar opiniones y reacciones en otros usuarios, para al menos mitigar la afectación en la reputación empresarial (Gavilanes y Párraga, 2018, p.6).

3. *Transparencia en las operaciones empresariales.* Con la digitalización se ha hecho más evidente. De acuerdo con Arébalos (2015), los consumidores pueden acceder a una enorme cantidad de información, comparar y decidir sobre la base de un enorme flujo de datos generado por millones de personas. Los consumidores pueden acceder a información detallada sobre prácticas comerciales, RSC y otros aspectos que influyen en su percepción sobre una empresa.

El desafío al que se enfrentan los CEO actuales es el de tomar conciencia de que están sentados en una “oficina de cristal”, constantemente expuestos a la supervisión y a la sanción social. Cualquier decisión que tomen sobre su negocio tiene una repercusión, ya sea en la relación con los empleados, los proveedores, los clientes o con el medio ambiente. No existe lugar donde se pueda operar sin ser visto; el público vigila cada movimiento y no queda espacio para secretos (Arébalos, 2015, p.12).

En resumen, tras una evolución histórica del concepto hemos llegado a un momento donde la reputación corporativa no solo depende de lo que hacen o dicen las empresas sino también de la percepción activa que tienen los usuarios sobre sus acciones. Esta evolución ha obligado a las empresas a ser coherentes con sus acciones y transparentes con la información que comunican.

2.1.2 Definición actual de reputación corporativa

Desde mi punto de vista, la definición más completa del concepto es la que establece el Foro de Reputación en 2005: La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que los diversos grupos de interés tienen sobre la empresa con los que se relacionan y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía en relación con su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general (Carrillo y Tato, 2005, p.5).

Aun así, tras el análisis que se ha hecho de la evolución del concepto podríamos decir que es muy difícil lograr una única conceptualización (Hernández, 2018). Se ponen a continuación algunas de las definiciones que complementan a la del Foro de Reputación:

- La reputación corporativa es una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una empresa que describe el atractivo general de la empresa para sus grupos de interés en comparación con sus principales rivales. (Fombrun, 1996, p.148).
- La reputación corporativa es la evaluación general de los stakeholders de una empresa a lo largo del tiempo. Esta evaluación se basa en las experiencias con la empresa y cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que proporcione información sobre las acciones de la empresa y/o una comparación con las acciones de otros rivales destacados (Gotsi y Wilson, 2001, p.7)
- La reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo mantenido a lo largo del tiempo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general (Villafañe, 2004, pp. 24-33).
- La reputación corporativa está estrechamente ligada a las relaciones que la organización establece con sus grupos de interés y a su puesta en valor (...). Es esencial comunicar con transparencia el conjunto de activos intangibles que la organización posee (Rubio, Jiménez, y Mercado, 2017).
- Es la suma de las percepciones de los públicos, la síntesis de la historia, cultura y compromiso de acercamiento a las demandas de la opinión pública (Alloza, Carreras y Carreras, 2013, citado en Gavilanes y Párraga, 2018, p.4).
- La reputación corporativa es un recurso intangible propio de la empresa que se materializa en el comportamiento de la misma y que requiere de un cierto tiempo para su configuración, que es reconocido por sus públicos como generador de valor en tanto que se ajusta a lo que éstos estiman como meritorio de la misma (Ferruz, 2017, citado en Gavilanes y Párraga, 2018, p.4)

2.1.3 Características

Con el objetivo de ayudar en la delimitación conceptual de la reputación empresarial, se procede a exponer los elementos que la caracterizan:

1. *Multidimensionalidad*: La reputación de las empresas es un activo intangible compuesto por varias dimensiones que, pese a estar interrelacionadas entre sí, poseen una identidad propia. Las distintas dimensiones de la reputación agregan valor, pero a la hora de ser valoradas se tratan como elementos diferentes e independientes. Algunos autores han aportado su opinión acerca de cuáles son estas dimensiones. Churchill (1979) empezó diferenciando entre la reputación con grupos internos (ej. directivos, accionistas, trabajadores etc.) y grupos externos (clientes, proveedores, aliados, administraciones públicas, la sociedad en general etc.) (Cifuentes & León, 2011). Más tarde, Dollinger, Golden y Saxton (1997) identificaron tres dimensiones con las que analizar la reputación empresarial: (1) reputación de la calidad de los productos, (2) reputación de la dirección; y (3) reputación financiera. Pero fueron Fombrun, Gardberg y Server (2000) quienes propusieron un modelo que iba más allá con seis dimensiones. Este modelo ha servido de referencia para medir la reputación corporativa desde entonces (Olmedo & Martínez, 2011).

Figura 1: Las 6 dimensiones de la reputación corporativa

Reputación corporativa	1	Visión y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene una visión clara - Tiene un excelente liderazgo - Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado
	2	Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece productos y servicios de alta calidad - Buena relación calidad-precio - Desarrolla productos y servicios innovadores - Respalda sus productos y servicios
	3	Rendimiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un sólido historial de rentabilidad - Tiende a superar a sus competidores - Es una opción de inversión de bajo riesgo - Tiene fuertes perspectivas de crecimiento futuro
	4	Atractivo emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Se tienen buenos sentimientos hacia la compañía - Hay admiración y respeto hacia la empresa - Hay confianza en la empresa
	5	Responsabilidad social y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Es responsable con el medioambiente - Apoya buenas causas - Mantiene altos estándares en el trato con las personas
	6	Ambiente en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de ser buena empresa para trabajar - Refleja ser una empresa con buenos empleados - Está bien gestionada

Fuente: Elaboración propia, basada en Fombrun, Gardberg y Sever (2000)

2. *Complejidad social*: La reputación corporativa se desarrolla con la participación de los grupos de interés, tanto internos como externos de la organización. Estos grupos incluyen a los colectivos y agentes con los que la empresa mantiene relaciones. La implicación de tantos grupos hace que exista una complejidad social derivada de la propia diversidad. De Castro (2008), pone el foco en los grupos de interés que más influyen en la construcción de la reputación empresarial. Tras un estudio llevado a cabo en España y el ámbito internacional se comprobó que lo que opinen los clientes siempre es lo que más influye en ambos planos. Sin embargo, el resto de las posiciones del ranking de relevancia varían. En el plano internacional destacan los empleados y reputación del CEO mientras que, en España, son la prensa y los analistas financieros quienes ocupan la segunda y tercera posición.

Figura 2: Grupos de interés que más influyen en la construcción de la reputación empresarial.

Ranking de influencia	Internacional	España
1º	Clientes	Clientes
2º	Empleados	Prensa escrita
3º	CEO	Analistas financieros
4º	Prensa escrita	Accionistas
5º	Analistas del sector	Gobierno y Reguladores
6º	Accionistas	Analistas de la industria
7º	Analistas financieros	Medios televisivos

Fuente: Elaboración propia, basada en De Castro (2008)

3. *Lento proceso de acumulación interna*: La construcción de una reputación sólida necesita de largos periodos de tiempo o incluso lustros (De Castro y López, 2006). Esta característica destaca la complejidad inherente con la participación de diversos factores independientes a lo largo del tiempo y en circunstancias históricas únicas.
4. *Sujeta a condiciones históricas específicas*: La acumulación de la reputación corporativa se relaciona directamente con la evolución histórica a lo largo del tiempo. Las circunstancias concretas de la historia contribuyen a una formación que será única e irrepetible. Ello implica que el resultado sea específico para cada empresa y, por tanto, difícilmente replicable por los competidores (De Castro, 2008).
5. *Difícil de manipular por parte de la propia empresa*: Dada la naturaleza multidimensional, la complejidad social, el proceso gradual de acumulación y las

condiciones históricas, modificar directamente la reputación corporativa resulta sumamente complicado para la propia empresa. Aunque puede tomar medidas para influir en su reputación, esta depende de la percepción subjetiva de los diversos stakeholders. En lugar de poseerla directamente, la empresa puede construir y mantener una imagen positiva mediante prácticas empresariales éticas, transparencia en la comunicación y responsabilidad social. No obstante, la reputación sigue siendo un activo intangible que se forma en la mente de quienes interactúan con la empresa. Su gestión requiere un enfoque a largo plazo y la consideración cuidadosa de las expectativas y percepciones de los grupos de interés.

2.1.4 Gestión de la reputación corporativa

Para desarrollar este apartado nos apoyamos en la característica que explica que la reputación es difícilmente manipulable por la empresa. Pese a que no pueda influir totalmente sobre las percepciones de los grupos de interés, sí que puede controlar su propio comportamiento y comunicación para crear impresiones favorables como la confianza y credibilidad.

De acuerdo con Juan Manuel Mora, vicerrector de comunicación de la Universidad de Navarra, la reputación no es un producto sino un fruto que se prepara cultiva y protege a través de una visión 360° por parte de la institución (BUR, 2015). Gracias al trabajo de departamentos como los de comunicación o RSC, la empresa puede despertar en los stakeholders percepciones favorables y sostenidas en el tiempo sobre la organización, la marca y sus productos y servicios.

Según la agencia española Villafañe & Asociados Consultores (2015), una reputación positiva requiere una gestión proactiva y estratégica que cumpla con cuatro condiciones fundamentales:

1. *Definir metas:* Definir por qué elementos quiere la empresa que se le diferencie y reconozca. Lo idóneo es que para ello se involucre a la Alta Dirección y los directivos de todas las áreas para gestionar la reputación de forma más participativa y transversal.
2. *Diagnosticar:* Disponer de un diagnóstico detallado sobre la realidad de la empresa, la opinión de los grupos de interés, las oportunidades de comunicación y los riesgos reputacionales que le afectan.
3. *Gestionar:* Contar con métricas fiables con las que monitorizar la gestión de la reputación y conocer los aspectos a solucionar en el desempeño. Algunas de estas métricas son el índice de Reputación que se obtiene a través de encuestas y estudios de

opinión o el NPS (Net Promoter Score) con el que se mide la disposición de los clientes a recomendar la empresa a otros.

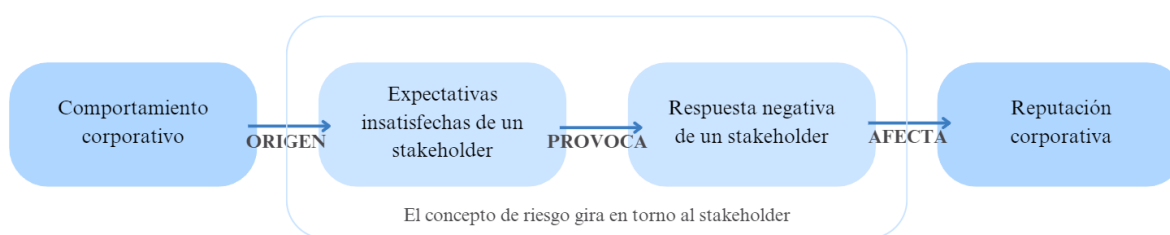
4. *Comunicar*: Definir qué hechos, logros y compromisos comunicar, a quién dirigir la comunicación y cuándo hacerlo, para fortalecer los elementos ya reconocidos entre los stakeholders y poner en valor otros en los que la organización necesita mejorar dicho reconocimiento.

2.2 Los Riesgos Reputacionales

2.2.1 El concepto de riesgo reputacional

La reputación puede verse afectada por incidentes que generen crisis. A estos incidentes se les denominan riesgos reputacionales. Un riesgo reputacional es cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de sus grupos de interés, de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta que menoscabe severamente la reputación corporativa (Villafañe, 2015, p.153). El riesgo reputacional se manifiesta cuando la manera en que se lleva a cabo la operación de un negocio no cumple con las expectativas de los diferentes grupos de interés. En muchos casos, aunque no de manera exclusiva, este riesgo surge como un efecto secundario, es decir, como una consecuencia reputacional de eventos operativos, estratégicos o de negocio que pueden tener lugar en diversas áreas de la organización.

Figura 3: Dinámica del Riesgo Reputacional



Fuente: Elaboración propia, basada en Guillén (2018)

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan a dos tipos de riesgos. Por un lado, está el riesgo reputacional situacional (también conocido como cisne negro), que es aquel que sobreviene de forma inmediata e imprevisible. Para las empresas es prácticamente imposible anticiparse a él. Un ejemplo y caso reciente de este riesgo fue el Covid-19. La pandemia representó un desafío sin precedentes que puso a prueba la capacidad de las empresas para operar de manera ética,

segura y adaptable. La forma en que abordaron estos desafíos afectó directamente su reputación, ya que la sociedad y los stakeholders observaron de cerca sus acciones y respuestas.

Por otro lado, se encuentra el riesgo reputacional previsto. En estos casos las empresas sí que pueden anticiparse desarrollando estrategias de comunicación o planes de gestión de crisis con los que minimizar las consecuencias. Un ejemplo es que una empresa planea cerrar una de sus plantas de producción. Gracias al tiempo, sería capaz de desarrollar medidas con las que explicar los motivos de dicho cierre y minimizar las reacciones adversas.

De acuerdo con Hemelberg y Castro (2015) algunas de las consecuencias más comunes de los riesgos reputacionales son una mala imagen, desprestigio, publicidad negativa (sea cierta o no), y malas prácticas de negocios. Esto tiende a originar pérdida de clientes, disminución de ingresos o incluso procesos judiciales. Por consiguiente, es vital que todas las organizaciones, sin importar su industria o tamaño, se preocupen por identificar y cuidar de los riesgos que, mal manejados, puedan materializarse poniendo en duda la continuidad del negocio.

2.2.2 Características

Los riesgos reputacionales se caracterizan por ser:

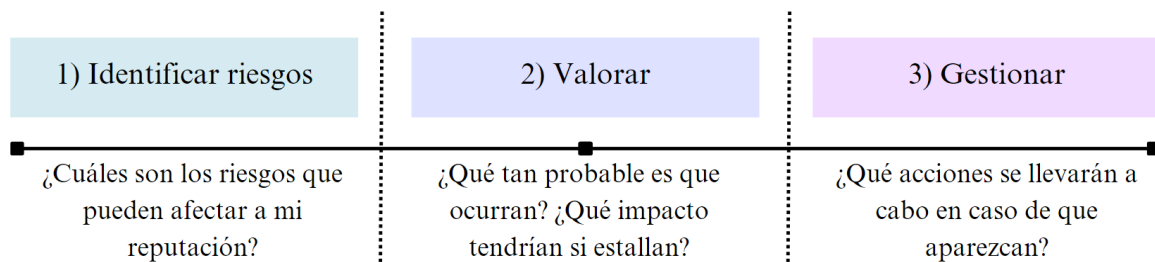
1. *Subjetivos y de naturaleza cambiante*: pueden ocurrir en cualquier momento por lo que no es siempre fácil prevenirlos.
2. *Transversales en todas las áreas de la empresa*: cuando se materializan impactan a toda la organización.
3. *Virales*: la creciente conciencia social y la difusión de la información a través de las redes sociales han hecho que los riesgos estén más expuestos que nunca y por ende la reputación de la empresa. Un hecho negativo puede propagarse rápidamente y provocar una crisis reputacional que afecte a la empresa, e incluso a todo un sector.
4. *Estratégicos*: los riesgos pueden llevar a pérdidas de confianza y a cambios en la percepción de los grupos de interés de una empresa, lo que puede tener consecuencias graves. De ahí, es fundamental la toma de decisiones estratégicas que permitan superar lo ocurrido y recuperar la confianza.

