



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de CC.EE. Y Empresariales

# **REPUTACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE REDES SOCIALES. CASO GLOVO.**

Autora: Beatriz Zamarrón Sobrinos

Director: Raúl González Fabre

MADRID | Junio 2020

Beatriz  
Zamarrón  
Sobrinos

Reputación corporativa en tiempos de redes sociales. Caso Glovo.



## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	6
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO .....	7
1.2. OBJETIVOS .....	8
1.3. METODOLOGÍA .....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	10
2.2. INTRODUCCIÓN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA .....	11
2.3. VARIABLES MERCADO DE LA REPUTACIÓN .....	13
2.3.1. <i>Ética y RSC</i> .....	16
2.3.2. <i>Resultados económicos</i> .....	18
2.3.3. <i>Internacionalización</i> .....	19
2.3.4. <i>Reputación comercial</i> .....	21
2.3.5. <i>Innovación</i> .....	21
2.3.6. <i>Reputación Interna</i> .....	23
2.4. ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN .....	24
2.5. EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE DESAPARECIERON POR UNA MALA REPUTACIÓN .....	26
2.6. REDES SOCIALES Y REPUTACIÓN CORPORATIVA .....	28
<b>3. CASO GLOVO .....</b>	<b>32</b>
3.1. ECONOMÍA COLABORATIVA .....	32
3.2. HISTORIA DE GLOVO .....	34
3.3. LÍNEA DE NEGOCIO Y POSICIÓN ACTUAL .....	35
3.4. REPUTACIÓN CORPORATIVA .....	37
3.4.1. <i>Análisis en función de las dimensiones Mercado</i> .....	37
3.4.2. <i>Recopilatorio de denuncias a Glovo</i> .....	45
3.4.3. <i>Actuación post Covid</i> .....	46
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: contraste entre los valores tradicionales y actuales de la empresa.....	12
Tabla 2: diferencias entre reputación e imagen corporativa.....	13
Tabla 3: proceso de elaboración de Merco España. ....	14
Tabla 4: top 10 empresas mejor reputadas por la revista Fortune. ....	23
Tabla 5: relación entre las dimensiones emocionales y racionales de la reputación. ....	25
Tabla 6: definiciones de Economía Colaborativa. ....	33
Tabla 7: posición relativa de Glovo en función de las dimensiones Merco de la reputación. ....	38
Tabla 8: valoración de la reputación de los repartidores de Glovo. ....	43

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: variables Merco de reputación. ....	16
Gráfico 2: impacto de los activos intangibles en el valor de las empresas del S&P 500.....	19
Gráfico 3: evolución de facturación y gastos de Glovo 2016-2018.....	39

## RESUMEN

En el marco socioeconómico actual, la reputación corporativa se ha convertido en uno de los activos intangibles dentro de las empresas más atractivos y demandados por los grupos de interés, garantizando el crecimiento y la prosperidad de la compañía a medio – largo plazo, por lo que se le puede asignar la connotación de ventaja competitiva.

Esta connotación se le atribuye principalmente a raíz del auge de las redes sociales, ya que las empresas dejan de tener control absoluto de la información, por lo que el riesgo a críticas cuestionando su reputación aumenta considerablemente.

Este artículo de investigación pretende concienciar de la relevancia de la reputación corporativa en tiempos de redes sociales. Para ilustrar de forma más precisa este *boom* del concepto de reputación corporativa, se profundizará en el caso Glovo, empresa dedicada principalmente a realizar entrega de comida a domicilio. Esta *startup* altamente conocida en el mercado, recibe durísimas críticas a través de las redes sociales e incluso demandas judiciales, las cuales se expondrán a lo largo del trabajo, que afectan gravemente a la reputación corporativa de la compañía.

Tras realizar el estudio, la principal conclusión extraída es que Glovo debería mejorar su reputación corporativa, en especial el trato a sus repartidores ya que ha sido el principal motivo de las demandas judiciales anteriormente mencionadas, mediante la implementación de una estrategia para motivarles y para aumentar su satisfacción con la compañía.

**Palabras clave:** reputación corporativa, redes sociales, caso Glovo.

## **ABSTRACT**

In the current socioeconomic framework, corporate reputation has become one of the most attractive and relevant intangible assets for stakeholders, ensuring the company's medium – long term growth and prosperity, so the competitive advantage connotation can be attributed to the term.

This connotation has been assigned mainly because the social media's boom. Consequently, companies do not completely manage their information, so the risk of getting negative reviews questioning their reputation increases significantly.

This research article aims to make awareness of the relevance of the corporate reputation in the social media era. In order to illustrate the corporate reputation boom more precisely, I will deepen in Glovo's case, company mainly specialized in food delivery. This startup remarkably known over the market, gets extremely tough critics through social media and even lawsuits, which will be stated through this paper, that seriously affect the company's corporate reputation.

After the research was completed, the main conclusion is that Glovo should improve its corporate reputation, specially its deliverer service because it was one of the main issues of the lawsuits previously mentioned, through the implementation of a motivation and satisfaction increase strategy.

**Key words:** corporate reputation, social media, Glovo's case.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

Actualmente vivimos en la Era Digital o de la Información, que ha otorgado a la sociedad novedosos avances tales como las redes sociales, transformando el mundo empresarial por completo.

Esta transformación se debe principalmente a que a través de las redes sociales, el intercambio de información entre *stakeholders*, o principales grupos de interés, es sustancialmente más rápido, incluso instantáneo. El control de la información lo poseía los propios transmisores de esta, pero con los emergentes cambios ha pasado a estar bajo control de los receptores (Gaine-Ross, 2008). Por esta pérdida de control de la información y el auge de nuevos canales de comunicación, exitosas empresas desaparecieron, como el caso de Arthur Andersen, lo que dio pie a comenzar a dar una mayor importancia a la reputación corporativa, factor clave para asegurar la prosperidad de las compañías.

El concepto “Economía de la reputación” ha ido adquiriendo mayor notoriedad con el transcurso de los años desde su presentación en la décimo quinta conferencia internacional *Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness*, 2011. Este término pretende ayudar a las empresas a crear modelos de negocios sostenibles en el futuro, que cuenten con el respaldo del público y que les permitan contrarrestar o abolir sus deficiencias pasadas.

Al “rescatar” a las empresas de un posible quiebre, el concepto de reputación corporativa se ha convertido en *ventaja competitiva*, la cual no solo crea valor para la compañía en sí, si no que la diferencia del resto, posicionándola en un rango relativamente superior respecto a sus principales competidores. Al ser la homogeneización de productos y servicios cada vez más común en el mundo empresarial, esta diferenciación adquiere una atribución estratégica cada vez más llamativa para los consumidores. Una mayor confianza de los clientes en la marca aumentará su fidelidad con la compañía, incrementando el consumo y las

recomendaciones de compra. Además, inversores y accionistas continuarán apostando por la empresa con sus aportaciones económicas si mantiene un nivel de reputación corporativa óptimo y estable.

Se puede extraer como conclusión que los *stakeholders* juegan un rol fundamental toda la compañía, llegando a determinar su éxito o fracaso. Las empresas deben estar a servicio de ellos, adaptándose en todo momento a sus necesidades, siendo la reputación una herramienta fundamental para alcanzar un buen compromiso social.

La reputación es, por tanto, un “escudo” para las empresas contra la crisis y promotora de creación de valor a medio-largo plazo (Lloza, 2011).

## **1.2. OBJETIVOS**

El presente trabajo de investigación académica tiene como objetivo fundamental explicar cómo gestionan las empresas hoy en día su reputación corporativa tras la aparición de nuevos medios de comunicación de los cuales cada vez tienen un control menor, como las redes sociales.

Para ello, previamente se profundizará en el concepto tradicional de reputación corporativa, no sin antes recalcar el rol fundamental que tienen los *stakeholders* o principales grupos de interés en toda compañía. Posteriormente se abordará el concepto “Economía de la Reputación”, término acuñado en pleno apogeo de las redes sociales, por lo que resulta interesante tratarlo antes de analizar como se gestiona la reputación en la actualidad. Se tratará de fundamentar si realmente las empresas encuentran ventajoso este nuevo fenómeno para gestionar su reputación, teniendo en cuenta el riesgo de que gracias a él cualquier persona puede publicar su opinión llegando incluso a destrozarse la imagen de la compañía.

Como pilar fundamental del análisis a la *startup* Glovo, se hará uso de las dimensiones de reputación corporativa Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, referente a nivel mundial en el campo de reputación. Se analizará cada



una de las variables para valorar si la empresa cuenta con un buen nivel de reputación, a pesar de las duras críticas recibidas a través de las redes sociales.

Esta empresa ha sido escogida como objeto de análisis al tener únicamente presencia en plataformas digitales y al ser una empresa de reciente creación, ya que si se pretende analizar cómo se gestiona la reputación corporativa en tiempos de redes sociales, resulta interesante estudiar una empresa fundada en pleno apogeo de este nuevo medio de comunicación.

### **1.3. METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos anteriormente explicados, se procederá a realizar una búsqueda de fuentes que se irán detallando a lo largo del trabajo de investigación. A continuación, se adjuntan las fuentes más relevantes del estudio:

- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco): esta empresa elabora rankings anuales de las empresas más reputadas a nivel mundial en función a diversas dimensiones. Se expondrá los pasos a seguir para realizar el ranking y se explicarán en profundidad dichas dimensiones ya que se utilizarán como pilar fundamental a la hora de analizar la reputación corporativa de Glovo.
- Villafañe & Asociados: al ser esta consultora un referente a nivel mundial en la evaluación y gestión de los principales activos intangibles de la empresa como la reputación, se usarán artículos, libros y alegaciones del CEO de la compañía para tratar el concepto de reputación corporativa y sus dimensiones.
- Análisis de consultoras de renombre como Deloitte.
- Trabajos de investigación de autores relevantes relacionados con el concepto de reputación corporativa como método de guía para tratar de profundizar en los aspectos más relevantes.
- Revistas digitales, datos estadísticos y alegaciones de Glovo para que el análisis sea realizado con la mayor cantidad de información posible.
- Testimonios y denuncias judiciales hacia Glovo publicadas en Internet.
- Formato APA para citar las referencias bibliográficas a lo largo del trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SUS *STAKEHOLDERS*

Previamente a profundizar en el concepto de reputación corporativa, es conveniente tener claras las relaciones entre la empresa con sus principales grupos de interés, los *stakeholders*, cuyo nexos con la reputación se expondrá a lo largo del apartado.

Hoy en día, es necesario que las empresas establezcan una estrategia medible y sistemática sobre la RSC enfocada a los *stakeholders*. Juegan un rol fundamental ya que las empresas deben ser moralmente responsables no solo con su propia actividad económica, también con los grupos de personas o instituciones con los que guarda un vínculo. Las empresas, con sus decisiones y su actividad en general, afectan a las personas que les rodean de una forma u otra, ya que en función de como actúen, cambiará la percepción que tienen sobre la compañía.

Edward Freeman, filósofo americano y profesor de administración empresarial en la Universidad de Virginia, introdujo el concepto de *stakeholder* al campo de responsabilidad social corporativa en 1984 en su obra *Strategic Management: a stakeholder approach*, considerada hoy en día como un referente en este campo.

