

TRABAJO FINAL DE MASTER 2018-19

ANEXO. COMPORTAMIENTO ÉTICO

El estudiante deberá firmar una declaración en la que se recojan sus compromisos éticos y de responsabilidad sobre el contenido del trabajo.

Modelo propuesto:

El abajo firmante:

Pablo Baldomir Puga

DNI-NIF/PASAPORTE 79338981K, con respecto a la realización del Trabajo de Final del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa impartido conjuntamente por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad Jaume I de Castellón que estoy cursando, declaro que:

1. Reconozco la ilegitimidad e ilegalidad del plagio, consintiendo éste en usar el trabajo de otra persona con la pretensión de considerarlo como propio.
2. Cada contribución y cita de este Trabajo Final de Máster ha sido convenientemente citada y referenciada.
3. Este Trabajo Final de Máster es fruto de mi propio trabajo.
4. No he permitido a nadie, ni permitiré, copiar este Trabajo Final de Máster con la intención de hacerlo pasar como suyo propio.

Y para que así conste, firmo la presente declaración.

EnA Coruña..... a .10.... de.....septiembre.... de ..2019

FIRMA. Pablo Baldomir Puga

UNIVERSIDAD JAUME I
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
MÁSTER EN SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

MANUAL DE GESTIÓN DE LA REPUTACION CORPORATIVA DE RECUP

PABLO BALDOMIR PUGA

TUTORA DEL TRABAJO DE FIN DE MÁSTER: DÑA. MARÍA ESTHER DE QUEVEDO PUENTE

Septiembre 2019

El presente Trabajo de Fin de Máster tratará de ofrecer un manual de reputación corporativa para la empresa alemana reCup. Para ello, se identificarán y se analizarán los diferentes *stakeholders* con el fin de conocer los riesgos y oportunidades que se le pueden presentar a la compañía. El objetivo del presente manual es facilitar la consolidación de la reputación ante sus *stakeholders* y potenciar la presencia de reCup en el mercado.

Palabras claves: reputación corporativa; *stakeholders*; riesgos; oportunidades; crisis.

*A María Esther de Quevedo Puente,
por ayudarme con el presente trabajo.*

*A Noelia Baldomir, Daniel Suarez, Judith Hilebrand, Sonja Nißl y Florian Pachaly,
por dedicarme parte de su tiempo.*

ÍNDICE

1. Introducción.....	4
2. Descripción de la empresa e identificación de los <i>stakeholders</i>	4
2.1. Cómo funciona el sistema.....	6
2.2. Productos.....	7
2.3. Otras compañías del mismo sector.....	9
2.4. Identificación de los <i>stakeholders</i> y sus intereses en la empresa.....	10
2.4.1. Sociedad.....	11
2.4.2. Consumidores.....	13
2.4.3. Proveedores.....	14
2.4.4. Empleados.....	15
2.4.5. Administraciones.....	15
2.4.6. Medios de comunicación.....	16
2.4.7. Inversores.....	17
3. Mecanismos para conocer nuevos intereses de los <i>stakeholders</i>	18
3.1. Redes sociales.....	18
3.2. Blog y <i>newsletter</i>	19
3.3. Medios de comunicación.....	19
3.4. Eventos y actos.....	19
3.5. Encuestas y <i>focus group</i>	20
4. Gestión de riesgos y oportunidades reputacionales.....	20
4.1. Análisis de riesgos y oportunidades reputacionales.....	21
4.1.1. Caso selección de alternativas.....	22
4.1.2. Jerarquización de riesgos y oportunidades reputacionales.....	27
4.2. Formulación de acciones de riesgos reducibles.....	28
4.3. Implantación de acciones de riesgos reducibles.....	31
4.4. Proceso de gestión de riesgos no reducibles.....	31
4.4.1.1. Posible caso de crisis en reCup.....	32
4.5. Implantación de acción de oportunidades.....	35
5. Conclusión.....	36
6. Bibliografía.....	38
7. Anexos.....	41

1 Introducción

El presente trabajo de fin de máster tiene como objetivo generar un manual de gestión de la reputación corporativa sobre la empresa alemana reCup GmbH.

Cada vez más las empresas se diferencian por sus activos intangibles, siendo la reputación corporativa uno de los aspectos más interesantes e importantes. Queda lejos ya la empresa que simplemente vende las bondades y las características de su producto sin pensar en las necesidades y en los intereses de sus *stakeholders* (Greenberg et al,2013). El objetivo de obtención de beneficio económico, de forma rápida y a corto plazo, pasa a un beneficio económico en el que el que el consumidor y el resto de los grupos de interés son las piezas fundamentales para generar valor a la empresa.

Conocer a los *stakeholders*, clasificarlos y saber cuáles son sus necesidades y expectativas ayudarán a la empresa a conocer sus oportunidades en un mercado cada vez más competitivo y conocer sus riesgos antes de que estos sucedan (Quevedo-Puente, 2019). No es una tarea que se deba dejar al azar y a la improvisación, por ello, un manual de la gestión de la reputación cobra especial importancia porque es en ese documento donde se recogen los todos los datos de interés que ayuden a la empresa a generar valor y evitar a que los riesgos reputacionales, que puedan suceder, se conviertan en una crisis que afecte de forma negativa y que sea difícil o imposible de sobrellevar.

A continuación, se presenta el proceso para elaborar un manual de reputación, desde la descripción de reCup y sus productos, la identificación de los *stakeholders* y la relación de la empresa con ellos. También se abordará un punto sobre los mecanismos para conocer los intereses de los *stakeholders* y, finalmente, la gestión de riesgos y oportunidades reputacionales.

2 Descripción de la empresa e identificación de los *stakeholders*

reCup es una *startup* de vasos reutilizables que nace en 2016 en Múnich (Alemania). Con el fin de proteger el medioambiente, reCup ofrece un servicio de vasos reciclables para todas aquellas personas que quieran proteger el entorno y colaborar con su iniciativa.

Cada vez es más habitual el método *take away* en el sector de la hostelería para ofrecer más comodidad a los clientes. Siguiendo esta línea, reCup además de ofrecer este servicio ‘para llevar’ añade un valor medioambiental en su producto, ya que los vasos son de Polypropileno, un material económico y resistente al uso que permite reducir el consumo de vasos desechables.

A través de colaboraciones con otros establecimientos hosteleros, el plan de negocio de reCup se centra en un sistema de fianza de vasos para llevar. El proceso sería el siguiente: cada cliente puede tomar su café para llevar de forma sostenible pagando 1€ de fianza por vaso. Una vez que el cliente decida no volver a utilizar más ese vaso, puede devolverlo en cualquier establecimiento adherido y se le devolverá su euro de fianza.

El objetivo de los vasos reusables es reducir el consumo de los tradicionales vasos de usar y tirar. En Alemania, el consumo de vasos de un solo uso asciende a 320.000 vasos a la hora, lo que suponen 2.8 Millones de vasos al año, según el Ministerio de Medioambiente alemán¹.

Con el sistema que pretende reCup, se reduciría de forma muy considerable el uso de vasos desechables, que supondría al año:

- Un ahorro de 11.000 toneladas de CO2.
- Evitar la tala de 43.000 árboles.
- 40.000 toneladas menos de basura.
- 15 mil millones de litros de agua de ahorro.
- 320 millones de kWh menos.
- Evitar 3.000 toneladas de petróleo.

La misión que describe reCup en su página web corporativa es “ofrecer un sistema de vasos de café para llevar reutilizables innovadores y sostenibles. Mientras que su visión es “revolucionar el negocio del café para llevar y hacer que el café en vasos desechables desaparezca para siempre”.

¹ Información obtenida de la página web corporativa de reCup.

Para reCup es particularmente importante mantener la ‘filosofía del café para llevar’ y ofrecer tanto a los consumidores y proveedores de café una alternativa atractiva y sin complicaciones a los vasos desechables.

En los últimos años, reCup ha conseguido los siguientes premios:

- *Startup des Jahres 2018 beim Gründer Awar.*
- *Making a Difference Award des Jane Godall Institutue Deutschland.*
- *Auszeichnung zum Best-Practise-Beispiel- der Deutschen Umwelthilfe.*
- *Publikumspreise des Next Organic Startup Award 2017.*
- *Gründer Preis Rosenheim 2017.*

2.1 Cómo funciona el sistema

Cualquier establecimiento hostelero alemán puede ser cliente de reCup. El sistema de funcionamiento que tiene la empresa para financiarse es muy sencillo. El establecimiento tiene diferentes opciones para unirse a reCup, según sus necesidades la empresa ofrece un modelo flexible dependiendo de la duración de la colaboración. Una vez que el establecimiento no quiera seguir colaborando con el sistema, podrá devolver los vasos a reCup para que esta los vuelva a poner en circulación o los reciclen de forma debida. La cantidad mínima que se puede entregar es de 100 unidades y reCup se encargará de todo el proceso.

Imagen 1: Tarifa de contratación de reCup²



Fuente: recup.de

² La imagen traducida se adjunta en el Anexo 1

La contribución al sistema ofrece los siguientes servicios:

- Préstamos, uso y devolución de los vasos sin riesgo.
- Uso de la plataforma online para socios 24/7.
- Aparición del establecimiento en la web corporativa reCup.de y en la APP.
- Sistema de depósito aceptado e instaurado en toda Alemania.
- Red con más de 3.000 puntos de entrega y devolución.
- Línea directa con el servicio de atención al cliente.

