



TÍTULO: “Planificación estratégica para la gestión de la reputación corporativa de una empresa de calzado”.

Autor: Ramón José Sánchez Espín

Tutoras: Esther de Quevedo Puente y Clara Pérez Cornejo

Fecha: febrero 2023

## Resumen

Por medio del Trabajo de Fin del Máster en Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa se abordará el diseño de la gestión de reputación corporativa de una empresa real de calzado de la provincia de Alicante. Se realizará un estudio previo del tipo de empresa, el sector del calzado y derivados a nivel internacional, nacional y local, así como el estado actual de su actividad y perspectivas de futuro. Se describirán los criterios básicos de compromiso, transparencia, consistencia, diferenciación y visibilidad. Se realizará el análisis reputacional, describiendo la medición de expectativas y desempeños, así como explicando la identificación de riesgos y oportunidades reputacionales en la empresa escogida. Se propondrán procedimientos de gestión de los riesgos y oportunidades reputacionales identificados, así como sus criterios de prelación de riesgos y oportunidades reputacionales, alternativas de gestión y criterios de selección de las alternativas planteadas. Finalmente, se realizará una propuesta de control a través de diferentes mecanismos y un plan de gestión de crisis real aplicable a la empresa seleccionada, teniendo en cuenta su estructura actual.

**Palabras clave:** reputación corporativa, plan de reputación, riesgos reputacionales, crisis reputacionales, plan de contingencia

## Índice

1. <i>Introducción</i> .....	5
2. <i>Estudio previo de la empresa</i> .....	7
2.1 Presentación de la empresa .....	7
2.2 Valores del Grupo.....	8
2.3 Organización de la empresa .....	9
2.4 Análisis del sector.....	10
2.5 Relación con los grupos de interés .....	12
2.6 Responsabilidad social corporativa del Grupo Pikolinos .....	15
2.7 Cambios para integrar la gestión de la reputación en la organización .....	16
3. <i>Metodología</i> .....	20
3.1 Alternativas de gestión y criterios de selección de las alternativas .....	20
3.2 Modelo de gestión para la empresa .....	24
4. <i>Cultura e ideología central</i> .....	25
4.1 Definición del alcance .....	25
4.2 Principios básicos de la gestión .....	25
5. <i>Análisis reputacional</i> .....	26
5.1 Tabla comparativa de expectativas y desempeño de los <i>stakeholders</i> .....	26
5.2 Nuevas vías de diálogo con los grupos de interés .....	31
6. <i>Valoración de riesgos y oportunidades reputacionales</i> .....	33
6.1 Identificación de riesgos .....	34
6.2 Jerarquización de riesgos y oportunidades reputacionales .....	34
7. <i>Formulación y evaluación de acciones</i> .....	36
7.1 Gestión de riesgos reputacionales: diseño de alternativas de acción .....	36
7.2 Evaluación y selección de acciones.....	38
7.3 Implementación y control de riesgos reducibles.....	39
7.4 Gestión de oportunidades reputacionales .....	40
8. <i>Planificación de crisis</i> .....	40
9. <i>Control de la reputación corporativa</i> .....	44
10. <i>Conclusión</i> .....	45
<i>Referencias</i> .....	46
<i>ANEXOS</i> .....	52

## 1. Introducción

El mundo empresarial ha vivido grandes crisis de reputación corporativa (en adelante RC) mal gestionadas que han llevado a sus protagonistas a situaciones tan graves que amenazaron su estabilidad. Pero también ha habido casos emblemáticos de organizaciones que han sido capaces de gestionar correctamente ese momento y salir reforzadas. Por su parte, la producción textil y de la moda y, concretamente, el sector del calzado, son industrias con factores claramente susceptibles de vivir situaciones de riesgo reputacional y cuentan en su historial con numerosas crisis de este tipo.

La RC puede definirse como “la agregación de la percepción de los distintos participantes sobre el grado en que las respuestas de la organización van a satisfacer las demandas y expectativas de los *stakeholders*” (Wartick, 1992). El profesor Fombrun habla de RC como “la representación colectiva de las acciones pasadas y expectativas sobre la empresa”(Fombrun, Charles J., 2004). Más recientemente, Sandberg aportaba que es “la capacidad percibida de la organización para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*” (Sandberg, 2002), mientras que Justo Villafañe expresó que “es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios” (Villafañe, 2004). Por su parte, el Foro de Reputación Corporativa indicó que podemos entenderla como “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (*stakeholders*), tanto internos como externos (Foro de Reputación Corporativa, 2005)<sup>1</sup>.

La buena percepción por parte de los grupos interés es, por tanto, un factor fundamental como resultado final de una correcta gestión de la realidad de la organización. Para construir y consolidar una buena reputación, una empresa debe integrar en su gestión factores que la aseguren como la ética y el buen gobierno, la innovación, productos y servicios de calidad, un entorno de trabajo saludable seguro y sostenible, la responsabilidad social corporativa, los buenos resultados financieros y, por supuesto, el liderazgo.

---

<sup>1</sup> | Foro de Reputación Corporativa fue una organización creada por un grupo de importantes empresas del IBEX 35 fundada en el con el fin de reunir tendencias, herramientas y modelos de su gestión como elemento generador de valor para las empresas, sus grupos de interés y la sociedad.

Además, la reputación debe ser mantenida en el tiempo por medio de un proceso de legitimación (Rao, 1994) que conlleva necesariamente evaluaciones puntuales de las principales actuaciones desarrolladas por ella.

No hay duda de que hablamos de un recurso intangible propio de la empresa, además de una herramienta clave en la creación de valor para todos sus *stakeholders* (Ferruz González, 2017). De cara a la clientela, puede implicar un servicio más atractivo o mejores precios (Fombrun, C. J., 1996; Selnes, 1993; Villafañe, 2004; Walsh et al., 2009); en el ámbito laboral, captación de capital humano (Dowling, 2016; Fombrun, C. J., 1996; Fombrun, Charles J., 2004; Roberts & Dowling, 2002; Villafañe, 2004), o desde el punto de vista financiero, perfeccionar la capacidad de elección de socios y un acceso más favorable a determinados recursos financieros (Dowling, 2016; Milgrom & Roberts, 1986). La interrelación entre RC y creación de valor es compleja y considerada circular, ya que el aumento del valor de la empresa derivado de una mejor satisfacción de los intereses de todos y cada uno de los participantes, favorecerá igualmente la consolidación de la reputación corporativa (Quevedo Puente & Pérez Cornejo, 2022).

Numerosos académicos han dado cuenta de los buenos resultados financieros derivados de la reputación (Srivastava et al., 1998; Deephouse, 1998; Roberts & Dowling, 1998; Black et al., 2000; Roberts & Dowling, 2002). En consecuencia, dado que puede ser un activo crítico para el rendimiento financiero y la competitividad a largo plazo (Weigelt & Camerer, 1988), su diseño y manejo como valor intangible son factores clave que deben ser considerados por las empresas y justifica la implementación de un adecuado plan de reputación. Mientras que la asimetría entre la lentitud de su construcción y lo rápido que se destruye le otorgará una gran credibilidad en los mercados (Hall, 1993). Además, los costes que requiere la restauración de una reputación empresarial dañada son mucho mayores que los destinados a la prevención de crisis.

El objetivo de un buen plan debe ser alcanzar una reputación consolidada, entendida como aquella que indica el comportamiento legítimo de la empresa y supone un incentivo para que sea sostenible en el tiempo, instaurando así una relación estable entre la empresa y sus *stakeholders*.

## 2. Estudio previo de la empresa

### 2.1 Presentación de la empresa

Pikolinos<sup>2</sup> es una multinacional del calzado española, un grupo empresarial con sede en Elche (Alicante) y de origen familiar. Su actividad abarca desde el tratamiento de la piel hasta la producción de calzado y la comercialización a través de distribuidores, *e-commerce*, tiendas propias y franquiciadas. La compañía destaca por el diseño y comercialización de zapatos de piel elegantes y desenfadados para hombres y mujeres, con edad superior a 35 años (Cano Giner & Sánchez Torres, 2022).



La empresa actualmente está presidida y dirigida por la segunda generación de la familia Perán. Sus diferentes sociedades están controladas por la sociedad anónima Cardasi. La familia también es la propietaria de Pies Cuadrados para la fabricación y aprovisionamiento de materias primas (de la Torre, 2022).

Grupo Pikolinos exporta el 70 % de su producto fuera de España, sus principales mercados son Francia, EEUU, México y Alemania. La región de Europa, Oriente Medio y África, excluida España, es la principal, con un 39% de las ventas, seguida de América (25 %, con Estados Unidos en un 15 %) y Asia (6 %).