*“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.”* (Freeman, 1984).

Para alcanzar la óptima estrategia de RSC, esta tiene que adaptar y velar por las necesidades de sus grupos de interés. Para aprovecharse al máximo de ello, las empresas deberán optar por el tipo de negociación “ganar – ganar”, en el que, si un grupo gana más, los otros también. Este escenario ideal se da cuando ambas partes logran los objetivos preestablecidos, traducándose siempre en resultados positivos para la compañía. Alcanzar este escenario no es sencillo ni instantáneo, tanto las partes internas como externas de la compañía deben **colaborar** de tal forma que su actuación resulte ventajosa para todos. Por ejemplo, si una empresa cuenta con una

buena política de retención de empleados e invierte en su formación, propiciará a que más personas quieran incorporarse a la plantilla y a que los trabajadores actuales rindan más eficientemente, lo que impulsará el crecimiento de la compañía. Este mismo ejemplo ilustra en cierta medida la relación que guarda la reputación corporativa con los grupos de interés, ya que es evidente que un buen trato al capital humano incrementa la reputación de la empresa, lo que puede conllevar a no tan solo lo anteriormente comentado con respecto a los trabajadores, si no también a que corra la voz de la buena reputación de la compañía entre los clientes y, por consiguiente, que aumente su volumen de compras o incluso que si tienen dudas entre esta empresa y otra con una peor reputación, la prioricen.

## **2.2. INTRODUCCIÓN A LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Una vez introducido el enfoque de los *stakeholders*, se procederá a profundizar en el campo de la reputación corporativa.

La reputación corporativa es uno de los recursos intangibles o activos no financieros del mundo empresarial. Las organizaciones Corporate Excellence y Reputation Institute, líderes mundiales en materia de reputación, elaboraron una definición más extensa alegando su estrecha relación con los grupos de interés.

*“La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.” (Fombrun, 1990).*

La reputación, por tanto, ha dado un giro radical a la tradicional misión empresarial de preocuparse únicamente por la maximización del beneficio económico. Con el nuevo milenio y los avances que ha traído consigo, la misión fundamental de toda compañía es crear valor para los *stakeholders*.

Tabla 1: contraste entre los valores tradicionales y actuales de la empresa.

Valores tradicionales de la nueva empresa	Valores de la nueva racionalidad empresarial (2000-2008)	Valores para superar la crisis
Beneficio y retorno del capital	Compromiso con sus <i>stakeholders</i>	Seguridad
Sostenibilidad económica	Responsabilidad medioambiental y social	Ética y Transparencia
Buena gestión y organización interna	Transparencia	Confianza
Empleabilidad	Comunicación proactiva	Innovación
Calidad de la oferta comercial		

Fuente: Villafañe (2013).

La emergente relevancia de dar un mayor peso a los activos intangibles es tal que Bloomberg, una de las mayores asesorías financieras a nivel mundial, a la hora de valorar las empresas tiene muy en cuenta las métricas no financieras como la reputación, ya que gran parte de los inversores institucionales consideran que pueden llegar a mejorar el rendimiento de la compañía y a reducir el riesgo a largo plazo.

Debido a la importancia dada por los *stakeholders* a la reputación, grandes corporaciones españolas se unieron para aportar ideas acerca de una buena gestión de la reputación corporativa, como es el caso del Foro de Reputación Corporativa (2002) o la Fundación Corporate Excellence – Centre of Reputation Leadership (2011).

Es conveniente también aclarar la diferencia entre reputación e imagen corporativa, ya que a pesar de que guardan ciertas similitudes, son conceptos distintos. Justo Villafañe, CEO de la consultora líder en generación de valor a través de la evaluación y gestión de la reputación Villafañe & Asociados, en su obra *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas* encontró cinco grandes diferencias entre ambos términos, las cuales se adjuntarán en formato de tabla a continuación.

Tabla 2: diferencias entre reputación e imagen corporativa.

<b>Reputación Corporativa</b>	<b>Imagen corporativa</b>
Realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada	Se sostiene sobre la política de comunicación de un determinado proyecto actual
Tiende a la estabilidad. Estructural y permanente en el tiempo	Más volátil
Mesurable y verificable empíricamente	Más subjetiva
Impacta en la Cuenta de Resultados y en el Balance	Vive de las expectativas que genera
Se genera y gestiona desde dentro de la empresa	Se construye fuera de la compañía

Fuente: Villafañe (2004).

### **2.3. VARIABLES MERCADO DE LA REPUTACIÓN**

La compañía Merco, monitor empresarial de reputación corporativa, realiza rankings supervisados por la auditora KPMG que posicionan relativamente a las empresas en función a su reputación corporativa y a las dimensiones que la conforman desde el año 2000.

Para llevar a cabo este ranking, la empresa utiliza un proceso basado en diferentes etapas en las que se recopila la información necesaria. Este proceso se divide en cinco fases que se expondrán resumidamente en la tabla adjuntada a continuación junto a la ponderación de cada una.

De todos los rankings de reputación corporativa, el realizado por Merco es el más completo ya que a diferencia de otros, como por ejemplo el realizado por Reputation Institute, además de ponderar la opinión del público, también incluye encuestas realizadas a directivos y a expertos en cada una de las dimensiones de la reputación.

Tabla 3: proceso de elaboración de Merco España.

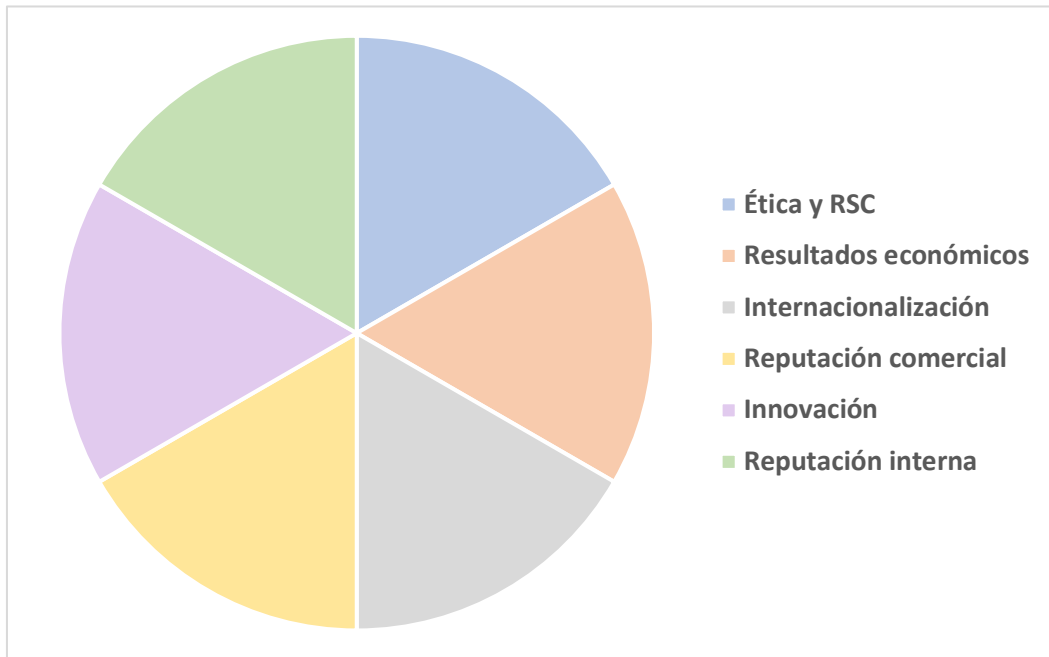
<b>Fase 1: Encuesta a directivos (23%)</b>	Los directivos de las principales corporaciones españolas aportan su opinión sobre las empresas que desarrollan actividades en nuestro país
<b>Fase 2: Evaluación de expertos (36%)</b>	Analizar y valorar el posicionamiento reputacional de las empresas evaluadas Influir en la opinión pública desde su conocimiento experto
<i>Analistas financieros (5%)</i>	Resultados económico – financieros Calidad de la información proporcionada
<i>ONGs (4%)</i>	Ética y Responsabilidad Social Corporativa Compromiso social y medioambiental
<i>Asociaciones de consumidores (4%)</i>	Reputación comercial Calidad del producto - servicio
<i>Periodistas económicos (5%)</i>	Ética y Responsabilidad Social Corporativa Accesibilidad y Transparencia
<i>Sindicatos (4%)</i>	Reputación interna Calidad laboral
<i>Social media managers (3%)</i>	Eficacia e Innovación en la Comunicación digital
<i>Catedráticos de economía y empresa (4%)</i>	Innovación Calidad de la gestión empresarial
<i>Gobierno (4%)</i>	Ética y contribución al país Compromiso con el país y la comunidad
<i>Agencias de comunicación (3%)</i>	Directivos de empresas líderes en comunicación aportan su opinión acerca de la reputación corporativa
<b>Fase 3: Monitores independientes: Merco Consumo, Talento y Digital (10, 10 y 6% respectivamente)</b>	Hace referencia a la opinión de los consumidores, trabajadores y al análisis de la reputación on – line de las empresas evaluadas respectivamente

<p><b>Fase 4: Evaluación de Méritos (15%)</b></p>	<p>Valoración por parte de técnicos cualificados de los méritos relativos a la reputación corporativa de las empresas evaluadas</p>
<p><b>Fase 5: Elaboración del ranking definitivo</b></p>	<p>Se pondera la información de las cuatro fases anteriores</p>

*Fuente: Merco España (2019).*

Las “variables Merco de reputación” son primordiales a la hora de realizar el ranking y el análisis de la reputación corporativa de Glovo, ya que para extraer conclusiones y analizar correctamente la empresa se hará uso de dichas variables. Dos empresas de sectores diferentes, al no compartir la misma naturaleza económica, otorgarán mayor relevancia a dimensiones distintas. Por ejemplo, una empresa familiar productora de bienes de consumo otorgará una mayor relevancia a la dimensión de la reputación comercial, relacionada con la calidad de los productos y en velar por las necesidades de sus clientes para incrementar su retención y fidelización, que una multinacional que prestará especial atención a las dimensiones de resultados económicos y de internacionalización, por ejemplo. A continuación, se adjuntarán en formato de gráfico las variables que utiliza Merco, que se analizarán detalladamente en los siguientes apartados.

Gráfico 1: variables Merco de reputación.



*Fuente: Merco España (2019).*

### **2.3.1. ÉTICA Y RSC**

Hoy en día, es necesario que las empresas establezcan una estrategia medible y sistemática sobre la RSC. El Observatorio de RSC (2004) define la responsabilidad social corporativa como “una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.”.

Comenzó a convertirse en un activo altamente llamativo a partir de la década de 1990, cuando la globalización de las empresas garantizaba el crecimiento de éstas y un buen augurio a largo plazo. A pesar de las atractivas ventajas que traía consigo, al operar en otros países las compañías se exponen a más riesgos relacionados con los derechos humanos, laborales y medioambientales, por lo que comenzó a demandarse una estrategia concisa de RSC para tratar de paliar posibles efectos adversos.