2.2.3 Gestión de los riesgos reputacionales

Carlos Mas, presidente de PwC España, comentó lo siguiente en Crecimiento Inteligente (un programa de la consultora para apoyar a las empresas y Administraciones Públicas): “Vivimos en un mundo arriesgado en el que es imposible controlar todas las amenazas, pero sí podemos paliar los impactos y sí que podemos conocer qué nivel de riesgo podemos asumir. No podemos controlar los cisnes negros porque, por su propia naturaleza, son imprevisibles; pero sí podemos prepararnos mejor y asumir que es posible anticiparse y vivir con herramientas que nos aporten seguridad e incluso ventaja competitiva” (PWC, 2008, p.4)

Una forma de identificar y cuidar de los riesgos de cualquier tipo de organización es la que se presenta en la figura 4.

Figura 4: Modelo para gestionar Riesgos Reputacionales



Fuente: Elaboración propia, basada en Guillén (2018)

1. *Identificar riesgos*: Consiste en enumerar los eventos o situaciones que podrían tener un impacto negativo en la reputación de la organización. Para ello es necesario realizar un análisis del entorno en el que opera la organización y realizar encuestas a los stakeholders para obtener información e identificar amenazas concretas.
2. *Valorar*: Para llevar a cabo esta evaluación, se crea un mapa de riesgos que valora las amenazas identificadas en el primer paso, considerando tanto su probabilidad como su impacto. Este enfoque proporciona a las organizaciones la capacidad de cuantificar la probabilidad de que estos eventos ocurran y medir el posible daño asociado a su materialización (Rodríguez, Piñeiro & De Llano, 2013). Cada riesgo se evalúa individualmente, asignándole niveles de probabilidad y de impacto. La probabilidad se suele expresar de forma cualitativa, categorizándola como baja, media o alta. Por otro lado, el impacto se evalúa teniendo en cuenta cómo afectará el riesgo a diversas áreas de la organización, abarcando aspectos financieros, operativos y legales, entre otros.

Combinando estos resultados con el mapa de riesgos permite clasificar los riesgos como de máxima gravedad (nivel rojo), gravedad intermedia (nivel amarillo) o baja gravedad (nivel verde), lo que brinda a las organizaciones la capacidad de priorizar acciones y asignar recursos de manera efectiva a aquellos riesgos con niveles más elevados.

3. *Gestionar*: En la etapa final del modelo se llevan a cabo acciones preventivas, seguimiento y control de los riesgos. Esto implica la creación de planes de respuesta operativa para hacer frente a los riesgos identificados. Una herramienta eficaz para abordar los riesgos reputacionales es el Cuadro de Mando Reputacional (CMR). Esta técnica permite analizar la reputación, visualizar variables clave según las expectativas y necesidades de los stakeholders y anticiparse a posibles riesgos. Hay que tener en cuenta que cada CMR debe adaptarse a las necesidades de cada organización para permitir evaluar los datos de su competencia y obtener medidas comparables.

En conclusión, las empresas que manejan de manera efectiva sus riesgos tienen la capacidad de prever y abordar adecuadamente las contingencias. Según Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2012), es necesario que las empresas posean un mapa de riesgos y un cuadro de mando reputacional sólidos. Hoy en día nos encontramos ante un mundo más pequeño y alcanzable por el desarrollo de nuevas tecnologías y operaciones a nivel global. Por consiguiente, es esencial abordar la gestión de riesgos reputacionales de la forma más estratégica y profesional posible.

2.3 Las Crisis Reputacionales

2.3.1 El concepto de crisis reputacional

La reputación corporativa es el producto de las opiniones y juicios que hacen los grupos de interés en base a las percepciones que reciben. En el momento en el que las organizaciones incumplen con las expectativas de alguno de ellos, se pone de manifiesto un riesgo que, mal gestionado, es altamente probable que desencadene una crisis reputacional.

De acuerdo con Fink (2002), las crisis reputacionales son “un período de tiempo inestable o estado que involucra varios asuntos en donde un cambio decisivo es inminente. Es un evento que puede empeorar la situación de una organización pero que a la vez constituye una posibilidad de mejora” (Gavilanes & Párraga, 2018, p.8).

Por su parte Piñuel (2002) defiende que las crisis de reputación son “un cambio repentino entre dos situaciones (la anterior y posterior a la crisis), que comprometen la imagen y el equilibrio natural de una organización” (Gavilanes & Párraga, 2018, p.8).

Para Coombs (2007), una crisis reputacional es “la percepción de un evento imprevisible que amenaza de manera importante las expectativas de los stakeholders y puede impactar seriamente el funcionamiento de una organización y generarle resultados negativos. (...) Una crisis es imprevisible pero no inesperada” (Vichique, 2013, p.384). Este autor afirma que las crisis no pueden ser inesperadas, ya que antes de que estas ocurran las empresas deberían de haber evaluado los riesgos con más probabilidad de desencadenar una crisis. Me gustaría hacer hincapié en que esta afirmación solo es posible si nos referimos a los riesgos previsibles ya que resulta imposible anticiparse a los riesgos situacionales.

En el momento que estalla una crisis, las organizaciones deben gestionarla para recuperar la reputación o al menos lograr que el evento negativo se vaya disipando mediante estrategias que permitan recuperar la confianza de los grupos aquejados (Guillén, 2018, p.21). Estas estrategias están comúnmente vinculadas a la comunicación, ya que una comunicación efectiva no solo ayuda a informar a los stakeholders sobre la situación, sino que también permite a la empresa influir en la forma en la que se percibe la respuesta de la organización. Este último aspecto implica que si una empresa demuestra una respuesta empática (comprendiendo a su audiencia), diligente (resolviendo el problema) y honesta (asumiendo la responsabilidad), podría hasta salir fortalecida de la crisis. De acuerdo con Calahorro (2005), citado por Vichique (2013), una gestión efectiva de las crisis puede aportar beneficios como los que se citan a continuación:

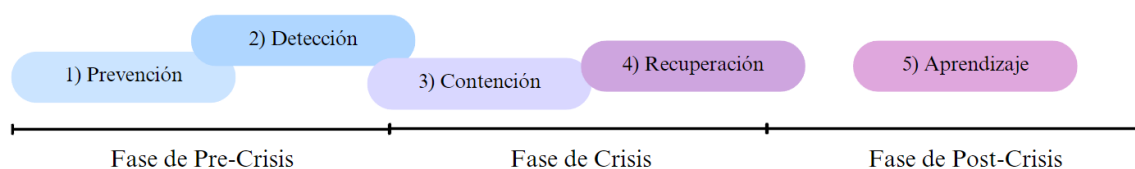
- 1) Moviliza y pone a prueba a la organización, llevándola a analizar las causas y aprender de la situación.
- 2) Cumple una función integradora requiriendo la participación de todos los colectivos para superarla.
- 3) Proporciona lecciones valiosas para aprender a gestionar mejor riesgos futuros.
- 4) Estimula la creatividad y agiliza las capacidad de reacción, siendo crucial para resolver las crisis de manera efectiva
- 5) Genera líderes y gestores capaces de asumir planes de acción y refuerza la identidad corporativa en el plano interno.
- 6) Asegura la estabilidad del sistema de la entidad al fortalecer la confianza de los grupos externos después de superar la crisis.

- 7) Motiva a la creación y adaptación de acciones preventivas haciendo que se desarrollen planes más completos para escenarios similares.

2.3.2 Fases de las crisis reputacionales

Una gestión efectiva de crisis es esencial para frenar su progresión y minimizar su impacto en la reputación de las empresas. Para ello, es importante que se comprendan las distintas fases que experimentan aquellas crisis que realizan el ciclo de vida completo y cómo deberían actuar las empresas. Muchos autores han propuesto modelos para delimitar estas fases, pero, en este trabajo, se ha optado por alinear la perspectiva de Mitroff & Pearson (1995) con la de García & Smolak-Lozano (2013) para enriquecer el análisis.

Figura 5: Fases y actuación ante crisis reputacionales



Fuente: Elaboración propia

La figura 5 utiliza las tres fases propuestas por García & Smolak-Lozano (2013) a modo de eje cronológico. Sobre ellas se sitúan las cinco actuaciones que según Mitroff & Pearson (1995) deberían llevar a cabo las empresas si quieren intervenir y gestionar correctamente la crisis.

- *Fase Pre-Crisis:* es la fase donde las crisis empiezan a dar señales de vida. En esta etapa es donde la organización se suele dar cuenta de que se avecina un problema. Para este momento Mitroff & Pearson (1995) aconsejan que las empresas lleven a cabo dos medidas.
 1. *Prevención:* La mejor forma de evitar una crisis es actuar correctamente desde un inicio. Los autores consideran que las organizaciones deberán hacer todo lo posible para implementar sistemas que prevengan crisis en el futuro. Para ello, es esencial escuchar al cliente, mercado, ciudadano etc. para saber qué es lo que quieren desde el primer momento y evitar situaciones adversas. En esta fase es esencial hacer una evaluación de los riesgos y definir estrategias con las que

mitigar cualquier desafío reputacional. Algunas de estas herramientas son los planes de gestión y los planes de comunicación de crisis.

2. *Detección*: A pesar de hacer las cosas bien siempre habrá descuidos, accidentes o malas intenciones de por medio. De acuerdo con los autores, antes de que nazcan las crisis, estas suelen manifestar diversos factores que alertan su posible surgimiento. Es importante que las organizaciones tengan herramientas para detectar las crisis antes de que se transformen en temas que no se pueden contener.
- *Fase Crisis*: es la etapa en la que se desarrolla la crisis y los grupos de interés empiezan a percibir sus efectos. Normalmente, las crisis salen a la luz a través de los medios de comunicación (García & Smolak-Lozano, 2013, p.4). Añadiría a lo expuesto por estos autores en 2013 que, actualmente además de en los medios de comunicación tradicionales y digitales, también las crisis pueden ver la luz en foros y redes sociales de Internet. A partir de aquí Mitroff & Pearson (1995) hablan de las fases de contención y recuperación.
 3. *Contención de daños*: en el momento en el que la crisis alcance esta fase, las organizaciones han de intervenir de forma inmediata para evitar que los daños se expandan hacia áreas de la empresa que todavía no han sido afectadas. Según Antonio López (experto del BBVA) “es un error estimar que una crisis silenciada es una crisis resuelta” (Vichique, 2013, p.374). En general, las empresas deben tomar la iniciativa para comunicar lo que está sucediendo (sea su culpa o no) ya que el silencio suele ser una mala estrategia.
 4. *Recuperación*: una vez superada la crisis, los autores recomiendan que la empresa reanude su actividad volviendo a su desarrollo habitual. Chen (2016) hace un apunte sobre esta fase y dice que, en caso de ser la empresa culpable de la crisis, esta ha de demostrar arrepentimiento y tratar de recuperar la confianza perdida de sus stakeholders.
 - *Fase Post-Crisis*: se entiende como la fase de vuelta a la normalidad. La empresa ya ha superado el punto álgido del conflicto y conoce las causas que lo iniciaron.
 5. *Aprendizaje*: “De nada sirven las fases anteriores si no buscamos aprender de los errores y debilidades de la empresa” (Chen, 2016). Tras la crisis, la empresa deberá interiorizar desde un punto de vista interno y externo las implicaciones de la crisis acontecida. Además, convendrá desarrollar protocolos con los que

evitar que la historia se repita y mejorar su capacidad de respuesta como profesionales a futuras crisis.

2.4 Plan de Comunicación de Crisis

2.4.1 El concepto de plan de comunicación

Como se ha explorado en capítulos anteriores, algunas crisis surgen de manera imprevista por una falta de atención y gestión adecuada de las señales de riesgos. Esta ausencia de anticipación a los problemas hace que las crisis impacten directamente sobre las instituciones afectando, entre otras muchas cosas, a la percepción pública de la empresa, poniendo en riesgo su reputación. Bajo la presión del momento, los nervios y la urgencia por actuar rápidamente, las empresas a menudo carecen de la capacidad para realizar un análisis reflexivo y tomar decisiones acertadas. Por esta razón, es crucial que dediquen tiempo y esfuerzo a la elaboración de un plan de comunicación de crisis desde la tranquilidad, es decir, desde la fase de prevención. Esto les permitirá realizar un estudio completo sobre el entorno de la empresa y determinar con precisión las estrategias más adecuadas con las que gestionar las crisis.

De acuerdo con Gigliotti (1993), citado por Sánchez (2017, p.20), la gestión de crisis es “la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios”.

Marín (2009) destaca que dicha gestión implica la supervisión de riesgos y la implementación de acciones de comunicación tanto en el ámbito externo como el interno. En el ámbito externo, la comunicación tiene el propósito de prevenir crisis de opinión pública cuando los medios de comunicación ya han abordado el tema. Para ello, las empresas han de proporcionar información que tranquilice, presentando la situación a un nivel de incidente y no de crisis. A nivel interno, la comunicación tiene el objetivo de informar a los empleados sobre la magnitud del hecho y los procedimientos que se llevarán a cabo para mitigar sus efectos.

Hoy en día, la capacidad de gestionar la comunicación en situaciones de riesgo se ha vuelto un elemento clave. De acuerdo con Vichique (2013, p.584), “gestionar comunicación en situaciones de crisis es gestionar credibilidad”. En un mundo repleto de opciones, la credibilidad de una empresa se convierte en un factor determinante en las elecciones de los consumidores. La credibilidad, reflejo de la confianza que los diferentes grupos de interés

depositan en la organización, se constituye como un componente vital para el establecimiento de relaciones sólidas y perdurables. De ella depende la configuración de una reputación corporativa positiva. En este contexto, el plan de comunicación de crisis adquiere una gran importancia al salvaguardar la credibilidad y preservar la reputación empresarial en situaciones desafiantes e imprevistas. Este plan estratégico no solo contribuye a la gestión eficaz de crisis, sino que también juega un papel fundamental en la construcción de una percepción positiva a largo plazo, reforzando así la credibilidad y el prestigio de la empresa en el mercado.

En palabras de Raigada (1997, p.24), el plan de comunicación de crisis es “un documento que detalla las respuestas comunicativas a implementar durante la aplicación de medidas de urgencia, en el respaldo al comité de crisis y al grupo de asesoría técnica, así como en la activación de dispositivos de comunicación interna y externa. Este plan abarca la interacción con interlocutores sociales y medios de comunicación”. Marín (2009) añade que este documento recopila información sobre los esfuerzos proactivos para prevenir crisis, tales como: el análisis de riesgos, las medidas preventivas, los protocolos de respuesta, la promoción de una cultura de gestión de riesgos en la entidad, la formación de los empleados, y las recomendaciones y procedimientos de seguridad. Añade que el foco del plan está en detener el flujo de críticas y restaurar la credibilidad y confianza perdidas.