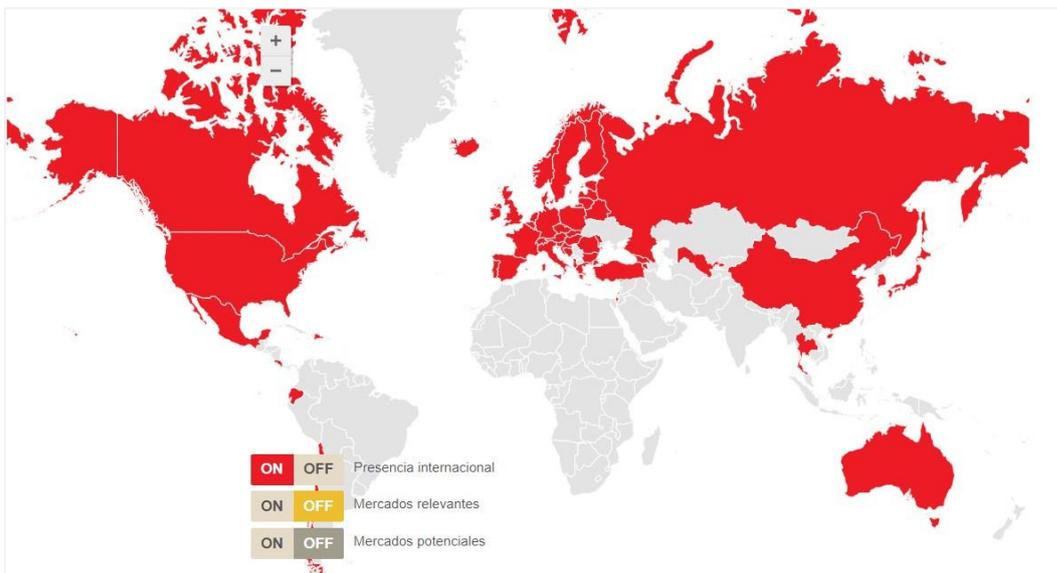


Ilustración 1. Fuente: <https://atlas.marcasrenombradas.com>

<sup>2</sup> Información del Grupo extraída de las distintas publicaciones aparecidas en los medios de comunicación (Anexo I).



La marca vende el 75 % de sus productos a mayoristas y sólo el 10 % *online* a través de plataformas de terceros y la propia web de Pikolinos. El 75 % de sus canales de venta son tiendas propias y franquicias, además el canal *online*. Con una previsión de facturación superior a 130 millones de euros para el ejercicio 22-23, en ejercicios anteriores facturaron 100 millones (ejercicio 21-22) y 85 millones (ejercicio 20-21).

Su plantilla actual está compuesta por más de 650 personas trabajadoras y cuentan con 59 tiendas propias repartidas entre España, Bélgica, Francia y Alemania, diez franquicias en México y 140 *corners* en China.

La empresa lleva años comprometida con el territorio, el entorno social y la sostenibilidad; y más recientemente, con la innovación, trabajando en la actualidad en el desarrollo de diversos proyectos de investigación.

A principios de 2022, el Grupo comunicaba un nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2025, acompañado de una nueva política de responsabilidad social corporativa calificada de ambiciosa por la propia empresa. Por otro lado, en mayo de ese mismo año, se presentó el plan estratégico elaborado específicamente para impulsar Martinelli, la otra marca de calzado de la compañía.

## 2.2 Valores del Grupo

La empresa fue fundada por Juan Perán Ramos en el año 1984 tras pasar por varias empresas. La familia Perán ha mantenido desde sus inicios el control de la compañía. Con el modelo de zapato masculino 'la Romana' cosechó su primer gran éxito nacional e internacional, accediendo a los mercados extranjeros.

La filosofía profesional del cabeza de familia ha marcado la trayectoria empresarial. Tanto su creador, como su relevo generacional definitivo, han transmitido una imagen personal y profesional muy vinculada a la marca. Se identifican con los valores de autenticidad, originalidad y naturalidad, transmitiendo siempre pasión por su profesión, gran respeto por un oficio de origen artesanal y compromiso con el trabajo bien hecho.

En julio de 2007 se crea la Fundación Juan Perán-Pikolinos que colabora en proyectos divididos la áreas social, deportiva, ayuda al desarrollo (cooperación) y cultural. A lo largo de diez años, los proyectos de la Fundación han evolucionado y se ha interesado por la innovación, impulsando también proyectos propios. Finalmente, en 2009 crean Pikolinos Solidarity, una etiqueta que engloba todos los proyectos sociales de Pikolinos. Fundación Juan Perán-Pikolinos publica cada año una memoria de actividades.

### 2.3 Organización de la empresa

La familia cuenta con el 100 % de las acciones de la empresa. Desde principios de 2022, la segunda generación se ha puesto al frente de la dirección de la compañía. La sociedad anónima Cardasi está participada por el resto de empresas del Grupo y gestiona las diversas marcas. Según la base de datos privada Elnorma (Anexo II), a 31 de diciembre de 2022, los órganos del consejo de administración de Cardasi están formados por los indicados en la ilustración 2.



En el último Informe de Progreso publicado (2014) el Grupo informó de la siguiente departamentalización:

Ilustración 2. Organigrama. Directivos Funcionales / Ejecutivos Cardasi S.A. Fuente: elaboración propia según datos Elnorma

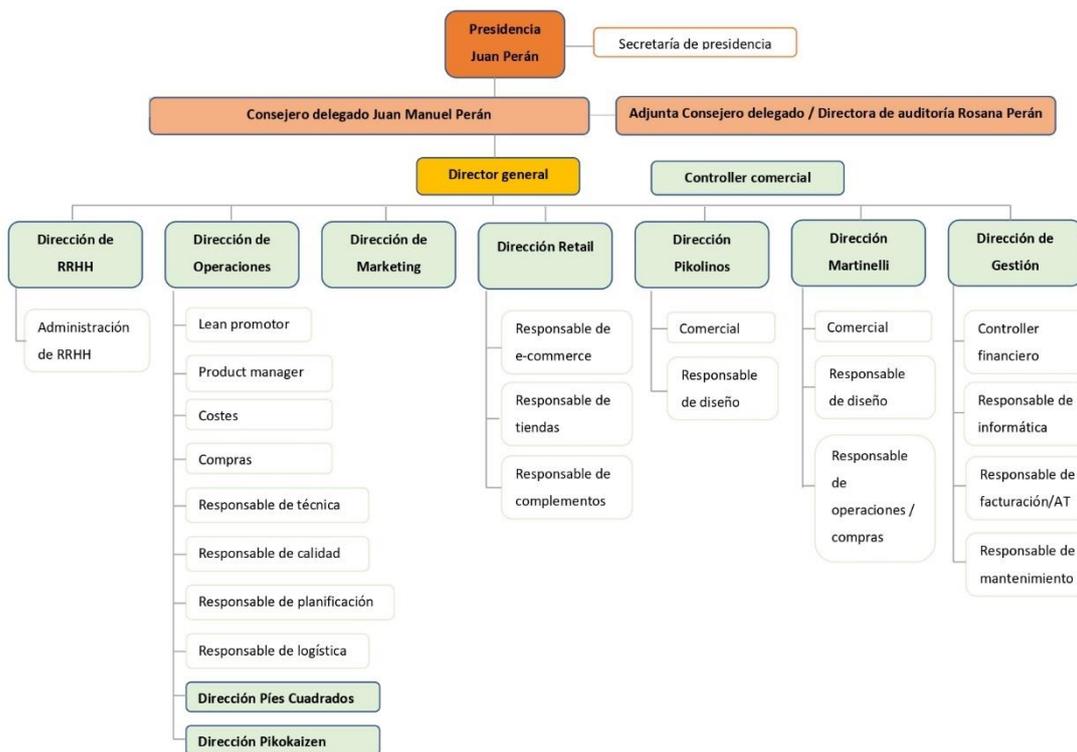
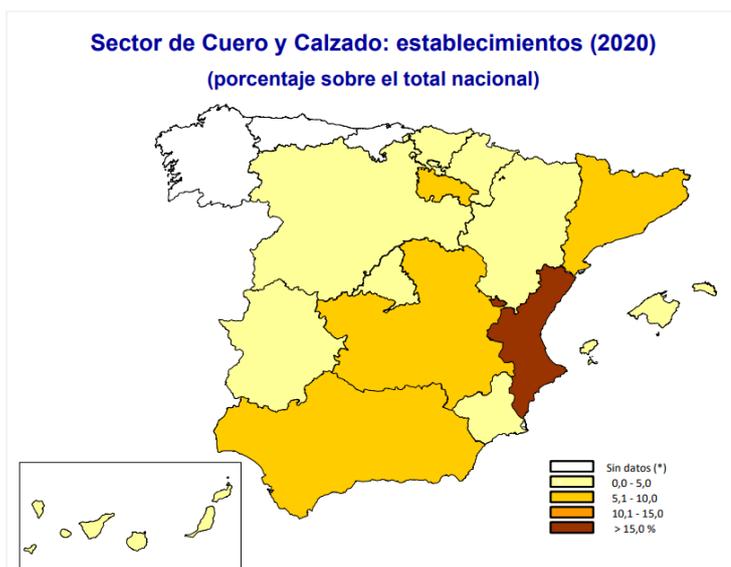


Ilustración 3. Organigrama 2. Departamentos y áreas Grupo Pikolinos. Fuente: Informe de Progreso 2014.

