

# Guía para empresas

## Gestión de riesgos reputacionales relacionados con el COVID-19





**GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN  
Y DE LOS INTANGIBLES EMPRESARIALES**

**¿CÓMO SERÁ VALORADA MI EMPRESA POR SUS STAKEHOLDERS  
CUANDO HAYA PASADO LA CRISIS DEL CORONAVIRUS?**

**¿Y QUÉ DEBO HACER AHORA?**



[COVID-19 Map FAQ →](#)



Coronavirus COVID-19 Global Cases by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins Uni...

Total Confirmed

**174.893**

Confirmed Cases by  
Country/Region/Sovereignty

- 81.032 China
- 24.747 Italy
- 14.991 Iran
- 9.407 Spain
- 8.236 Korea, South
- 6.672 Germany
- 5.397 France
- 3.813 US
- 2.200 Switzerland



Cumulative Confirmed Cases

Active Cases

**155**

countries/regions

Lancet Inf Dis Article: [Here](#). Mobile Version: [Here](#). Visualization: JHU CSSE. Automation Support: Esri Living Atlas team and JHU APL. Data sources: WHO, CDC, ECDC, NHC and DXY and local media reports. Read more in this

Total Deaths

**6.705**

3,099 deaths  
**Hubei China**

1,809 deaths  
Italy

853 deaths  
Iran

335 deaths  
Spain

127 deaths  
**France** France

75 deaths

Total Recovered

**77.657**

55,142 recovered  
**Hubei China**

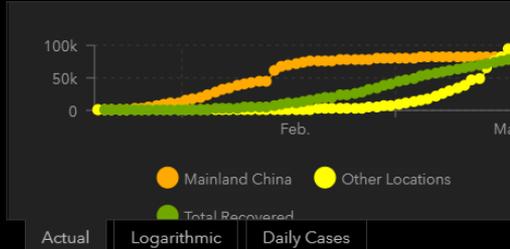
4,590 recovered  
Iran

2,335 recovered  
Italy

1,306 recovered  
**Guangdong China**

1,250 recovered  
**Henan China**

1,216 recovered



Actual

Logarithmic

Daily Cases

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. AMENAZAS

3. MEDIDAS TOMADAS

4. APRENDIZAJES

5. OPORTUNIDADES

6. RECOMENDACIONES

7. INVESTIGACIÓN

# La gestión del coronavirus, una travesía del desierto que implica riesgos y oportunidades



## LA PANDEMIA QUE CAMBIARÁ PARA SIEMPRE LA FORMA DE TRABAJAR DE LAS EMPRESAS

El impacto del COVID-19 en la población, la sanidad y los negocios resulta estremecedor y se han impuesto medidas contundentes ante la impredecibilidad del fenómeno. Algunos de los países levemente impactados aún no conciben la gravedad del asunto.

La reacción inicial de las empresas ha sido de “**proteger a los nuestros**”. En primer lugar, a los empleados y colaboradores, facilitando el teletrabajo y medidas de higiene, entre otros aspectos. También los clientes han sido objeto de ese primer impulso de protección.

Pero “los nuestros” no son solo empleados y clientes; son **todos los stakeholders de la organización**.

Todos ellos son importantes y todos ellos juzgarán el nivel de compromiso de nuestras acciones cuando la terrible crisis del coronavirus haya remitido.

UNA TERRIBLE  
AMENAZA PARA  
LOS SISTEMAS  
SANITARIOS CON  
IMPLICACIONES  
ECONÓMICAS SIN  
PRECEDENTES

# ¿Qué debo hacer AHORA para minimizar el impacto negativo en el negocio y tratar de salir reforzado de la crisis?



## DENTRO DE UNOS MESES TERMINARÁ LA CRISIS COVID-19. ¿QUÉ PASARÁ ENTONCES?

¿Qué **percepción** queremos que las personas que componen nuestros grupos de interés tengan acerca de nuestra organización cuando todo haya pasado? Es fundamental que el CEO tenga en mente esa imagen de forma muy clara.

Para crear esa percepción en cada uno de nuestros *stakeholders*, necesitamos basarnos en **hechos** (es decir, haber actuado convenientemente) y haber creado determinados **impactos** en ellos, que ayudarán a generar el reconocimiento deseado. Además, detrás de cada impacto debe residir un **compromiso** explícito, verificable y consecuente.