Apostar por la RSC es sustancialmente rentable para las empresas hoy en día, ya que a ojos de los consumidores es mejor ser cliente de una empresa con valores sólidos y moralmente responsable que de una empresa que no lo es. Además, está demostrado que los inversores institucionales prefieren invertir en compañías que aporten beneficios para la sociedad, ya que a largo plazo son más sostenibles y eficientes. De hecho, Luque (2019) expuso que en el fondo de inversión Morningstar se invirtió más del doble en fondos sostenibles con respecto al año anterior (120.000 millones de euros en 2019 y 48.800 millones en 2018), además de diversas alegaciones de expertos en la materia como el caso de Saugestad (2019), consejero delegado de Storebrand Asset Manager (empresa noruega de servicios financieros), que aseguró que las soluciones sostenibles resultan cada vez más atractivas y que su demanda en Europa crece a gran velocidad.

La Ética va de la mano de la RSC, ya que la actuación moralmente responsable podría considerarse como uno de los principios de la ética. Argandoña (2004), catedrático en la universidad IESE Business School y especializado en la Ética Empresarial, definió el concepto de gestión ética:

*"Un programa o sistema de gestión ética es un conjunto de esfuerzos internos en la elaboración de las políticas, planificación e implementación, para la consecución de unos resultados de los que se deriva el mejor cumplimiento de los deberes éticos de la empresa y la mejora ética de las personas que participan en ésta."*

A pesar del carácter voluntario que tiene implementar un modelo de gestión ética para las empresas, es altamente recomendable en la actualidad ya que las necesidades de los *stakeholders* son volátiles y demandan cada vez más modelos de negocios responsables y éticos como se ha comentado anteriormente. El verdadero cometido de implementar este tipo de modelos es buscar la excelencia en sus trabajadores para potenciar sus virtudes, solo de esta forma las empresas penetrarán en sus trabajadores y lograrán una mayor retención de empleados.

La construcción de una óptima reputación corporativa incluye inevitablemente un modelo de gestión empresarial con una estrategia clara de

RSC y con un desarrollo ético de su actividad económica, ya que una de las bases de la reputación es que guarde coherencia con los valores que comunica y con el comportamiento íntegro con los grupos de interés de la compañía.

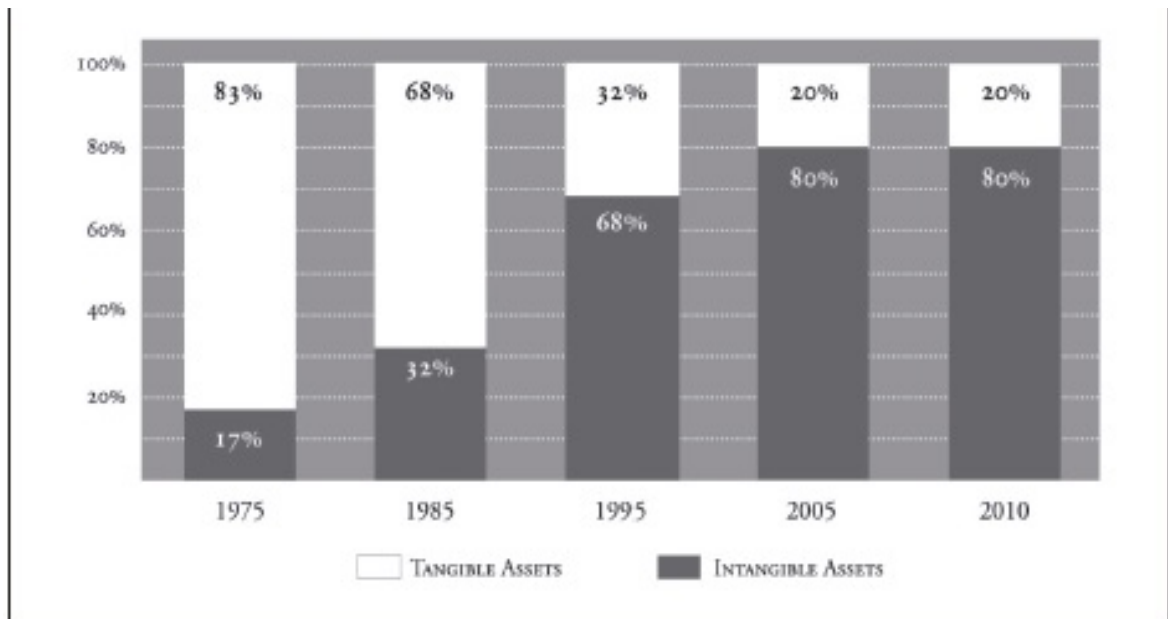
### **2.3.2. RESULTADOS ECONÓMICOS**

La salud económica de una empresa es un aspecto crítico para su sostenibilidad. Su capacidad de crecimiento, inversión, financiación de sus operaciones, compensación atractiva y justa a sus empleados y su contribución a la sociedad mediante el pago de impuestos y mecenazgo o donaciones, así como la retribución a sus accionistas son posibles si la empresa está saneada.

Se ha observado con el transcurso de los años que la reputación corporativa afecta directamente a los resultados económicos (valor bursátil y resultado contable) de la entidad (McMillan & Joshi, 1997; Srivastava, McInish, Wood & Capraro, 1997; Vergin & Qoronfleh, 1998) como se ha comentado en el anterior apartado, ya que los *stakeholders* invertirán en empresas sostenibles (mejor reputadas).

Esta importancia de los activos intangibles en el valor de las empresas se ve claramente reflejado en el siguiente gráfico, obtenido de la investigación elaborada por la empresa de capital intelectual Ocean Tomo, en la que se observa como afectan estos activos en las empresas que conforman el índice bursátil estadounidense S&P 500 en un periodo de 35 años.

Gráfico 2: impacto de los activos intangibles en el valor de las empresas del S&P 500.



Fuente: Ocean Tomo (2010).

La manera en la que la empresa decida invertir parte de sus beneficios será objeto de cuestionar sus fines éticos. Por lo tanto, si una empresa con buenos resultados económicos decide invertirlos en acciones moralmente responsables, será juzgada a ojos del público como una compañía con buena reputación.

### 2.3.3. INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización es el proceso por el cual las empresas dan el paso a operar en el mercado internacional. Los objetivos y principales motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse son (Canals, 1994):

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Por lo tanto, las empresas pueden verlo como una solución a sus deseos de expansión y crecimiento.

La relación que guarda con la reputación se fundamentará en un estudio realizado por la empresa Axon Marketing & Communications, líder en proyectos de internacionalización desde hace más de 15 años.

Trelles (2018), CEO de la empresa, da respuesta a la pregunta de si es posible para una empresa internacionalizarse sin una buena reputación.

*“Es claro que no. Toda expansión produce una exposición mayor, y el Internet genera que las buenas y malas prácticas corporativas se publiquen casi al instante. Por ello, la necesidad de gestionar la reputación de la manera más ética y estratégica posible.”*

Una empresa que no cuide sus activos intangibles no sólo no podrá internacionalizarse, si no que no será sostenible en el futuro. El 80% del valor de una marca está en los intangibles (Chávez de la Puente, 2014).

Bien es cierto que sin una buena reputación no sería posible la internacionalización, pero está demostrado que la internacionalización es un proceso que potencia la reputación corporativa. “Los consumidores están interesados en comprar productos o servicios que están disponibles de manera global. Una quinta parte de la reputación de una empresa depende de su dimensión global.” (Villafañe, 2015). Además, un estudio llevado a cabo por especialistas de activos intangibles en España mostró que diez de las multinacionales españolas con mejor reputación incrementaron su valor bursátil en un 36,39% en un año, mientras que ocho empresas locales con buena reputación también solo vieron incrementado su valor bursátil en un 1,16%.

Tras el recopilatorio de datos previamente expuesto, se confirma la relación bidireccional entre reputación e internacionalización.

#### **2.3.4. REPUTACIÓN COMERCIAL**

La consultora Villafañe & Asociados celebró a finales del año 2012 una conferencia para tratar el concepto de reputación comercial en la sede de la universidad ESIC, Business & Marketing School en Pozuelo de Alarcón, Madrid.

Lancha (2012), el entonces director general de la consultora, trató la terminología del concepto, alegando que es el activo intangible que promueve la fidelización de los clientes.

*“Es el reconocimiento del buen comportamiento comercial y corporativo de una empresa que, a lo largo del tiempo, produce en el cliente un sentimiento de identificación emocional que denominamos vinculación y que ésta es la suma de la calidad transaccional, la calidad relacional y la calidad conductual.”*

Éste considera que un cliente estará afianzado a la empresa si su tiempo de permanencia en ella es superior a cuatro años, en los que la compra es frecuente, siempre se prioriza a dicha empresa frente a la competencia y la tolerancia a los errores es mayor. En definitiva, que el cliente llegue al punto de alcanzar un vínculo emocional con la compañía.

Si las empresas trabajan en su reputación comercial y por consiguiente en la fidelización de clientes, se potenciará la reputación corporativa de la misma. Hoy en día esta relación se ve más acentuada gracias a las redes sociales, ya que los clientes pueden publicar sus reseñas acerca de su satisfacción (o desagrado) con la compañía y con los productos / servicios que oferta, de tal forma que puedan ser vistas por otros usuarios y así aumentar las probabilidades de captación y retención de potenciales clientes.

#### **2.3.5. INNOVACIÓN**

En el siglo XXI, la innovación parece ser la solución de cualquier tipo de problema independientemente del tipo que sea de toda organización.

Autores relevantes trataron de dar respuesta a qué significa realmente el concepto. “La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de

aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad” (Machado, 1997). Perrin (1995) en su artículo Evaluation and Future Directions for the Job Accommodation Network definió el término como “formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales.”. Por último, el libro verde de la innovación de la Comisión Europea publicó en 1995 su propia definición: “innovación es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.”

Se puede extraer como conclusión que este activo intangible, aunque requiera una elevada inversión económica, aporta numerosas ventajas para las compañías como la reducción del riesgo de obsolescencia, la rápida adaptación a las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes, el crecimiento económico y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Al ser capaz de influir tanto en la rentabilidad como en la competitividad de la empresa, la innovación es una de las variables que conforman la reputación corporativa. Los cambios tecnológicos están a la orden del día en la sociedad y son cada vez más demandados por el público, por lo que las empresas que los incluyan en sus procesos productivos y en su gama de productos y servicios verán incrementada su reputación. Esta afirmación se ve ilustrada perfectamente al analizar el ranking de empresas más admiradas por la revista Fortune, encontrándose en la cúspide en 2020 Apple, Amazon y Microsoft, todas ellas referentes a nivel mundial en innovación, por lo que es de esperar que compañías de diferentes sectores traten de seguir sus pasos innovando para tratar de alcanzar sus niveles de reputación.

Tabla 4: top 10 empresas mejor reputadas por la revista Fortune.