## 2.4 Análisis del sector

En España, la producción de calzado se sitúa principalmente en la Comunidad Valenciana con un 15 % del sector. Concretamente, la provincia de Alicante concentra el 64 % de la producción nacional, así como las empresas con mayor liderazgo. El resto de la producción se localiza en otras regiones. (Esparza et al., 2005).



Con relación al número de empresas, de marcas y de personas trabajadoras, el mayor

Ilustración 4. Fuente: Presentaciones sectoriales de cuero y calzado (diciembre 2022), Subdirección General de Estudios, Análisis y Planes de Actuación, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

clúster de la industria española del calzado se ubica en los llamados distritos industriales zapateros de las comarcas del Vinalopó, concretamente en las ciudades de Elche, Elda, Villena y Almansa. Cada población o zona se ha ido especializado y posicionando en un segmento de mercado concreto: hombre, mujer o niño. La ciudad de Elche es el centro principal del calzado y sede de Tempe, la filial de Inditex, y de otras importantes como Mtng Global Experience, Panama Jack, Wonders o Gioseppo. La economía de concentración también ha propiciado que aparezca nuevas marcas como The Hoff Brand, o incluso ha logrado atraer al conglomerado indio de marroquinería Stalwart Overseas.

Índice de ventaja comparativa revelada (VCR) de los principales sectores exportadores de la Comunidad Valenciana y España, 1973 y 2000.

Sector	Código SITC Rev. 1	VCR en 1973		VCR en 2000	
		Comunidad Valenciana	España	Comunidad Valenciana	España
Calzado	85	38.93	9.03	14.33	2.36
Productos cerámicos	662, 666	6.78	1.75	48.98	6.87
Juguetes y material deportivo	894	5.94	2.34	2.18	0.75
Muebles	82	5.74	2.23	3.45	1.34
Allmentos y bebidas	0, 1	2.74	1.89	3.02	2.00
Cal, cemento y materiales de construcción	661	2.70	3.85	6.05	3.52
Madera, corcho y sus manufacturas	24.63	2.50	0.72	0.98	0.73
Pieles, cueros y sus manufacturas	21, 61	2.34	1.61	2.00	1.11
Textil y confección	26, 65, 84	0.49	0.81	1.09	0.76
Metales y sus manufacturas	67, 68, 69	0.32	0.99	0.49	1.18
Papel	25, 64	0.11	0.43	0.37	1.04
Productos químicos	5, 23, 62	0.08	0.77	0.64	1.10
Maquinaria y material eléctrico	71, 72	0.05	0.56	0.26	0.55
Material de transporte	73	0.04	0.14	1.66	2.28

Ilustración 5. Fuente (Catalan, 2011).

La fabricación del calzado implica un proceso intensivo de mano de obra con una cadena de valor muy fragmentada en su fase productiva. Esto requiere la intervención de un gran número de actores y una clara atomización de la estructura empresarial general, con una producción realizada en gran parte en PYMEs y microempresas (Esparza et al., 2005).

El sector vivió su momento de esplendor entre finales los años sesenta y en los setenta. Posteriormente la industria ha intercalado diversos periodos de expansión con crisis, originando un importante volumen economía sumergida en los ochenta y noventa. A principios del 2000, la aparición de competidores del Sudeste Asiático intensificó la economía informal y la deslocalización trasladándose gran parte de la producción a aquellas economías. En los últimos años, de forma inversa, se está relocalizando la producción de nuevo hacia España (Martínez Mora & Merino de Lucas, 2017). Además, las últimas crisis han forzado al sector a reinventarse, consolidado la zona como uno de los mayores *hub* de diseño y comercialización de calzado a nivel mundial.

Según datos recogidos en el INE por la Revista del Calzado<sup>3</sup>, en 2021, a pesar de la Covid-19, la producción mundial de calzado aumentó un 8,6 % con respecto a 2020, superando los 22.200 millones de pares, frente a los 20.500 millones de 2020. Con todo, la producción estuvo un 7,5 % por debajo del nivel previo a la pandemia, con unos 2000 millones de pares menos.



Ilustración 6. Gráfico: Revista del Calzado. Fuente: WorldFootwear-Apiccaps.

<sup>3</sup> <http://revistadelcalzado.com/zapatos-anuario-sector-mundial-calzado-2021/>

La industria española del calzado alcanzó una cifra de negocio de aproximadamente 2.695 millones de euros, de los cuales, 1.119 millones correspondieron a la provincia de Alicante, un 41,6 % respecto del total. Este dato supuso un decrecimiento de alrededor de 48,5 millones con respecto a la facturación registrada por este sector durante el año anterior<sup>4</sup>.

Respecto al empleo, la industria del calzado y el cuero creó en 2022 cerca de 2000 puestos de trabajo nuevos, cerrando el año por encima de la barrera de las 42 000 personas trabajadoras. Sin embargo, el sector todavía no ha recuperado todos los empleos perdidos durante la crisis de la covid-19 y se mantiene un 3 % por debajo de los niveles de 2019, año previo a la pandemia.

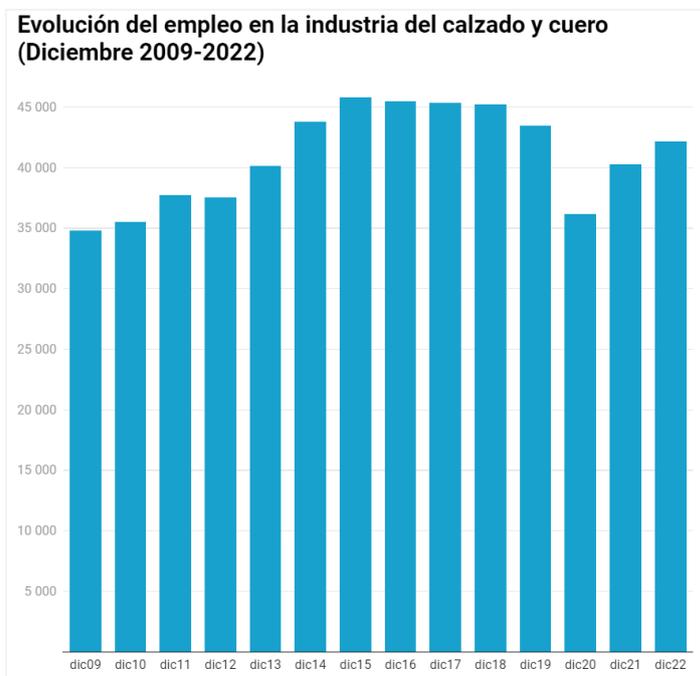


Ilustración 7. Gráfico: Revista del Calzado. Fuente: Ministerio de Trabajo

## 2.5 Relación con los grupos de interés

Las empresas deben priorizar a las partes interesadas según el poder, la legitimidad y la urgencia de la solicitud de los grupos de interés (Mitchell et al., 1997).

Entendemos por *stakeholders* o grupos de interés a cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984). Por tanto, son colectivos que explícita o implícitamente, de forma

<sup>4</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/488010/facturacion-de-la-industria-de-la-fabricacion-de-calzado-en-espana>

voluntaria o involuntaria, tienen alguna relación con la organización, con los que necesariamente, se deberá iniciar y mantener un diálogo.

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés es una herramienta muy poderosa para la planificación estratégica empresarial. Como fuentes de información sobre las preocupaciones y expectativas de los *stakeholders* se identifican: inquietudes de los grupos conocidas por las personas que forman parte de la organización; los obtenidos por canales de diálogo oficiales del Grupo y los resultantes de consultar fuentes de información diversa como la prensa, las comunicaciones o informes de organizaciones no gubernamentales, etc.