Al anticipar y abordar proactivamente las posibles amenazas, el plan de comunicación de crisis no solo mitiga el impacto negativo en la reputación, sino que también refuerza la confianza al demostrar una gestión eficaz y transparente frente a las adversidades.

En la gestión de crisis, la dimensión informativa se centra en tres aspectos clave:

1. Explicar los eventos que desencadenaron la crisis y sus procesos.
2. Justificar las decisiones tomadas para abordar la situación.
3. Tranquilizar a los distintos públicos involucrados o afectados por la crisis, proporcionándoles información sobre la evolución del asunto que la generó.

El plan de comunicación de crisis es una de las herramientas que integra estos tres aspectos y asegura una planificación y coordinación a largo plazo.

2.4.2 Desarrollo de un plan de comunicación de crisis

A continuación, se explorarán los pasos esenciales para desarrollar un plan de comunicación de crisis efectivo, desde la detección de riesgos hasta la implementación de estrategias

específicas de comunicación. Raigada (1997) sostiene que este plan no debe ser concebido como un documento rígido, sino más bien como algo dinámico y adaptable (Vichique, 2013). Es esencial que las partes involucradas, incluido el comité de crisis y el portavoz, reconozcan la posibilidad de que las circunstancias evolucionen, por lo que este instrumento debe ser flexible y ágil, con estrategias que puedan ajustarse según sea necesario.

Es vital seguir cada uno de los pasos detallados a continuación para elaborar dicho plan. Esto se hace con el propósito de utilizar la comunicación para generar respuestas efectivas ante el evento que desencadenó la crisis, al mismo tiempo que se busca reducir al mínimo la pérdida de crédito y reputación.

1. Investigación

La fase de investigación es un pilar fundamental al permitir que la organización comprenda los riesgos y vulnerabilidades inherentes a ella. Para ello tendrá que realizar un análisis interno y externo de situación con un DAFO que permita destacar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta. En base a la información recogida del entorno en el que opera, la empresa podrá gestionar los riesgos como se expone en el apartado 2.2.3. Esto implica la identificación, a través de un mapa de riesgos, de aquellos riesgos que tienen una mayor probabilidad de materializarse y dañar gravemente la reputación corporativa. El beneficio de este análisis es que no abarca los riesgos de forma superficial, sino que profundiza en aspectos legales, operativos, financieros y reputacionales que puedan comprometer y zarandear la estabilidad de la empresa. Además, impone un escrutinio riguroso del entorno externo para detectar amenazas como eventos globales, cambios regulatorios o fluctuaciones del mercado que puedan desencadenar crisis. Algunas de las circunstancias más comunes que desencadenan crisis son los desastres naturales, interrupciones en las operaciones comerciales habituales, incidentes que causen lesiones a clientes o empleados, la presencia de productos defectuosos, así como cambios en las normativas aplicables.

Asimismo, considero fundamental que las empresas lleven a cabo una evaluación exhaustiva de sus comunicaciones preexistentes. Es imprescindible que, al desarrollar un plan de comunicación, tengan un conocimiento claro de sus fortalezas y debilidades en este ámbito. Esta revisión retrospectiva puede ser esencial para analizar crisis anteriores y evaluar la efectividad de la comunicación con los stakeholders involucrados.

En resumen, el propósito de esta fase es prevenir situaciones imprevistas que puedan llevar a las empresas a improvisar y a coordinar mal sus respuestas. En tiempos difíciles, es crucial mantener la objetividad y el control en la comunicación. Por lo tanto, después de identificar los riesgos más significativos, se establecerán objetivos concretos, se definirán audiencias, roles, responsabilidades, estrategias y mensajes clave para cada escenario. Es esencial recordar que los planes deben ser revisados y actualizados regularmente para mantener su efectividad.

2. Identificar públicos afectados

Determinar quiénes son los principales stakeholders de la empresa y cómo podrían verse afectados por una crisis reputacional es esencial. Para ello, Bongiovati (2008, p.54) recomienda establecer un mapa de públicos expresando que “este instrumento consiste en una representación gráfica de la organización y sus públicos. Es fundamental para poder comprender qué tipo de relación se establece entre una organización, su identidad y sus públicos” (Vichique, 2013).

Figura 6: Mapa de públicos habituales de una empresa



Fuente: Redacción RD. (2022)

De acuerdo con Vichique (2013), las prioridades de los grupos involucrados con la empresa y viceversa pueden cambiar con el tiempo. Sin embargo, en una crisis, siempre es fundamental dar respuesta prioritaria a tres grupos específicos:

1. *Los afectados.* Todo aquel que haya sido directa o indirectamente afectado por la crisis, ya sea física, emocional, económica o de cualquier otra manera.

2. *Los medios de comunicación.* Desempeñan un papel fundamental en la difusión de información durante una crisis y pueden influir significativamente en la percepción pública de la situación y de la empresa.
3. *Los empleados.* Son un activo incalculable a lo largo de una crisis, ya que desempeñan un papel crucial en la gestión de la situación y en la preservación de la reputación de la empresa. Hortas (2007, p.151), citado por Vichique (2013), puntualiza que “los empleados no deben enterarse nunca por la prensa (ni a través de rumores) de una situación crítica de la compañía. El daño que estaríamos causando en este caso a la comunicación interna de la compañía podría agravar la propia situación de crisis”.

Contar con un mapa de públicos es esencial al elaborar un plan de comunicación, ya que permite identificar los grupos de interés clave y comprender sus preocupaciones específicas. Esto facilita la adaptación de la estrategia de comunicación. Conjuntamente, el mapa ayuda a priorizar las acciones de comunicación y a personalizar los mensajes, asegurando una respuesta efectiva y protegiendo la reputación corporativa.

3. Crear un Comité de Crisis y seleccionar un portavoz

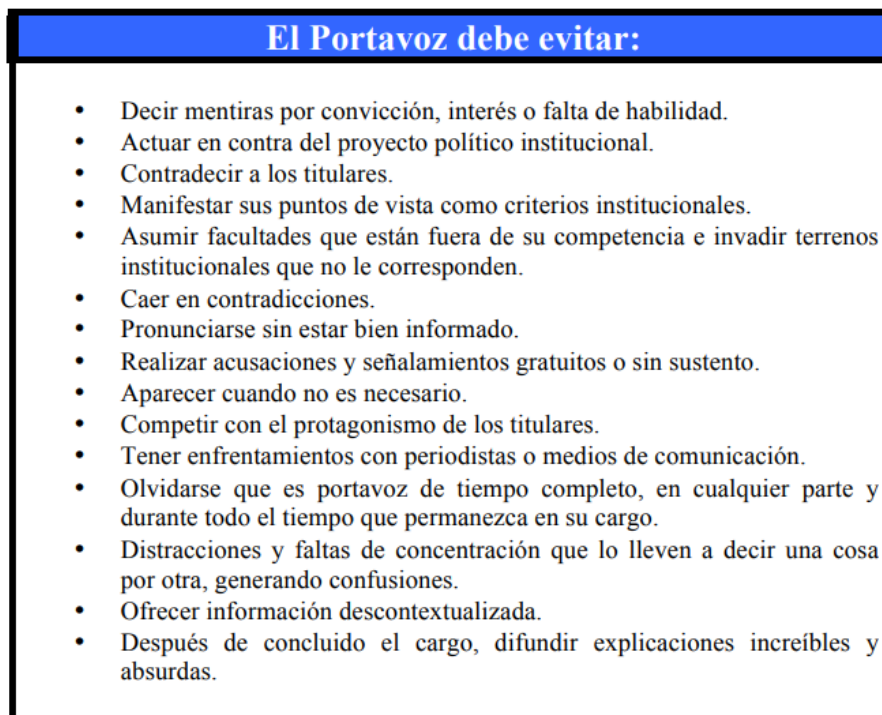
Aunque las empresas dispongan de un departamento de comunicación, no es adecuado que se encarguen solos de las crisis. Las empresas necesitan un equipo especializado en el que haya responsabilidades definidas para actuar con rapidez y un portavoz encargado de informar y responder a las preguntas planteadas por los medios de comunicación. Por esa razón, los planes de comunicación de crisis deben estar respaldados por un Comité de Crisis formado con anticipación. Según CRS Control (2023), el Comité de Crisis es un grupo de personas designadas dentro de una organización para coordinar y gestionar la respuesta ante situaciones de crisis. Su objetivo principal es minimizar los impactos negativos de eventos inesperados o desastres en la empresa y garantizar una recuperación efectiva.

Los miembros del Comité varían según el tipo de empresa y la gravedad del asunto, pero en general, suelen incluir: al presidente, un representante legal, el encargado de recursos humanos, el responsable de comunicaciones (que muchas veces se convierte en el portavoz), un experto del área afectada y un secretario (Zapata, 2011).

La figura del portavoz es de las más relevantes dentro del Comité al representar la opinión oficial y la imagen de la compañía ante los medios de comunicación y otras audiencias potenciales (Vichique, 2013, p.97). De acuerdo con Zapata (2011), el Comité demanda un

portavoz externo, para que sea la cara visible de la empresa, un portavoz suplente y un portavoz interno del área de comunicación. El portavoz externo debe estar preparado para abordar las preguntas durante las conferencias de prensa y es fundamental que esté plenamente informado sobre la situación y estrategias establecidas en el plan de comunicación de crisis. En la siguiente figura se exponen algunas de las acciones que todo portavoz debe evitar a la hora de gestionar una crisis.

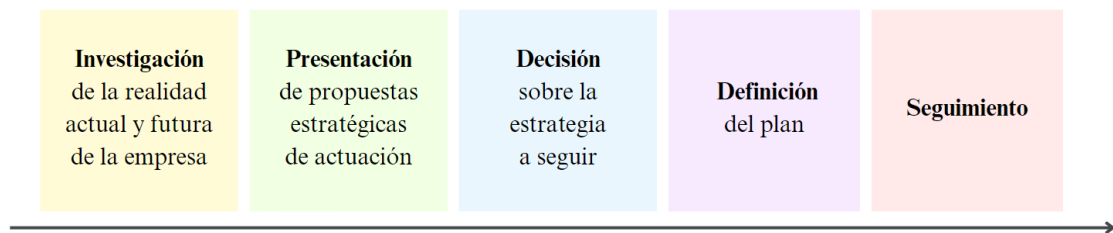
Figura 7: Comportamientos que un portavoz debe evitar



Fuente: Vichique (2013, p.607)

El Comité de Crisis tiene varias funciones como, por ejemplo; encargarse de gestionar la comunicación durante una crisis, analizar el problema, evaluar su gravedad, mitigar los daños, tomar decisiones, designar portavoces y definir la postura oficial de la empresa. Estos comités se establecen para proporcionar respuestas fundamentadas, coordinadas y ágiles ante la necesidad de proteger la imagen y reputación corporativa. De acuerdo con Zapata (2011) y Vichique (2013), los expertos recomiendan 5 pasos generales que todo Comité debe seguir con respecto a la comunicación de crisis.

Figura 8: Metodología de trabajo del Comité de Crisis



Fuente: Elaboración propia, basada en Zapata (2011) y Vichique (2013)

1. *Investigación:* El equipo debe examinar detalladamente la información recopilada durante el análisis DAFO para identificar posibles riesgos, evaluar su impacto potencial en la empresa, y establecer estrategias de respuesta adecuadas.
2. *Presentación:* Presentar una variedad de estrategias que la empresa podría emplear para abordar la situación.
3. *Decisión:* Seleccionar la estrategia más viable y desarrollarla con mayor profundidad.
4. *Definición:* Coordinar acciones y elaborar los mensajes que serán transmitidos por los portavoces de la empresa.
5. *Seguimiento:* Evaluar continuamente el impacto de las acciones de comunicación implementadas. Personalmente recomiendo llevar a cabo acciones de "clipping" en los medios de comunicación. Esto consiste en recopilar y analizar artículos y menciones sobre la empresa o un tema específico (en nuestro caso las crisis). Esto permitiría a la empresa monitorear la cobertura mediática, evaluar la percepción pública y mantenerse informado sobre su presencia en los medios.

4. Determinar los objetivos y la estrategia de comunicación

Para dirigir efectivamente las respuestas de una empresa frente a crisis, es crucial establecer objetivos de comunicación ya que proporcionan un marco sólido para el desarrollo de estrategias. Aunque estos objetivos pueden ajustarse según la gravedad de la situación y la reacción del público, es necesario que la empresa los identifique en su plan de comunicación. Entre los posibles objetivos se encuentran: restaurar la confianza deteriorada, mitigar el impacto negativo, abordar las inquietudes del público, limitar la difusión de información errónea y fortalecer los valores corporativos.

Westphalen y Piñuel (1992) proponen cuatro principios que deben regir todas las estrategias de comunicación (Sánchez, 2017):

1. *Anticipación*: La empresa debe comunicar toda la información disponible antes de que otros lo hagan. Esto implica estar un paso adelante en la divulgación de los acontecimientos para poder mantener el control sobre la narrativa.
2. *Agilidad*: La capacidad de reaccionar y responder rápidamente a cualquier pregunta o inquietud por parte de cualquier público es esencial. La rapidez en la respuesta contribuye a mitigar la incertidumbre y mantener la confianza en la organización.
3. *Calidad informativa*: Se debe proporcionar información de alta calidad que no esté disponible en ningún otro lugar, ya que la organización es la principal fuente y gestora de los datos sobre lo que está ocurriendo. Esto ayuda a establecer la credibilidad y a guiar la percepción pública de los eventos.
4. *Veracidad*: Silvio Pellico, un poeta italiano del S.XIX, dijo una vez: “cuando hayáis cometido un error, no mintáis para negarlo o atenuarlo. La mentira es una torpe debilidad. Acepta que te has equivocado; en ello hay magnanimidad” (Díaz, 2020). Es fundamental que la empresa diga siempre la verdad, ya que la mentira es la peor estrategia de comunicación. Ser honestos y transparentes es necesario para mantener la confianza y la credibilidad en la organización.