ORDER ^	NAME	COUNTRY	CURRENT ALL-STAR RANK	INDUSTRY	INDUSTRY RANK
1	Apple	U.S.	1	Computers	1
2	Amazon	U.S.	2	Internet Services and Retailing	1
3	Microsoft	U.S.	3	Computer Software	1
4	Walt Disney	U.S.	4	Entertainment	1
5	Berkshire Hathaway	U.S.	5	Insurance: Property and Casualty	1
6	Starbucks	U.S.	6	Food Services	1
7	Alphabet	U.S.	7	Internet Services and Retailing	2
8	JPMorgan Chase	U.S.	8	Megabanks	1
9	Costco Wholesale	U.S.	9	General Merchandisers	2
10	Salesforce	U.S.	10	Computer Software	2

*Fuente: Fortune 500 (2020).*

### 2.3.6. REPUTACIÓN INTERNA

Si bien la reputación comercial corresponde con la buena acogida por parte de los clientes del comportamiento corporativo, la reputación interna se da cuando el reconocimiento viene de los propios empleados de la empresa.

Villafañe (2015) define el concepto como “reconocimiento del comportamiento corporativo que los empleados realizan de la organización en la que trabajan.”. Por otro lado, Merco evalúa si las empresas cuentan con una óptima reputación interna en función a las siguientes variables: condiciones de trabajo y calidad laboral (en la que se tiene en cuenta la retribución justa, la flexibilidad, la autonomía de los trabajadores...), valores éticos y profesionales (referente a la honradez de los trabajadores con los clientes, a la transparencia de la información, eficacia y responsabilidad social y medioambiental...)y la identificación con el proyecto empresarial (se consigue mediante la priorización de los valores y las personas).

Es esencial trabajar en la reputación interna de la empresa para alcanzar a tener una buena reputación corporativa a ojos del público y más hoy en día, ya que con el auge de las redes sociales los trabajadores pueden hacer público cómo son tratados por la empresa en la que trabaja, lo que influirá en gran medida a que un cliente se decante por una compañía u otra.

La reputación corporativa debe trabajarse en primer lugar desde dentro de la organización, ya que son los empleados los primeros que deben ser conscientes de la calidad de su lugar de trabajo.

#### **2.4. ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN**

Como se ha comentado al inicio de este trabajo de investigación, el término “Economía de la Reputación” ha ido adquiriendo notoriedad con el transcurso de los años desde su aparición en la conferencia *Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness* en 2011, por lo que se profundizará en el tema y en sus pilares fundamentales para su correcta comprensión.

Esta idea pretende ayudar a los líderes de las empresas a crear modelos de negocios sostenibles que traten de suplir las deficiencias pasadas y que sean capaces de reconstruir la confianza de sus clientes, posiblemente perdida por una mala gestión de la imagen corporativa.

La reputación actualmente tiene una connotación de ventaja competitiva. Debido a la homogeneización de productos y servicios en el mercado, las empresas deben ser capaces de diferenciarse de sus competidores explotando otros recursos. Tal es su relevancia como factor diferenciador que diversos estudios prueban que los clientes a la hora de valorar las empresas otorgan un mayor peso a la percepción que tienen acerca la marca corporativa, un 60% aproximadamente, frente al 40% restante relacionado con la percepción sobre los productos o servicios que ofrece.

Este término nace a raíz de la “crisis de la reputación” hace más de diez años, que llevó a cientos de empresas a la desaparición precisamente por una mala reputación a ojos de terceros.



Debido al auge de la importancia de la reputación corporativa y a su nueva connotación de generador de valor, en 2003 se asociaron de forma informal las empresas más exitosas de España del momento dentro del IBEX 35, formando el Foro de Reputación Corporativa, que tenía como objetivo principal asentar las bases para construir una buena reputación para sus empresas.

Años más tarde, este foro realizó una exhaustiva investigación de índole cuantitativo y cualitativo que estudiase la relación que tiene la reputación con los principales grupos de interés (*stakeholders*), calificándola en una escala de cien puntos con el fin de poder gestionar dicha cifra y tratar de incrementarla si fuese necesario. Este indicador recibió el nombre de *Pulse*

Para lograr calificar la reputación de la forma más precisa posible, se evaluaban sus dimensiones en profundidad, relacionando directamente las de índole emocional (Estima, Impresión, Admiración y Confianza) con las racionales (Desempeño, Liderazgo, Ciudadanía, Gobierno, Entorno de trabajo, Innovación y Productos / Servicios). Esta relación se ilustrará en formato de tabla, para su correcta comprensión.

Tabla 5: relación entre las dimensiones emocionales y racionales de la reputación.

<b>Dimensión emocional</b>	<b>Dimensión Racional</b>	<b>Ejemplos</b>
<b><i>Estima</i></b>	<i>Desempeño</i>	Expectativas de crecimiento y alto desempeño Mayor productividad esperada
	<i>Productos / Servicios</i>	Mayor calidad Supera expectativas
<b><i>Impresión</i></b>	<i>Liderazgo</i>	Misión y visión empresarial precisa Liderazgo atractivo
	<i>Ciudadanía</i>	Responsabilidad medioambiental Influencia positiva en la sociedad

<b>Confianza</b>	<i>Gobierno</i>	Comportamiento ético Transparencia y responsabilidad
<b>Admiración</b>	<i>Entorno de trabajo</i>	Remuneración justa Igualdad de oportunidades
	<i>Innovación</i>	Pioneros en el mercado Rápida adaptación al cambio

Fuente: Lloza (2011).

Tras años de observación de la importancia de la reputación de las empresas en la economía, se garantiza que es una de las principales fuentes de atracción y retención de clientes y de trabajadores, promueve la internacionalización y el crecimiento económico de las empresas y construye un clima laboral adecuado para alcanzar los objetivos del negocio.

## **2.5. EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE DESAPARECIERON POR UNA MALA REPUTACIÓN**

Muchas empresas demasiado grandes y exitosas como para llegar a plantear que cometiesen cualquier tipo de fracaso hoy en día no existen, muchas de ellas por descuidar por completo el activo intangible que representa la reputación.

A continuación, se adjunta un listado de seis empresas destacables del momento para ejemplificar lo que puede derivar una mala reputación corporativa.

1. *Banesto*: El Banco Español de Crédito (Banesto) nació en 1902 en Madrid, y poco a poco comenzó a calar hondo en la sociedad española. El banco tuvo un crecimiento constante y rápido y estaba entre las cinco entidades más grandes de España del momento. En 1993 salió a la luz que el presidente de la compañía, Mario Conde, estuvo implicado en escándalos financieros como fraude, apropiación indebida y blanqueo de capitales, lo que llevó a la extinción de la empresa, aunque el año siguiente fue adquirida por el grupo Santander. Conde fue sentenciado en el 2002 por el Tribunal Supremo a 20 años de cárcel,

posicionándose actualmente como la cuarta persona física más morosa de España, según el listado oficial de deudores a la Agencia Tributaria en 2018.

El caso Banesto es un claro ejemplo de como la reputación y la imagen del CEO de una empresa está estrechamente vinculada a la prosperidad de ésta.

2. *Theranos*: empresa tecnológica sanitaria fundada en 2003, especializada fundamentalmente en crear un sistema más eficiente y rápido para realizar análisis de sangre. Con el transcurso de los años, la directora de la compañía Elizabeth Holmes comenzó a ver inviable su idea de realizar una pequeña máquina capaz de realizar 300 análisis de sangre a la vez, pero mantuvo su postura a ojos del público para continuar recibiendo inversiones de empresas tecnológicas y farmacéuticas. John Caarreyrou, reportero de investigación de *The Wall Street Journal*, puso fin a este fraude en 2015 poniendo en duda ante el público la veracidad de la idea de la CEO. La empresa tuvo que someterse a una serie de pruebas legales hasta que dejó de operar en 2018.

3. *Pan American World Airways*: aerolínea internacional fundada en 1927 que llegó a convertirse en la más popular e icónica de los Estados Unidos. Tal fue su notoriedad en la época que se hicieron varias películas y series reflejando el esplendor de la compañía.

Precisamente debido a su envidiable imagen, fue el blanco de terroristas, que atentaron un vuelo en Reino Unido en 1988, en el que murieron 300 personas aproximadamente. Este acto terrorista fue el detonante de su desaparición en 1991, que pese a intentos desesperados por parte de la compañía de recobrar la confianza de sus clientes antes y después de la caída de la empresa, no consiguieron reestablecer su idílica reputación.

4. *Lehman Brothers*: compañía global de servicios financieros fundada en 1850 en Estados Unidos, siendo una de las más importantes de Wall Street de la época. El colapso de esta empresa durante la crisis hipotecaria de 2008 es uno de los más famosos de la historia. Uno de los detonantes principales de su quiebra fue que a pesar de la crisis que azotaba a todas las empresas, ésta optó por continuar con su política de inversión, demasiado arriesgada para las circunstancias del momento, por lo que no contó con ayuda pública para tratar de salvar a la empresa del quiebre.

5. *Locomotoras Baldwin*: este caso es un claro ejemplo de la relación entre reputación e innovación. Esta empresa estadounidense, fundada en 1825, lideraba el mercado de locomotoras de vapor de la época. El declive de esta se debe a que no supo adaptarse al cambio, ya que comenzaron a demandarse locomotoras diésel y eléctricas y, por consiguiente, la de vapor pasó a ser obsoleta, lo que llevó a la desaparición de la empresa en 1972. La innovación es un factor clave para la prosperidad y el crecimiento de toda compañía, de hecho, la revista global de negocios *Fortune* en su ranking anual de empresas con mejor reputación, posiciona la innovación como uno de los pilares fundamentales a la hora de posicionar las empresas en dicho ranking. Además, en anteriores apartados apareció la innovación como una de las siete dimensiones de la reputación, ya que el deseo de una empresa de progresar y adaptarse a las emergentes necesidades de los consumidores otorga a la empresa mayores niveles de reputación.

6. *Arthur Andersen y Enron Corporation*: estas dos empresas han sido agrupadas ya que su disolución está estrechamente ligada, considerándose como el mayor escándalo financiero de la historia.

Arthur Andersen era una empresa estadounidense fundada en 1913 especializada en el campo de la auditoría, cuyo crecimiento fue tal que fue reconocida como una de las cinco mayores auditoras del mundo. Por otro lado, Enron Corporation era una de las empresas energéticas más exitosas e innovadoras de la época, que se vio obligada a declararse en concurso de acreedores por falseamiento de su contabilidad, llevando a miles de ahorradores a perder su inversión y a la propia empresa a la bancarrota en el 2001. El grupo energético se llevó por delante a la auditora, ya que ésta avaló los resultados fraudulentos de Enron, provocando su disolución en el 2002.

Este escándalo condujo a una crisis de credibilidad con las empresas, que marcó el año financiero de Estados Unidos.

## **2.6. REDES SOCIALES Y REPUTACIÓN CORPORATIVA**

Como se ha comentado anteriormente, el auge de las redes sociales en este último siglo ha dado un giro radical a los modelos de gestión empresariales

tradicionales. A través de ellas, se abre un canal de comunicación directo entre la empresa y sus *stakeholders*, teniendo estos últimos acceso instantáneo a la información. Esta nueva realidad permite que si una persona hace pública una reseña negativa sobre cualquier aspecto de la compañía, los trabajadores competentes sean capaces de ponerse en contacto con ellos o bien para pedir disculpas o para tratar de ofrecer una solución eficaz al problema.