2.2 Productos

- **Vasos:** reCup ofrece a sus clientes tres vasos de diferentes tamaños: 20 cl, 30 cl y 40 cl. Estos vasos se podrán adquirir por 1€ y devolver cuándo se quiera.

Los vasos, fabricados en polipropileno, están diseñados para usarse hasta 500 veces y son resistentes al lavavajillas y al calor.

Su fabricación se realiza en una fábrica local (Allgäu), y una vez que los vasos no sirvan para el uso humano se devuelven a esta fábrica para reciclarlos. A raíz de ellos, se producen nuevos productos, como por ejemplo macetas.

Imagen 2: Tamaño de los vasos de reCup



Fuente: recup.de

- **Tapas:** las tapas, fabricadas en el mismo material, sirven para los tres tipos de vasos que ofrecen. Al contrario que los vasos, las tapas no se pueden devolver, pero su vida útil es igual de larga que la de los vasos.

Imagen 3: Tapas de los vasos



Fuente: recup.de

- reBowl

Imagen 4: reBowl



Fuente: redes sociales de reCup

2.3 Otras compañías del sector

A. **CUPFORCUP:** Empresa alemana con la misma finalidad y estrategia que reCup. Tienen dos vasos que se pueden adquirir en diferentes establecimientos; un vaso de 200ml y otro de 300ml. Al igual que la empresa reCup, los vasos son producidos en Alemania y siguen las mismas directrices que marca la ley en la producción de los vasos y tapas:

- Material: Polypropileno 100% reciclable
- Libre de BPA, PAK y Melamina
- Hasta 500 usos

CUPFORCUP tiene presencia en diferentes puntos de Alemania, aunque es en el Noroeste del país donde tienen más clientes. Actualmente, disponen de 248 establecimientos, mientras que reCup cuenta con 2.809.

La información de la empresa se encuentra principalmente en su página web y en sus redes sociales (Facebook e Instagram).

B. **Fair Cup:** Nació en 2016 como un proyecto en un instituto tras conocer el informe de medioambiente sobre los vasos desechables de papel. El sistema que emplean es similar al de reCup y CUPFORCUP. Fundada en Göttingen (norte de Alemania) donde empezó a distribuir sus productos, ahora se encuentra en todo el país. A diferencia de las otras empresas, Fair Cup ofrece cuatro tipos de vasos (200, 300, 400 y 500 ml) en diferentes colores. Las tapas pueden ser para uso bebible, y como novedad ofrecen una tapa hermética para guardar alimentos.

Fair Cup se financia de dos maneras: por establecimientos que pagan una cantidad (desde 0.50€) por el uso del servicio y, como en el resto de las empresas, por donaciones y compras online.

Cuentan con una página web y una aplicación (App) propia. Además, están presentes en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter y Google+. FairCup cuenta con el certificado Blauer Engel³, que es una etiqueta ecológica otorgada por el gobierno federal que existe desde hace 40 años.

C. **Subcup:** Presumen de ser la primera empresa que ofrece un sistema de fianza 'sin dinero' en Alemania. Su método es similar al de las anteriores empresas, se

³ Blauer Engel en español significa Ángel Azul. Esta etiqueta establece estándares sofisticados para productos y servicios responsables con el medioambiente. Es la orientación para la compra sostenible.

diferencia en que el cliente sólo tendrá que hacer un único pago. El cliente tras un pago previo de 7,95€ obtendrá un vaso y una tapa listo para usarlo. Cuando el cliente decide prescindir del vaso, solo tiene que ir a un establecimiento colaborador y entregarlo. En ese momento el cliente tiene dos opciones: o bien cambiarlo por otro vaso u obtener un subcoin (moneda intercambiable propia se subcup) con la que podrá canjear en el momento que decida y obtener un nuevo vaso.

Dispone de una página web corporativa, aplicación (App) propia y están presentes en estas redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter.

Tabla 1: Comparativa entre las cuatro empresas

	reCup	CupforCup	Fair Cup	Sub Cup
Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí
Followers	9725	619	403	591
Instagram	Sí	Sí	Sí	Sí
Seguidores	10.5K	1023	267	181
Seguidos	686	2051	200	95
Publicaciones	351	41	35	18
Blog	SI	No	No	No
Certificados (anunciados)	No	No	Sí (BLAUERENGEL)	No
APP	Sí	Sí	Sí	Sí
Precio Vasos	1€	1€	Desde 0,50€	7.95€
Nº de establecimientos	2809 + *21(Sud África)	248	126	42
Nº de productos que ofrece sin contar las variedades de vaso	3 (Vaso, tapa y Rebowl)	2 (Vaso y tapa)	2 (Vaso y tapa)	2 (Vaso y tapa)
Países donde ofrece el servicio	Alemania y Sudáfrica	Alemania	Alemania	Alemania

Fuente: elaboración propia⁴

⁴ Los datos que se ofrecen en la tabla se han obtenido el 2 de julio de 2019 de las respectivas webs corporativas y redes sociales de cada empresa.

2.4 Identificación de los *stakeholders* y sus intereses en la empresa

Cada grupo de interés es diferente, tanto por sus expectativas, por los objetivos que buscan como por la forma que tiene de comunicarse con la empresa. De la misma manera, la empresa debe tratar con cada *stakeholder* de forma diferente, atendiendo a las diferentes necesidades que puedan surgir en cada uno de los grupos de interés

Las relaciones con los diferentes grupos de interés, suponen para la empresa un activo intangible, un recurso complejo que ayuda a reforzar a la empresa a superar a sus competidores en lo relacionado con la creación de valor a largo plazo (ORSE., CSR EUROPE., FORÉTICA, 2009).

En este contexto, se trata de dar el protagonismo necesario a las personas y sus intereses dado que son las que, en última instancia, marcan las pautas del progreso económico real de las organizaciones (Buckland et al.,2003).

2.4.1 Sociedad

reCup es una empresa que quiere concienciar a la sociedad para mantener limpio el medio ambiente. Su filosofía es ayudar a vivir en un mundo mejor y dejar un mundo más limpio a las futuras generaciones. reCup busca hacer partícipes a la sociedad a buscar un cambio más sostenible, para que la presente generación y las que están por venir puedan tener un mundo mejor⁵.

Gran parte de la sociedad está cada vez más interesada en saber qué es lo que ocurre con los productos una vez que son desechados. reCup dará a conocer el ciclo de vida de sus productos e informará qué es lo que sucede con los productos una vez que ya no sirven para el consumo.

La empresa busca estar en contacto con los diferentes grupos de interés para poder satisfacer sus necesidades y saber qué es lo que piensan de reCup. Para conseguir este *feedback*, emplean principalmente Instragram porque es donde se encuentra su target. Además, mediante esta red social puede mantener informados sobre sus novedades a través de la publicación de fotos del producto, historias o directos de lo que están haciendo en cada momento. .

⁵ La información ofrecida en el punto 2.4 fue obtenida a través de una videollamada con el director de la empresa, Florian Pachaly.

A diferencia de sus competidores, reCup suele subir publicaciones de los diferentes establecimientos colaboradores para difundir información de ellos y no solo centrarse en sus productos. Este detalle supone un gran valor añadido porque para el establecimiento es una gran ayuda saber que lo están publicitando en un perfil social que cuenta con casi 10.000 seguidores. Esto permite estrechar la relación entre reCup y sus colaboradores, ya que estos también los mencionan y de esta manera se crea una comunidad y se fomenta la interacción.

Un gesto similar ocurre con las publicaciones de los perfiles personales de cada cliente. Si uno de ellos los menciona, reCup normalmente les da me gusta y comparte la publicación en su propia cuenta. Esta actuación por parte de la empresa, tiene gran relevancia puesto que vuelve a mostrar la cercanía de la empresa y es una forma de medir la satisfacción de los diferentes *stakeholders*.

Que una empresa te cite o comparta tu publicación hace que esa persona se sienta importante y que vuelva a consumir el producto. Esto se debe porque hoy en día, las redes sociales tienen un rol importante en la sociedad (O'Connor, M. 2014).

Esta interacción continua les permite realizar diferentes preguntas y encuestas a sus seguidores para mejorar sus acciones. Por ejemplo, antes de lanzar su nuevo producto, reBowl, reCup realizó una encuesta en sus redes sociales para conocer la opinión de sus seguidores. Algunas de las preguntas que les realizaron fueron: qué cambiarían del producto o qué les parecía el precio, etc. Con las respuestas obtenidas, se pudieron hacer una idea de qué pensaban los *stakeholders* aparte de dar a conocer el producto.

Además de las redes sociales, también dispone de un blog incorporado en su página web. En él publican *posts* de diversas temáticas, desde noticias sobre sostenibilidad y medioambiente, novedades de la compañía y noticias del sector.

Por otro lado, cabe destacar que la empresa mantiene una imagen muy cuidada en todos sus canales. Una buena presencia y acorde con los valores de la empresa es fundamental para disfrutar de una buena reputación corporativa. Todo tiene que estar en sintonía desde el producto, la publicidad, la imagen, los valores de la empresa y la comunicación.