Figura 9: Las actitudes que menos gustan cuando se comunican crisis

La improvisación	El silencio
No ser transparentes	Responder tarde
Que no haya portavoz o que sea poco creíble	La información confusa y poco realista
No atender a los públicos afectados	Tratar a los medios como enemigos
Proporcionar información y mantener “sensación de culpabilidad”	

Fuente: Elaboración propia, basada en Vichique (2013)

De acuerdo con Sánchez (2017), Westphalen (1998) estableció que las estrategias pueden seguir tres modalidades:

- A) *Estrategia de silencio*: Esta modalidad opta por no responder a las acusaciones, sin desmentir la existencia del problema y/o su responsabilidad. No profundizaremos en esta opción por ir en contra de la filosofía de transparencia.
- B) *Estrategia de negación*: Consiste en negar la existencia del problema. Si la crisis se confirma en algún momento, será el fin para la empresa ya que, en ese punto, no habrá manera de dar marcha atrás y perderá toda su credibilidad. Tampoco profundaremos en ella.
- C) *Estrategia de confesión*: Esta estrategia, que es la más utilizada y acertada, implica que la empresa admita abiertamente la situación y su responsabilidad desde el principio, mostrándose como una entidad socialmente responsable. Esta estrategia puede tomar dos enfoques: o proactivo o reactivo.

Figura 10: Estrategia proactiva y reactiva

	Estrategia proactiva	Estrategia reactiva
Enfoque temporal	<ul style="list-style-type: none"> - Se anticipan a posibles problemas - Identifican y abordan riesgos potenciales antes de que se conviertan en crisis. - Se centra en la prevención y preparación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responden a las crisis una vez han ocurrido. - Su enfoque está en gestionar y minimizar los daños después de que aparezcan las crisis.
Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Identifican amenazas antes de que se materialicen. - Implica la monitorización constante del entorno empresarial - Implica la anticipación de problemas potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifican riesgos una vez que se han manifestado, a menudo como respuesta a eventos negativos que ya han afectado a la reputación de la empresa.
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboran planes de contingencia. - Forman al personal para que sepan manejar situaciones de crisis. - Están listos para actuar de inmediato en caso de que haya un problema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación limitada. - La respuesta a la crisis puede ser menos eficiente y más caótica.

Comunicación	<p>- La comunicación es clave y se establecen canales efectivos para transmitir mensajes consistentes y controlar la narrativa desde el principio.</p> <p>-Se busca mantener la confianza y credibilidad de la empresa.</p>	<p>-La comunicación puede ser más desafiante, ya que la empresa puede estar lidiando con la urgencia y la presión.</p> <p>- La información puede ser menos controlada y más propensa a malentendidos.</p>
Aprendizaje continuo	<p>- Revisión constante de procesos, evaluación de riesgos y adaptación a cambios en el entorno empresarial.</p> <p>-Se busca aprender de experiencias pasadas y mejorar la capacidad de gestión de crisis.</p>	<p>- A menudo implica aprender sobre la marcha, ya que la atención se centra en resolver la crisis actual.</p> <p>- La reflexión y la mejora continua pueden no ser una prioridad inmediata.</p>

Fuente: Elaboración propia, basada en Marín (2009)

5. Construir el mensaje

En momentos de crisis, cuando las presiones y expectativas institucionales están en juego, es fundamental comunicar con cuidado, dado que cualquier error podría acarrear consecuencias graves e irreversibles. Es aconsejable que las organizaciones informen de manera responsable y transparente, con mensajes ya desarrollados. Vichique (2013) asegura que hay tres datos que no pueden pasarse por alto a la hora de construir estos mensajes:

- Contar qué está pasando y qué ha causado la crisis. La empresa debe proporcionar información a los medios de comunicación independientemente de la disponibilidad de información. Las noticias negativas deben divulgarse lo antes posible porque si la empresa no comunica, otros lo harán por ella.
- Informar de qué están haciendo para solucionarlo. La urgencia no debe conducir a la improvisación por lo que hay que definir los mensajes con anterioridad y comunicar de forma unificada.
- Garantizar que no volverá a suceder.

Es fundamental que la empresa establezca un mensaje claro desde el principio para evitar contradicciones que puedan socavar su credibilidad. Además, una organización no debe minimizar la gravedad del problema, ya que tarde o temprano la seriedad la crisis será quien la saque a la luz. A continuación, se presenta una tabla que consejos de cómo abordar adecuadamente el tema de la comunicación de mensajes.

Figura 11: ¿Qué comunicar ante una crisis?

Lo que sí hay que comunicar	Lo que no hay que comunicar
Mensajes ya elaborados para la crisis	Mensajes improvisados
Mensajes complementarios creados pensando en sus destinatarios	Mensajes complementarios sin tener en cuenta a qué público van dirigidos
Mensajes claros y comprensibles para sus destinatarios	Mensajes difíciles de entender para sus destinatarios
La verdad	La mentira
Hechos: lo que sabemos con certeza	Especulaciones: lo que intuimos o se rumorea
Lo que transmite sensación de transparencia	Lo que transmite sensación de secretismo
Lo que hemos hecho para evitar, atenuar y solucionar la crisis	Lo que pone en evidencia nuestros errores y carencias preventivas
Lo que con certeza se acabará sabiendo	Lo que no tiene por qué saberse
Lo que nos permite demostrar que la situación está bajo control	Lo que crea la percepción de que la situación nos desborda
Lo que muestra nuestro lado humano y muestra sensibilidad respecto al problema	Lo que nos hace parecer insensibles, arrogantes y/o frívolos

Fuente: Elaboración propia, basada en Vichique (2013)

6. Desarrollar un calendario y las herramientas de comunicación

Una vez establecida la estrategia a seguir, la organización deberá desarrollar un calendario de actuación que determine los canales a través de los cuales comunicará sus mensajes a las audiencias. Aunque el calendario no pueda asignar fechas concretas, sí podrá definir en qué plazos se deberán efectuar las tareas identificadas previamente. Así, se contará con un calendario de actuación hipotético, que será de gran utilidad durante la crisis, aunque necesite de algunos ajustes cuando estalle la crisis (García, 2020).

Las herramientas comunicativas más usadas por organizaciones son el comunicado oficial, la nota de prensa, la rueda de prensa, el tablón de seguimiento, las webs de crisis y, por último, los blogs y redes sociales (Sánchez, 2017, p.26). El uso que se haga de ellas y cómo se manejen pueden convertirlas en agravantes o atenuantes de la crisis provocada.

7. Realizar revisiones y actualizaciones

Para concluir, es fundamental destacar la importancia de la revisión continua de los planes de comunicación, ya que estos deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias cambiantes. En este sentido, realizar simulacros de crisis se presenta como una práctica muy recomendable. Según Pérez y García (2010, p.11), aunque los simulacros son una herramienta efectiva para mejorar la gestión de la comunicación de crisis, solo el 43,1% de las empresas los llevan a cabo. Es crucial promover entre las organizaciones la realización de estos ejercicios, ya que permiten identificar tanto los puntos fuertes como los débiles de las reacciones de la empresa ante situaciones de emergencia, facilitando así la preparación adecuada de todos los involucrados.

Además, es fundamental revisar regularmente el plan para garantizar su efectividad en el contexto actual. Dado que los entornos empresariales experimentan cambios constantes, anticiparse a estas fluctuaciones mediante análisis previos puede suponer una ventaja competitiva. Esta revisión periódica puede revelar la necesidad de incorporar nuevas tecnologías, ajustar los mensajes o adaptar la estrategia de comunicación, entre otras medidas, para mantener la efectividad del plan frente a las circunstancias en evolución.

3. ESTUDIO ANALÍTICO

3.1 Sector del gran consumo: principales riesgos reputacionales a los que se enfrentan

El sector del gran consumo comprende las empresas dedicadas a la comercialización masiva de productos o servicios altamente demandados por todos los estratos sociales, así como la industria que abastece a los comercios con los productos esenciales que utilizamos. Engloba todos los productos que se producen y consumen de forma masiva: desde alimentos y bebidas (suponen el 45% del mercado de gran consumo) hasta productos de cuidado personal (22% del mercado de gran consumo), cuidado del hogar (17%) y productos farmacéuticos de venta libre (16%) (GrandViewResearch, 2023). Este sector se distingue por tener alta competencia, márgenes de beneficio ajustados y una rápida rotación de productos.

Debido a su amplia base de consumidores y la demanda constante que genera, esta industria desempeña un papel crucial en la economía global. De hecho, Allied Market Research proyecta que el volumen global de este sector superará los 15 billones de dólares para el 2025 (Mecalux, 2022). En un entorno como este, donde la competencia es intensa y los consumidores son cada vez más exigentes, la reputación se convierte en un activo crucial para las empresas. Pero ¿cuáles son los principales riesgos reputacionales que enfrenta el sector de gran consumo? Desde la introducción en 2014 de la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, que obliga a las grandes empresas a divulgar sus estados no financieros, disponemos del acceso a los riesgos y las medidas que toman las empresas para mitigarlos. Tras analizar diversos informes y crisis del sector, se han identificado los riesgos más frecuentes que pueden desencadenar crisis de reputación.

1. Problemas de calidad y seguridad del producto

Para el 72% de los consumidores, la calidad es el factor más importante al elegir productos de gran consumo (Kantar, 2022). En múltiples ocasiones, se han desatado crisis a raíz de la retirada de productos del mercado debido a problemas de calidad o mala seguridad, así como escándalos relacionados con la detección de ingredientes nocivos o contaminación bacteriana. Un ejemplo de crisis por mala calidad es la que tuvo Johnson & Johnson cuando siete personas murieron en Chicago después de ingerir unas pastillas contaminadas con cianuro. En apenas una semana, la empresa retiró del mercado 31 millones de paquetes de medicamentos de las farmacias, valuados en 267 millones de dólares. Pese a que la empresa reaccionó con rapidez y transparencia, su reputación se vio perjudicada con una pérdida de la confianza de los consumidores en sus productos (Ayuso, 2018).

Las empresas de gran consumo producen y distribuyen millones de productos a diario, lo que aumenta la probabilidad de que se produzcan errores o contaminaciones en algún punto de la cadena de suministro. Dado que están sometidas a rigurosas regulaciones en términos de seguridad y calidad del producto, cualquier fallo en este aspecto puede acarrear multas, sanciones e incluso acciones legales que dañen su reputación corporativa.

2. Escándalos éticos

Las empresas del sector de gran consumo tienen una gran responsabilidad tanto con la sociedad como con el medio ambiente. Al ser empleadoras de un elevado número de personas y tener un alcance masivo en términos de impacto ambiental y publicidad, estas empresas ejercen una influencia crucial en la vida cotidiana de las personas y en el entorno en el que operan. Cualquier escándalo ético relacionado con malas prácticas laborales, contaminación ambiental, publicidad engañosa o falta de responsabilidad social corporativa (RSC), entre otros, puede desencadenar crisis que afecten gravemente la reputación de las empresas por contradecir los valores fundamentales exigidos por la sociedad.

En 2018, Nestlé se vio implicada en un escándalo ético que señalaba a los principales fabricantes de cacao del mundo. El motivo; emplear a más de dos millones de niños en las plantaciones de cacao de Costa de Marfil y Ghana ante condiciones nefastas. Las acusaciones en prensa comunicaron que estos niños sufrían lesiones graves por estar obligados a cargar con mucho peso y a partir con machetes las vainas de cacao. Fuesen ciertas o no estas acusaciones, Nestlé y el resto de las empresas debían responder. Existe el riesgo de que lleguen acusaciones y es esencial que se gestionen porque, si se opta por el silencio, la reputación puede verse sometida a graves consecuencias. Por ese motivo, Nestlé afirmó su oposición al trabajo infantil y se comprometió a reducirlo significativamente para el año 2020 (National Geographic, 2018).

3. Problemas de integridad corporativa

En un sector en el que se mueven billones, hay crisis reputacionales que nacen de revelaciones de prácticas fraudulentas o actos de corrupción por sobornos, fraudes, nepotismos, conflictos de intereses o tráfico de influencias. Y es que cualquier acto de falta de integridad corporativa es sinónimo de falta de transparencia, ética y responsabilidad. Como se analiza en el marco teórico, la reputación corporativa depende de los grupos de interés y ante casos como estos, las empresas corruptas pierden la confianza de sus consumidores, inversores y el resto de stakeholders de la noche a la mañana.

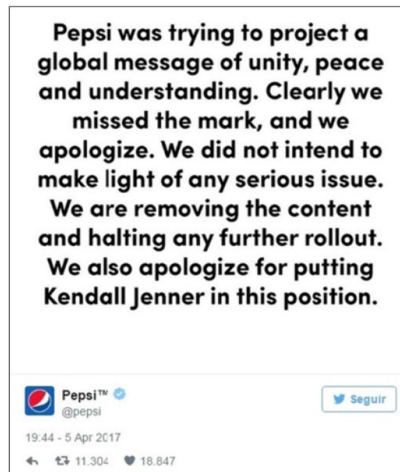
Esto mismo le pasó a Parmalat, una compañía de lácteos italiana, cuando en 2003 se descubrió que llevaba a cabo uno de los mayores fraudes contables de la historia europea. Este fraude que implicaba la falsificación de documentos para exagerar el valor de las ganancias y activos, emplear empresas ficticias para ocultar la verdadera situación financiera en paraísos fiscales y sobornar a políticos y banqueros con el fin de obtener préstamos indebidos, la llevó a la bancarrota. Este escándalo financiero dejó a miles de empleados sin trabajo y a los acreedores de Parmalat con pérdidas millonarias. Esta falta de integridad corporativa fue un golpe traumático para la sociedad italiana que admiraba a la empresa y a su fundador por haber construido ese imperio desde cero (El Economista, 2022).

4. Reputación en línea y RRSS

Como señala Santos, profesor del Instituto de Economía Digital de ESIC, ya no se compra solo por el precio, sino por la admiración, el respeto y la confianza (Reasonwhy, 2017). En los últimos años ha surgido el concepto de reputación online que es el prestigio que una marca construye en internet a partir de las opiniones de los usuarios. De acuerdo con estadísticas de Statuslab, el 94% de los consumidores aseguran que las reseñas positivas en línea sobre una empresa aumentan su interés por adquirir sus productos (Acelera, 2022). Pero, al igual que una opinión favorable puede influir positivamente, una reseña desfavorable, un comentario negativo o una campaña de desprestigio pueden desencadenar críticas virales en las redes sociales, afectando directamente a la reputación y al negocio. En la jornada del ESIC "Reputación, RSC y Comunicación en el ecosistema digital", se llegó a la conclusión de que el riesgo de enfrentar una crisis online es del 83% (Reasonwhy, 2017). Por ende, todas las empresas con presencia online deben contar con un plan de comunicación de crisis diseñado para abordar correctamente hasta el mínimo comentario.

Un ejemplo de crisis en línea es el experimentado por PepsiCo por un anuncio en el que la modelo Kendall Jenner resolvía una protesta entregando una Pepsi a un policía. La reacción en las redes sociales fue inmediata, criticando la frivolidad de la empresa hacia las minorías y la lucha contra el racismo. PepsiCo respondió rápidamente, emitiendo disculpas a través de su cuenta de Twitter y retirando el anuncio, lo que contribuyó a contener la crisis y mitigar el impacto en su reputación (Vicente, 2017).