A pesar de que las nuevas tecnologías permitan a las empresas adaptarse más rápido a las necesidades de sus grupos de interés, los profesionales del campo de reputación corporativa continúan mostrando rechazo a este gran cambio tecnológico (Celaya, 2007), siendo unos de sus argumentos más comunes la dificultad para controlar el contenido de la información. Expertos aseguran que este rechazo se debe a que los trabajadores competentes del campo no cuentan con la formación suficiente para que logren desenvolverse con confianza y soltura.

Previamente a dar el paso a relacionarse con los *stakeholders* a través de Internet, la empresa debe prepararse mediante una intensa formación para comprender mejor las nuevas tecnologías en primer lugar y por último, saber interactuar con ellos de forma amigable y eficaz para tratar de adaptarse a sus necesidades.

Las redes sociales facilitan a que se dañe la reputación corporativa de una empresa en un mundo de consumidores cada vez más escépticos y críticos. Esta afirmación es comprobable analizando el estudio Risky Business: Reputations Online realizado por la empresa especializada en relaciones públicas Weber Shandwick y The Economist Intelligence Unit, especializada en el asesoramiento en globalización. Este estudio se realizó tomando como base a 703 directivos de compañías de diferentes sectores de América del norte, Europa y Asia Pacífico, en el que prácticamente el 70% de los directivos de la muestra revelan que su reputación corporativa puede encontrarse amenazada debido a las nuevas herramientas online. La empresa Weber Shandwick ofreció posibles alternativas a estos directivos sobre cómo gestionar su reputación corporativa de hoy. A continuación, se exponen las ideas más interesantes:

- Seguimiento online de la reputación, teniendo clara en primer lugar la relación entre la reputación online y offline, ya que debe existir una coherencia entre ellas para que no se comunique de forma errónea en las redes. Realizar un monitoreo

de forma periódica reduce el riesgo de estar expuestos a malas críticas y hará que los clientes se sientan partícipes en cierta medida de la empresa con sus aportaciones.

- Optimización de un servicio de motor de búsquedas (Search Engine Optimization – SEO), para tratar de mejorar el posicionamiento de la empresa cuando se busque en las redes a través de determinados algoritmos. Es recomendable aclarar que el SEO no hará que desaparezca la percepción que los stakeholders tienen sobre la compañía, simplemente repercute sobre la notoriedad de la compañía. Optimizar el posicionamiento en redes es importante ya que el primer resultado orgánico suele recibir en torno al 40% de los “clicks”.

Enrique Dans (2011), profesor de Innovación y Tecnología en la universidad IE Business School, alegó en una conferencia que la reputación corporativa no se mejora suprimiendo las críticas de las redes sociales, sino mejorando la gestión de la organización desde dentro uniendo fuerzas para incrementar la calidad del servicio ofertado y adaptándose a las nuevas innovaciones tecnológicas del mercado.

- Honestidad y transparencia en la información. Uno de los últimos informes de la consultora Deloitte, *Consumidor 2020: leyendo las señales* aseguró que en los próximos años los clientes tendrán más poder y demandarán acceso a más información, pero sobretodo valorarán la honestidad y la confianza tras años de escándalos financieros y fraudes.

En definitiva, esta nueva herramienta si se cuida y trabaja meticulosamente puede convertirse en un método eficaz y rápido para las empresas a la hora de gestionar su reputación corporativa (Gestratégica, 2010). No se debe temer ni rechazar esta nueva realidad ya que te permite ponerte en contacto con los clientes de forma directa para escuchar sus ideas e incorporarlas en la compañía, esencial debido al rol decisivo que juegan los stakeholders en las empresas. Además, hoy en día es muy ventajoso que las empresas cuenten con una imagen fuerte y bien posicionada en las redes, ya que las personas que más acceden a ellas tienen entre 25 y 55 años, que es la gente que realmente gasta (Carrión, O. 2019)

Las empresas más modernas, sobretodo las *startups*, tienen presencia únicamente en redes y tienen como target ese grupo de personas más jóvenes, por lo que se les caracteriza por ser compañías modernas y con altos niveles de adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores. Por otro lado, están más expuestas a recibir críticas y a que se les sea cuestionada su reputación.

Se ha escogido la *startup* Glovo especializada en la entrega de comida a domicilio como objeto de análisis al tener presencia únicamente en redes, para analizar si definitivamente una empresa fundada en pleno auge de esta nueva herramienta sabe cómo gestionar su reputación online.

### **3. CASO GLOVO**

Previamente a profundizar y a analizar cómo gestiona su reputación corporativa Glovo, se dedicará un subapartado a la Economía Colaborativa ya que en ésta se basa el modelo de negocio de la empresa. Además, se dedicarán otros dos apartados (3.2 y 3.3) para hablar de la historia de Glovo y de su línea de negocio y posición actual respectivamente.

El objetivo fundamental de este capítulo reside en analizar la situación actual de la empresa en lo referente a su reputación corporativa. Para ello se hará uso de las dimensiones Merco de la reputación explicadas en profundidad en el anterior capítulo, siendo la variable reputación interna la peor valorada al ser el foco principal de críticas y demandas judiciales, detallándose en el capítulo las más notorias. Se dedicará un apartado exclusivo a cómo ha afrontado la empresa el confinamiento por coronavirus al ser un tema a la orden del día.

#### **3.1. ECONOMÍA COLABORATIVA**

El concepto de Economía Colaborativa no parece tener una definición oficial. Hoy en día no se ha logrado un consenso de terminología debido a su reciente aparición, este tipo de economía está en pleno desarrollo y se prevé un crecimiento considerable a medio – largo plazo.

A continuación, quedan adjuntas en formato de tabla un recopilatorio de definiciones realizadas por expertos en lo referente a la Economía Colaborativa.



Tabla 6: definiciones de Economía Colaborativa.

Autor	Definición
<b>(Dómenech – Pascual, 2015)</b>	<i>“Nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios que surgen a principios del siglo XXI y que aprovechan las posibilidades abiertas por los recientes avances de las tecnologías informáticas para intercambiar y compartir dichos bienes y servicios.”</i>
<b>(Kathan, et al., 2016)</b>	<i>“Fenómeno caracterizado por la no-propiedad, acceso temporal, redistribución de bienes, dinero, espacio o tiempo. Estos sistemas se basan en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, haciendo esta forma de consumo altamente accesible, flexible y fácil de compartir.”</i>
<b>(Piscicelli et al., 2017)</b>	<i>“Ecosistema socioeconómico construido alrededor de la cesión (compartición) de objetos infrautilizados, espacio, habilidades, bienes o tiempo, a cambio o no de una contraprestación monetaria, y normalmente facilitada por las tecnologías de internet.”</i>

Todas ellas, a pesar de sus diferentes enfoques, convergen en lo mismo: este tipo de economía se basa en la compraventa entre particulares a través de una plataforma digital.

Aprovecharse de las nuevas tecnologías trae consigo ventajas atractivas para el consumidor como el ahorro de tiempo, ya que es mucho más cómodo comprar un producto a domicilio y que te lo traiga una tercera persona a tener que ir personalmente a recogerlo. También reduce el impacto negativo al medioambiente: por ejemplo, el caso de BlaBlaCar, servicio de vehículo compartido que permite a distintas personas que quieran desplazarse al mismo sitio organizarse para hacerlo juntas, ya que la emisión de

CO2 es mucho menor al viajar varias personas en el mismo turismo en vez de hacerlo cada una de ellas en el suyo propio.

Al no estar del todo regulado y ser un tipo de economía aún en vías de desarrollo, el consumidor queda desprotegido ya que la mayoría de las empresas que se aprovechan de la Economía Colaborativa no cuentan con una ley que controle este abuso. La única vía para tratar de protegerlos es la valoración de los usuarios o de los trabajadores, para que los clientes tengan conciencia de que han tenido una buena experiencia en la plataforma.

Actualmente hay cientos de empresas que actúan a través de una plataforma digital y cuyos modelos de negocios se basan en la Economía Colaborativa. Uno de los sectores más conocidos es el de las empresas *delivery* como es el caso de Glovo, por lo tanto profundizar en este campo como cuestión introductoria es importante para comprender mejor el funcionamiento de la compañía.

### **3.2. HISTORIA DE GLOVO**

Glovo es una startup (término que hace referencia a empresas de reciente creación y con base tecnológica) cuya actividad económica reside en hacer entregas a domicilio de cualquier tipo a través de repartidores independientes. Nace en la ciudad española Barcelona a manos del joven Óscar Pierre en 2015, estudiante de ingeniería aeronáutica que a su escasa edad, ya cuestionaba el valor el tiempo, alegando que era el único valor que no se desperdiciaba, motivo clave por el cual presentó la empresa bajo el lema “pide lo que quieras”. El diseño del logo y del propio nombre de la compañía se relaciona directamente con su especialización universitaria, ya que el logo es un pin en forma de aerostático y el nombre realmente es Globo, pero el fundador quiso darle un toque diferenciador poniéndolo con “v”.

En sus orígenes, esta empresa percibía el mayor porcentaje de sus ingresos a través de la entrega de comida a domicilio (actualmente, colabora con más de 20.000 restaurantes por toda España) a través de las comisiones exigidas tanto al restaurante como al cliente por los gastos de envío. En lo referente a las comisiones que perciben de los restaurantes, estas oscilaban entre el 20 y el 35%, pero durante

el periodo de confinamiento a raíz de la pandemia del COVID-19, la comisión media ha descendido a un 20%.

La aplicación móvil tiene como base la geolocalización, en la que el cliente tendrá durante todo el transcurso de su pedido la ubicación geográfica exacta del repartidor a través de su dispositivo.

Los repartidores, o “glovers” son el pilar fundamental de la empresa, que cuentan con un medio de transporte propio (bicicleta o moto, en función de la distancia entre punto de recogida y de reparto), un dispositivo móvil y una aplicación que descargan por 2 euros a través de la cual se ponen en contacto con los clientes y pueden comenzar a realizar pedidos.

El servicio tuvo muy buena acogida en España, viéndose reflejada en los ingresos: la startup nació con una inversión de 120.000 euros y años después, a finales del año fiscal de 2019, recibió una inversión de 150 millones de euros, alcanzando una valoración económica de 1.000 millones y posicionando Barcelona (ciudad donde se fundó) como capital emprendedora de Europa.

### **3.3. LÍNEA DE NEGOCIO Y POSICIÓN ACTUAL**

La *startup* catalana se ha convertido en poco tiempo en una de las aplicaciones de mensajería colaborativa más utilizada del momento.

Michaud (2017), co – fundador de Glovo, en una entrevista para Lantern (consultora especializada en los campos de innovación y marketing) hizo declaraciones sobre cómo es la línea de negocio de la empresa y qué es lo que la diferencia de sus principales competidores. A continuación, se adjuntarán las aclaraciones más interesantes:

- Su plataforma tecnológica cuenta con una estructura con tres pilares fundamentales: consumidor, empresa *partner* prestadora de servicios y el *glover* o repartidor independiente. La app conecta al consumidor con toda la red de empresas disponibles en su ciudad y una vez escogido el producto, les conecta con los repartidores para que realicen el envío de la forma más especializada y flexible posible, cobrándoles como se ha comentado anteriormente un *fee* de

servicio (gastos de envío) y una comisión a sus *partners* sobre el producto comprado.