Pero cada grupo de *stakeholders* tiene unas expectativas y unas características determinadas. Por tanto, hay que **adaptar** el *approach* de hechos, impactos y de compromiso corporativo a cada uno de ellos.

LA GESTIÓN DE  
STAKEHOLDERS EN  
ÉPOCAS DEL COVID-19  
IMPLICA UNA ADECUADA  
GESTIÓN DE HECHOS,  
SENSACIONES,  
COMPROMISOS  
DIFERENCIALES,  
CREACIÓN DE IMPACTOS  
Y ADAPTACIÓN A LAS  
NECESIDADES  
CAMBIANTES

1. RESUMEN EJECUTIVO
- 2. AMENAZAS**
3. MEDIDAS TOMADAS
4. APRENDIZAJES
5. OPORTUNIDADES
6. RECOMENDACIONES
7. INVESTIGACIÓN

# Impacto directo en el mercado y la sociedad



Rebajas de previsiones de resultados (*profit warning*)

Fuente: [Expansión.com](https://www.expansion.com)



Crisis sanitarias interrumpiendo la cadena de suministro

Fuente: [Expansión.com](https://www.expansion.com)



Pactos para regulación temporal de empleo

Fuente: [Lavanguardia.com](https://www.lavanguardia.com)



Cancelaciones de viajes, actos públicos, ajustes temporales

Fuente: [Lavanguardia.com](https://www.lavanguardia.com)

Pero también hay un impacto directo en los stakeholders



# Impacto en los stakeholders



Incidencias de **salud** en todos los niveles de stakeholders



**Impacto económico** en diferentes niveles de stakeholders



Pérdida de **negocio** (transporte y turismo, sectores más afectados)



Pérdida de **confianza** por parte de diferentes grupos de stakeholders



Situaciones **VUCA** aún desconocidas



Pérdida de **capacidad productiva** (por ejemplo: posibles cierres de centros de trabajo)



**Ciberriesgos**, por políticas de teletrabajo improvisadas

En un entorno en el que unos grupos de interés influyen a otros



# Los grupos de interés se influyen mutuamente



Qué comportamientos causan



# Una mala gestión de la reputación, producto de la incertidumbre y el miedo/preocupación social implica un riesgo para el negocio