No hay una lista genérica de grupos de interés de empresas, ni siquiera para una sola compañía, ya que cambian con el tiempo (Mitchell et al., 1997). Los individuos o grupos de personas afectadas por las empresas dependen del tipo de industria, de la propia empresa, de la ubicación geográfica, así como del tema en cuestión. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo determinan un nuevo conjunto de grupos de interés (Gil Lafuente & Paula, 2011).

### **Clientes/as**

La clientela comprende cualquier persona que adquiera algún producto comercializado por las distintas marcas, es decir, el consumidor/a final en establecimientos o comercio *online*, hombres y mujeres con edades superiores a 35 años y gusto por un calzado o complementos de cuero elegantes; pero también las propias tiendas de calzado distribuidoras oficiales de las marcas Pikolinos o Martinelli.

La clientela del Grupo tendrá expectativas previas a la venta tales como un servicio con rapidez de respuestas a sus consultas y dudas, en adquirir calzado y derivados de calidad, en un adecuado servicio de venta y un correcto servicio postventa.

### **Empleados/as**

El Grupo, que cuenta con una plantilla superior a 650 personas, en su página de empleo<sup>5</sup> indica que la empresa ofrece estabilidad.

Para las personas trabajadoras empleo estable y de calidad serán una prioridad, junto a unas condiciones laborales dignas, una política retributiva equitativa, justa y ética. En materia de igualdad y protocolo acoso sexual y por razón de sexo, actualmente es

---

<sup>5</sup> [empleo.pikolinos.com](http://empleo.pikolinos.com)

obligatorio el establecimiento y registro del Plan de igualdad para las empresas de más de 50 trabajadoras/es<sup>6</sup>. Tras realizar una consulta pública el REGCON<sup>7</sup>, encontramos que la empresa no tiene actualmente registrado ningún plan, por lo que podrían ser sancionados con una multa grave o muy grave. Debido a esto, este plan propone la elaboración y registro de este plan como medida de desempeño concreta para cubrir la brecha que pueda surgir entre las personas empleadas y el Grupo.

Del mismo modo, se espera que la empresa adopte medidas de atención a la diversidad, una adecuada política de conciliación entre la vida laboral y personal, así como la implementación de acciones y procesos para el desarrollo profesional y personal. Formación y capacitación, prevención de riesgos laborales y compromiso e interés general de la empresa con las personas empleadas, serán también intereses preferentes de este grupo.

#### **Personas propietarias e inversores/as.**

Serán aquellas personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes. Esta categoría tendrá legítimo interés en los dividendos, la credibilidad empresarial, transparencia y estrategias de crecimiento, en especialmente, en el caso que nos ocupa, en la efectividad de los planes de sucesión.

#### **Empresas proveedoras**

Para este plan debemos considerar tanto a las empresas que abastecen al Grupo, a las proveedoras de servicios y productos de infraestructura, así como a sus plantillas y organizaciones sindicales. Sus necesidades se basan en una gestión óptima y eficiente de la cadena de suministro, la verificación externa y la medición de impactos en la sostenibilidad de toda la cadena de valor.

#### **Administración pública**

Cualquier empresa tiene ante la Administración pública, en todos los niveles, la exigencia de cumplimiento de la legislación vigente, normativa y regulaciones, pero también la obligación de seguir formas de hacer y pautas propias del sector. Por otro

---

<sup>6</sup> Real Decreto Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

<sup>7</sup> el Registro y Depósito de Convenios Colectivos, Acuerdos Colectivos de Trabajo y Planes de Igualdad: <https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatat>

lado, la empresa deberá estar al corriente en el pago de impuestos, tasas y seguros sociales frente a la Administración tributaria y laboral, respectivamente.

### Sociedad y comunidades locales

Las comunidades locales de los países del mundo con los que se relaciona la empresa (sede y sucursales)<sup>8</sup> o las empresas colaboradoras del grupo tendrán intereses y expectativas tales como el fomento del desarrollo local y empleo, el respeto y preservación de su cultura, costumbres, modo de vida y entorno natural, necesidades educativas, así como de ser escuchados y atendidas sus necesidades.

### Medioambiente

En la siguiente ilustración recogemos el conjunto de problemas medioambientales derivados de la industria del calzado:

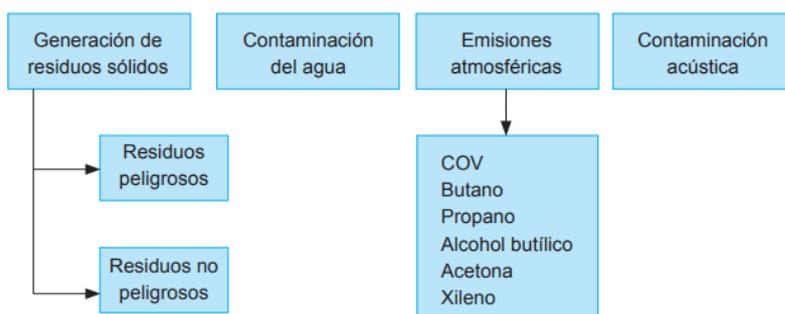


Ilustración 8. Fuente (Molina Ochoa et al., 2011)

## 2.6 Responsabilidad social corporativa del Grupo Pikolinos

La responsabilidad social corporativa (RSC) favorece la consolidación de la reputación empresarial, mientras que el comportamiento no responsable supone una erosión de esta (Pérez-Cornejo, C. & de Quevedo-Puente, 2021).

Hasta inicios del año 2022, cuando se anuncia la puesta en marcha de un ambicioso plan de RSC, la empresa no había abordado el desarrollo sostenible de forma integrada en la gestión empresarial desde una visión del *Triple Bottom Line*,<sup>9</sup> ni tampoco publicado ninguna memoria de sostenibilidad en virtud del principio de transparencia. Durante los ejercicios 2013 y 2014 fue firmante del Pacto Mundial de la ONU, publicando dos informes integrados, pero el compromiso parece no haber sido renovado.

<sup>8</sup> El Grupo cuenta también hoy con fábricas asociadas en Portugal, Marruecos, India y China.

<sup>9</sup> Económico, social y medioambiental.

Las acciones socialmente responsables del Grupo Pikolinos (Anexo III.) han implicado la satisfacción de las expectativas de los participantes conforme la cultura, industria, al contexto institucional en cada momento de la historia de la empresa. Podemos entender esta conexión de forma parecida a la relación entre inversión en publicidad e imagen. La empresa y su Fundación (Anexo IV.) han destacado por la puesta en marcha de numerosas acciones a lo largo de e su trayectoria, algunas iniciativas voluntarias y otras por requerimiento legal.

A continuación, exponemos una ilustración con las principales acciones de RSC del Grupo:

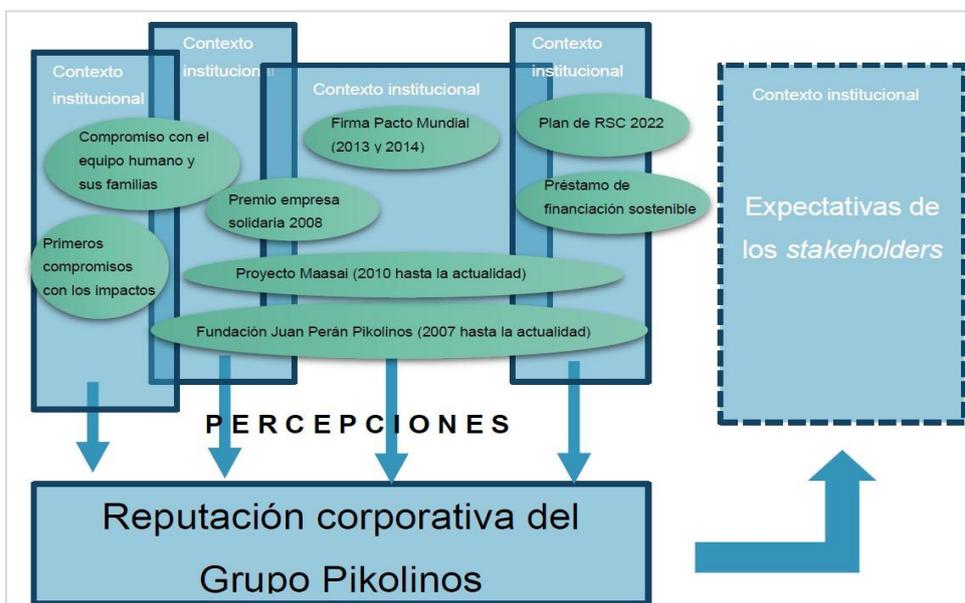


Ilustración 9. Acciones socialmente responsables Grupo Pikolinos. Elaboración propia adaptación del material teórico (Quevedo Puente & Pérez Cornejo, 2022).