- La escalabilidad del negocio, factor que impulsa su sostenibilidad en el futuro, es muy elevada. La propuesta de valor de Glovo de ahorrar tiempo a sus consumidores a la hora de realizar pedidos es muy innovadora y llamativa. Además, es una empresa que se adapta a las novedades tecnológicas del momento siendo su motor principal una aplicación móvil y que ha sido capaz de expandirse a otros países en poco tiempo. Actualmente, además de en España, opera en otros 26 países alrededor del mundo, localizándose la mayoría de ellos en Europa y América del Sur.
- La línea de productos ofertadas por la empresa ha ido creciendo a lo largo de los años y a día de hoy permite pedir literalmente “lo que quieras”. Las diferentes categorías que presenta la app son: comida, fast food, snacks y bebidas, farmacia, hacer la compra en el supermercado, regalos y más, mandar algo y la varita “lo que sea”. Los términos y condiciones profundizan en qué tipos de artículos pueden pedirse.
- Los últimos servicios incorporados por la compañía son SuperGlovo, Glovo business y Glovo prime. SuperGlovo consiste en que la empresa alquila un almacén y compra los productos directamente a los proveedores para venderlos posteriormente al público, por lo que incorpora a sus servicios un supermercado propio que hace entregas a domicilio en un tiempo récord de apenas 20 minutos. Por otro lado, Glovo business es un servicio dedicado exclusivamente a las entregas comerciales dirigido a empresas y negocios a los que se les facilita el pago de dichos envíos de forma mensual en función del número de pedidos realizados por el usuario. Por último, Glovo prime es una extensión de la plataforma inicial dedicada a aquellos usuarios que la utilizan con frecuencia que les libra de tener que pagar los gastos de envío originales mediante el pago de 5,99 euros al mes.
- El factor diferenciador que distingue a Glovo de sus principales competidores es la oferta de un servicio económico, rápido y adaptado al consumidor. Otras empresas delivery como Deliveroo o Uber Eats se enfocan únicamente en el reparto de comida a domicilio, mientras que Glovo reparte prácticamente de

todo en una franja de tiempo muy reducida. En menos de una hora el cliente recibirá su pedido independientemente de que sea comida u otro tipo de producto.

El objetivo primordial de Glovo a día de hoy es evolucionar y adaptar su plataforma a las nuevas innovaciones tecnológicas que se dan prácticamente cada año para tratar de mantener los inigualables tiempos de entrega que ofrece la empresa o incluso llegar a reducirlos, además de continuar expandiéndose a otros países para aumentar su presencia internacional.

Pierre (2018), el propio fundador de la empresa, afirma que la prioridad principal de Glovo es *“continuar mejorando e innovando, ofrecer el mejor servicio del sector a los tres ejes principales – repartidores, usuarios y establecimientos – , y convertirnos así en su app de delivery de referencia.”*.

### **3.4. REPUTACIÓN CORPORATIVA**

#### **3.4.1. ANÁLISIS EN FUNCIÓN DE LAS DIMENSIONES MERCO**

Tras el previo marco introductorio, se procederá a analizar la reputación corporativa de Glovo en función de las dimensiones Merco expuestas en el anterior capítulo. A continuación, se adjuntará una tabla con cada dimensión y la posición relativa de Glovo respecto a cada una de ellas. Este análisis se hará en base a datos verídicos y publicados de la compañía.

Tabla 7: posición relativa de Glovo en función de las dimensiones Merco de la reputación.

Dimensión	Alta	Media	Baja
Ética y RSC		X	
Resultados económicos		X	
Internacionalización	X		
Reputación comercial	X		
Innovación	X		
Reputación interna			X

En primer lugar, se abordará la dimensión **Ética y RSC**. En lo referente al compromiso medioambiental, como se ha comentado anteriormente una compañía que haga uso de la economía colaborativa reduce su emisión de CO<sub>2</sub>. Por ejemplo, si una persona en vez de ir a comer a un restaurante pide la comida a domicilio se ahorraría los trayectos de ida y vuelta y, por consiguiente, eliminaría la emisión de CO<sub>2</sub> que se daría si fuese al establecimiento. Además, Glovo fue una de las primeras empresas en incorporarse a la iniciativa *Business Ambition for 1.5 °C* de las Naciones Unidas, que busca el compromiso de las empresas miembro a que sus actuaciones estén limitadas al aumento de la temperatura global a 1.5 °C por encima de los niveles preindustriales. Otra iniciativa para favorecer al medioambiente es la modificación del material de sus bolsas para que sea 100% reciclable, que está siendo muy bien acogida por los principales grupos de interés de la compañía.

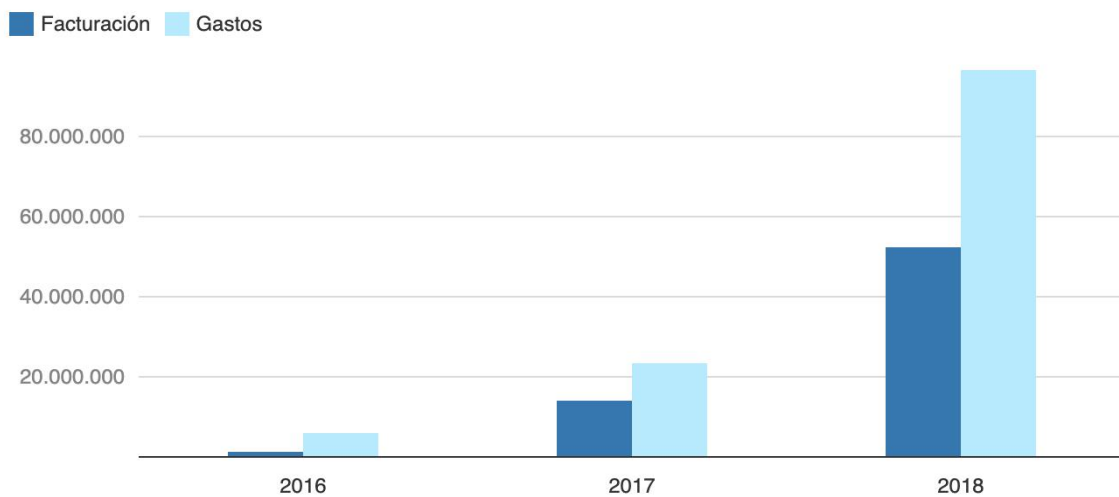
En lo referente al compromiso social, Glovo cuenta con un espacio llamado Glovo Cares donde todos los usuarios pueden realizar donaciones a los más necesitados con el fin de construir un mundo más inclusivo y sostenible. Por cada pedido realizado desde este espacio, la empresa dona 15 euros a una ONG local, siendo la suma de dinero recaudada en todo el mundo 2019 de aproximadamente 90.000 euros. Asimismo, Glovo ha colaborado con la Cruz Roja

en la recogida de juguetes no bélicos y no sexistas, con la protectora de animales en Barcelona y con el centro de acogida para jóvenes que padecen cáncer La Casa dels Xuklis, entre otros.

A pesar del buen compromiso con el medioambiente y con los más necesitados, se ha cuestionado el trato a los repartidores por parte de la empresa, tachándolo de injusto y poco ético. Cientos de repartidores han mostrado su desagrado con Glovo por su bajo salario, las condiciones laborales y por no sentirse respaldados por su propia empresa que ha llegado a derivar incluso en pleito, del cual la empresa ha logrado salir victoriosa. De todas formas, se entrará más en detalle en cómo es el trato a los trabajadores en la dimensión Reputación Interna.

En conclusión, al tener un buen compromiso con el medioambiente y con la sociedad, pero un comportamiento no ético con su capital humano, se le atribuye a Glovo la posición relativa “Media” en la dimensión Ética y RSC.

Gráfico 3: evolución de facturación y gastos de Glovo 2016-2018.



*Fuente: Deloitte (2018)*

En lo referente a los **resultados económicos** de la compañía incrementan cada año, facturando anualmente miles de millones de euros . La consultora de negocio Deloitte pronostica que Glovo alcanzará unos ingresos de hasta 22.000 millones de euros y un volumen de negocio superior a 1.200 millones para el año 2023. Al tener estos favorables augurios, la empresa *delivery* pretende salir a bolsa una vez alcanzado el valor de mercado de mil millones de euros.

A pesar de gozar con un buen volumen de ingresos anuales, las pérdidas crecen disparatadamente cada año, por lo que esta salida a bolsa de momento resulta inviable. En 2018 registró un total de 90 millones de euros en pérdidas frente a una facturación de 75 millones, bastante inferior de la esperada por el CEO de la compañía, que pronosticaba unos ingresos de hasta 100 millones de euros. En el siguiente gráfico aparecerá reflejada la evolución de los ingresos y las pérdidas de la empresa desde 2016 hasta 2018.

Además, de un pedido medio de 20 euros, la empresa ingresa tan solo una comisión del 5%, llevándose la mayor parte los partner (un 70% aproximadamente), por lo que la empresa se ve obligada a aumentar su número de clientes y pedidos rápidamente.

La compañía sostiene que estas increíbles pérdidas se deben principalmente a la expansión de la compañía, pero necesitan financiación para poder seguir desarrollando su actividad como siempre. Ejemplos de empresas que hayan invertido en Glovo son Amazon con un total de 150 millones de euros en 2019, ascendiendo su inversión total a 350 millones de euros aproximadamente y su principal accionista Delivey Hero, que actualmente cuenta con un 16% de participación e invierte millones de euros anuales en la compañía.

Aunque Glovo cuente con un balance negativo desde prácticamente su fundación, se le asigna la posición relativa “Media” con respecto a la dimensión resultados económicos, ya que parte de sus beneficios los destina a causas sociales y medioambientales.



Atendiendo a la dimensión **internacionalización**, la *startup* española se ha convertido en todo un referente, pasando de ser una humilde empresa de reparto de comida a domicilio en Barcelona a una empresa distribuidora de cualquier tipo de productos y servicios a nivel mundial.

Desde la fundación de la compañía, el CEO ya manifestaba en entrevistas su fuerte ambición por expandirse a mercados internacionales hasta finalmente lograr asentarse en un total de 26 países alrededor del mundo, encontrándose el foco principal en Europa y Latinoamérica. Su expansión ha sido tal que actualmente están registrados 9 millones de usuarios aproximadamente, representando solo 2 millones de ellos los clientes españoles, suponiendo un crecimiento de casi el 50% respecto al año anterior.

Se le asigna la posición relativa “Alta” respecto a la dimensión internacionalización ya que en pocos años ha conseguido penetrar y calar bien en los mercados internacionales, ya que Glovo escoge minuciosamente los países a los que expandirse atendiendo a dos criterios fundamentales: tienen como *target* ciudades de más de 500 mil habitantes y aquellas que cuenten con un gran número de *millenials*, que representa el tipo de grupo más afín a este tipo de plataformas.

La **reputación comercial**, haciendo hincapié en la captación y retención de clientes, es buena.