Figura 12: Disculpa de PepsiCo en Twitter



Fuente: Vicente (2017)

Es tentador asumir que, ante cisnes negros recientes como la pandemia o la guerra en Ucrania, así como los riesgos mencionados previamente, las empresas de este sector enfrenten demasiadas dificultades para tener una buena reputación. Sin embargo, Caliber (2022), una empresa especializada en análisis de reputación corporativa señaló en su informe anual más reciente que los sectores de gran consumo (FMCG) y comercio minorista se mantienen como los mejor valorados a nivel mundial. Esto resalta la buena gestión de las empresas para manejar de manera efectiva los riesgos reputacionales y mantener la confianza de sus stakeholders.

Figura 13: Clasificación mundial de industrias con mejor reputación en 2022.

Ranking	Industry
1	FMCG (non-food)
2	Retail - Food
3	Retail - General
4	FMCG (Food & Beverage)
5	Industrial & Machinery
6	MedTech
7	BigTech
8	Pharmaceuticals
9	Automotive
10	Chemicals
11	Insurance
12	Electricity
13	Banking
14	Oil & Gas
15	Telecom

Fuente: Caliber (2022)

3.2 Hipótesis: la comunicación proactiva como mejor estrategia ante crisis reputacionales

Si bien el sector goza de una posición envidiable en el ranking de reputación, los riesgos y las crisis son una realidad constante. En este contexto, la comunicación juega un papel fundamental para minimizar el impacto negativo de estos eventos y fortalecer la reputación empresarial.

A la hora de comunicar riesgos, las empresas pueden optar por dos estrategias principales: la proactiva o la reactiva. La comunicación proactiva se basa en la transparencia y anticipación, minimizando el impacto de los riesgos potenciales a través de una comunicación abierta y honesta con los grupos de interés. En cambio, la comunicación reactiva responde a los riesgos después de que hayan ocurrido, lo que a mi parecer puede generar mayor incertidumbre, desconfianza y daños en la reputación.

Hipótesis: Las empresas que implementan estrategias de comunicación proactiva en su plan de comunicación de crisis obtienen mejores resultados que aquellas que utilizan un enfoque reactivo.

Argumentos a favor de la hipótesis:

- La comunicación proactiva permite a las empresas identificar y gestionar riesgos de forma más efectiva antes de que materialicen en crisis, ahorrando tiempo, recursos y mitigando daños potenciales.
- Ante los grupos de interés, la transparencia y comunicación abierta generan mayor confianza, credibilidad y sensación de responsabilidad, lo que fortalece la reputación corporativa.
- La proactividad permite a la empresa tomar el control de la narrativa y evitar que los rumores o información falsa lleguen antes.

Metodología: Para demostrar la hipótesis, se analizará un caso de estudio de dos empresas que se enfrentan al mismo riesgo, pero llevan a cabo diferentes estrategias de comunicación. Se analizará la capacidad de la empresa para gestionar la situación y minimizar el impacto del riesgo en la empresa y reputación.

Empresa A: Perrier con una estrategia reactiva ante la aparición de benceno en sus productos.

Empresa B: Procter & Gamble con una estrategia proactiva ante la aparición de benceno en sus productos.

Conclusiones: Se espera que el análisis del caso de estudio demuestre que la empresa B obtuvo mejores resultados en la gestión de riesgos que la empresa A y con ello probar la hipótesis planteada. Aun así, es importante tener en cuenta que este análisis se basa en dos casos únicos por lo que los resultados no deberían de generalizarse a todas las empresas. Se necesitarían más investigaciones en otros contextos y sectores para confirmar o desmentir la hipótesis.

3.3 Estudio de casos

3.3.1 Caso A: Perrier

Historia: Perrier es un agua mineral con gas altamente reconocida en el mercado de las bebidas (perteneciente al sector de gran consumo) por sus burbujas y sabor ligeramente mineralizado. La historia de esta marca se remonta al año 58 a.C., cuando Julio César, durante una de sus campañas militares, descubrió el manantial de Bouillenes en la localidad francesa de Vergéze. Siglos más tarde, en 1863, Napoleón III oficializó el estatus del manantial como agua mineral, lo que permitió su comercialización por parte de la familia Granier, propietaria del lugar desde 1769. Años más tarde, en 1898, el médico francés Louis-Eugene Perrier adquirió el manantial con el propósito de investigar las propiedades terapéuticas del agua y fundar una empresa a la que denominaría "Source Perrier". El agua de Perrier se volvió tan popular que logró ser reconocida oficialmente como activo nacional en Francia (Cultura, 2022).

Su presencia en el mercado se consolidó con el lanzamiento de su emblemática botella verde en 1903, que se convirtió en un símbolo de elegancia y sofisticación. Y en 1976, la marca francesa estableció su propia sede en Greenwich, Connecticut para importar su producto a Estados Unidos bajo el nombre de "The Perrier Group of America". En menos de tres años, la empresa pasó de exportar tres millones de botellas en Estados Unidos a ochenta millones (Adlatina, 2001). Este éxito en el mercado estadounidense catapultó su imagen y estatus convirtiéndola en la marca número uno de agua mineral con gas a nivel mundial y en la bebida de moda para los ricos y conscientes de su salud (Barton, 1991, p.1).

Figura 14: Pareja francesa en 1969 con botellas Perrier



Fuente: Etsy (1969)

Pero con la llegada de 1990, Perrier se enfrentó a su mayor crisis denominada “la crisis del benceno”. Esta la debilitó enormemente en términos de reputación y ventas como veremos a continuación. A pesar de la crisis, Nestlé reconoció una oportunidad única en adquirir una marca tan emblemática en su momento más vulnerable. Confiando en la capacidad de crear sinergias entre sus equipos, apostó por recuperar y reposicionar a Perrier como marca líder en el mercado mundial del agua mineral. Por ese motivo, en 1992, se materializó la adquisición, integrando así a Perrier en el porfolio de Nestlé Waters. Con ello, Nestlé amplió su porfolio, obtuvo una mayor ventaja competitiva y amplió su participación en el mercado. En la actualidad, la marca Perrier es una de las marcas más exitosas del gigante Nestlé al tener presencia en 140 países y generar ventas alrededor de los mil millones de euros cada año (Nestlé, 2022).

La crisis del benceno de 1990: Desde aproximadamente 1950, las botellas de Perrier se han producido mediante un proceso en el cual el dióxido de carbono (CO₂) y el agua del manantial se manejan por separado para luego ser combinados en una planta embotelladora. A lo largo de los años, este proceso que ha sido objeto de revisión por parte de organismos reguladores tanto en Francia como en Estados Unidos no ha encontrado fallos.

Figura 15: Ingresos de las principales empresas de agua embotellada en USA un año antes de la crisis de Perrier

Major US bottled water companies	Estimated 1989 wholesale revenue (\$)
Perrier Group of America	640 million
McKesson (Sparkletts)	225 million
Anjou (Hinckley & Schmitt)	125 million
Suntory (Kentwood)	100 million
Clorox (Deep Park)	50 million
Evian	50 million
<i>Source: The Perrier Group</i>	

Fuente: Barton (1991)

Sin embargo, todo cambió en enero de 1990, cuando un técnico del Departamento de Protección Medioambiental del condado de Mecklenberg (Carolina del Norte) detectó la presencia de benceno en una de las botellas de agua de Perrier. El benceno es un compuesto químico peligroso que puede provocar graves problemas de salud, como cáncer, trastornos sanguíneos o del sistema nervioso, entre otros, si se inhala o se absorbe a través de la piel. Dicho descubrimiento iba a ser una bomba que le iba a costar mucho dinero a la empresa. Pero, a pesar de la advertencia, Perrier no consideró tan urgente el problema y decidió no abordarlo hasta que se confirmasen más casos.

En febrero de 1990 la FDA (America's Food and Drug Administration) informó a Perrier sobre la gravedad del problema y ahí es cuando decide emitir el siguiente comunicado de prensa:

“Perrier Group of America, Inc. procede a retirar voluntariamente del mercado estadounidense todas sus botellas de agua gasificada (normal y aromatizada). Las pruebas realizadas por la FDA y el estado de Carolina del Norte han detectado en muestras aisladas entre junio de 1989 y enero de 1990 la presencia de benceno en niveles superiores a los estándares permitidos en el ámbito federal” (Urgilés, 2018, p.17).

Dos días después del comunicado y tras la retirada de 70 millones de botellas en Estados Unidos, sin tener identificadas las causas de la contaminación, Ronald Davis (presidente de Perrier USA) comunicó con seguridad que el problema se limitaba a Norteamérica y que la

fuente natural de los manantiales de Perrier en Vergéze no se había visto afectada por ningún tipo de contaminación. Los funcionarios de la planta de producción estadounidense añadieron que el error se limitaba a un fallo en una de las máquinas limpiadoras que contenía trazas de benceno.

Tres días después del mensaje de Ronald Davis, se identificó que el origen del problema estaba en la planta de Vergéze, debido a que empleados de la compañía cometieron el error técnico de cambiar incorrectamente los filtros utilizados en la limpieza de impurezas del gas natural empleado para la gasificación del agua. Por este motivo, el 14 de febrero, Perrier convocó una rueda de prensa en París, a la que asistió un gran número de periodistas. En dicha conferencia, Gustave Leven, presidente de la compañía, anunció la retirada del agua del mercado a nivel mundial. El presidente no quiso proporcionar más información sobre el caso y ante la insistencia de los periodistas por conocer las causas, simplemente respondió en tono bromista: "Perrier es la locura", haciendo referencia a la campaña publicitaria que se encontraba en ese momento en Francia. Esta noticia generó una ola de pánico entre los consumidores y una pérdida de confianza en la marca. De hecho, según Barton (1991, p.1), el volumen de órdenes de venta de acciones de Perrier fue tan alto ese día que la bolsa de París suspendió temporalmente la negociación de acciones de la compañía.

La consultora de bebidas Bevmark, una de las más importantes de América, expuso lo siguiente cuando estalló la crisis de Perrier: "lo último que Perrier podía pensar que pudiera ocurrirle es que el público piense que hay benceno en su agua con gas (independientemente de que proceda de un mal filtrado o no) ya que uno de sus slogans es 'Es perfecta, es Perrier'" (Cardona, 1990, p.3).

Figura 16: Perrier c'est fou, "es la locura"



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Cortes (s.f.)

Wenche Marshall, directora general de Perrier UK, era consciente del impacto negativo que una crisis podría tener en la reputación de la marca, habiendo observado casos similares en otras empresas. Por esta razón, en 1985 estableció un comité de crisis compuesto por el Sr. Barret, director de Infoplan (una agencia de relaciones públicas), el Sr. Thomas, director de marketing de Perrier Inglaterra, el Sr. Whanthy, presidente de Leo Burnett (una agencia de publicidad en Inglaterra), y ella misma. Ante el estallido de la crisis, Inglaterra activó su plan de comunicación y gestión de crisis, mientras que otros países adoptaron enfoques inadecuados que obstaculizaron la situación y empeoraron sus efectos negativos. En contraste, Inglaterra optó por no ofrecer conferencias de prensa y fue la Sra. Marshall quien se dirigió personalmente a los periodistas una vez que se conocieron las verdaderas causas de la contaminación. Informó sobre el problema y aseguró que "no existía riesgo para la salud, ya que el porcentaje de benceno era muy bajo". A pesar de esta respuesta adecuada, la falta de coordinación a nivel internacional y la difusión de mensajes confusos y poco creíbles no pudieron evitar que Inglaterra también se viese gravemente afectada por la crisis.

No fue hasta marzo de 1990 cuando la empresa hizo una tímida y débil admisión de culpa, reconociendo el fallo técnico en las instalaciones de producción de agua en Francia. Anunció que volvería a sacar las botellas al mercado, acompañadas de una campaña de marketing de 25 millones de dólares, en la que Perrier reconocería los problemas de contaminación y declararía que "el problema se había solucionado" (Ramírez, 1990). Todo ello con la esperanza de volver a atraer a sus clientes más fieles.

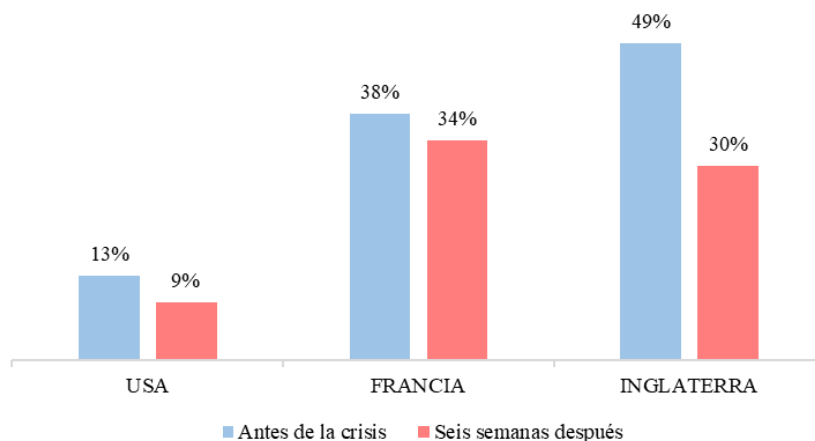
Figura 17: Artículo de marzo de 1990 en The New York Times



Fuente: Ramírez (1990)

Sin embargo, para entonces ya era demasiado tarde, ya que la percepción de los grupos de interés, incluidos la FDA, los medios de comunicación y los clientes, ya había sido afectada negativamente, lo que provocó una rápida caída en la reputación de Perrier. Durante las seis semanas en las que el producto estuvo ausente en los puntos de venta, los consumidores recurrieron a la competencia, lo que les brindó la oportunidad de probar otras marcas que consideraban igual de satisfactorias que el agua de Perrier. Como consecuencia directa, el precio de las acciones de Perrier se desplomó en un 70%: el 10 de febrero, las acciones cotizaban a 44,50 francos franceses mientras que seis semanas después, el 24 de marzo, habían caído a 13,30 francos franceses (Barton, 1991). Esto también afectó a las cuotas de mercado mundial de Perrier que según Román (s.f.) se redujeron del 44,8% que ostentaba en 1989 hasta el 20,7% en 1991.