Un aspecto a destacar de esta compañía alemana es su compromiso con el medioambiente. Por ello apoya aquellos movimientos que se ajustan a sus valores,

como, por ejemplo, el movimiento Fridays for Future⁶ al cual intenta acudir todos los viernes, ya que fortalece el principio de pertenencia.

Actualmente, los startups buscan innovar de forma sostenible (Schaltegger y Wagner, 2011) para aportar un valor social y medioambiental antes que un beneficio económico (Bocken, 2015)

Imagen 5: Temática de contenidos en redes sociales de reCup

Empleo	Equipo	NextGen Cup	Sostenibilidad	Noticias	Sorteos
--------	--------	----------------	----------------	----------	---------

Fuente: Elaboración propia

2.4.2 Consumidores

Respecto a los consumidores, podemos distinguir por un lado el consumidor inicial, y por otro, el cliente final.

- Consumidor inicial: Todos los negocios de hostelería que cooperan en esta iniciativa, ya sean cafeterías o pequeños negocios.
- Cliente final: Las personas que acuden a esos bares y pagan 1€ por su vaso de café para llevar.

Cada vez son más las personas que quieren ayudar a mejorar el medio ambiente. Actualmente, la compañía cuenta con 3.000 locales en Alemania, que participan en el sistema y más de 170.000 clientes finales. Estos datos se obtuvieron de la página web de reCup. Los resultados se obtienen de multiplicar el número de locales colaboradores por 70 vasos que es el pedido mínimo por local.

Los establecimientos buscan nuevas formas de atraer y fidelizar clientes. Cada vez más buscan propuestas y soluciones medioambientales que puedan aplicar en su negocio; talleres, charlas orientativas sobre medioambiente, nuevos productos, etc. Poder conocer de antemano y participar en las necesidades que realmente necesitan es el interés actual que tienen los establecimientos. Desde la empresa se afrontará este reto tratando con diferentes establecimientos para saber sus necesidades y presentar sus

⁶ Fridays for Future: Movimiento que comenzó en agosto de 2015 tras sentarse Greta Thunberg en frente del parlamento sueco todos los días lectivos durante 3 semanas, para protestar por la falta de acciones contra la crisis del clima. Información de fridayforfuture.de traducción propia.

propuestas. Se buscará que las usen de manera particular para conocer su opinión y después se lanzará una fase de testeo para saber si el producto tiene éxito o no.

En este proyecto también participarán los consumidores finales para saber si lo usarían, así como su opinión.

Por su parte, tanto el cliente final como el establecimiento simpatizan con las campañas y colaboraciones medioambientales que tiene reCup. Además, actualmente, dada la facilidad de acceso a la información, los clientes están interesados en conocer las novedades que surgen en la empresa y su sector. Asimismo, aumenta el interés por parte de los clientes en que las empresas hagan colaboraciones medioambientales y sociales con otras organizaciones. La empresa emitirá información transparente sobre su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. Con el fin de encontrar apoyo entre su clientela, fomentará la participación a eventos a través de sus redes sociales para concienciarlos sobre el cambio climático y fomentar las buenas prácticas como el empleo de los vasos reciclados.

2.4.3 Proveedores

reCup busca ofrecer un servicio que mejore el planeta, pero para ello debe de contar con unos proveedores que sigan la misma filosofía, puesto que el objetivo y el comportamiento de la empresa deben de ser acorde con el servicio y producto que esta ofrece.

En el caso de reCup, sus proveedores deben emplear un embalaje concreto, debido a que esta empresa apuesta por reducir al mínimo los embalajes plásticos desechables y fomenta el uso de productos sostenibles. Por eso, ambas partes colaboran por la reducción del embalaje de sus productos para conseguir mejoras en el producto, diseño o servicio.

Tener un proveedor de confianza es de suma importancia, por eso reCup está en permanente contacto con todos ellos. Para saber cómo funciona la empresa que les proporciona los vasos, aparte del post que tiene publicado en el blog, todo el equipo de reCup visitó las instalaciones de su proveedor y compartieron ese momento en sus redes sociales.

Los principales proveedores de reCup son:

- ADOMA: es la empresa encargada de la fabricación de los productos para reCup. Siguiendo los principios de la economía circular y de protección al medio

ambiente, reCup buscó un proveedor local, la empresa ADOMA se encuentra en Alemania, y así evitar problemas de logística y contaminación por un largo transporte.

- Servicio de mensajería DHL: Esta empresa es la encargada de enviar los pedidos a los establecimientos en toda Alemania y según el director de reCup la mejor que ofrece la flota de vehículos eléctricos más modernos dentro del sector.

En todas las conferencias que dan a lo largo del país, siempre nombran a los proveedores agradeciendo su labor y diciendo que reCup no sería posible sin ellos.

2.4.4 Empleados

En cualquier empresa de cualquier sector, los empleados son los embajadores de la firma. Son los principales responsables del éxito de la empresa. De ahí la importancia de ofrecerles un lugar cómodo en el que trabajar y un ambiente óptimo (Ressel, Carina,2008).

Actualmente, reCup cuenta con veinte empleados de diversos perfiles y concienciados en proteger el medioambiente. La empresa dispone de los siguientes departamentos:

- Comunicación
- Diseño
- *Business developer*
- *Social media*
- *Sales*
- *Customer happiness*
- Finanzas
- *Key Account*
- *Tech Development*

Satisfacer las necesidades y las expectativas de los empleados es vital. Poder ofrecer un sueldo acorde al cargo y trabajo realizado, ofrecer una buena formación para tener un buen talento, crear un equipo sólido sin que nadie quiera marcharse y ofrecer una conciliación laboral moderna son los puntos en los que reCup tiene que centrar sus esfuerzos con este *stakeholder*.

2.4.5 Administraciones

reCup colabora con diferentes ayuntamientos y ciudades de Alemania para promocionar la sostenibilidad de los lugares. Ofrece ediciones limitadas de vasos con un Skyline de cada ayuntamiento participante (Múnich, Bodensee -Lago de Constanza, Berlín, Baden-Württemberg, Stuttgart, Augsburgo, Núremberg, etc.). Para la interiorización y el éxito de las campañas, reCup ofrece acciones que ayuden a dar a conocer la marca y saber qué es lo que hacen: carteles, flyers, acciones de Street Marketing, noticias en prensa de tirada nacional y local, etc.

Imagen 6: Vaso edición especial skyline de Berlín



Fuente: redes sociales de reCup

Las administraciones públicas buscan soluciones y mejoras que beneficien a su comunidad. Las administraciones buscan poder reducir el consumo, luchar contra el cambio climático y favorecer actividades y servicios sostenibles para alcanzar los objetivos que tengan previstos. Encontrar soluciones que vengan de fuera y que sean proactivas facilita la tarea para alcanzar las metas previstas.

2.4.6 Medios de comunicación

Los medios de comunicación son la fuente de información esencial para los públicos y contribuyen a formar la opinión de cada empresa. Mantener un buen contacto con los diferentes medios es importante para tener una buena reputación corporativa. reCup buscará facilitar la información necesaria a los medios para que informen a la sociedad de la forma más profesional y transparente. Así mismo, reCup cuenta con un apartado de prensa y un blog en su web en la que informa de los acontecimientos y noticias actuales relacionadas con la empresa.

La presencia en medios de comunicación es cada vez es más notoria debido en parte a su crecimiento, presencia y participación en diferentes eventos y ciudades. En el último *press clip* presentado, en abril de 2019, cuenta con más de 780 apariciones en prensa.

reCup se está haciendo un hueco en lo relacionado con la búsqueda de soluciones medioambientales. En parte se debe a su asistencia y participación en conferencias, seminarios, concursos internacionales y campañas como: *NextGen*, *partner* de la campaña contra el plástico de un solo uso de National Geographic Alemania o Young Icon Awards, entre otras.

2.4.7 Inversores

Desde el 25 de septiembre de 2018 reCup se encuentra en la segunda fase de financiación de la startup. Actualmente, reCup cuenta con dos grupos inversores, *NextGen Cup Accelerator* y *Startup Funding Club*.

Los inversores aparte de ver futuro en la idea planteada, apoyan el buen funcionamiento y están a favor de esta social-business, favoreciendo la mejora del medioambiente buscan obtener unos réditos favorables. La compra de acciones de la empresa se traduce en tener poder dentro de ella y poder formar parte de la toma de decisiones importantes y al final de año obtener unos dividendos positivos.

La inversión total aportada hasta el momento asciende a 150.000 Libras Esterlinas (167.200 € aproximadamente) según las estadísticas de Crunchbase⁷.

El equipo ejecutivo de reCup está formado por tres profesionales de la empresa⁸:

⁷ Información proporcionada por las bases de datos, Crunchbase:

<https://www.crunchbase.com/organization/recup>

⁸ Información proporcionada por <https://pitchbook.com/profiles/company/265117-06>

- Carlo Zottman (Chief Technology Officer)
- Fabian Eckert (Managing Director y cofundador)
- Florian Pachaly (Managing Director y cofundador)

Y como *Board member*⁹ está Lord Sharma

3 Mecanismos para conocer nuevos intereses de los stakeholders

Los intereses de los diferentes *stakeholders* varían a lo largo del tiempo, por ello se necesita estar pendientes de los posibles cambios y de los nuevos intereses que les puedan surgir.