En este sentido, cabe enfatizar que el mantenimiento de un comportamiento socialmente responsable será una forma excelente del Grupo para abordar la gestión de la RC en el futuro próximo.

## 2.7 Cambios para integrar la gestión de la reputación en la organización

Para configurar la gestión de reputación se propone que la empresa realice una serie de cambios organizativos que permitan integrar la figura de un director de reputación o *chief reputation officer* (en adelante CRO). Estos cambios implicarán modificaciones tanto en las acciones como en las comunicaciones propias de la organización.

La incorporación de la RC como modelo de gestión obligará, antes de actuar a la dirección, a pensar en el posicionamiento reputacional que desea la compañía y en cómo contribuir en él para incrementar su valor (Casado Molina, 2013).

El principal objetivo del CRO será proteger, con una visión holística, a la organización frente a riesgos y amenazas para su reputación. Sus acciones serán tanto defensivas como ofensivas. El CRO, que podría ser también el responsable de RSC, será un cargo de nivel ejecutivo, de gestión integrada y transversal, responsable de crear una base que favorezca el establecimiento de unas relaciones sólidas y duraderas con las partes interesadas de las que la empresa depende.

Gestionar la reputación no es una tarea fácil. La dirección de reputación deberá implicar al resto de la organización, compartiendo responsabilidades con las personas más representativas de las diferentes áreas y unidades de negocio (Carrió Sala, 2013). Por esta razón, y siguiendo el modelo de grandes empresas como Repsol YPF<sup>10</sup> o Iberdrola Renovables<sup>11</sup>, se propone crear un Comité de Reputación Corporativa (CRC) compuesto por representantes de todas las áreas de actividad del grupo:

- ✓ La directora de auditoría.
- ✓ El director general.
- ✓ La persona directora de comunicación.
- ✓ Una persona representante de la Dirección de RRHH.
- ✓ Dos personas representantes de la Dirección de Operaciones, una de Pies Cuadrados y otra de Pikokaizen.
- ✓ Una persona representante de la Dirección de Marketing.
- ✓ Una persona representante de la Dirección Retail.
- ✓ Una persona representante de la Dirección la marca Pikolinos.
- ✓ Una persona representante de la Dirección la marca Martinelli.
- ✓ Una persona representante de la Dirección de Gestión.

Sus funciones principales serán:

- Analizar los niveles de reputación del grupo según los indicadores.
- Estudiar las métricas de seguimiento de los riesgos reputacionales.
- Establecer su prelación para decidir qué riesgos serán asumibles y cuáles no.
- Determinar las acciones a emprender frente a riesgos no asumibles.

---

<sup>10</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/05/29/empresas/1054300486\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/05/29/empresas/1054300486_850215.html)

<sup>11</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/08/14/empresas/1250416744\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2009/08/14/empresas/1250416744_850215.html)

- Revisar de forma periódica todo el proceso de gestión de riesgos reputacionales, elaborar informes y hacer sugerencias para mejorarlo.

Por su parte, el CRO será responsable de identificar, monitorizar y analizar sistemáticamente la aparición de posibles riesgos y oportunidades que puedan afectar a la RC y facilitar al Comité, de forma periódica, toda la información necesaria para el desempeño de sus labores.

La obligación última del CRO y su equipo será asumir la responsabilidad absoluta de la reputación de la organización en tres áreas (Khan, 2019):

- Funciones básicas:
  - Desarrollar una hoja de ruta para la gestión de la RC.
  - Trabajar el alineamiento estratégico entre intereses de empresa y expectativas de los *stakeholders*.
  - Velar por la consistencia interna y externa entre comunicación y desempeño.
  - Redactar informes integrales que incluyan KPI cualitativos y cuantitativos de la RC.
  - Adoptar decisiones presupuestarias que afecten a la gestión de riesgos o aprovechamiento de oportunidades.
- Funciones participativas.
  - Fomentar una cultura de RC en toda la empresa logrando comportamientos y mensajes coherentes con los objetivos reputacionales de todos sus integrantes.
  - Identificar a los *stakeholders*.
  - Priorizar los grupos de interés en función de su impacto en la sostenibilidad de la organización.
  - Comunicar e implementar la estrategia de RC del Grupo.
- Funciones ejecutivas: la persona responsable dispondrá de herramientas para la evaluación, control y mitigación de riesgos.
  - Monitorización continua de las percepciones de las partes interesadas.
  - La evaluación de riesgos y oportunidades, y la prevención de los riesgos.

- Diagnosticar las oportunidades reputacionales y definir medidas para comunicar un mejor desempeño.
  - Proponer soluciones a todas las áreas para mejorar el desempeño.
  - Diseñar las acciones para evitar, mitigar, gestionar y transferir los riesgos.
  - Trazar los planes de contingencia y de gestión de crisis.
  - Comunicar adecuadamente las propuestas de valor a las partes interesadas.
- Función de supervisión
    - Supervisar todo el proceso.
    - Evaluar.
    - Realizar auditorías de reputación periódicas.

Estas labores deberá realizarlas mediante una participación en la toma de decisiones estratégicas del Grupo y una colaboración activa de otros departamentos.

El Grupo deberá apostar por integrar intangibles en su plan y su visión estratégicas como garantía de su sostenibilidad y liderazgo, esta dirección debe ser autónoma y depender jerárquica y directamente del CEO. A continuación, se indica la propuesta de integración del CRO en el organigrama:

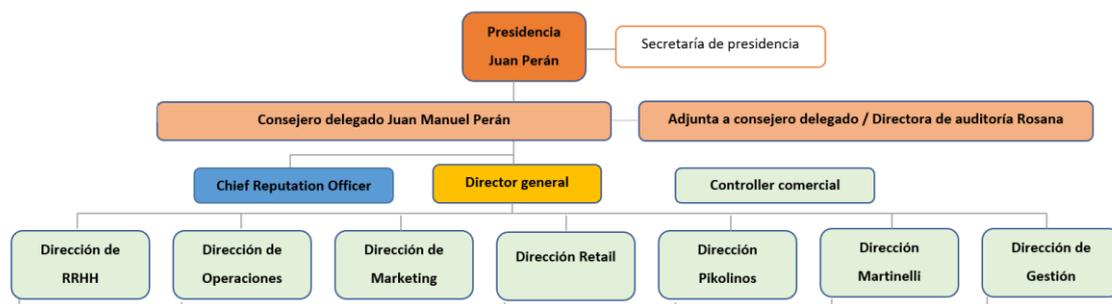


Ilustración 10. Elaboración propia adaptación del organigrama de Grupo Pikolinos.

### 3. Metodología

#### 3.1 Alternativas de gestión y criterios de selección de las alternativas

Existen diferentes sistemas de gestión de riesgos reputacionales. Estos modelos fueron resumidos convenientemente por el Foro de Reputación Corporativa<sup>12</sup>. Se procede a exponerlos brevemente indicando las alternativas que más adecuadas a este trabajo.

**Modelo de Judy Larkin** (Larkin, 2003). Para esta autora, la RC debe estar integrada en el proceso de planificación estratégica, además de contar con implicación del Consejo de Administración. Este es un aspecto clave que se ha tenido en cuenta a la hora de desarrollar esta planificación.

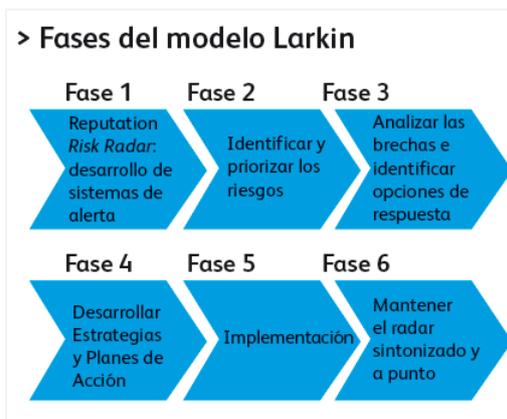


Ilustración 11. Fuente (Foro de Reputación Corporativa, 2011) sobre el modelo de Larkin.

**Modelo de (Eccles et al., 2007)<sup>13</sup>**. Consiste en un proceso de cinco fases:

1. Valorar la RC.
2. Evaluar la realidad reputacional.
3. Cerrar las brechas entre reputación y realidad.
4. Vigilar los cambios en creencias y expectativas.
5. Designar a un responsable del riesgo.