Figura 18: Cuotas de mercado de Perrier en USA, Francia e Inglaterra en 1990



Fuente: Elaboración propia con datos de Cardona (2016)

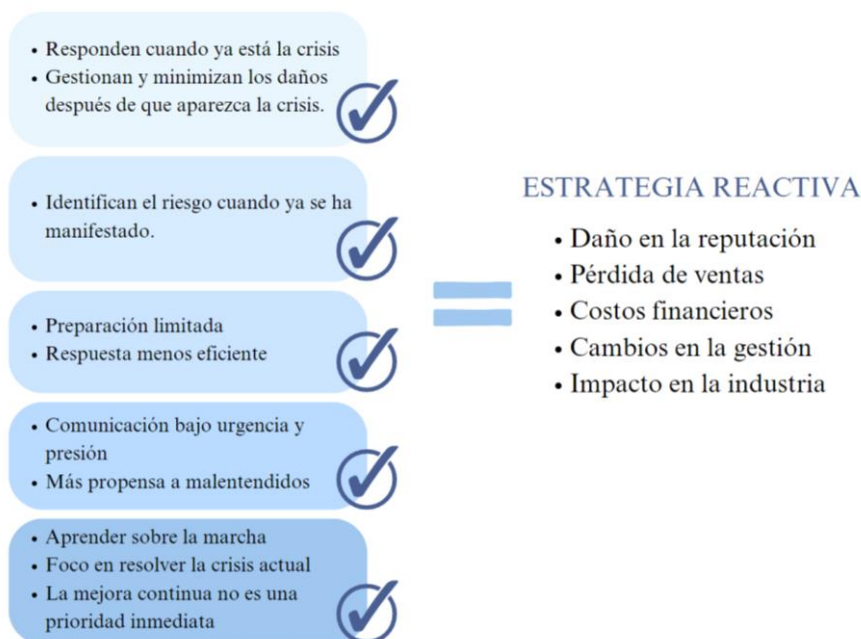
De acuerdo con Smith (1990), el mal manejo de la crisis le costó a Perrier la retirada de unos 160 millones de botellas de los mercados mundiales, con un coste estimado de 29 millones de dólares. El 29 de junio de 1990, Gustave Leven, presidente de Perrier, se vio forzado a dimitir tras enfrentar una avalancha de críticas por su manejo de la crisis, que afectaron directamente a su propia reputación.

Análisis de la crisis: En 1990, Perrier se vio confrontado con uno de los riesgos más graves que aún persisten en el sector de gran consumo: los problemas de calidad y seguridad del producto. Este riesgo es especialmente impactante ya que afecta directamente al consumidor, quien a su vez influye de manera directa en la reputación y los beneficios del negocio. Al fin y

al cabo, son ellos quienes hacen uso de los productos y si detectan componentes que puedan comprometer su salud y la empresa no proporciona explicaciones claras, cambiarán con facilidad a otra alternativa que les brinde mayor tranquilidad.

Las repercusiones en la reputación y los costos financieros que enfrentó Perrier son una clara indicación de la gestión realizada ante la situación. Retomando los principios de gestión de crisis de Wesrphalen y Piñuel (1992), la empresa no anticipó el problema, careció de agilidad, proporcionó información de baja calidad y no fue veraz. Inicialmente, parecía que optarían por una estrategia de negación al ignorar las primeras señales de la detección de trazas de benceno en su producto. Sin embargo, cuando la FDA intervino, se vieron obligados a adoptar una estrategia reactiva, caracterizada por la improvisación y una respuesta menos eficaz. La falta de coordinación internacional, la contribución de Estados Unidos sin estar bien informado, los mensajes improvisados, las falsedades y la constante sensación de secretismo y frivolidad convirtieron esta situación en uno de los peores ejemplos de gestión de crisis.

Figura 19: ¿Utilizó Perrier una estrategia reactiva?



Fuente: Elaboración propia

Perrier debería haber desarrollado un plan de comunicación de crisis que le hubiera obligado a monitorizar e investigar los riesgos más probables en impactar su reputación. De todas formas, la gran pregunta es: si en el Reino Unido eran conscientes del riesgo, ¿por qué no se compartió esta inquietud con otros países y con la sede principal de la empresa? Para esta crisis Perrier necesitaba de un comité que lo asistiera en la gestión de la crisis, mientras que un único

portavoz transmitía mensajes claros y consistentes. En conclusión, Perrier careció de todos los elementos necesarios para gestionar adecuadamente una crisis: explicar los eventos que desencadenaron la crisis, justificar las acciones que se tomarían y tranquilizar a los grupos de interés mediante una comunicación efectiva y transparente.

Figura 20: Análisis de la comunicación de Perrier

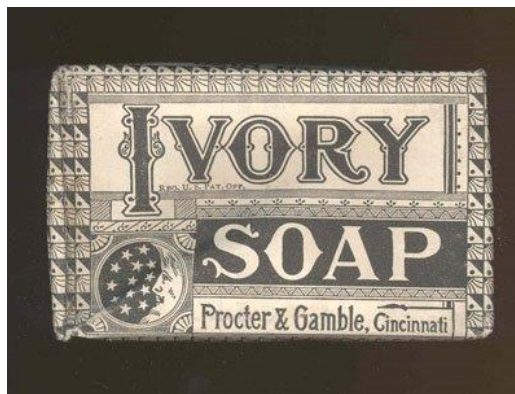
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE PERRIER		
De las actividades que menos gustan a los grupos de interés:		
¿Improvisaron?	<input checked="" type="checkbox"/>	Perrier carecía de un plan de comunicación de crisis previamente establecido, lo que implicó que la empresa tuviera que improvisar sus mensajes conforme la situación se iba desarrollando.
¿Optaron por una estrategia de silencio?	<input type="checkbox"/>	No. Sin embargo, su comunicación fue lenta, confusa e inconsistente, lo que en práctica se asemejó a un silencio desde la perspectiva de los consumidores.
¿Les faltó transparencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	Les faltó transparencia, ya que no divulgaron toda la información disponible, no explicaron adecuadamente las causas de la contaminación y no alertaron a los consumidores sobre los riesgos para la salud asociados con el benceno.
¿Respondieron tarde?	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí. Perrier tardó varios días en emitir un comunicado oficial, no retiró sus productos hasta que la FDA lo ordenó y no se disculpó con los consumidores hasta varios meses después de la crisis.
¿Faltó un portavoz o, en caso de haberlo tenido, fue poco creíble?	<input checked="" type="checkbox"/>	Perrier careció de un portavoz único, lo que generó confusión entre los consumidores y los medios debido a las contradicciones en los mensajes. Aunque Gustave Leven hablara más tarde en nombre de la empresa, su tardanza y falta de credibilidad provocaron una gran desconfianza entre los consumidores.
¿La información fue confusa y poco realista?	<input checked="" type="checkbox"/>	Perrier cambió sus mensajes en varias ocasiones. Inicialmente, aseguró que el benceno no suponía riesgo para la salud, pero luego admitió que excedían los límites de seguridad. Además, inicialmente afirmó que el problema era solo en EE.UU., pero luego lo extendió al mundo entero. También argumentó que el problema provenía de la limpieza de una máquina, pero más tarde se descubrió que la contaminación provenía realmente del agua del manantial.
¿Descuidaron la atención a los públicos afectados?	<input checked="" type="checkbox"/>	Sí, debido a que no se comunicaron directamente con los afectados, no ofrecieron compensación a quienes habían comprado agua contaminada y no se disculparon públicamente hasta varios meses después.
¿Trataron a los medios como enemigos?	<input type="checkbox"/>	No como enemigos, pero sí con desconfianza. Perrier no consideró a los medios de comunicación como aliados, sino que se sintió amenazada por la cobertura negativa de la crisis y trató de controlar el flujo de información.
¿Mantuvieron una constante sensación de culpabilidad?	<input type="checkbox"/>	Perrier no mantuvo una sensación constante de culpabilidad durante la crisis, ya que pasó de negar la responsabilidad a asumirla, pero para entonces el daño a su reputación ya estaba hecho.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Caso B: Procter & Gamble

Historia: Procter & Gamble es una multinacional estadounidense líder en bienes de consumo que surgió en 1837 gracias a la visión conjunta de William Procter y James Gamble. En sus inicios se dedicaron únicamente a la fabricación de velas y jabones. Pero, en 1879 la empresa experimentó un gran cambio cuando el hijo de Gamble, James, desarrolló la innovadora fórmula del jabón Ivory; “The soap that floats” (P&G, s.f.). El punto diferenciador de este producto era que no solo servía para lavar la ropa, sino también para el baño, lo que revolucionó el mercado convirtiéndolo en un producto legendario para la empresa (P&G, s.f.).

Figura 21: Jabón Ivory creado por James Gamble



Fuente: P&G (s.f.)

La expansión de Procter & Gamble continuó gradualmente a medida que diversificaba su oferta con marcas como Comet, un limpiador en polvo para el hogar lanzado en 1923 o Vicks VapoRub, su primer producto farmacéutico presentado en 1930. Sin embargo, no fue hasta el final de la Segunda Guerra Mundial que Procter & Gamble encontró la oportunidad de entrar en nuevos mercados y expandirse a nivel global aprovechando la escasez de productos en muchos países.

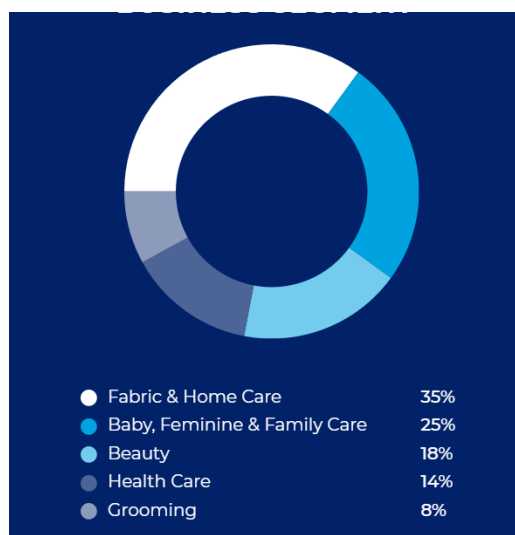
Hoy en día, P&G es una gran multinacional con sede en Cincinnati, Ohio que tiene presencia en más de 180 países y cuenta con más de 130.000 empleados de todo el mundo. Además, cuenta con un amplio portafolio de productos llenos de marcas icónicas como Pantene, Evax, Dodot, Ausonia, Oral B y H&S con los que, según los resultados financieros del 2023, P&G (2023) ingresó \$82.0B en ventas netas.

Sus marcas se dividen en las siguientes unidades de negocio sectoriales:

1. *Cuidado de la ropa y del hogar:* con marcas como Ariel, Lenor, Don Limpio, Fairy y AmbiPur.

2. *Cuidado del bebé, de la mujer y la familia*: con marcas como Dodot, Tampax, Evax y Ausonia.
3. *Belleza*: con marcas como Pantene, h&s, Olay y Old Spice.
4. *Salud*: con marcas como Clearblue, Bion3, Ilvico y Vicks.
5. *Afeitado y cuidado bucal*: con marcas como Gillette, Braun y OralB.

Figura 22: Ventas netas (%) por unidades de negocio 2023



Fuente: P&G (2023)

La crisis del benceno de 2021: El inicio de esta "crisis", que en realidad nunca llegó a materializarse completamente, se remonta al 24 de marzo de 2021, cuando Valisure emitió una alerta. Valisure es un laboratorio independiente estadounidense que dada las preocupaciones de los consumidores por las sustancias de los productos que compran, realiza pruebas de pureza y seguridad en medicamentos y productos de gran consumo. Desde 2015, este laboratorio ha sacudido el sector de consumo presentando múltiples peticiones a lo largo de los años ante la FDA, la agencia gubernamental encargada de regular en Estados Unidos una amplia gama de productos como alimentos, medicamentos, productos biológicos, dispositivos médicos, cosméticos y tabaco.

- El 24 de marzo de 2021, Valisure anunció la detección de benceno en múltiples marcas de desinfectantes de manos, tras someter a prueba 260 de estos productos y encontrar que el 17% contenían esta sustancia. Tras conocer la realidad, Valisure se puso en contacto con instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos (CDC) y el Centro

Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer, entre otros, quienes confirmaron que el benceno es un compuesto químico conocido por sus efectos cancerígenos. En consecuencia, Valisure presentó una petición ante la FDA para que tomara medidas y actualizara sus directrices sobre el uso del benceno en productos de consumo. Como resultado, se retiraron del mercado productos como ArtNaturals y Scentsational Soaps & Candles (Valisure, 2021).

- El 25 de mayo de 2021, el laboratorio estadounidense informó de que también había encontrado benceno en cremas de sol. Tras analizar 294 productos, se identificó que el 27% contenían trazas de benceno. Por esa razón, Valisure volvió a presentar una petición a la FDA que resultó en la retirada de productos como Neutrogena y Aveeno de Johnson & Johnson (Valisure, 2021).
- El 3 de noviembre de 2021, Valisure volvió a informar sobre la identificación de benceno, pero esta vez en sprays para el cuerpo. Se analizaron 108 marcas y descubrieron que el 54% contenían benceno. En respuesta, Valisure presentó una solicitud a la FDA, que resultó en la retirada del mercado de productos como Old Spice, Secret, Aussie y Herbal Essences de Procter & Gamble (Valisure, 2021).






En respuesta a la solicitud de Valisure, Procter & Gamble tomó medidas inmediatas. Reconociendo la gravedad de tener productos contaminados, el 23 de noviembre la empresa ya había retirado sus productos de spray corporal afectados y decidió adoptar una estrategia proactiva con productos similares. Por ese motivo, el 17 de diciembre, la compañía informó a todas sus sedes internacionales sobre la decisión de realizar una retirada voluntaria de champús y acondicionadores en seco.

Figura 23: Alerta de la FDA el 17/12/2021



Fuente: FDA (2021)

Figura 24: Alerta de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica de Argentina

Compartir en redes sociales      Publicado el martes 21 de diciembre de 2021

La ANMAT informa a la población que la empresa **PROCTER & GAMBLE ARGENTINA SRL** ha iniciado de manera voluntaria el retiro del mercado de:


- SHAMPOO SECO, marca: PANTENE PRO-V DRY. Lotes N° 0163144504 (vto 11/05/2022), y N° 0297144504 (vto 23/09/2022).
- DRY SHAMPOO- SHAMPOO SECO, marca PANTENE PRO-V. Lote N° 0154144504 (vto 02/05/2022).

Esta decisión fue adoptada como medida de extrema precaución tras detectarse contaminación con benceno a niveles extremadamente bajos, para los que **no son esperables efectos adversos para la salud**.

Esta Administración Nacional se encuentra realizando el seguimiento del retiro del mercado y recomienda a la población que se abstenga de utilizar unidades correspondientes a los citados lotes.

Fuente: ANMAT (2021)

Figura 25: Alerta de la DIGEMID de Perú


MINISTERIO DE SALUD
Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas

ALERTA N° 074 -2021
RETIRO VOLUNTARIO DE PRODUCTO
DRY SHAMPOO, MARCA: PANTENE PRO-V
POR PRESENCIA DE BENCENO

La Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) del Ministerio de Salud, comunica a los profesionales de salud, instituciones, establecimientos farmacéuticos, establecimientos comerciales y responsables del suministro de cosméticos del sector público y privado; y, al público en general, lo siguiente:

La DIGEMID, al tomar conocimiento mediante carta de la Droguería Procter & Gamble Perú S.R.L del retiro voluntario de un lote del producto cosmético: Dry Shampo, Marca: Pantene Pro-V, Pantene, ha realizado la inspección a la mencionada Droguería, titular de la autorización sanitaria del referido producto en el país, a fin de verificar que el lote observado se encuentre inmovilizado en su almacén y se estén desarrollando las acciones para su retiro del mercado nacional.