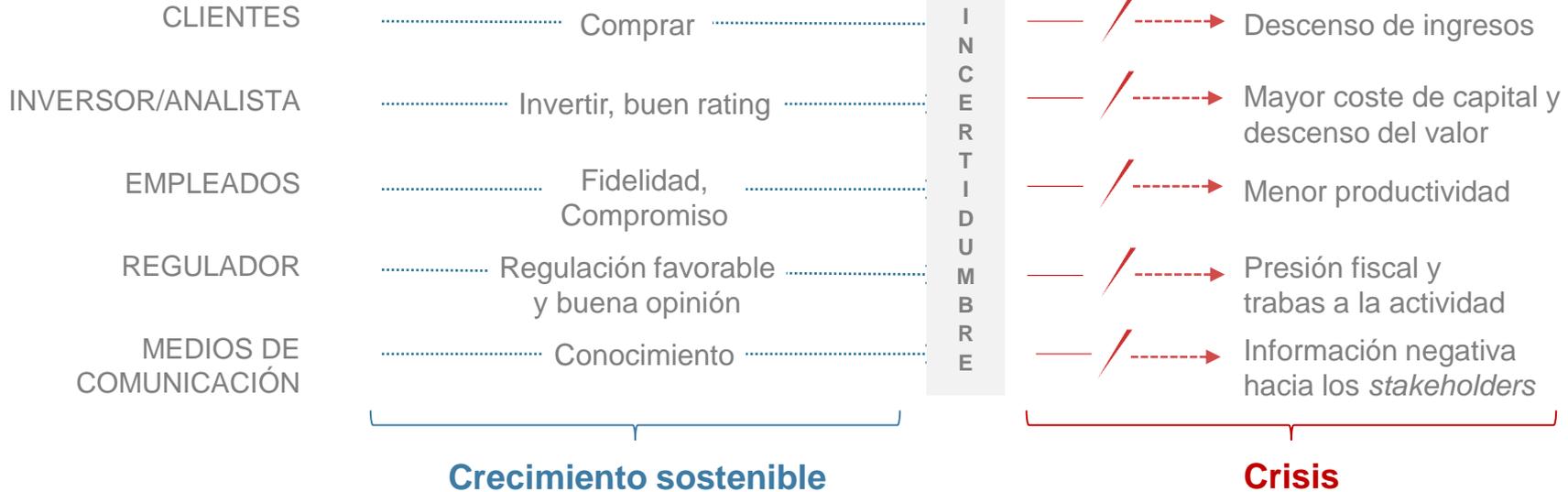
STAKEHOLDERS



COMPORTAMIENTOS ANTE  
UNA BUENA REPUTACIÓN



IMPACTO EN EL NEGOCIO



1. RESUMEN EJECUTIVO
2. AMENAZAS
- 3. MEDIDAS TOMADAS**
4. APRENDIZAJES
5. OPORTUNIDADES
6. RECOMENDACIONES
7. INVESTIGACIÓN

# ¿Qué han hecho las instituciones?



**1** **OMS**, Ministerios de salud: líneas maestras de prevención y respuesta sanitaria

**2** **BCE** exige a los bancos planes de contingencia por el coronavirus, sobre todo en la gestión de empleados y ciberseguridad

**3** Estados de emergencia nacional, cierre de fronteras, **prohibición de desplazamientos y reuniones públicas**

**4** **Cierre de centros educativos** a todos los niveles

**5** **Cierre de establecimientos** salvo los de primera necesidad (alimentación y salud)

**6** **Medidas de distanciamiento físico**, eliminación de salas de espera

**7** **Evacuación de centros de trabajo** en el que se haya detectado un caso de Coronavirus

**8** **Cuarentena obligatoria** para viajeros procedentes de países afectados y familiares de afectados

**9** **Anulación de eventos de cualquier tipo**, incluidos campeonatos deportivos

**10** **Inyecciones económicas** de miles de millones de US\$ por parte de bancos centrales y gobiernos

**11** **Prevención para evitar desabastecimiento** en productos básicos

**12** **Anuncio de medidas gubernamentales** como ayudas a familias afectadas y a la economía

# ¿Qué han hecho las empresas?



1

Creación de comité de crisis transversal coordinado por el CEO y en constante contacto con las áreas de la empresa

2

Responsables de equipos: asignaciones de roles para coordinar las diferentes operativas

3

Suspensión de viajes y reuniones presenciales, imposición del teletrabajo y correspondiente refuerzo de la ciberseguridad

4

Facilitación de recursos sanitarios a empleados, colaboradores, partners y clientes. Seguimiento de presencia de empleados en territorios críticos

5

Identificación de personal crítico que no puede teletrabajar y división geográfica para evitar contagios

6

Refuerzo de las herramientas de comunicación interna y con partners

7

Flexibilización laboral: reasignación de tareas, vacaciones, jubilaciones, facilitación de conciliación y para casos de grupos de riesgo

8

Acopio de liquidez financiera para afrontar las inversiones del ejercicio

9

Devolución a clientes el importe de servicios de los que no podrán disfrutar

10

Ceder instalaciones hoteleras para la instalación de hospitales (cadena de hoteles)

11

Duplicar los Gbs de datos a los clientes para facilitar el teletrabajo (operadoras telecom)

12

Acceso gratuito a contenidos *premium* de pago (emisoras TV y grupos editoriales)

...

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. AMENAZAS
3. MEDIDAS TOMADAS
- 4. APRENDIZAJES**
5. OPORTUNIDADES
6. RECOMENDACIONES
7. INVESTIGACIÓN

# ¿Qué se puede aprender?



La enfermedad avanza inexorablemente. Todos los países serán víctimas de una crisis sanitaria con unas consecuencias financieras imprevisibles. Actuar ahora es fundamental.

0

Hay 3 modelos de gestión gubernamental identificados en relación a la gestión del coronavirus: medidas extremas (China), Combinación de despreocupación inicial, improvisación y medidas contundentes (Italia y España) e innovación (Corea del Sur). Este último modelo es el más eficaz e implica una gestión certera, con grandes dosis de liderazgo.

1

Las medidas contundentes son imprescindibles para detener el avance de la infección, evitar el colapso de los sistemas sanitarios y la crisis financiera

2

El impacto económico en naciones y en empresas es un hecho palpable: las bolsas europeas han perdido en días todo el crecimiento bursátil de la última década.