Para identificar los intereses con los que tratar, reCup empleará mecanismos de recopilación de datos principalmente de sus redes sociales y de su blog. Buscará datos e información de interés en la comunicación de sus competidores directos y de empresas que se preocupan del ámbito sostenible. Los medios de comunicación también juegan un papel importante para reconocer si reCup llega de forma positiva a sus *stakeholders*. Mediante la participación a eventos y actos medioambientales reCup obtendrá datos cualitativos y cuantitativos sobre la preocupación del sector y las necesidades que existen en el ámbito de la sostenibilidad.

3.1 Redes sociales

A través de la monitorización de sus redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) reCup podrá conocer su actividad y su reputación online. Estos medios se han convertido en una vía de opinión y difusión de la información tanto para los *stakeholders* como para las empresas. Las redes existen desde hace tiempo, pero últimamente con el desarrollo tecnológico estas permitieron aumentar el número de relaciones entre las personas – empresa. Una opinión individual quizás no suponga un gran problema, pero en su conjunto estas pueden tener mucha fuerza.

En las redes sociales es importante poder monitorizar los comentarios, de lo que se habla en ellas sobre reCup. Saber de lo que se habla permite a la empresa corregir su

⁹ *Board member* es un miembro de la junta directiva. Representa la figura del consejero.

comportamiento con los grupos de interés, así como anticipar problemas que puedan acabar en una crisis reputacional.

Recopilar los comentarios y saber si son positivos o negativos, así como los compartidos y los me gusta será una tarea diaria y continua. Realizar preguntas a través de las redes sociales permite a reCup conocer de primera mano opiniones de sus seguidores en RRSS y hacerse una idea de su situación. Mediante una encuesta de reputación online a los diferentes *stakeholders* reCup podrá *trackear* el número de respuesta, que tipo de personas se sienten más identificadas con la empresa y si tuvieron o no una experiencia con reCup. Esta metodología permite a reCup crear una nueva estrategia en lo referido a comunicación online, o simplemente tomar una decisión diferente para disminuir el *gap* existente entre empresa y *stakeholders*.

3.2 Blog y *newsletter*

Saber las visitas y la duración de cada usuario en el blog permite conocer el interés de los usuarios sobre los temas que escribe la empresa. Cuanto más visitas y duración de las noticias, como *likes* tenga el post mayor será el interés y mejor será la reputación de reCup. Lo mismo sucederá con la Newsletter en la que se monitorizará en número de suscriptores nuevos, altas y bajas. Se estudiará cual tuvo mayor relevancia y que parte de la visita tuvo más éxito.

3.3 Medios de comunicación

A pesar de que la social media esté ganando terreno al offline, conocer de forma detallada lo que los medios de comunicación tradicionales dicen de la empresa sigue siendo importante para todas las organizaciones (Mariñas, J,A, 2008). Una buena reputación corporativa tiene que tener una buena acogida por parte de los diferentes medios y de la opinión pública. Efectivamente, para poder conseguir una buena reputación, reCup debe de estar presente en la opinión pública. Para ello, reCup debe recoger todas las noticias en las que se nombre a la empresa para conocer si está dentro del umbral de la conciencia, esto es, si existe un número mínimo de noticias y apariciones en diferentes medios de comunicación en un determinado espacio de tiempo.

Según María Carrió Sala, una reputación positiva requiere que al menos un 20% sean positivas y que no haya más de un 10% negativas (Carrió Sala, 2013)

A través de la recopilación de datos, reCup podrá saber si las noticias recogidas son positivas, negativas o neutras y así poder reafirmar su estrategia, cambiarla o tomar nuevas decisiones.

3.4 Eventos y actos

reCup participa en diversos actos y conferencias, conocer el número de participantes interesados en el evento ayuda a reCup hacerse una idea de la importancia de los *stakeholders* sobre el tema a tratar. Recopilar las preguntas que se hagan al final de la intervención también ayudará a conocer el interés de los participantes con la empresa y sobre nuevos temas que puedan surgir. Conocer las dudas e intereses permite a reCup centrarse más en sus grupos de interés.

3.5 Encuestas y *focus group*

Las encuestas de reputación sirven para que reCup conozca la opinión de sus *stakeholders* sobre la empresa. reCup cuantificará las encuestas realizadas y valorará los resultados obtenidos en general y por grupo de interés. Hacer preguntas sobre la empresa, el entorno, la atractividad de la empresa hará que reCup conozca mejor a sus *stakeholders* y cómo tratar de una forma más efectiva con ellos.

Los *focus group* entre clientes, establecimientos, proveedores, etc. permitirán conocer la opinión sobre un determinado tema. A partir de las opiniones y conversaciones surgidas, reCup podrá hacerse una idea sobre si el tema tratado es positivo para ellos o si en cambio tienen que variar algo en su estrategia.

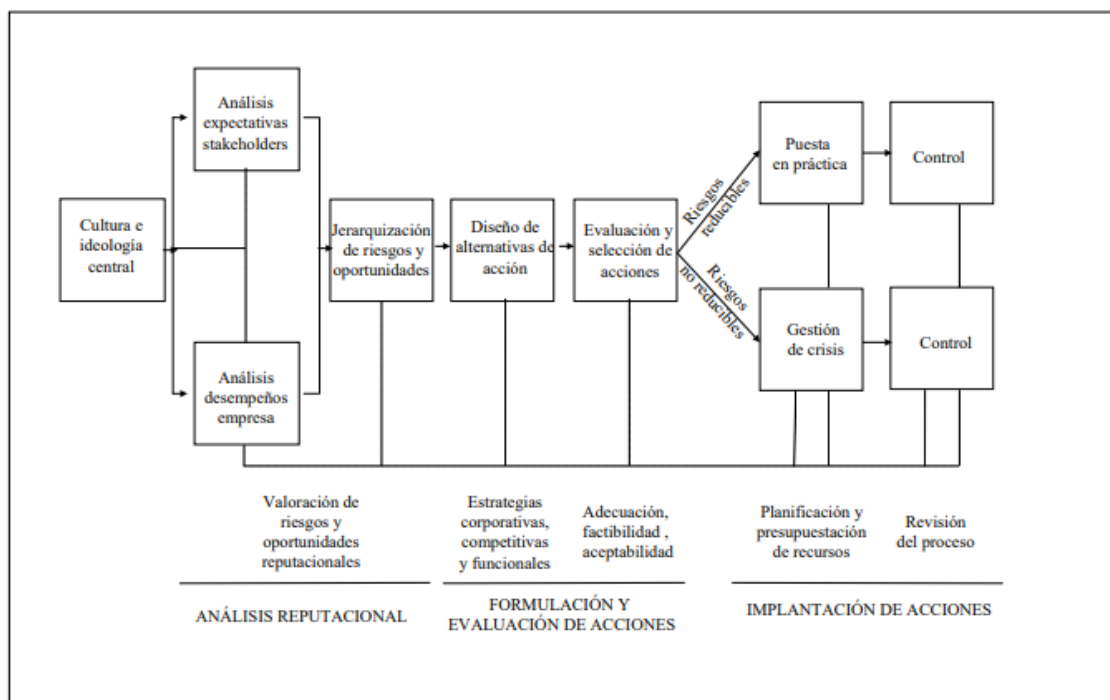
4 Gestión de riesgos y oportunidades reputacionales

La reputación corporativa requiere de una gestión consciente por parte de la empresa para poder anticiparse a los riesgos reputacionales para reducirlos y así evitar que se desencadene una posible crisis. Cabe destacar que es imposible que haya un riesgo cero o totalmente previsible, ya que existen riesgos impredecibles, como pueden ser catástrofes naturales, entre otros (Foro de la Reputación Corporativa y IES Business School, 2011).

reCup, siendo consciente de que existen ciertos riesgos que no se pueden eliminar, deberá planificar una respuesta para aquellos riesgos predecibles. Esta respuesta

puede ser a través de la retirada de productos del mercado o transmitiendo información verídica y transparente de su actividad en el caso de que se origine una crisis. Tanto la reducción de riesgos como la gestión de nuevas oportunidades contribuyen a la consolidación de la reputación corporativa.

Imagen 7: Gestión de riesgos y oportunidades reputacionales



Fuente: Material Didáctico Máster Sostenibilidad y RSC, Bloque temático Reputación Corporativa

A continuación, se explicará el proceso de la identificación y gestión de los riesgos y oportunidades reputacionales para evitar una crisis y aprovechar el potencial de las oportunidades reputacionales.

4.1 Análisis de riesgos y oportunidades reputacionales

En este punto, reCup tratará de identificar los desfases entre las expectativas de los *stakeholders* y los desempeños de la empresa. Estos desfases pueden suponer un riesgo u oportunidad para la empresa.

Se entiende por riesgo reputacional cuando las expectativas de los *stakeholders* actuales y potenciales son mayores que el desempeño real de la empresa. En cambio, si las expectativas de los *stakeholders* son menores a los desempeños de la empresa, reCup está ante una oportunidad reputacional.

Por tanto, si los resultados son positivos, si el desempeño supera a la expectativa, se presenta una oportunidad reputacional. En cambio, si el resultado es negativo supone un riesgo reputacional que puede conllevar a una crisis. Tanto para las oportunidades que pueden surgir como para los riesgos, reCup debe tratar todos los valores individualmente.