Desde su fundación, uno de los objetivos principales de la compañía fue captar la atención de los ciudadanos y fijaron el reto de reducir sus costes de conversión (suma de la mano de obra directa y los gastos derivados a la prestación del servicio) mediante la fidelización de sus clientes a través de la mejora de la calidad del servicio, de la incorporación de sus sugerencias a la app y del reconocimiento de las necesidades de cada uno de ellos en función del segmento geográfico. Para ello, construyeron una doble estrategia de campañas UAC (Campañas Universales de Aplicaciones) con la descarga y la sostenibilidad de sus clientes sin descuidar en ningún momento el rendimiento de sus empleados y la buena atención al cliente.

La implementación de esta estrategia tuvo como resultado un aumento de conversiones en un 237%, reduciendo a la par los costes de conversión en un 16%, lo que permitió a Glovo facilitar su ambición de expandirse a otros países.

*“Cuando juntas un buen equipo, una buena idea y un slogan como: lo que quieras, cuando quieras, donde quieras, recibes: incredulidad y atención.” (Glovo, 2020).*

En cuanto a la calidad del servicio percibida por los usuarios, la aplicación de Glovo en la App Store de Apple cuenta con una valoración de 4,7 estrellas sobre 5 de un total de 200 mil valoraciones aproximadamente, destacando sobre todas las características la rapidez y la posibilidad de pedir prácticamente cualquier cosa.

Atendiendo a la variable **innovación**, Glovo ha ganado relevantes concursos del sector de las plataformas digitales. La *startup* obtuvo el primer lugar en la tercera edición de AppCircus en Barcelona a finales de 2015, en el que se evalúan las aplicaciones móviles más grandes del mundo. Gracias a este primer puesto, Glovo consiguió una plaza en los Mobile Premiere Awards 2016, premios de referencia y escaparate para las aplicaciones móviles durante el Mobile World Congress. Además, en noviembre de 2015 obtuvo el premio a mejor startup de innovación tecnológica otorgado por Google.

La empresa ha conseguido todos estos premios y nominaciones en gran parte por la novedosa gestión de su actividad económica. Los usuarios una vez realizada la compra, podrán seguir la localización y el estado del pedido a través de la app, pudiendo a su vez ponerse en contacto con el repartidor si fuese necesario. Esta innovadora forma de negocio resulta extremadamente cómoda y fácil de usar para los clientes, además ser increíblemente rápida ya que se garantiza que el repartidor, desde que se realiza el pedido, se demorará como máximo una hora.

Para mantener su nivel alto de innovación, Glovo sorprende cada año a la sociedad con el lanzamiento de novedosas iniciativas como un supermercado online (SuperGlovo), Glovo business y Glovo prime, los cuales se han tratado en el apartado 3.3.

Por último, se tratará la dimensión **reputación interna**, que como puede comprobarse en la tabla adjunta al comienzo del apartado, es la única con posición relativa “Baja”.

Muchos repartidores presentaron quejas a los directivos de la empresa ya que al haber un número excesivo de glovers por ciudad el número de pedidos disponibles por cada uno era menor. Tras recibir un número masivo de críticas, Glovo creó el Sistema de Excelencia para evaluar el desempeño del rendimiento de sus repartidores y de su reputación en función de la valoración de los usuarios. A través de este espacio, los repartidores que cuenten con una mayor reputación podrán reservar la franja horaria que les resulte más ventajosa en función de la demanda y su disponibilidad, eliminando así el riesgo de quedarse sin pedidos al encontrarse cada repartidor en una franja horaria distinta. Esta iniciativa fue muy bien acogida por los usuarios, ya que se les otorgó un papel importante y decisivo dentro de la compañía al ser ellos los encargados de evaluar la reputación de los glovers.

La calificación de la reputación está comprendida entre el 0 y el 100, dependiendo éstas de varias variables todas ellas evaluadas por el propio usuario. A continuación se adjuntará una tabla en el que quedará resumida el proceso de puntuación del repartidor

Tabla 8: valoración de la reputación de los repartidores de Glovo.

Parámetro	Descripción
<b>Horas de alta demanda (35%)</b>	Seleccionadas por los <i>partners</i> de la empresa en función a cuando prevén tener una mayor demanda. Los repartidores que tengan pedidos en horas de alta demanda tendrán una reputación mayor.
<b>Eficiencia (35%)</b>	Calcula el índice de actividad del repartidor en su franja horaria. A mayor número de pedidos realizados, mayor reputación.
<b>Valoración del cliente (15%)</b>	Los clientes pueden valorar su experiencia con el repartidor en la app. Si reciben una valoración negativa, perderán un total de tres puntos que pueden recuperar si no reciben más críticas en sus próximos 50 pedidos

<b>Histórico de pedidos (10%)</b>	Mide cuantos pedidos ha realizado el repartidor con respecto a otros de la misma ciudad. A mayor número de pedidos realizados a lo largo de su estancia en la empresa, mayor reputación.
<b>Puntuación del partner (5%)</b>	Los partner pueden valorar también su experiencia con el repartidor. Éstos parten siempre desde el máximo de puntos, pero si reciben una valoración negativa del partner se les descontará uno, pudiendo recuperar todos ellos si en los próximos 50 pedidos no reciben ninguna crítica.

*Fuente: Glovo (2020).*

Asimismo, Nouet (2019), director general de Glovo Iberia, ante las constantes críticas a la reputación interna de la compañía se remite a recalcar los avances de Glovo respecto a la seguridad de sus trabajadores: “Hemos alcanzado un acuerdo con la aseguradora Chubb para ampliar las prestaciones del seguro que ya ofrecemos a los repartidores.”. Entre las prestaciones defendidas por Nouet, se incluyen indemnizaciones por accidente, gastos médicos y de hospitalización y la protección de los ingresos de los repartidores en caso de no poder acudir al trabajo por enfermedad.

Además, la compañía alardea de la satisfacción que sienten sus trabajadores hacia la empresa, revelando los resultados de un cuestionario interna que muestran que el 70% de la muestra está satisfecho con su participación en Glovo.

Otra cuestión a destacar es el salario que reciben los repartidores. Los *glovers* tenían una tarifa base de 2,5 euros por pedido, pero durante el periodo de confinamiento por coronavirus se les pasaron a cobrar a la mitad. “Ahora para ganar un sueldo base de 900 euros tienen que estar hasta doce horas al día en la bici” asegura el sindicato Free Riders. Esta bajada de salario también fue duramente criticada por los usuarios. Ante estos ataques Glovo se defendió asegurando que la medida fue validada por el sindicato de repartidores y asegura que el nivel de ingresos permanecerá estable gracias a la eficiencia del sistema.

A pesar de los continuos esfuerzos de la empresa por tratar de mostrar que el trato a sus trabajadores es justo, Glovo sigue sometiéndose a denuncias de

esta índole. Se dedicará un espacio exclusivo para tratar este tema para recopilar las denuncias más notorias hacia la empresa.

#### **3.4.2. RECOPIULATORIO DE DENUNCIAS A GLOVO**

- Denuncia de la UGT (Unión General de Trabajadores) ante la Fiscalía por delitos contra los trabajadores de Glovo, febrero de 2019. Este pleito se produjo tras la muerte de un trabajador en Barcelona, que fue atropellado por un camión. La UGT asegura que los repartidores están sometidos a unas condiciones laborales que perjudican, suprimen y restringen los derechos reconocidos por las disposiciones legales.” (artículo 311.1, Código Penal). También denuncia que la empresa tiene a miles de trabajadores a su cargo que no están inscritos en la Seguridad Social y no cuentan con las medidas de seguridad e higiene necesarias para que puedan desarrollar su actividad de forma regular (artículo 316, Código Penal), como es el caso del joven fallecido. Hoy en día la sentencia no ha sido dictada y el pleito está por darse.
- Denuncia de un repartidor a la compañía por estar sometido a la condición de “falso autónomo”, noviembre de 2019. Se han dado muchas acusaciones individuales referentes a este campo, pero se profundizará en la última de ellas.

Previamente a profundizar en la sentencia, se abordará el concepto de “falso autónomo”. Cavas (2012), catedrático del departamento de Derecho del Trabajo y Seguridad Social, define el término como *“aquellos que desarrollan su actividad bajo los parámetros típicos del trabajo subordinado (dependencia, ajenidad, remuneración económica) si bien conciertan contratos civiles o mercantiles y se encuentran sometidos a las obligaciones fiscales y de Seguridad Social propias del trabajo autónomo. Son relaciones bilaterales en las que, sobre el papel, parece primar la autonomía de las partes en cuanto al contenido y desarrollo de la prestación, pero en realidad el trabajador se halla en una situación de absoluta subordinación tanto técnica como organizativa y económica respecto de la empresa para la que presta sus servicios.”*

Ante esta acusación, Glovo presentó argumentos y evidencias que demuestran la condición de autónomos que tienen sus repartidores, al estar todos sus derechos recogidos en un contrato mercantil, por lo que salió victorioso de este pleito.

- Denuncia de un particular por su situación de despido, 2019. En primer lugar se debe recalcar la particularidad del caso ya que el demandante es un TRADE, definido por Infoautónomos, asesoría online tanto para autónomos como pymes, como *“trabajador autónomo que realiza su actividad económica o profesional para una empresa o cliente del que percibe al menos el 75% de sus ingresos.”*. Al encontrarse el trabajador en esta condición, no le corresponde indemnización por despido al no tratarse de un trabajador asalariado.

El demandante presentó la denuncia tras sufrir un accidente de tráfico durante su jornada laboral y Glovo prescindió de sus servicios con un día de preaviso al no poderse incorporar a su puesto de trabajo. Aunque la legislación laboral confirmó que esta práctica de la empresa era correcta y no tuvo obligación de abonar ninguna indemnización al tratarse de un TRADE, es una acción éticamente discutible desde el punto de vista de negocio responsable.

### **3.4.3. ACTUACIÓN POST COVID**

Recientemente el mundo ha tenido que enfrentarse a una pandemia provocada por el virus Covid – 19, que ha obligado a instaurar el estado de alarma en muchos países y a someterse a un largo periodo de confinamiento. Cientos de empresas se han visto obligadas a cerrar su establecimiento a dejar de operar temporalmente, llegando incluso algunas de ellas a cerrar definitivamente. Sectores como el turismo, el ocio y la hostelería han sido los más afectados según el estudio realizado por el Observatorio Sectorial DBK, conclusión extraída tras el análisis de más de 500 actividades de diferentes sectores de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

A pesar de ser la hostelería uno de los sectores más afectados, aquellos restaurantes que tenían incorporados el servicio de reparto de comida a domicilio a través de las apps *delivery* han logrado no desplomar su fuente de ingresos. De hecho, un estudio realizado por la empresa Just Eat (distribuidora de comida a domicilio) apunta que aquellas empresas de restauración que han continuado con su actividad a través de las plataformas *delivery* han aumentado en un 40% sus pedidos.