3

Las acciones que emprendan ahora las empresas son las que marcarán el futuro de la misma. La previsión en la planificación es fundamental para generar credibilidad y confianza entre los stakeholders.

4

El CEO debe saber dónde debe estar la empresa una vez que pase la crisis del COVID-19 y para ello debe poner en marcha ya mismo las acciones que permitan alcanzar dicha visión.

5

El comité de crisis debe tener las fuentes de información adecuadas para tomar las decisiones acertadas

6

El CEO debe saber cuál es el compromiso que adoptará la empresa con cada uno de sus grupos de stakeholders y actuar en consecuencia. Solo así podrá ser reconocida, al final de la crisis, como una empresa comprometida, con el consiguiente impacto económico positivo para la misma.

# ¿Qué aprendieron las compañías chinas?



- 1 Anticipación y reenfoque constante de la estrategia, liderada por el CEO
- 2 Adaptar el liderazgo *top-down* a la realidad de cada una de las diferentes áreas de la organización
- 3 Creación proactiva de medidas de seguridad concretas para los empleados de la compañía
- 4 Reenfocar la fuerza laboral hacia otras áreas e incluso otras compañías
- 5 Cambiar el enfoque del canal de venta. Por ejemplo, del retail tradicional al online.
- 6 Uso de las tecnologías para coordinación de empleados, colaboradores y partners
- 7 Estar preparados para una recuperación más rápida de lo esperado
- 8 Esperar diferentes velocidades de recuperación para diferentes sectores
- 9 Detectar oportunidades en medio de la adversidad
- 10 Adaptar la estrategia de recuperación por geografías
- 11 Innovar en torno a nuevas necesidades generadas por la crisis
- 12 Enfoque en nuevos hábitos de consumo

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. AMENAZAS
3. MEDIDAS TOMADAS
4. APRENDIZAJES
- 5. OPORTUNIDADES**
6. RECOMENDACIONES
7. INVESTIGACIÓN

# Oportunidades dentro de la crisis del COVID-19



## Posibles beneficios estratégicos identificados stakeholder por stakeholder

**ALTA GERENCIA**



Refuerzo del liderazgo gracias a un correcto proceso de toma de decisiones

**COLABORADORES/  
EMPLEADOS**



Refuerzo de la confianza y de la lealtad mutua

**CLIENTES**



Sobrecumplimiento de expectativas en épocas difíciles

**INVERSORES**



Mejora de posicionamiento gracias a adaptación a los cambios del mercado

**REGULADORES/  
AUTORIDADES**



Compromiso con la sociedad

**SOCIEDAD**



Sobrecumplimiento de las expectativas sociales

**ANALISTAS**



Recomendaciones y mejora de ratings por sobrecumplimiento de objetivos

**PROVEEDORES**



Refuerzo de compromiso

**MM.CC.**



Mejora de la percepción

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. AMENAZAS
3. MEDIDAS TOMADAS
4. APRENDIZAJES
5. OPORTUNIDADES
- 6. RECOMENDACIONES**
7. INVESTIGACIÓN

# Recomendaciones de Villafañe & Asociados



La forma más recomendable de afrontar esta crisis es identificar los compromisos claves con cada uno de los stakeholders y poner en marcha los planes de acción correspondientes de forma inmediata e intensiva con cada uno de ellos.

- Crear un comité transversal liderado por el CEO y conectado a las diferentes áreas de la empresa
- Identificar y priorizar stakeholders
- Contar con las herramientas de toma de decisiones adecuadas
- Definir compromisos
- Desarrollar acciones coherentes con los compromisos, implicando a los stakeholders
- Comunicar acciones
- Hacer seguimiento y documentar pasos realizados

EL DESARROLLO DE UN  
PROGRAMA DE ESTE  
TIPO DEBE REALIZARSE  
A VELOCIDAD  
EXCEPCIONAL Y POR  
ELLO, DEBE CONTAR  
CON LA IMPLICACIÓN  
DIRECTA DEL CEO DE LA  
COMPAÑÍA

# Recomendaciones de Villafañe & Asociados



Sugerencias de acciones tácticas stakeholder por stakeholder (sujetas a un plan estratégico)