4.1.1 Análisis de expectativas y desempeños

A raíz de los resultados de los desempeños y expectativas realizados, reCup puede identificar los riesgos y oportunidades relacionados con la empresa y su entorno.

Tabla 2: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Accionistas

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Accionistas	Informes internos reCup sobre países con presencia	Número de países que se aumentó la presencia	Aumentar la presencia en +1 país cada año	Informes datos de la competencia, informes de mercado países vecinos y entorno.
	Informes internos reCup sobre establecimientos actuales	Aumento cuota mercado en territorio de la competencia	Aumento del posicionamiento en el mercado 20%	Posicionamiento de establecimientos de la competencia, encuesta a clientes y establecimientos sobre reCup y competencia
	Informes internos reCup sobre establecimientos y productos	Aumento Cuota de mercado con nuevo producto	Aumentar un 15% la cuota en establecimientos con nuevo producto	Panel comparativo competencia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Empleados

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Empleados	Informes internos de reCup sobre accidentes laborales	Número de accidentes laborales	Resultado de accidentes sea = 0	Valor Absoluto
	Informes internos de reCup	Disminución de la marcha de empleados a otras empresas	Número de marcha de empleados entre 0 y 1	Encuesta satisfacción, informes de reuniones internas
	Información interna de formación de personal	Formación horas por empleado	Aumento formación de horas de formación respecto año anterior	Informes de reuniones con los empleados y encuesta de satisfacción, novedades en el sector
	Informe de retribuciones internos	Aumento sueldo empleados sector Alemania	Aumentar 1 punto por encima de la media del sector en Alemania	Informe de medias de sueldos sector en Alemania e aumento del coste de la vida, Informes competencia sector
	Informes internos sobre conciliación laboral	Hora teletrabajos empleados	Implantación 20% del horario mensual	Encuesta de satisfacción, datos de otras empresas del sector, informes laborales del Ministerio de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Clientes y establecimientos

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Clientes y establecimiento	Datos reCup sobre productos	Número de productos ofrecidos	Número de productos y tamaño diferentes con respecto a la competencia	Informe de número de consumidores, análisis redes y entorno
	Datos internos reCup de análisis de redes	Aumento de interacciones en rrs con la empresa, noticias, Blog	Aumento de presencia en redes 25% mejora posicionamiento SEO primera página Google	Análisis rrs propias, informe de datos de la competencia, encuestas y reuniones con clientes y establecimientos
	Informes internos sobre quejas	Tiempo respuesta de resolución de dudas	Resolución dudas online menos de 1 hora	Informes de quejas y dudas año anteriores y comentarios negativos en redes sociales
	Datos internos	Número de opciones de pago de las tarifas mensuales	Número de opciones de pago de la tarifa mayor que la competencia	Datos de la competencia e informe de Ministerio de Medioambiente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Sociedad

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Sociedad	Datos internos de la reCup sobre empleados	Aumento anual plantilla	Aumento plantilla +1 empleado por cada 500 nuevos clientes, aumento oportunidades de prácticas y becas 10%	Informes gubernamentales, informes de universidades, comentarios y correos recibidos
	Datos internos de la empresa de certificados	Número de certificados ecológicos anuales	Número de certificados ecológicos, firma de tratados universales => a la competencia	Certificado Blauer Engel, certificados que tenga la competencia, ODS, Informe Naciones Unidad
	Datos sobre participación en eventos y conferencias	Aumento de la participación directa en actividades sociales	Aumento en un 50% en la participación de eventos medioambientales como participante /invitados con respecto a la competencia	Información competencia y líderes, informes de eventos y conferencias y/o huelgas medioambientales en el entorno
	Datos internos de consumo y datos de consumo proveedores	Disminución del Consumo indirecto CO2	Disminución del gasto indirecto (CO2) 25%	Informes medioambientales de datos de los proveedores, informe medioambiental propio
	Datos internos sobre consumo y gasto	Reducción gasto eléctrico, agua y desechables	Medida de reducción del gasto eléctrico, consumo de agua y materiales no reciclados 50%	Medidas existentes en el entorno, empresas especializadas, informes ayudas Ministerio de Medioambiente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Proveedores

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Proveedores	Datos internos sobre tiempos de pagos	Periodo de tiempo de pago	Tiempo de pago al proveedor en menor tiempo que la competencia	Panel anual con proveedores para tiempo de pago
	Datos internos sobre contratos y compromisos	Aumento de la fidelización y compromiso con la empresa	Aumentar años de contrato con los proveedores comprometidos en 5 años	Informes proveedor

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: Expectativas y desempeños de los stakeholders: Medios de comunicación

Participante	Mecanismo / Vía de obtención de información	Medidas de desempeño	Medidas de expectativas	Mecanismos vía obtención de Información
Medios de comunicación	Datos internos de los <i>clipping</i>	Aumento de apariciones en medios de comunicación (Publicity)	Aumento menciones en prensa 30%	Alertas programadas, datos de la competencia. Información sobre temas de interés.
	Datos internos sobre propuestas y visitas	Aumento Visitas medios de comunicación	Aumento Visitas de medios de comunicación a la empresa 40%	Informes de eventos y fechas de interés medio ambientales, datos universidades

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Jerarquización de riesgos y oportunidades reputacionales

A la hora de jerarquizar los riesgos y las oportunidades reputacionales, se debe priorizar los riesgos más probables, ya que tienen una mayor probabilidad de desencadenar una crisis con un mayor impacto sobre la reputación de reCup. No obstante, respecto a las oportunidades reputacionales se debe dar preferencia a las oportunidades menos probables, dado que son las que pueden tener un mayor impacto en la reputación de la compañía.

A continuación, se muestra una tabla en la que se muestra un ejemplo de sistema de jerarquización que se puede adaptar a las necesidades de reCup.

Imagen 8: Ejemplo de tabla de jerarquización de riesgos y oportunidades reputacionales

Objective, Issue and Stakeholder Matrix		Materiality test					Stakeholder Group 1	Stakeholder Group 2	Stakeholder Group 3	Stakeholder Group 4	Stakeholder Group 5
Strategic Engagement Objective (if applicable)	Issue	A	B	C	D	E	Consumers	Co-operative group members	Farmcare (Co-op's Farming Business)	NGOs	Non-Food Suppliers
1. To address significant stakeholders concerns when dealing with genetically modified organisms	i. Safety of GM in food	Red	Red	Yellow	Red	Yellow	4	4	5	5	1
	ii. Impact of GM on biodiversity	Yellow	Red	Yellow	Orange	Yellow	3	4	5	5	1
	iii. Impact of the removal of GM within non-food	Yellow	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	1	3	0	4	1
	iv. Impact of the removal of GM within packaging	Orange	Orange	Yellow	Yellow	Yellow	1	3	1	4	3
	v. Intra-Group risk associated with implementing the policy	Red	Red	Green	Green	Green	0	4	4	0	1
2. (insert next strategic objective, if applicable...)	vi. (.further issues..)										

Green: not relevant Yellow: low relevance Orange: medium Red: high relevance

Fuente: *The Stakeholder Engagement Manual*

Con esta tabla se les podrá valorar en categorías según el impacto del *stakeholders* en el medioambiente, implicación en toma de decisiones, influencia en el funcionamiento de las empresas, etc. Y también se les valora según el grado de relevancia de cada categoría, anteriormente seleccionada, para cada *stakeholders*.

Una vez identificados los riesgos y las oportunidades reputacionales, el Comité de Reputación los jerarquizará y, posteriormente, formulará las posibles acciones que deberán implementar para reducir los riesgos o aprovechar el potencial de las oportunidades reputacionales, como se explica a continuación.

4.2 Formulación de acciones de riesgos reducibles

En este punto se diseñan las posibles alternativas de acción para reducir o afrontar los riesgos y, también, para aprovechar las oportunidades reputacionales que se han detectado.

Para decidir las futuras acciones, reCup contará con una comisión transversal, que es el Comité de Gestión de la Reputación Corporativa, para conocer cuáles son las oportunidades y riesgos prioritarios que la empresa debe tratar.

Este Comité de Gestión de la Reputación Corporativa es transversal porque afecta a toda la empresa y a sus diferentes departamentos. Por eso, este comité estará formado por el personal de la empresa que tenga un contacto directo con los grupos de interés y conocedores de sus necesidades.

- 1) Los dos CEOs.
- 2) La persona encargada del departamento de comunicación.
- 3) Responsable de Customer happiness.
- 4) Responsable de ventas.

Tras analizar las expectativas y los desempeños, y detectados los principales riesgos y posibles oportunidades reputacionales, el Comité de Reputación trasladará los datos a los departamentos para que elaboren un plan de posibles acciones con el fin de reducir los riesgos más importantes para la empresa, mientras que el departamento de comunicación o el propio Comité de Reputación presentarán alternativas para beneficiarse de las oportunidades reputacionales que se les presentan.

Los departamentos seleccionados serán los responsables de realizar este procedimiento, porque son ellos los que tienen un contacto directo con los diferentes grupos de interés, conocen mejor cuáles son sus necesidades y cómo afectan a la relación con la empresa.