De acuerdo a la comunicación de Procter & Gamble Perú S.R.L, el lote del producto se está retirando como una medida preventiva de seguridad, puesto que se habría detectado trazas (residuos) de benceno en el propelente que se utiliza para expulsar el producto de su envase para su uso, lo que podría causar un riesgo a la salud dependiendo de la cantidad utilizada y la duración de su uso.

Los datos que corresponden al lote que no puede ser comercializado ni usado en el país son:

NOMBRE DEL PRODUCTO	MARCA	NOTIFICACION SANITARIA OBLIGATORIA	LOTE	FABRICANTE	PAÍS	TITULAR DE LA NOTIFICACION SANITARIA OBLIGATORIA
DRY SHAMPO	PANTENE PRO-V, PANTENE	NSOC43000-19PE	0163144504	KIK CUSTOM PRODUCTS INC	EE.UU.	PROCTER & GAMBLE PERÚ S.R.L.

La DIGEMID insta a la población a no utilizar el citado lote del producto Dry Shampo, Marca: Pantene Pro-V, Pantene, e informa que continuará monitoreando su completo retiro del mercado nacional y su posterior destrucción. En caso se requiera contar con una mayor información, comunicarse al teléfono (01) 631-4300 al anexo 6217.

Lima, 23 de diciembre de 2021

Fuente: Peru21 (2021)

- El 1 de noviembre de 2022, casi un año más tarde de la retirada preventiva de Procter & Gamble, Valisure informa a la FDA que ha detectado benceno en champús en seco tras analizar 148 productos y comprobar que el 60% contenían trazas del compuesto químico (Valisure, 2021).

Figura 26: Línea del tiempo con las alertas de Valisure



Fuente: Elaboración propia con datos de Valisure (2021)

Para entonces, Procter & Gamble había retirado sus champús en seco del mercado desde hace casi un año y había difundido detalles sobre la retirada tanto en su página web como en la de las marcas afectadas. La información proporcionada incluía:

- *Causa de la retirada:* En la web de Pantene (2021) dicen: “Hemos decidido retirar voluntariamente estos productos al nivel de los consumidores debido a los niveles inesperados de benceno detectados en los productos. No cabe esperar que la exposición diaria al nivel de benceno detectado tenga consecuencias adversas para la salud, por lo que estamos llevando a cabo esta retirada por precaución”.

Figura 27: Productos retirados de Pantene



Fuente: Pantene (2021)

- *Explicación de qué es el benceno:* “El benceno es un compuesto químico que puede causar cáncer según el nivel y el grado de exposición. (...) Según las evaluaciones del riesgo de cáncer publicadas por la Agencia de Protección del Medio Ambiente (EPA), no cabe esperar que la exposición diaria al benceno presente en los productos retirados a los niveles detectados en nuestras pruebas tenga consecuencias adversas para la salud. Dicho esto, en aras de la prudencia, retiramos voluntariamente del mercado estos productos en aerosol de acondicionador en seco y champú en seco. Nada es más importante para nosotros que la seguridad de los consumidores que utilizan nuestros productos y la calidad de estos” (Pantene, 2021).
- *Remedio:* “Se ha alertado a los minoristas para que retiren los productos retirados de las estanterías. Nuestras marcas también ofrecerán reembolsos a los consumidores que hayan adquirido productos afectados por esta retirada” (P&G, 2021). Además del mensaje, se aseguraron de incluir una lista de productos afectados junto con sus códigos, enfatizando que aquellos que comenzaran con 0297 pertenecían al lote afectado y, por lo tanto, debían retirarse.
- *Qué debían hacer los consumidores:* “Los consumidores deben dejar de usar y desechar adecuadamente los productos de acondicionador en seco en aerosol y champú en seco en aerosol afectados. A continuación, encontrará instrucciones detalladas para solicitar el reembolso de los productos afectados. Los productos específicos de champú seco en aerosol que se están retirando voluntariamente pertenecen a periodos de producción aislados, con identificación posible basada en los códigos de producción” (Pantene, 2021).

Figura 28: Guía para el consumidor

For further questions regarding the recall, please visit our [FAQs](#) or call our Consumer Care Team at 1-888-674-3631 between 9:00am-6:00pm EST Monday through Friday.

Adverse reactions or quality problems experienced with the use of this product may be reported to the FDA's MedWatch Adverse Event Reporting program either online, by regular mail or by fax.

Complete and submit the report Online: www.fda.gov/medwatch/report.htm

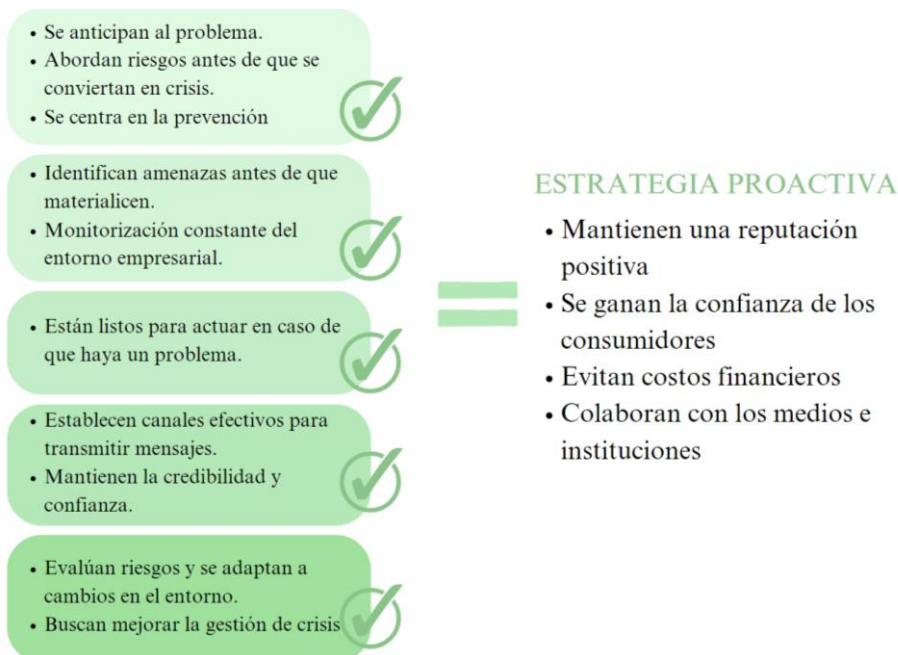
Regular Mail or Fax: Download form www.fda.gov/MedWatch/getforms.htm or call 1-800-332-1088 to request a reporting form, then complete and return to the address on the pre-addressed form, or submit by fax to 1-800-FDA-0178.

This recall is being conducted with the knowledge of the U.S. Food and Drug Administration.

Fuente: P&G (2021)

Análisis: Procter & Gamble es un ejemplo elocuente de cómo gestionar adecuadamente una crisis. Aunque no se mencione explícitamente en ninguna fuente, se nota que la empresa contaba con un plan de comunicación de crisis bien estructurado, lo que le permitió monitorear los riesgos y reaccionar pronto. La retirada preventiva de los champús demostró la agilidad de P&G, mientras que su coordinación a nivel internacional se evidenció en la difusión uniforme de información sobre la retirada en todas las páginas web de las distintas marcas y países. Además, los comunicados y mensajes en redes sociales fueron cuidadosamente elaborados, transmitiendo la sensación de que la situación estaba bajo control y mostrando sensibilidad hacia los grupos de interés. En retrospectiva, podemos afirmar que la empresa se anticipó a la crisis, actuó con rapidez, proporcionó información de calidad y mantuvo la veracidad en todo momento.

Figura 29: ¿Utilizó P&G una estrategia proactiva?



Fuente: Elaboración propia

Figura 30: Análisis de la comunicación de P&G

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN DE P&G		
De las actividades que menos gustan a los grupos de interés:		
¿Improvisaron?	<input checked="" type="checkbox"/>	No. Procter & Gamble demostró estar preparada para afrontar el riesgo de tener un producto contaminado. Su proactividad fue clave para evitar daños en la reputación y el negocio
¿Optaron por una estrategia de silencio?	<input checked="" type="checkbox"/>	No. De hecho, comunicó la información disponible antes de que la FDA solicitara la retirada de los champús en seco.
¿Les faltó transparencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	P&G demostró transparencia al proporcionar información detallada en su comunicado de prensa y páginas web. Además, ofreció un número de atención al cliente y respondió rápidamente a las preguntas de los medios y consumidores. Desde el principio, la empresa fue honesta sobre la situación, pidiendo disculpas a los consumidores y mostrando un manejo efectivo del problema.
¿Respondieron tarde?	<input checked="" type="checkbox"/>	La empresa respondió antes de que Valisure detectara benceno en los champús en seco y antes de que la FDA solicitara la retirada de este tipo de productos del mercado.
¿Faltó un portavoz o, en caso de haberlo tenido, fue poco creíble?	<input checked="" type="checkbox"/>	La estrategia de comunicación adoptada por P&G resultó generalmente efectiva. La empresa empleó diversos canales para alcanzar a una amplia audiencia, ofreciendo información precisa y clara mientras respondía a las inquietudes de los consumidores. Aunque la ausencia de un único portavoz podría haber generado cierta confusión, la empresa pudo preservar su credibilidad al demostrar transparencia y responsabilidad mediante acciones más concretas.
¿La información fue confusa y poco realista?	<input checked="" type="checkbox"/>	No ya que la empresa se esforzó por proporcionar información clara, precisa y actualizada sobre la situación.
¿Descuidaron la atención a los públicos afectados?	<input checked="" type="checkbox"/>	Todo lo contrario, P&G gestionó muy bien la situación con el público afectado. Hicieron hincapié en que se abstuvieran de usar los productos con códigos que comenzaran con "0297". Implementaron un proceso eficiente y ágil para facilitar reembolsos a los consumidores y establecieron un portal dedicado a resolver dudas de manera directa, ofreciendo un correo electrónico y un número de teléfono para consultas adicionales.
¿Trataron a los medios como enemigos?	<input checked="" type="checkbox"/>	Podría decirse que los trataron con cercanía y confianza. Solicitaron y contaron con el respaldo continuo de la FDA, haciendo todo lo posible por responder a las preguntas tanto de los medios de comunicación como de otros grupos de interés.
¿Mantuvieron una constante sensación de culpabilidad?	<input checked="" type="checkbox"/>	P&G asumió su responsabilidad sobre el tema sin transmitir sensación de pesar o culpabilidad constante.

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS OBTENIDOS

Como se analizaba previamente, uno de los riesgos con más probabilidad de impactar gravemente en el negocio de empresas de gran consumo es el de comercializar productos de mala calidad o contaminados. Este riesgo subraya el desafío al que se enfrentan todas las empresas del sector, que deben asegurar constantemente la calidad y seguridad de los productos y, por ende, de toda la cadena de suministro. Todo porque cualquier fallo puede tener repercusiones graves que acaben con la estabilidad y reputación corporativa de forma inmediata.

Tras analizar cómo dos empresas gestionaron la comunicación ante la presencia de benceno, un químico contaminante y cancerígeno, hay evidencias para afirmar la hipótesis de que las empresas que implementan estrategias de comunicación proactiva obtienen mejores resultados que aquellas que utilizan un enfoque reactivo.

La crisis que sufrió Perrier en 1990 puso de manifiesto las consecuencias devastadoras de adoptar una estrategia reactiva frente a un problema de contaminación del producto. A pesar de los descubrimientos iniciales de contaminación, la falta de acción inmediata ofreciendo información veraz y la minimización del problema por parte de Perrier resultaron en un daño grande para su reputación y el negocio en su conjunto. Por negarse a actuar de forma rápida y transparente Perrier perdió en muy poco tiempo la confianza de sus consumidores, inversores y los medios de comunicación entre otros, lo que llevó a una venta masiva de sus acciones, una caída dramática de sus ventas en las seis semanas que estuvieron ausentes en los puntos de venta y una disminución considerable de cuota de mercado en algunos de los países en los que operaba. Pese a admitir su culpa más adelante e implementar medidas correctivas el impacto negativo sobre la reputación ya estaba hecho.

Por el contrario, que Procter & Gamble adoptase una estrategia proactiva frente a la detección de benceno en distintos productos del mercado fue fundamental para evitar daños en su reputación y negocio. Al retirar de manera voluntaria sus productos afectados un año antes de la alerta de la FDA y brindar información clara y detallada sobre la situación y las medidas a tomar, la empresa demostró un compromiso firme con la seguridad y el bienestar de sus consumidores. Esta respuesta rápida y transparente no solo protegió la salud de los clientes, sino que también reforzó la confianza del público en la marca, evitando consecuencias negativas para su unidad de negocio de belleza y la reputación global de la empresa.

5. CONCLUSIÓN

La reputación corporativa se posiciona como un activo intangible clave en el desarrollo de la estrategia empresarial. Gestionarla adecuadamente puede conferir una ventaja estratégica sobre otras empresas del mercado. Por el contrario, descuidarla o manejarla mal puede exponer a la empresa a riesgos significativos, comprometiendo su posición competitiva y su capacidad para generar confianza entre sus stakeholders.

Bajo el objetivo principal de dar respuesta a la hipótesis planteada, se ha estudiado la evolución del concepto de “reputación corporativa” para entender su importancia a lo largo de los años. Este análisis subraya cómo la conectividad y accesibilidad de internet han acelerado el tiempo de respuesta de las empresas ante las crisis, requiriendo una acción mucho más rápida. Esto se debe al creciente poder de opinión de los grupos de interés que afecta directamente en la reputación corporativa.

Para comprender las causas que pueden afectar negativamente a este activo intangible, se analizan los riesgos reputacionales, señalando cómo deben ser identificados y manejados para preservar la continuidad del negocio y evitar crisis. El análisis de este concepto ha permitido examinar de manera más precisa los riesgos que impactan en el sector de gran consumo, al cual pertenecen las dos empresas del caso de estudio.

Comprendiendo que muchas crisis son inevitables, este trabajo proporciona una perspectiva innovadora con la que examinar las fases de las crisis reputacionales, combinando las teorías de García & Smolak-Lozano (2013) y Mitroff & Pearson (1995). A través de esta integración, se ha logrado identificar que, durante la fase anterior a la crisis, las empresas deben implementar medidas preventivas para evitar la aparición de crisis y sistemas de detección para captar los signos que puedan anticipar su surgimiento. En este sentido, Procter & Gamble adoptó estas acciones al responder proactivamente a las diversas alertas de la FDA, lo que le permitió evitar entrar en la fase de la crisis.