Este sistema apuesta por medir la RC en comparación con los competidores. Grupo Pikolinos cuenta con una cultura empresarial con identidad propia correctamente transmitida a través de su Dirección de Comunicación. La empresa tiene asegurada lo

<sup>12</sup> IE Business School y Foro de Reputación Corporativa. (2011). *Foro de Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales.*

<sup>13</sup> Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-156.

que estos autores denominan optimización de la “cuota de voz” (“*share of voice*”), ya que disfruta de excelentes relaciones y gran credibilidad ante los medios.

Para Eccles existen tres determinantes fundamentales del riesgo reputacional que han sido incluidos en este plan:

- La brecha reputación-realidad. Cuando el desempeño de la organización supere las expectativas (realidad) se puede cerrar esa brecha mediante una relación más eficaz con los *stakeholders* y una labor de comunicación más adecuada.
- Los cambios en las creencias y expectativas de los *stakeholders*. Este plan propondrá vigilar estos cambios para comprobar si pueden llegar a afectar a la reputación en el futuro o, si en cambio, no se perpetuarán con el tiempo.
- La falta de una persona responsable específica del riesgo reputacional, que origina una coordinación interna débil. Por tanto, es clave cubrir esa carencia con el puesto y funciones de CRO propuestas.

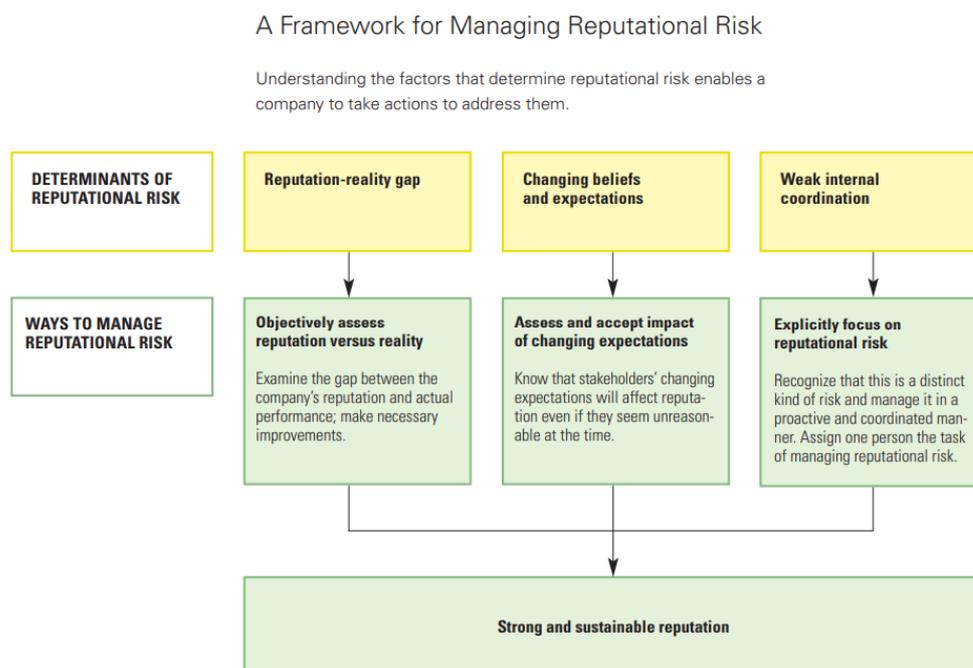


Ilustración 12. Fuente (Eccles et al., 2007).

**Modelo de Villafañe & Asociados** (Villafañe, 2004) plantea cuatro fases principales: la identificación, la valoración, la gestión y la capacidad de respuesta.

Muy recientemente, en marzo de 2022, la consultora en reputación junto con Corporate Excellence<sup>14</sup>, fundación heredera del Foro de Reputación, lanzaron 'Key Monitor', una potente herramienta de inteligencia social y gestión integrada del reconocimiento reputacional para empresas. Dicho instrumento permite conocer y gestionar de forma centralizada las convocatorias de premios, *rankings*, índices, asociaciones y *think tanks*<sup>15</sup> de todo el mundo que reconocen la labor de las organizaciones bajo los criterios ASG. Una herramienta que aspira a convertirse en un estándar global y es, quizá, más apta para grandes multinacionales con valiosos intangibles y necesidad constante de *benchmarking*<sup>16</sup> para contrastar su posicionamiento.

El modelo contempla cuatro fases principales que son las que se han incorporado al proceso que se propone: la identificación, la valoración, la gestión y la capacidad de respuesta. La última etapa supone que las empresas cuenten con planes de contingencia y de gestión de las crisis potenciales cuando el riesgo reputacional se manifieste, destacando la gran importancia que tendrá la comunicación en esos momentos.

**El modelo de PricewaterhouseCoopers (PwC)** propone cinco fases:

1. Definición del riesgo y de las expectativas de los *stakeholders*.
2. Identificación y evaluación de fuentes de riesgo reputacional.
3. Desarrollar estrategias proactivas y reactivas.
4. Definir roles y responsabilidades para la gestión.
5. Adopción de un enfoque de monitorización basado en riesgos.

La anticipación a una posible crisis mediante acciones ofensivas es un factor que se ha incorporado en este plan.

**Modelo de Deloitte.** La consultora propone que, para llevar a cabo una adecuada monitorización del riesgo reputacional, se debe realizar una gestión similar a la de otros riesgos, incluyendo los mismos componentes de análisis: identificación, valoración, integración en la gestión y mitigación.

---

<sup>14</sup> [www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

<sup>15</sup> Un *think tank* es laboratorio de ideas, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento o centro de reflexión, una institución o grupo de expertos de naturaleza investigadora, cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, militar, tecnología o cultura (Wikipedia).

<sup>16</sup> Consiste en investigar las mejores prácticas del sector, analizar y evaluar el propio funcionamiento en busca de oportunidades y aplicar un plan de acción que incluya la estructura de metas, objetivos y metas operativas. (Boxwell, 1994).

Muchas empresas han acabado integrando el control de riesgos reputacionales en su sistema de gestión de riesgos corporativos. Una opción es gestionarlos a través de la herramienta que COSO<sup>17</sup> propone en su actual modelo ERM (*Enterprise Risk Management*) de 2017 y que se basa en cinco componentes interrelacionados:

1. Gobierno y cultura.
2. Estrategia y establecimiento de objetivos.
3. Desempeño.
4. Revisión y evaluación.
5. Información, comunicación y reporte.

COSO plantea elaborar un informe sobre el sistema de control de riesgos con aspectos que pueden extrapolarse al sistema de información sobre el riesgo reputacional. El informe debe ser fácilmente comprensible, evitar detalles innecesarios, ser imparcial y objetivo, proporcionar valor añadido y permitir actuar con rapidez.

**Modelo de CIMA**<sup>18</sup>. Finalmente, este modelo parte de una premisa: cuando la organización no es capaz de cumplir con las expectativas de un *stakeholder* concreto surge el riesgo que afecta a la RC. La clave radica, por tanto, en la gestión adecuada de las expectativas de los grupos de interés. El modelo CIMA aconseja también crear la figura del responsable de la gestión del riesgo reputacional, aunque, por otro lado, recoge que es deseable proteger y reforzar la RC y que el riesgo reputacional debería ser gestionado individualmente.

Las cuestiones más importantes de esta propuesta son el umbral de riesgo tolerable por la organización (cuestión que desarrollaremos en este plan), las causas del riesgo reputacional, la identificación y medición de los riesgos reputacionales, sus efectos en la RC y el modo de informar sobre el riesgo reputacional. Frente al riesgo plantea las cuatro estrategias que más adelante trataremos en este plan: evitar, mitigar, gestionar y transferir.

Todos estos modelos dejan clara la importancia de la reputación y la trascendencia de identificar y satisfacer las expectativas de los *stakeholders*. Por otro lado, los sistemas prestan atención a la gestión de riesgos como un proceso interno, sin tener demasiado

---

<sup>17</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) es una organización privada de los EEUU dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, control del fraude, etc.

<sup>18</sup> CIMA: The Chartered Institute of Management Consultants.

en cuenta otros factores externos sobre los que se tiene menor control y que también pueden ser fuente de crisis reputacionales.

### 3.2 Modelo de gestión para la empresa

Para la elaboración de este plan se ha escogido un modelo híbrido basado en el aportado por el material teórico de bloque temático 'Reputación Corporativa' (Quevedo Puente & Pérez Cornejo, 2022) con las aportaciones indicadas durante el análisis de los diferentes sistemas de gestión. La metodología seguida puede dividirse en tres grandes bloques: análisis reputacional, formulación y evaluación de acciones e implementación de acciones.