Este procedimiento se compone de las cuatro siguientes fases, aunque en este punto solo tendrán lugar las dos primeras fases:

1. Fase de investigación
2. Fase de planificación
 - 2.1 una calendarización
 - 2.2 un presupuesto
3. Fase de implementación o ejecución
4. Fase de control, seguimiento y evaluación

En la primera, **fase de investigación**, el departamento investiga y analiza la información de su empresa e investiga sobre la actividad de su competencia para conocer más profundamente su entorno. Así se sabrá qué es lo que está sucediendo en el entorno que se busca mejorar. Una vez que se haya encontrado la causa y el motivo de la investigación, se pasará a la segunda fase, la de planificación.

En la **fase de planificación** hay que tener en cuenta que algunos riesgos son impredecibles, por ello reCup no sólo se debe centrar en las propuestas y recursos para los posibles riesgos que tiene seleccionados, sino que debe realizar una planificación de crisis para los riesgos no anulados. A su vez este plan de crisis debe contener un plan de contingencia, un plan de comunicación y unos recursos, debido a que una correcta gestión de una crisis puede ayudar a reconocer riesgos reputacionales, e incluso puede convertir un riesgo en una oportunidad reputacional.

La planificación consta de aplicar los resultados obtenidos de la investigación. En esta fase, se busca dar una solución a un problema en concreto. En este momento se plantan ideas que puedan dar una solución de la mejor manera y creativa posible. Existen diferentes métodos de llegar a una idea dentro de un planteamiento; desde un *brainstorming* donde se valoran todas las ideas posibles y al final se va descartando una a una hasta llegar a una idea que agrade a todos (Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker Jr, J. F. 1992) o mediante la aplicación del método de los seis sombreros D(e Bono, 1988). Este método propuesto por Edward De Bono, expone una metodología a la hora de tomar de decisiones con varios participantes dentro de un grupo. El objetivo de este método es llegar a unificar los pensamientos de los demás para que la idea final sea aceptada por todos y que la planificación sea efectiva.

Tras la elección de las propuestas, la solución planteada puede ser un *call to action*, un evento, un cambio en la estrategia de comunicación, un lanzamiento de un nuevo producto, etc. Lo fundamental es que la solución cumpla con los valores y filosofía de la empresa.

En la fase de planificación se tienen que tener presente los siguientes puntos:

1. Quién es el departamento, persona encargada en cada fase de la acción.
2. Cuáles son los procedimientos a seguir.
3. Qué medios son necesarios para poder realizar la idea planteada.
4. Cuánto tiempo durará, cuándo será la fecha de inicio y final, que hacer en cada momento, etc.

5. Una vez analizada y planificada la acción, hay que cuantificarla para saber cuánto va a costar y si se ajusta al presupuesto de la empresa y si el gasto está justificado para cubrir esa oportunidad o riesgo reputacional.

Todas las medidas presentadas a la dirección para su aprobación deben seguir los criterios del método *S.M.A.R.T* por sus siglas en inglés (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time*) (McLoughlin, J. et al, 2009). Es decir, las acciones propuestas deben cumplir unos objetivos específicos, medibles, comparables, alcanzables, realistas y con unos plazos determinados a la comisión transversal para que esta tome la decisión de si se acepta la propuesta o si que hay que replantearla. En caso de que se apruebe, se pasará a la fase de ejecución y seguimiento. Sin embargo, si la comisión la rechaza, se volverá al inicio y se planteará otra propuesta.

Además, el Comité de Gestión de la Reputación de reCup debe seguir unos criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad para elegir las alternativas propuestas por los departamentos en su planificación.

- La adecuación se refiere a que las acciones planteadas se deben adaptar a la situación identificada para cada riesgo y oportunidad. El equipo de reCup analizará todas las situaciones, teniendo en cuenta los escenarios más y menos probables. Por ello, escogerán aquellas acciones que les permitan cubrir los riesgos más probables, ya que la anticipación en la empresa es fundamental, y también optarán por las acciones que les ayuden a mejorar y les motiven alcanzar su objetivo. Sin olvidar nunca la adecuación con los valores y filosofía de reCup.
- La factibilidad nos permite saber si se puede aplicar una acción. Es decir, es necesario conocer la probabilidad que existe para poder implantar una acción y si esta se adapta al presupuesto y recursos de la empresa.
- La aceptabilidad trata de anticipar cuales son las consecuencias que pueden suceder tras la aplicación de una nueva estrategia o medida. Anticipar y ponerse en el lugar de los diferentes *stakeholders* dará la oportunidad de conocer si un impacto es adecuado o no, y si la empresa cree que es aceptable introducir un cambio o por lo contrario se plantea otra solución.

Esta evaluación ayuda a reCup a decidir qué riesgos son reducibles y cuáles se van a mantener. Respecto a las oportunidades reputacionales, las acciones de comunicación para aprovecharlas se suelen emplear menos recursos por parte de la organización.

4.3 Implantación de acciones de riesgos reducibles

En este punto, se lleva a cabo el plan de acción para reducir los riesgos reducibles y aprovechar el potencial que presentan las oportunidades reputacionales, así como preparar una planificación de crisis para los diferentes riesgos no anulados.

Una vez aprobadas las propuestas de los departamentos por el Comité de Reputación Corporativa, estas empiezan a implementarse. Para asegurarse de que se están llevando a cabo de una forma adecuada, reCup realiza un control y un seguimiento de las acciones para así gestionar los riesgos y oportunidades reputacionales y controlar los *gaps* existentes entre los desempeños de reCup y las expectativas de sus *stakeholders*

El control de la gestión de riesgos le permite a reCup analizar si las acciones implementadas están cumpliendo su objetivo, que es reducir los riesgos reputacionales. En caso de que las acciones no sean funcionales, los departamentos deberán diseñar nuevas acciones que afronten mejor los riesgos reputacionales identificados. Sin embargo, si las acciones sí cumplen su finalidad, se tendrán en cuenta para futuras situaciones y de esta manera se formaliza el procedimiento.

En algunas ocasiones, un riesgo reputacional se puede convertir en una oportunidad reputacional según las acciones implementadas. Esta circunstancia se produce cuando los desempeños por parte de la empresa superan las expectativas de los *stakeholders*. Estas oportunidades reputacionales se deben aprovechar y reCup debe comunicarlas para consolidar su reputación corporativa.

Además de un control de riesgo, reCup también debe realizar un control de reputación corporativa a medio o largo plazo. Para realizar este control de reputación, reCup puede realizar encuestas y llamadas, y analizar los comentarios en sus redes sociales y en su blog corporativo. También puede recurrir a fuentes externas a través de medidas de reputación en prensa o reputación online que pueden dar a reCup una retroalimentación continua de la adecuación y acogida de las medidas (Alonso,2011).

El control de reputación debe mostrar una evolución positiva. En caso contrario, se debe analizar de nuevo la jerarquización de los riesgos y oportunidades reputacionales y priorizarlos adecuadamente.

4.4 Proceso de gestión de riesgos no reducibles

No todos los riesgos que se pueden presentar son reducibles, existen riesgos que no son predecibles o riesgos que el comité ha decidido no gestionar por prioridad o porque

son riesgos que ven que no necesitan ser gestionados por el momento. Esos riesgos que no reducibles pueden, tanto a corto plazo como a largo plazo, originar una crisis y reCup tendrá que estar preparado para ello.

reCup contará con una estrategia y un plan para las principales crisis que pueden surgir en la empresa. Estar preparado de antemano para lo que puede suceder ayudará a reCup a minimizar los daños reputacionales y mantener un control de la situación.

Una crisis se podría definir como un problema de la empresa u organización que está expuesto a la opinión pública y amenaza la reputación de la compañía e incluso la viabilidad de la empresa (Weiner, D. 2006).

Existen diferentes causas por las que puede ocurrir una crisis:

1. Por comportamiento no ético o irresponsable de la empresa.
2. Cambio de expectativas de los *stakeholders*.
3. Débiles mecanismos internos de coordinación y supervisión.
4. Crisis puntual.
5. Comunicación en la web 2.0.

Toda empresa debe evitar que surja una crisis en su organización. Para ello debe existir una investigación por parte de la compañía para prevenir los riesgos o crisis por los que una entidad puede atravesar. Prevenir esas situaciones y buscar soluciones para que no vuelvan a suceder no siempre es posible, dado que pueden originarse crisis que son inevitables y difícil de pronosticar como, por ejemplo, un desastre natural.