De entre las medidas preventivas, se ha dado prioridad al plan de comunicación de crisis al reconocer su amplitud y profundidad. Con ello, se ha ahondado en la comprensión de qué es este documento y cómo debe elaborarse. En consecuencia, se han podido examinar detalladamente las características de una estrategia proactiva o reactiva en el contexto de las crisis reputacionales. Esto ha permitido establecer la hipótesis de este trabajo en base a un estudio y entendimiento previo. También ha servido para realizar un análisis más preciso de las crisis a las que se enfrentaron Perrier y Procter & Gamble.

Con todo ello se ha podido afirmar la hipótesis principal. Sin embargo, esta investigación cuenta con algunas limitaciones. Una de ellas, basar la hipótesis en dos casos de estudio específicos que pueden no ser representativos de todas las empresas del sector del gran consumo o de cualquier sector. Otra, la falta de acceso a información completa sobre el transcurso de las crisis de las empresas estudiadas.

Aun así, los hallazgos e implicaciones de este estudio pueden ser de gran utilidad para las empresas al demostrar la importancia de contar con un plan de comunicación de crisis robusto con el que cuidar los imprevistos que pongan en riesgo la reputación empresarial. Entendiendo la importancia de anticiparse proactivamente las organizaciones pueden beneficiarse de la implementación de esta medida preventiva para mantener y cuidar la confianza y credibilidad con sus grupos de interés. Este estudio puede ser también de gran utilidad para consultores y asesores que brinden servicios de gestión de crisis reputacionales y comunicación estratégica, al proporcionarles una evidencia sólida sobre los beneficios de adoptar una postura proactiva en la gestión de crisis. Finalmente, los académicos y estudiantes interesados en el campo de la comunicación corporativa, reputación empresarial y gestión de crisis, entre otros, pueden encontrar en esta investigación una referencia para respaldar la importancia de la proactividad en la comunicación durante crisis reputacionales, así como una comprensión más profunda de las estrategias eficaces en este contexto.

Este Trabajo de Fin de Grado puede inspirar a otros académicos e investigadores a explorar más a fondo el tema de la gestión de crisis reputacionales a través del plan de comunicación, identificando nuevas áreas de estudio y desarrollando metodologías adicionales. Algunas de las líneas de investigación con las que este trabajo puede ser perfeccionado de cara al futuro incluyen la expansión del estudio a otros sectores industriales, lo que facilitaría una validación más amplia de los resultados y una mayor generalización de la conclusión. Otra línea sería incorporar la perspectiva de los stakeholders en futuras investigaciones, ya que esto proporcionaría una comprensión más holística de cómo la comunicación proactiva y reactiva influyen en su confianza y percepción de credibilidad.

6. DECLARACIÓN DE USO DE HERRRAMIENTAS DE IA

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Cristina Sánchez-Terán Aréchaga, estudiante de Administración y Dirección de Empresas (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Crisis reputacionales y el plan de comunicación como medida preventiva", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 14/03/2024

Firma: 

7. BIBLIOGRAFÍA

Acelera. (2022). Reputación online. Por qué es importante y cómo cuidarla. *Acelera Pyme Gobierno de España*. <https://www.acelerapyme.gob.es/novedades/pildora/reputacion-online-por-que-es-importante-y-como-cuidarla-0>.

Adlatina, R. (2001). Perrier, el adjetivo del agua en Francia. *Adlatina*. <https://www.adlatina.com/publicidad/perrier-el-adjetivo-del-agua-en-francia>.

Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Editorial Almuzara.

ANMAT. (2021). Retiro del mercado de lotes de shampoo seco PANTENE PRO-V. *Gobierno de Argentina*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/retiro-del-mercado-de-lotes-de-shampoo-seco-pantene-pro-v>.

Arébalos, A. (2015). *Reputación en la era del control social*. Ediciones Urano.

Ayuso, M. (2018). La mejor forma de resolver una crisis empresarial grave: el caso Tylenol. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/management/la-mejor-forma-de-resolver-una-crisis-empresarial-grave-el-caso-tylenol/6400207/>.

Barton, L. (1991). A case study in crisis management: the Perrier recall. *Industrial Management & Data Systems*, 91(7), 6-8.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.

Building Universities' Reputation (BUR) (2015). La comunicación y la gestión de la reputación, sobre reputación de universidades. <http://www.unav.edu/web/building-universities-reputation/la-reputacion-deuniversidades>

Caliber. (2022). *FMCG/Retail Reputation Report* [Presentación de PowerPoint]. Group Caliber. <https://www.groupcaliber.com.br/wp-content/uploads/2022/11/FMCG-Reputation-Report-AUG2022.pdf>

Cardona, C. (2016). Caso real “Reputación Empresarial” aplicado a la empresa francesa Perrier. *Yumpu*. <https://www.yumpu.com/es/document/view/55849694/taller-evaluado-caso-perrier>.

Carrillo, M., & Tato, J. (2005). El diseño de la Comunicación Espiral al servicio de las organizaciones del siglo XXI. *Global Media Journal México*, 2(4), 3.

Cevallos, A.C. (2016). *Auditoría y campaña de comunicación interna en una institución financiera* [Trabajo fin de grado, Universidad San Francisco de Quito]. USFQ.edu. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5998/1/129347.pdf>

Chen, C. (2016). Las 5 fases de toda crisis de reputación que deberías conocer. *PuroMarketing*. <https://www.puromarketing.com/13/26145/fases-toda-crisis-reputacion-deberias-conocer>

Cifuentes, I. O., & León, I. M. M. (2011). Medida de la reputación empresarial en pymes de servicios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 77-102.

- Cision. (2023). 3 reputational risks facing the fmcg industry. *Cision Gorkana*. <https://www.gorkana.com/about-gorkana/white-papers-and-digests/3-reputational-risks-facing-fmcg-industry/>.
- Cornadó, A. (2000). *La comunicación ante situaciones de conflicto*. Anuario de Comunicación 2000 ADC Dircom.
- Corporate Excellence. (2012). *Evitar riesgos para reforzar la reputación el cuadro de mando reputacional* [Presentación de PowerPoint]. SlideShare. <https://es.slideshare.net/CorporateExcellence/evitar-riesgos-para-reforzar-la-reputacin-el-cuadro-de-mando-reputacional>.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*. Fundesco.
- Cortes, P. (s.f.). Perrier - Bernard Villemot [Fotografía]. Pinterest. <https://www.pinterest.es/pin/225461525088076688/>.
- CRS Control. (2023). Comité de Crisis: Buena Gobernanza. *CRS Control: Consultoría de Riesgos y Siniestros*. <https://www.crscontrol.es/es/conoce-el-riesgo/comite-de-crisis-buena-gobernanza#:~:text=Un%20comit%C3%A9%20de%20crisis%20es,y%20garantizar%20una%20recuperaci%C3%B3n%20efectiva>.
- Cultura, R. (2022). Perrier: un agua que era famosa desde los tiempos de Julio César. *El Tiempo*. <https://acesse.dev/vtl9S>.
- De Castro, G. M., & López, J. N. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(3), 29-39.
- De Castro, G. M. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. ESIC editorial.
- Díaz, A. (2020). 15 frases sobre la verdad y las mentiras. *Think Big/Telefónica Empresas*. <https://empresas.blogthinkbig.com/frases-sobre-verdad-y-mentiras/>
- El Economista. (2022). Auge y caída del imperio lácteo Parmalat, el mayor fraude de Europa. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/podcasts/noticias/11556438/01/22/Auge-y-caida-del-imperio-lacteo-Parmalat-el-mayor-fraude-de-Europa.html>.
- Etsy. (1969). 1969 French Perrier Advertisement Perrier Advertising Wall | Etsy [Fotografía]. Pinterest. <https://www.pinterest.es/pin/25966135324903686/>.
- FDA. (2021). P&G Issues Voluntary Recall of Aerosol Dry Conditioner Spray Products and Aerosol Dry Shampoo Spray Products. *FDA*. <https://www.fda.gov/safety/recalls-market-withdrawals-safety-alerts/pg-issues-voluntary-recall-aerosol-dry-conditioner-spray-products-and-aerosol-dry-shampoo-spray>.
- Freeman, R. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Valores y ética para el siglo XXI. *BBVA Open Minds*. 389-409.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). "The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation". *Journal of Brand Management*, (7), 4.

- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT press.
- García, D. & Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, (124), pp.51-67.
- García, N. (2020). Plan de comunicación de crisis: cómo elaborarlo paso a paso. *Nagore García Sanz*. <https://nagoregarciasanz.com/comunicacion-de-crisis/>.
- Gavilanes, J. Á., & Párraga, D. M. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista Uniandes Episteme*, 5(3), 194-209.
- GrandViewResearch. (2023). Global FMCG Market Size, Share & Trends Analysis Report by Product (Food & Beverages, Personal Care, Household Care, OTC Pharmaceuticals), by Distribution Channel (Offline, Online), and Segment Forecasts, 2022-2028. *Grand View Research*. <https://www.grandviewresearch.com/industry/consumer-goods>.
- Grund, N. E. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9603293245>
- Gómez, M. (2013). Los medios sociales y el nuevo poder del consumidor. *Comunicación: estudios venezolanos de comunicación*, (161), 68-73.
- González, L. J. F. (2018). Comportamiento del consumidor 2.0: nuevas realidades en entornos digitales. *Marketing Visionario*, 7(1), 141-155.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*, 6(1), 24-30.
- Guillén, C. (2018). Crisis de reputación: Análisis de la situación de Ryanair. [Trabajo fin de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Upct.es. <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/7285/tfg-gui-cri.pdf?sequence=1>
- Hemelberg, L., & Castro, R. (2015). *El Riesgo Reputacional y los últimos escándalos corporativos*. Rics Management.
- Hernández, M. R. (2018). Reputación y Reputación online o digital: ¿quién va primero?. *Researchgate*. <https://encr.pw/TfLsZ>
- Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kantar. (2022). Estudio sobre la Marca Propia en España 2022. <https://11nq.com/i0bF6>.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Editorial Almuzara.
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(44), 59-77.
- McMillan, J. (2003). *Reinventing the bazaar: A natural history of markets*. WW Norton & Company.
- Mecalux. (2022). 'Fast moving consumer goods': cómo es la logística FMCG. *Mecalux Esmena*. <https://www.mecalux.es/blog/fmcg-logistica>

- Mitroff, I., & Pearson, C.M. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moreno, S. M., Moreno, F. M., & Hernández, A. C. (2021). El rol de las redes sociales en la configuración de la reputación digital de la organización contemporánea. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(1).
- National Geographic. (2018). Detrás del antojo de chocolate, el trabajo infantil. *National Geographic* <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/trabajo-infantil-detras-del-chocolate/>.
- Nestlé. (2022). *Annual Review 2022*. <https://www.nestle.com/sites/default/files/2023-03/2022-annual-review-en.pdf>.
- Olmedo, I., & Martínez, I.M. (2011). “La medida de la reputación empresarial en pymes de servicios”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (3), 77-102.
- Pérez, P. S., & García, F. G. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(2), 42-56.
- Peru21. (2021). P&G Perú retira Pantene Pro-V Dry Shampoo del mercado tras detectar residuos de benceno. *Peru21*. <https://peru21.pe/peru/procter-gamble-peru-retira-pantene-pro-v-dry-shampoo-del-mercado-tras-detectarse-residuos-de-benceno-pantene-benceno-noticia/>.
- PWC. (2008). Temas candentes de la gestión de riesgos en las empresas españolas. *pwc*. <https://acesse.dev/2TsaK>.
- Raigada, J. L. (1997). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. *Revista Comunicación y Psicotecnia*, 2, 5-34. <https://acesse.dev/bRWpS>.
- Raiteri, M., & Ocaña, H. R. (2016). El comportamiento del consumidor actual. *Universidad del cuyo*, 1-54.
- Ramírez, A. (1990). Perrier to Return to U.S. Early Next Month. *The New York Times*, 1.
- Reasonwhy. (2017). El riesgo de sufrir una crisis de marca online es del 83%. *Reasonwhy*. <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/el-riesgo-de-sufrir-una-crisis-de-marca-online-es-del-83-2017-10-25>.
- Redacción, R.D. (12 agosto, 2022). ¿Cómo hacer un mapeo de públicos para tu negocio? <https://reisdigital.es/general/mapeo-de-publicos/>
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Rodríguez, M., Piñeiro, C., & de Llano, P. (2013). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2.
- Román, A. (s.f.). Historia de la comunicación de crisis. *Microbio*. <https://www.microbio.tv/blog/historia-comunicacion-crisis/>.
- Rubio, Á., Jiménez, I. C., & Mercado, C. (2017). Online corporate reputation in the hotel industry: the case of TripAdvisor. *ESIC Market. Economic & Business Journal*, 48(3).

- Pantene. (2021). Pantene voluntary recall aerosol. *Pantene*. <https://pantene.com/en-us/aerosol-recall>.
- P&G. (s.f.). P&G History: a legacy of forward-thinking. *P&G.com*. <https://us.pg.com/pg-history/>
- P&G. (2021). Product safety recall. *Anz.pg*. <https://anz.pg.com/latest-update/>.
- P&G. (2023). Financial Highlights. *P&G.com*. <https://us.pg.com/annualreport2023/financial-highlights/>.
- Sánchez, I. (2017). La importancia de un plan de comunicación de crisis en la actividad empresarial.'Caso Campofrío' [Trabajo fin de grado, Universidad de Valladolid]. uvadoc.uva.es. <https://acesse.dev/gp8Gv>
- Segal, E. (2023). The 10 Biggest Risks And Threats For Businesses In 2023. *Forbes*. <https://encr.pw/KisO0>.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial crisis quarterly*, 4(4), 263-275.
- Urgilés, M. G. (2018). *La comunicación de crisis en las empresas de Cuenca, Ecuador*. [Trabajo fin de máster, Universidad de Sevilla]. Universidad de Sevilla. <https://acesse.dev/qWsAQ>.
- Valisure. (2021). Valisure's FDA citizen petitions. *Valisure*. <https://www.valisure.com/valisure-newsroom/valisures-fda-citizen-petitions>.
- Valisure. (2021). Timeline of consumer product recalls due to benzene. *Valisure*. <https://www.valisure.com/valisure-newsroom/timeline-of-consumer-product-recalls-due-to-benzene>.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Vicente, B. (2017). Pepsi retira su último anuncio protagonizado por Kendall Jenner. *Telva*. <https://www.telva.com/celebrities/2017/04/06/58e62433ca474169388b45c3.html>.
- Vichique, M. Á. (2013). *Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis* [Tesis doctoral, Universidad Pompeu Fabra]. Tdx.cat. [file:///C:/Users/34611/Downloads/tmavg%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/34611/Downloads/tmavg%20(2).pdf)
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (2015). *Informe anual 2015/Argentina: La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Editorial Gedisa.
- Villafañe & Asociados Consultores (2015). La reputación corporativa: lo que es y lo que parece ser. *Villafañe & Asociados Consultores*. <https://villafane.com/>
- Zapata, L. (2011). El comité de crisis. *Leliazapata*. <https://leliapata.com/el-comite-de-crisis>