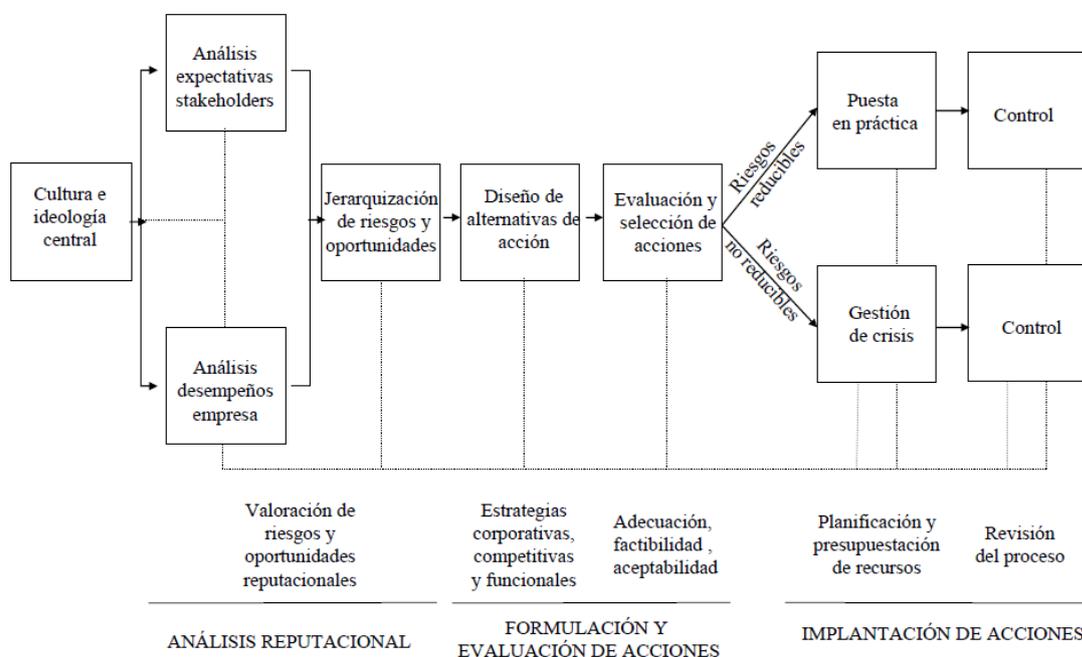


Ilustración 13. Proceso de gestión de riesgos y oportunidades reputacionales. Fuente material teórico (Quevedo Puente & Pérez Cornejo, 2022).

El proceso requiere identificar quiénes son los *stakeholders* clave, sus intereses y la medida de desempeño para el cumplimiento de las expectativas por parte de la empresa. Además, se deberá descender del alto nivel a un nivel en el que se puedan gestionar los riesgos, especificando los “*value drivers*”<sup>19</sup> de cada *stakeholder*.

<sup>19</sup> Elementos que favorecen la creación de valor al ser aspectos clave o medidas de rendimiento requeridas por la organización para alcanzar las demandas de los *stakeholders*.

## **4. Cultura e ideología central**

### **4.1 Definición del alcance**

Con el fin de que el plan de RC sea efectivo y abarque a todos los grupos de interés de la compañía, debe tener un alcance general y formar parte de la cultura empresarial. Será así necesario que Pikolinos cuente con un compromiso básico de la organización que manifieste una voluntad general de adaptar la relación con cada uno de los *stakeholders* y que ese compromiso se perpetue y mantenga en el tiempo.

### **4.2 Principios básicos de la gestión**

#### **Principio de transparencia:**

Será necesario un aumento importante del grado de transparencia informativa como elemento esencial para la reputación. La aplicación de este principio ha sido mínima a lo largo de la trayectoria del Grupo, los mensajes se han centralizado labores del gabinete de comunicación a través de una buena cobertura mediática (labor cosmética), sin publicación de información institucional de tipo financiero, ni sobre sostenibilidad.

#### **Principio de consistencia**

La compañía ha destacado en numerosas ocasiones por valores como la excelencia, la naturalidad y el trabajo en equipo; mientras que la creatividad o la solidaridad aúnan y recogen el alma de su familia y su empresa. Se requiere, por tanto, que Pikolinos redacte e implemente un sólido código de valores que esté enfocado a una acción conjunta de todos los miembros de la organización.

#### **Principio de diferenciación.**

Pikolinos siempre se ha caracterizado por ser, dentro de su sector, muy distinto a su competencia directa. En toda su trayectoria han destacado por su calzado artesanal, el trato a sus personas empleadas, su concienciación social, por la optimización de su proceso de producción, preocupación por el medio ambiente, etc. incrementando su valía y mejorando la opinión de sus participantes. La empresa deberá continuar generando y aumentando su valor diferenciador para crear una sólida RC.

#### **Principio de visibilidad.**

Los representantes de la empresa, su fundador o el equipo directivo, siempre han estado muy presentes en todos los mensajes que ha emitido la marca. Además, se han caracterizado por participar activamente en la sociedad y en asociaciones

representativas del sector del calzado. Esta exposición continua es un arma de doble filo, en tanto que puede acentuar los aspectos positivos, pero también los negativos. Para la aplicación de este principio, este plan propondrá medidas para gestionar y mitigar correctamente un posible efecto amplificador negativo en la reputación derivado de la constante visibilidad.

## 5. Análisis reputacional

### 5.1 Tabla comparativa de expectativas y desempeño de los *stakeholders*

El análisis reputacional consiste en la identificación de los desfases entre las expectativas de los participantes actuales y potenciales y el desempeño real de la empresa. Estos *gaps* o desfases van a ser fuente de riesgos y oportunidades reputacionales (Fombrun, Charles J., 2004).

A continuación, se presenta la siguiente tabla que identifica y refleja expectativas y desempeños actuales de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
<b><i>Clientes/as:</i></b> cualquier persona que adquiera algún producto comercializado por las distintas marcas del Grupo Pikolinos.			
Información veraz y servicio de calidad. Rapidez de respuestas, rapidez de resolución de dudas.	Número de consultas resueltas a través de las vías de contacto: formularios, teléfono, email, RRSS, web.	100% consultas resueltas por cualquier vía.	BBDD internas del Departamento Atención al Cliente.
Calidad.	Total de controles de calidad en fabricación y materiales.	Índice superior a 7 sobre 10 en cada dimensión.	Indicadores de calidad según metodología interna. Certificación ISO 9001 e ISO 14001 Diploma IQNet de AENOR.
Adecuado servicio de venta.	Plazos de entrega.	100% cumplimientos plazos de entrega.	Encuestas de satisfacción.

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
	Puntajes de satisfacción del cliente.	Puntajes de satisfacción del cliente superiores a la media de la competencia.	Opiniones y comentarios en el <i>ecommerce</i> . <i>Benchmarking</i> .
	<i>Net Promoter Score (NPS)</i> . <sup>20</sup>	NPS +50 .	<i>Software</i> interno.
	% de quejas y reclamaciones.	100% de quejas resueltas.	BBDD internas del Departamento. Atención al Cliente.
Correcto servicio postventa.	Índice FCR (resolución en el primer contacto).	Índice FCR superior a los estándares industriales (entre 65-75%).	<i>Software</i> interno.
<b>Empleados/as:</b> toda persona que trabaje en tiendas, oficinas, centros de producción o logísticos. Las diferentes empresas del grupo emplean a más de 650 personas.			
Empleo estable y de calidad.	Número de abandonos y de despidos por año.	Número anual de abandonos y de despidos inferior a la media del sector.	Encuestas a empleados/as. BBDD de RRHH.
Condiciones laborales dignas.	Número de beneficios sociales concedidos.	100% de los beneficios a todos los/as trabajadores/as con derecho.	Sindicatos. BBDD de RRHH.
Política retributiva equitativa, justa y ética.	Media salarial del sector de cuero y el calzado.	Salarios por encima de la media en el sector.	Datos estadísticos del Ministerio de Trabajo.
	Número de huelgas por condiciones salariales.	0 seguimiento en huelgas por condiciones salariales.	Sindicatos.