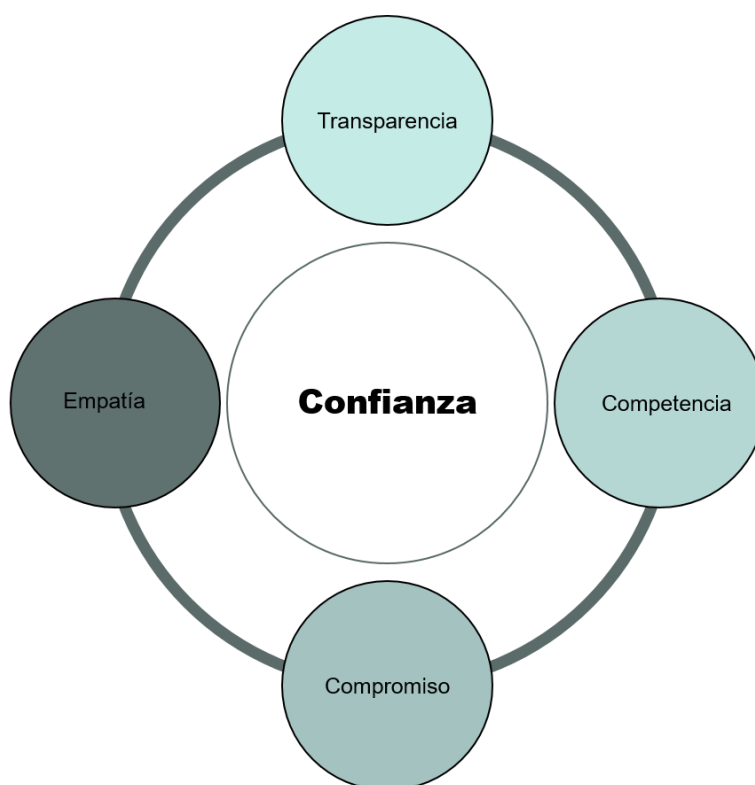
No obstante, también hay que tener presente las posibles crisis de otras empresas del sector, proveedores, etc. que pueden afectar a terceras empresas, en este caso reCup. De ahí la importancia de tener un plan de crisis y un plan de comunicación para estas situaciones es de suma importancia, porque tener preparado posibles respuestas a la crisis permite movilizar con mayor facilidad los recursos de la empresa para evitar la desconfianza y pérdida de credibilidad en la compañía en momentos de presión. Para evitar esta situación la compañía debe tener una buena preparación y capacidad de respuesta para mantener continuamente informados a los *stakeholders*.

4.4.1 Posible caso crisis en reCup

Ante una crisis, reCup debe buscar y mantener la confianza de los *stakeholders*. La confianza en una crisis es la clave.

El doctor Daniel Diermeier presenta el Radar de la Confianza, una herramienta para recuperar la confianza de los *stakeholders* en una crisis. Esta herramienta cuenta con cuatro aspectos en los que la empresa se debe fijar: la transparencia, la competencia, el compromiso y la empatía.

Imagen 9: Radar de confianza



Fuente: Elaboración propia

Otro de los factores a tener en cuenta por la empresa es el tiempo de respuesta. Lo que haga la empresa en las primeras 24 horas decidirá el rumbo que tome la crisis. Cuanto más tiempo pase la compañía en dar una respuesta, mayor será la pérdida de control de la situación comunicativa por parte de la empresa.

Una compañía puede optar por diferentes maneras de responder ante una crisis; puede mantenerse en silencio esperando a que se solucione el problema y se deja de hablar de ello; buscar responsables y echarles la culpa a otros; mantener una postura defensiva o ser la principal fuente de información.

Como se ha dicho anteriormente, una adecuada planificación de crisis cuenta con un plan de contingencia y un plan de comunicación. El plan de contingencia especifica

todas las acciones que la empresa debe desarrollar durante una crisis y como deben ser realizadas para que tengan el efecto deseado por parte de la firma. Tener una respuesta para diferentes crisis de antemano, favorece la rapidez de respuesta de la empresa de forma más acertada en un momento de presión.

Cada plan contingente debe establecer las personas que forman parte del gabinete de crisis y qué función desempeñarán. Debe existir un lugar previamente fijado que se tomará como centro operativo, este espacio debe contener todas las necesidades y medios necesarios para poder trabajar durante la crisis, conexión a internet, ordenadores y televisiones, equipo de videoconferencia, aire acondicionado, bebida, nevera, papel, bolígrafos... cualquier material para responder de forma inmediata (Sánchez, 2001)

Un plan de comunicación para una crisis es de suma importancia, porque en él se recoge cuál va a ser la respuesta inmediata ante el problema surgido. Como se ha dicho anteriormente, una compañía puede optar por no decir nada y esperar a que los *stakeholders* se olviden, aunque esta postura suele ser perjudicial para la empresa ya que denota huida y culpabilidad. Además, en los primeros instantes es cuando los medios están más abiertos a tender una mano para escuchar a la empresa e informar sobre lo que la empresa tiene que decir antes de ponerse a investigar por ellos mismos por otras fuentes.

Tener un plan de comunicación para estas situaciones permite ahorrar tiempo, dar una respuesta de antemano y comunicar en la forma o estilo que se considere a cada uno de los *stakeholders* afectados. Esta parte delicada es de las más importantes de una crisis, saber a quién comunicar primero, qué comunicar y cómo comunicar lo sucedido, según Weiner hay que tener una estandarización de formatos, lenguaje y protocolo de las comunicaciones (Weiner, 2006).

En el plan de comunicación debe quedar reflejado quién va a ser el portavoz de la compañía durante la crisis. Debe ser una persona con un cargo relevante dentro de la empresa o el responsable del departamento afectado, porque de esta forma se demuestra preocupación desde la empresa hacia el público.

La persona elegida para ser el portavoz debe ser entrenada con anterioridad para estar preparada para un caso real. Saber qué decir en cada momento, los mensajes están destinados a aportar coherencia y credibilidad, como comportarse ante las cámaras y tener un correcto lenguaje no verbal es vital mantener un mensaje coherente porque aporta credibilidad. Por ello el plan de comunicación facilita esta labor al tener preparado de antemano las primeras comunicaciones y las posturas a tomar. Un simulacro y un

media training por parte del gabinete de crisis y portavoz son necesarios para controlar el mensaje que se quiere decir ante las cámaras y así asegurarse que la información transmitida es la correcta.

El comunicado inicial por parte del portavoz debe mostrar colaboración por parte de la empresa, en ningún caso debería empeorar la situación. Como se comentó al principio del punto, la confianza en estos casos es el principio de la solución para volver a la normalidad y no perder la reputación conseguida hasta el momento. Es difícil contestar con totalidad a las preguntas que se pueden dar en estos momentos, pero para evitar problemas mayores, el portavoz debe contestar con total transparencia y sinceridad los siguientes puntos antes de que se puedan formar especulaciones:

1. Qué es lo que ha sucedido.
2. Porqué ha sucedido.
3. Qué medidas se van a tomar por parte de la empresa en este momento.

El gabinete de comunicación debe de continuar investigando los motivos y soluciones pertinentes, así como comunicar cuanto antes las novedades y las razones de lo ocurrido y qué se va hacer para solucionar los problemas.

Es deber del gabinete llegar a conocer cuál es el motivo por el que se desencadenó la crisis, valorar los daños, analizar la probabilidad de que pueda volver a ocurrir, saber si era una crisis evitable y qué medidas tomar para prevenir una nueva situación. Una crisis no siempre es mala de todo para una compañía, si se gestiona bien se puede encontrar una oportunidad para la empresa y revertir la situación y aumentar la reputación de la empresa.

4.5 Implantación de acción de oportunidades

Como se ha dicho anteriormente, las oportunidades surgen cuando las expectativas de los *stakeholders* son inferiores a los desempeños de la empresa. Una empresa, en este caso reCup, debe anunciar las oportunidades, las facetas en las que destacó por encima de las expectativas de sus *stakeholders*, para consolidar su reputación y su imagen.

Cabe destacar que los recursos necesarios para la gestión de oportunidades serán inferiores que los necesitados para gestionar los riesgos. Las herramientas disponibles para comunicar las oportunidades en reCup son principalmente: las redes sociales, la página web corporativa y el blog. Mediante estos canales propios la empresa anunciará todo lo relevante a nuevos negocios, nuevos socios, nuevas ciudades colaboradoras,

premios y concursos, certificados, etc. Precisamente los premios, concursos y los certificados son herramientas externas que dan mucho valor a la empresa.

El reconocimiento por parte de terceros siempre ayuda a la mejora de la reputación de una firma. Por ello, desde la empresa se deben destinar los recursos necesarios para presentarse a diferentes concursos en los que reCup pueda incrementar su presencia y dar a conocer su servicio.

Todos los reconocimientos obtenidos de ganar concursos y las menciones en los medios de comunicación son oportunidades que deben ser anunciadas, ya que, por una parte, diferencia a la empresa de su competencia, y, por otra parte, los *stakeholders* se mantendrán informados de las novedades de reCup.

Tras la gestión de los riesgos y las oportunidades el comité analizará semestralmente la reputación actual de reCup para saber si las medidas tomadas en los riesgos y la gestión de las oportunidades consolida la reputación corporativa en todos los *stakeholders*. Tras un año se medirá la reputación mediante una encuesta a los *stakeholders* y/o se realizarán varias reuniones para conocer la opinión de los diferentes grupos de interés y saber si la reputación de reCup está consolidada o si por el contrario es necesario hacer cambios en alguno de los puntos.

5 Conclusión

En un mundo en el que cada vez hay una mayor contaminación y el calentamiento global es un problema cada vez más visible es necesario empezar a buscar soluciones que permitan la menor deforestación posible y el consumo de desechables.

Estamos en un punto crítico en el que necesitamos más de dos mundos para poder satisfacer las necesidades de las personas que actualmente existen en nuestro planeta. La generación Z es la última generación que puede darle la vuelta a esta situación, pero no se puede dejar todo en manos para los siguientes, sino que hay que empezar a revertir la situación entre todos mientras sea posible.

Actualmente, está en auge lo verde, lo sostenible y lo bio. Este factor ayuda a que el cambio sostenible sea posible de una manera más eficaz. De ahí que cada vez más empresas apuesten por implementar manuales de responsabilidad social corporativa para mejorar sus prácticas en relación con el medioambiente.