**ALTA GERENCIA**



Actualización constante de información crítica para toma de decisiones

**COLABORADORES/  
EMPLEADOS**



Teletrabajo. Flexibilidad en la reasignación de tareas para evitar despidos

**CLIENTES**



Servicios gratuitos que permitan minimizar el impacto de la crisis para el usuario

**INVERSORES**



Solicitud de confianza y corresponsabilidad en la gestión de la crisis

**REGULADORES/  
AUTORIDADES**



Puesta a disposición de instalaciones y recursos para combatir la crisis

**SOCIEDAD**



Asumir el rol de agente social y ser parte de la solución

**ANALISTAS**



Informe de alineamiento con buenas prácticas de Business Roundtable

**PROVEEDORES**



Implicación en las campañas de compromiso corporativo

**MM.CC.**



Campaña de comunicación de compromisos adquiridos con stakeholders

1. RESUMEN EJECUTIVO
2. AMENAZAS
3. MEDIDAS TOMADAS
4. APRENDIZAJES
5. OPORTUNIDADES
6. RECOMENDACIONES
- 7. INVESTIGACIÓN**

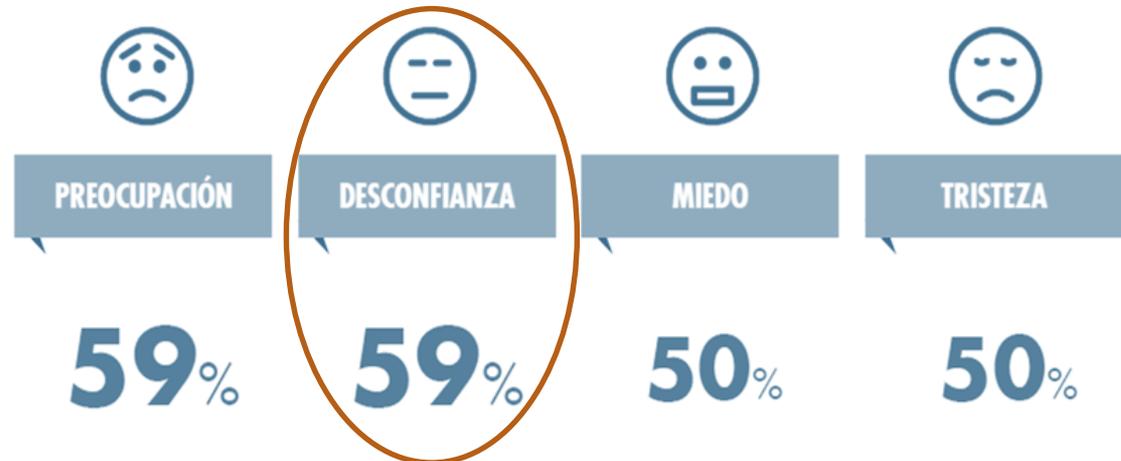
# INVESTIGACIÓN: Percepción ante el coronavirus



## INVESTIGACIÓN PRESENTADA POR VILLAFANE & ASOCIADOS Y NETHODOLOGY PARA CONOCER LA OPINIÓN DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA ACERCA DEL COVID-19

La empresa de inteligencia digital Nethodology, participada por Villaña & Asociados, llevó a cabo una investigación entre el 1 de enero y el 25 de febrero de 2020 para sondear a la sociedad española acerca de su percepción sobre el coronavirus. El estudio se puede descargar en <http://bit.ly/VillafaneCoronavirus>. Algunas conclusiones:

**Emociones más asociadas al coronavirus:**  
la que más influye en la reputación es la desconfianza y ocupa el primer lugar, junto a la preocupación