Por su parte, Glovo dedicó un espacio en su página web para hacer patente su compromiso con la causa, guiados por la responsabilidad y por salvaguardar el bienestar tanto de sus clientes como de sus trabajadores. La empresa creó un plan de contingencia con diversas acciones preventivas en función del usuario / institución, que quedarán detalladas a continuación:

- Usuarios: se evitará el contacto con el repartidor en la medida de lo posible (dejando el pedido en la puerta) y se respetará en todo momento la distancia de seguridad en caso de que el usuario decida pagar en efectivo, aunque se recomienda encarecidamente que se realice a través de la app con tarjeta de crédito. También se eliminan los gastos de envío en caso de realizar un pedido a farmacias, para facilitar y agilizar el acceso a medicamentos.
- Repartidores: se les brinda kits de higiene, mascarillas y guantes para que trabajen de la forma más segura posible, además de recomendarles la desinfección de sus elementos de trabajo (casco de moto, mochilas, bicicletas...) antes y después de cada reparto. También se abrirá un canal dedicado exclusivamente a que los repartidores manifiesten cualquier tipo de duda acerca del virus, un canal online para aquellos que presenten síntomas y un fondo de ayuda financiera para aquellos que tengan el virus durante las dos semanas de baja recomendadas.
- Restaurantes: Glovo promueve la adopción de los servicios *delivery* a aquellos restaurantes que no cuentan con ellos según las recomendaciones dadas por la Organización Mundial de la Salud. El trato con sus restaurantes partner se hará de la forma más segura posible, recogiendo el pedido en el mostrador del restaurante para respetar el distanciamiento de seguridad, solicitando el aviso a la compañía en caso de que algún trabajador del

restaurante presente síntomas del virus y apoyando iniciativas para entregar comida a hospitales públicos

- Sociedad Civil: Glovo se enfoca en dos grupos claves: los sanitarios y las personas mayores. Para tratar de alcanzar un mayor porcentaje de colectivo vulnerable, se asocia con organizaciones de sociedad civil para contactar con un mayor número de personas y entender mejor sus necesidades. Glovo se aprovecha de las buenas capacidades de su plataforma para facilitarle el acceso a estas personas a los productos de primera necesidad, además de reducir los gastos de envío independientemente de lo que demanden.

Al garantizar y publicar las medidas preventivas y al ser las empresas *delivery* uno de los sectores más demandados durante el confinamiento, se duplicaron las altas en la app de Glovo en este periodo y más de 750 restaurantes comenzaron a utilizar su plataforma como modo de adaptar su modelo de negocio ante esta nueva realidad.



## 4. CONCLUSIONES

Una vez profundizado y analizado el concepto de reputación corporativa y su auge a raíz de la aparición de las redes sociales, el análisis de cómo una empresa totalmente digitalizada como Glovo gestiona su reputación corporativa ha sido posible. Este apartado se dedicará exclusivamente a exponer las principales conclusiones y reflexiones acerca del trabajo de investigación, resumiendo y enfatizando los puntos más relevantes de cada capítulo.

1. Haciendo referencia a la labor teórica del primer capítulo, se puede extraer como conclusión principal la sustancial repercusión que tienen las redes sociales como nuevo medio de comunicación. La actual revolución tecnológica ha otorgado a la sociedad un poder sobre las empresas nunca visto años atrás, al existir un contacto directo con las compañías pudiendo llegar a influir enormemente en sus decisiones a través de comentarios y críticas. Además, en consecuencia a todos estos avances tecnológicos, la sociedad se ha vuelto escéptica y con unos niveles de exigencia muy altos, llevando a las empresas a cuidar e incluso a priorizar sus activos intangibles frente a los demás.

Al convertirse los activos intangibles de la empresa, especialmente la reputación, en un factor altamente demandado por los *stakeholders* y llegar a recibir incluso la connotación de ventaja competitiva, diversas empresas de renombre especializadas en la materia realizan rankings de las empresas mejor reputadas del momento atendiendo a diversas variables. De todos ellos, se ha empleado como objeto de estudio el ranking realizado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), al fundamentar su análisis en la opinión de directivos y expertos en cada una de las dimensiones de la reputación (Ética y RSC, Resultados económicos, Internacionalización, Reputación comercial, Innovación y Reputación interna).

Para ilustrar el impacto de éste activo intangible, se han expuesto una serie de ejemplos que demuestran qué una mala gestión de la reputación corporativa ha llevado a la desaparición de remarcables empresas, lo que dio pie a la “crisis de la reputación”. Debido a la gravedad del asunto, diversas empresas destacables se unieron y dieron nombre a un nuevo concepto: Economía de la Reputación,

reflejando que además de la importancia que tiene la reputación al ser llamativa y demandada por los *stakeholders*, puede llevar a la desaparición o al quiebre de la empresa en caso de no ser gestionada correctamente.

2. Por último, el estudio de la reputación de la empresa Glovo a través de las dimensiones Merco deja patente la necesidad de la empresa de mejorar su reputación corporativa.

Glovo ha llegado a convertirse en todo un referente en innovación con apenas cinco años de actividad, lo que le ha permitido calar profundamente en el mercado haciendo que el número de usuarios crezca exponencialmente cada año. Gracias a su número masivo de clientes, la empresa cuenta con unos ingresos anuales excepcionales que le permiten apoyar y contribuir en movimientos sociales y medioambientales, pero a su vez su nivel de pérdidas es incluso mayor siendo uno de los motivos principales la internacionalización de la empresa en los últimos años.

La única variable que Glovo tiene muy descuidada es la de reputación interna, debido a las constantes demandas por parte de los trabajadores a la empresa por un trato poco ético. A pesar de que la empresa ha salido airoso de los pleitos y de sus intentos de hacer patente al público iniciativas para atender y comprobar la situación de sus repartidores, lo primero que aparece al buscar la palabra “*glover*” en el buscador de internet son todas las demandas y testimonios de los propios trabajadores de la compañía haciendo eco del pésimo trato.

Glovo debería trabajar en optimizar su posicionamiento web (SEO) para que si los clientes o personas que quieran trabajar en la empresa buscan las condiciones laborales no aparezcan lo primero las demandas judiciales, además de tratar de buscar la coherencia entre lo que predica y lo que hace realmente.

A pesar de ser la única variable con una mala posición relativa, son la suma de todas ellas la que construye una óptima reputación corporativa. El público puede llegar a obviar las buenas prácticas de Glovo mencionadas anteriormente al estar las denuncias sobre el maltrato a los repartidores públicas en Internet.

El objetivo general de la investigación se ha cumplido: lograr analizar la reputación corporativa de Glovo según indicadores oficiales, a pesar de partir de la limitación de no aparecer en ninguno de los rankings mencionados a lo largo del trabajo.

Además de optimizar su posicionamiento web, la empresa debe ser capaz de elaborar una estrategia enfocada al medio – largo plazo para motivar a sus repartidores. Unas posibles líneas de actuación para aumentar la satisfacción de los empleados son las siguientes:

- Reconocer su esfuerzo y dedicación durante toda la etapa de confinamiento por coronavirus a través de compensaciones económicas.
- Realizar reuniones periódicas para que los directivos de la empresa les den *feedback* de su rendimiento y para resolverles cualquier tipo de inquietud
- Asegurar que toda su plantilla esté inscrita en la Seguridad Social y que cumple con la condición de autónomos para evitar pleitos y protestas. En el caso de los repartidores TRADE, se debe dejar claro en la formación del repartidor lo que supone estar sujetos a esa condición y las limitaciones que tiene con respecto a un autónomo.

La sociedad actual está llena de oportunidades y de innovaciones tecnológicas que permiten explotar a favor factores como la reputación corporativa, y todas las empresas deben sumergirse en una intensa formación de estas novedosas plataformas para ser capaces de responder a críticas y adaptarse a las exigencias de sus principales grupos de interés.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Gaines - Ross, L. (2008). *Reputación corporativa. 12 pasos para proteger y recuperar la reputación de su empresa*. Wiley.

Lloza, A. (2011). *La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial*. Estrategia.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la Reputación Corporativa*. Pearson.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2019). *El proceso de elaboración de Merco España 2019*.

Trelles, C. (2018, 8 de marzo). *¿La internacionalización contribuye a la reputación o la reputación a la internacionalización?* Axon Marketing & Communications. <https://www.axonlatam.com/blog/la-internacionalizacion-contribuye-a-la-reputacion-o-la-reputacion-a-la-internacionalizacion/>

Villafañe, J. (2015). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Gedisa.

Perrin, B. (1995). *Evaluation and future directions for the job accommodation network*. HRDC.

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. ESIC.

González, C. (2015). Relación gana – gana con stakeholders. Mucho más que una moda de responsabilidad social empresarial. *Universidad Militar Nueva Granada*, 14-16.

González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 205-224.

Acuña, A. (2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. *Universidad Nacional del Sur*, 2-5.

Villafañe & Asociados. (2013). *Influencia de la RSC en la Reputación: Análisis empírico y tendencias*. DIRSE

Fernández, A. & Prieto, R. (2014). Gestión ética para la reputación corporativa en las organizaciones. *Innovación y Gerencia*, 99-118.

Martínez, I. & Olmedo-Cifuentes, I. (2001). La medición de la reputación empresarial: problemática y propuesta. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 127-142.

Araya, A. (2009). *El proceso de internacionalización de empresas*. TCE Empresarial.

Menor-Campos, A., Hidalgo-Fernández, A. & Valverde-Roda, J. (2019, 28 de enero). La economía colaborativa: análisis conceptual. *Espacios*, 40(3), 30.

Veguillas, E. (2017, marzo). *Entrevistamos a Sacha Michaud, co-fundador de Glovo. Cómo Glovo se ha convertido en una de las aplicaciones de mensajería colaborativa más utilizadas*. Lantern. <http://www.lantern.es/blog/entrevistamos-a-sacha-michaud-co-fundador-de-glovo>

Urdiales, G. (2020, 27 de marzo). *Glovo: tecnología y responsabilidad como claves de liderazgo*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/ESP500/noticias/10421104/03/20/Glovo-tecnologia-y-responsabilidad-como-claves-del-liderazgo.html>

Reche, C. (2019, 26 de abril). *Glovo desvela sus números rojos: 90 millones de pérdidas en 2018*. Economía Digital. [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/glovo-resultado-2018-numeros-rojos\\_620879\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/glovo-resultado-2018-numeros-rojos_620879_102.html)

Lancha, J. & Molina, J. (2012). Reputación Comercial: satisfacción no es igual a vinculación. ¿Qué busca realmente nuestro cliente?. *Foro de Dirección Comercial y Marketing*.

Cilleruelo Carrasco, E., Sánchez Fuente, F., & Etxeberria Robledo, B. (2008). Compendio de definiciones del concepto “innovación” realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. *Dirección y Organización*, 0(36), 61-68. Recuperado de <https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/rt/captureCite/71/0/ApaCitationPlugin>

Gómez, R. Gestión de personas y de reputación interna: la marca “talento”.

*Profesiones*, 18-19.

Villafañe & Asociados. (2015). *Reputación interna y marca empleador, dos caras de una misma moneda*. Marca.

Shandwick, W. (2009). *Risky Business: Reputations Online*. Economist Intelligence Unit.

Fuentes, I. (2019). El falso autónomo. *Universidad de Jaén*.