El mercado ha cambiado en los últimos años. Los *stakeholders* tienen más poder que las propias empresas, ya que las tecnologías les permiten estar constantemente

informados sobre ellas. Para evitar posibles riesgos, las compañías apuestan por escuchar y hacer partícipes a los *stakeholders* para poder elaborar su manual de reputación corporativa que les permita mejorar su imagen y reputación.

Conocer las necesidades de los *stakeholders* permite a reCup a actuar con antelación a los intereses de los diferentes grupos de interés. Por eso, el lanzamiento de su nuevo producto, la información que ofrece en su aplicación móvil sobre los puntos de recogida de vasos o apostar por diseños de edición limitada con los emblemas de cada ciudad alemana es gracias a la constante interacción con ellos.

En el caso de reCup, ofrecerles un servicio a tiempo y excelente es primordial. No sólo ofrecer un producto moderno y una alternativa excelente al vaso desechable es importante, sino también actuar acorde a la misión y visión de la empresa. De ahí la importancia del presente manual de reputación, que pretende que reCup tenga una guía para conocer los posibles riesgos y oportunidades que le pueden surgir a corto y largo plazo y consolidar su reputación.

Estar en constante contacto y comunicación con los diferentes grupos de interés, permite a reCup posicionarse como la empresa TOP of Mind del sector, así como ser la más importante relacionada con el sistema de fianza.

6 Bibliografía

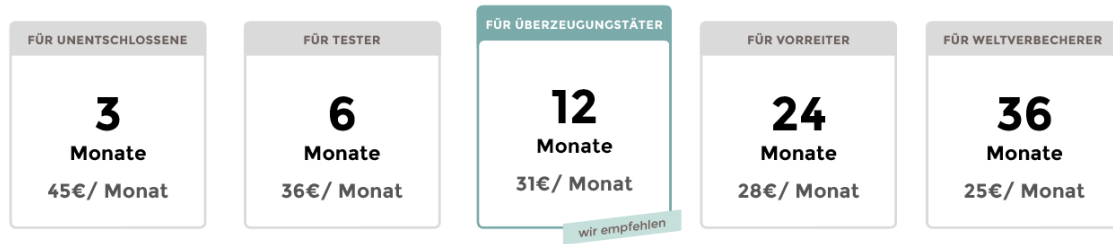
- Alonso, J. (2011) Identidad y reputación digital. Cuadernos de comunicación evoca, 5, 5-10
- Augustine, N.R. (2000) Gestionar la crisis que hemos intentado evitar, en Gestión de la Crisis, Harvard Business Review.
- Bocken, N.M.P. (2015) Catalyst for sustainable start up
- Boin, A.; Hart P.; Stern, E.; Sundelius B. (2007). La Política de la gestión de la crisis, Madrid, INAP.
- Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Cup, F. (s.f.). <https://fair-cup.de/>. (Consulta el 20 de abril de 2019)
- CupforCup. (s.f.). <https://cupforcup.de/>. (Consulta el 20 de abril de 2019)
- Crunchbase. (s.f.). <https://www.crunchbase.com/organization/recup> (Consulta el 10 de mayo de 2019)
- De Bono, E., & Diéguez, R. D. (1988). *Seis sombreros para pensar*. Granica.
- Engel, B. (s.f.). <https://www.blauer-engel.de/de/blauer-engel/was-steckt-dahinter>. (Consulta el 20 de abril de 2019)
- Foro de la Reputación Corporativa., y IES Business School, (2011). *Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Madrid: Foro de la Reputación Corporativa.
- Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker Jr, J. F. (1992). Electronic brainstorming and group size. *Academy of Management Journal*, 35(2).
- Greenberg, D. McKone-Sweet, K, Wilson, H.J (2013). Entrepreneurial leaders: creating opportunity in an unknowable world.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpaa, M. (2005). *The Stakeholder Engagement Manual*
- Mariñas, J. A. (2008): Prevenir para no lamentar, en Revista de Comunicación No6, octubre, pág. 54
- McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Amaudo, G., & Mc Brearty, S. (2009). A strategic approach to social impact measurement of

- social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 154-178.
- OBS Business School. (s.f.). *blog*. Obtenido de OBS: <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/marketing-y-comunicacion/claves-para-medir-la-reputacion-corporativa>
 - O,Connor, M. (20 de Febrero de 2014). *Addicted to Likes: How Social Media Feeds Our Neediness*. Obtenido de <https://www.thecut.com/2014/02/addicted-to-likes-social-media-makes-us-needier.html>
 - ORSE., CSR EUROPE., FORÉTICA, (2009) *Diálogo con los grupos de interés*
 - Quevedo Puente, M. (2019). *Material didáctico Master Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa: Bloque Reputación Corporativa*.
 - Quevedo Puente E., de la Fuente-Sabaté, J.M y Delgado-García, J.B. (2007): "Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives". *Corporate Reputation Review*, 10 (1). 60-72
 - Pitchbook. (s.f.). <https://pitchbook.com/profiles/company/265117-06>
 - Recup. (s.f.). <https://recup.de/der-recup>. (Consulta el 15 de marzo de 2019)
 - Recup. (s.f.). <https://recup.de/sogehts>. (Consulta el 15 de marzo de 2019)
 - Recup. (s.f.). [Recup.de/blog](https://recup.de/blog) (Consulta el 19 de marzo de 2019)
 - Ressel, C (2008). *Reputation als Unternehmenswert*
 - S71fairCup. (28 de Junio de 2017). <https://fair-cup.de>. Obtenido de <https://fair-cup.de/mehrwegbecher-haben-bessere-oekobilanz-fair-cup/> (Consulta el 20 de abril de 2019)
 - S71fairCup. (19 de mayo de 2019). *FairCup Presse*. Obtenido de Fair Cup: <https://fair-cup.de/blog/> (Consulta el 2 de abril de 2019)
 - Shaltegger, S. Wagner, M. 2011. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovations: categories and interactions.
 - Schultze, S. (s.f.). <https://www.blauer-engel.de/de/blauer-engel/unser-zeichen-fuer-die-umwelt>. (Consulta el 21 abril)
 - SubCup. (s.f.). *der SubCup*. Obtenido de SubCup: <https://www.subcup.de/> (Consulta el 20 de abril de 2019)

- SubCup. (s.f.). *Home*. Obtenido de SunCup: <https://www.subcup.de/> (Consulta el 20 de abril de 2019)
- SubCup. (s.f.). *unternehmen*. Obtenido de SubCup: <https://www.subcup.de/fuer-unternehmen> (Consulta el 20 de abril de 2019)
- Villafañe, J (2004). *La Buena reputación*. Madrid.Pirámide
- Weiner, D. (2006) *Crisis communications:managing corporate reputation in the court of the public opinion*. Ivey Business Journal. March/April

7 Anexos

- **Anexo 1: Tarifas de contratación**



Traducción:

Para los indecisos 3 meses 45€ / Mes

Para los probadores 6 meses 36€ / Mes

Para los convencidos 12 meses 31€ / Mes

Para los pioneros 24 meses 28€ / Mes

Para los rompedores 36 meses 25€ / Mes

- **Anexo 2: Ejemplo de encuesta de satisfacción**

Preguntas de valoración de 0 a 10, siendo 0 el valor de menos valor y 10 el de máximo.

Para la realización de la encuesta sería necesario especificar si la persona que la realiza es: Accionista, Empleado, Cliente, Consumidor, Proveedor.

Cuestionario (encuesta elaborada a partir de la propuesta de Carrió Sala, M (2013)



Encuesta satisfacción

Esta encuesta no le llevará más de 5 minutos. Para reCup su opinión es muy importante. Gracias

*Obrigatorio

Usted es *

- Accionista
- Empleado
- Proveedor
- Establecimiento
- Cliente

Sobre reCup

Selecciones una valor del 1 al 10. Siendo 1 el valor más negativo y 10 el más positivo

En su opinión, reCup tiene unos empleados de calidad *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los empleados de reCup están orientados hacia los stakeholders *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup está enfocado en un cambio medioambiental *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ReCup es una organización innovadora *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los productos de reCup son de Calidad

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ReCup tiene potencial de crecimiento *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Usted cree que la organización tiene unos buenos resultados económicos *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup y su entorno

Selecciones una valor del 1 al 10. Siendo 1 el valor más negativo y 10 el más positivo

reCup es socialmente y medioambientalmente responsable *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup es una empresa con un comportamiento ético *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup es una empresa transparente *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup respeta la legalidad de las normas *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La actuación de reCup está legitimada por sus grupos de interés y la sociedad en general *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La atraktividad de reCup

Selecciones una valor del 1 al 10. Siendo 1 el valor más negativo y 10 el más positivo

reCup es una organización atractiva *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Conoce otra empresa que se dedique a lo mismo? *

- No
- Sí

En caso de conocer otra empresa que se dedique a los mismo, cite cuál

A túa resposta _____

reCup es una empresa diferenciadora *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup es una empresa atractiva para trabajar *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup ofrece una experiencia de marca *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

reCup ofrece confianza *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google non creou nin subscribe este contido. [Informar dun uso inadecuado](#) - [Condicións de servizo](#)

Google Formularios