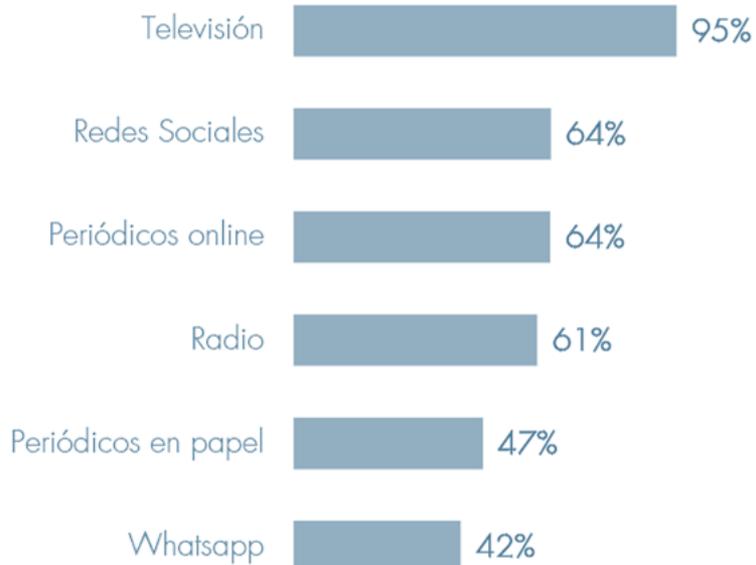


# INVESTIGACIÓN: Percepción ante el coronavirus

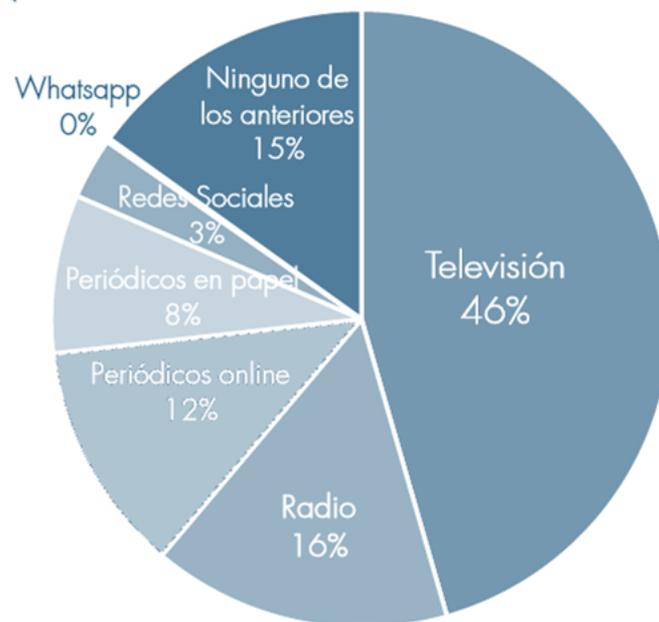


AUNQUE LAS REDES SOCIALES SON LAS SEGUNDA FUENTE DE INFORMACIÓN MÁS CONSULTADA, SOLO SE LES OTORGA UN 3% DE CREDIBILIDAD

## Fuentes de información



## Fuente más creíble





Estamos a su disposición, a nivel personal y profesional, para acompañarle en la gestión de esta crisis inédita.

# Gestión integral de la reputación



Villafañe & Asociados Consultores es una **consultora de estrategia que gestiona la reputación de empresas e instituciones para mejorar sus resultados, en base a indicadores de negocio.**

Contamos **con más de 20 años de EXPERIENCIA desarrollando metodologías** y métricas orientadas a mejorar la competitividad, la confianza y la sostenibilidad de las organizaciones.

**Hemos desarrollado METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PROPIAS de medición de intangibles y de reputación:** MERCO, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa de referencia en España y LATAM, fue creado por Justo Villafañe.



Empresa de **Digital Research especializada en el análisis del comportamiento del consumidor y la reputación online** en base a datos sociales.

Combina conocimientos y experiencia del equipo de investigadores junto a las herramientas más potentes de **Digital Intelligence** para descubrir insights de valor para los clientes en 3 grandes áreas:

- Consumer Research.
- Brand Reputation.
- Social Intelligence



Estudio de Comunicación es la **consultora de comunicación empresarial líder en España**, con presencia en Portugal y Latinoamérica. Desde 1983, ayuda a sus clientes a comunicarse eficazmente con sus diferentes públicos objetivos. Integrada por más de 150 profesionales, tiene una cultura empresarial basada en la calidad, el rigor profesional y el trabajo enfocado a la obtención de resultados.

**Ha desarrollado Know How y metodologías propias** para ofrecer servicios de alto valor añadido en campos como: Auditoría de Comunicación e Imagen, Plan de Comunicación, **Comunicación de Crisis.**



[www.villafane.com](http://www.villafane.com)



Villafañe & Asociados



@villafaneyasoc



(+34) 913153065



[info@villafane.com](mailto:info@villafane.com)



P<sup>o</sup> Castellana 139