<sup>20</sup> <https://www.modaes.com/back-stage/manuel-jadraque-pikolinos-el-reto-para-las-marcas-es-disenar-una-arquitectura-tecnologica-para-captar-datos>

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
Igualdad	% de mujeres en puestos de responsabilidad. (Se propone).	% de mujeres en puestos de responsabilidad superior a la media de la competencia.	BBDD de RRHH. <i>Benchmarking.</i>
Protocolo acoso sexual y por razón de sexo,	Número de expedientes abiertos en aplicación de un protocolo acoso sexual y por razón de sexo (no existe, se propone).	0 expedientes abiertos en aplicación de un protocolo acoso sexual y por razón de sexo.	BBDD de RRHH. Plan de Igualdad (se propone).
Atención a la diversidad: de grupos étnicos, razas, culturas, tradiciones, lenguajes, gustos, preferencias, religión y discapacidad.	Número de medidas de atención a la diversidad.	Más de 10 medidas de atención a la diversidad.	BBDD departamento RRHH.
	Número de programas formativos que favorezcan su inserción de personas con discapacidad.	Más de 1 programa formativo que favorezca la inserción de personas con discapacidad.	BBDD departamento RRHH.
	Cuota de reserva de contratación de personal con discapacidad.	Cuota de reserva de contratación de personal con discapacidad superior al 2%.	BBDD departamento RRHH. Ley General de Discapacidad <sup>21</sup>
Conciliación.	Número de medidas empresariales de conciliación aceptadas.	100% solicitudes aceptadas.	Datos Departamento RRHH.
Desarrollo profesional y personal. Formación y capacitación.	Horas de formación.	Número de horas superior a 20 (mínimo legal).	Datos Departamento RRHH. Encuestas de formación.
	Inversión en formación.	Importe de inversión en	Datos Departamento RRHH. <i>Benchmarking.</i>

<sup>21</sup> Real Decreto-legislativo 1/2013 de 29 noviembre

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
		formación superior a la competencia.	
Prevención de riesgos laborales.	% Accidentes de Trabajo.	Accidentes cero.	Tasas AT. Encuestas sobre salud y seguridad.
	% Enfermedades laborales.	Enfermedades profesionales cero.	Tasas EP. Encuestas sobre salud y seguridad.
Compromiso e interés de la empresa con los empleados/as. Cultura laboral.	Índice de absentismo (%) = total días con ausencias / total días laborales * 100.	Índice de absentismo por debajo de la media del sector en el año anterior (4 %).	Encuestas. Ratio de absentismo. Informe Randstad <sup>22</sup>
	Índice de rotación de personal (%) = A + D / 2 * 100 / PE.	Índice de rotación por debajo de la media del sector en el año anterior (45 %).	Encuestas. Ratio de rotación. Informe Randstad
<b>Propietarios/as e inversores/as:</b> personas con las que la empresa tiene responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.			
Dividendos y estrategias de crecimiento.	Margen de beneficio bruto.	Margen de beneficio bruto superior a la media de la competencia.	Informe de cuentas consolidadas depositadas en Registro Mercantil. <i>Benchmarking.</i>
	Margen de beneficio después de impuestos.	Beneficio después de impuestos: incremento superior al ejercicio anterior.	Informe de cuentas consolidadas depositadas en Registro Mercantil. <i>Benchmarking.</i>
<b>Proveedores/as:</b> el Grupo colabora con gran número de empresas. Empresas que forman parte de la cadena de suministro de Pikolinos así como sus respectivos empleados/as.			

<sup>22</sup> <https://www.randstadresearch.es> (Anexo V.y Anexo VI.

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
Gestión óptima y eficiente de la cadena de suministro, verificación externa y medición de impactos en la sostenibilidad.	Número de proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales (G4-EN32).	Aumento del número de proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales (G4-EN32).	Auditorías internas de la cadena de suministro. Código ético para los proveedores.
<b>Administración Pública:</b> normativas, regulaciones, formas de hacer y pautas sociales del entorno socioeconómico.			
Regulación y control. Cumplimiento de la legislación.	Número de multas o sanciones administrativas.	0 multas o sanciones administrativas de cualquier tipo.	Boletines oficiales.
<b>Sociedad y comunidad local:</b> comunidades locales de países del mundo con los que se relaciona la empresa o las empresas colaboradoras del grupo.			
Desarrollo local y empleo. Respeto y preservación de su cultura, costumbres, modo de vida y entorno natural. Necesidades educativas. Ser escuchados y atendidas sus necesidades.	Presupuesto de la Fundación. Número de proyectos. Cifra de personas beneficiadas.	Presupuesto de la Fundación superior al ejercicio anterior. Número de proyectos superior al ejercicio anterior. Cifra de personas beneficiadas superior al año anterior.	Memoria de Actividades la Fundación Juan Perán. Memorias de ONGs y entidades con proyectos en colaboración.
<b>Medio ambiente:</b> conjunto de elementos naturales presentes en el entorno en el que Pikolinos desarrolla su modelo de negocio.			
Economía circular y la aplicación de las tres R. Ahorro energético.	% de plásticos en su <i>packaging</i> usando.	100% de plásticos en su <i>packaging</i> usando un 100% de cartón reciclado.	Mediciones de impacto medioambiental: número de envases con material reciclado.

Tabla 1. Tabla expectativas y desempeños de los grupos de interés del Grupo Pikolinos.

Intereses	Medida de desempeño	Medida de expectativa	Fuente de información
Impactos: residuos, emisiones, otros contaminantes.	% neutro en emisiones de carbono. % de energía consumida renovable.	100% neutro en emisiones de carbono.	Cálculo de huella de carbono.
Ahorro energético.	% de energía consumida renovable.	30% de energía consumida renovable.	Niveles de energía contaminante consumidos.
Buenas prácticas ambientales en la industria del cuero y la piel.	Número de ecoetiquetas ambientales.	Una ecoetiqueta.	Certificación "Leather Working Group" (Anexo VII.).

## 5.2 Nuevas vías de diálogo con los grupos de interés

La empresa está obligada a disponer de los medios para detectar los posibles signos de que las creencias y expectativas de los *stakeholders* pueden estar cambiando (Eccles, Newquist y Schatz, 2007). Una vez se han establecido los mecanismos para el control de los desfases entre las expectativas de los *stakeholders* y el desempeño de la empresa, es deseable que estos sean permeables a introducir nuevas necesidades de las partes, así como su complejidad -lo que interesa a unos puede que no lo haga a otros-. De esta forma lograremos dar dinamismo y flexibilidad a la tabla propuesta.

En este sentido, es necesario crear instrumentos de comunicación bidireccional con los grupos de interés que permita introducir nuevas medidas de expectativa. El objetivo es seguir escuchando a los partícipes por medio de vías abiertas de diálogo que puedan aportar algo nuevo a la organización.

Si un tema se repite un número determinado veces, será observado por el CRC para ver su evolución en el tiempo y valorar si finalmente es incluido en la tabla.

### **Focus groups**

Los paneles de personas expertas se enfocarán al diálogo y aprendizaje para recoger pistas estratégicas que puedan resultar efectivas. Gracias a su formato informal, se hace

más fácil la comunicación y son muy útiles para establecer una relación sostenible y de confianza con los *stakeholders*.

- Se realizarán dos grupos de diálogo con la clientela o proveedores/as al año (final temporadas otoño/invierno y primavera/verano).
- Serán promovidos por la dirección de reputación, que determinará:
  - o Los objetivos.
  - o La elección de los miembros, asegurándose de la calidad de los participantes.
  - o Los temas. En los paneles se abordarán temas específicos que puedan interesar al Grupo Pikolinos en la toma las decisiones, pudiendo provocar cambios. Pueden abordarse cuestiones tales como: etiquetado de producto, temas medioambientales, calidad, trazabilidad, aplicación de normativas, etc.

### **Encuestas *online***

Las encuestas a los grupos de interés permitirán igualmente identificar sus preocupaciones actuales o nuevos intereses, así como conocer la valoración que tienen del desempeño de la organización, a la vez que aseguran una mayor interrelación con los grupos de interés.

- Se realizarán a través de aplicaciones informáticas y se remitirán vía *email*.
- Serán promovidas por el CRO y realizadas por Dpto de Atención al Cliente.
- Se planteará cuestiones a los/las partícipes.
- Deberán incluir preguntas de respuesta abierta que puedan sorprender y aportar nuevos asuntos a observar.
- Los resultados se sesgarán por temas y grupo de interés.

El CRO, junto al comité, serán quienes se encarguen del diseño del cuestionario, recopilación de temas, análisis de resultados y determinar las nuevas inquietudes que deban someterse a observación.

### **Monitorización digital**

Las manifestaciones de los grupos de interés en Internet y en redes sociales (RR.SS.) serán sometidas a seguimiento con las herramientas digitales del Departamento de Marketing con los siguientes criterios:

- Monitoreo de las menciones positivas y negativas.
- Se deberán identificar nuevos aspectos a evaluar.
- Segmentación cronológica de los resultados por grupos concretos.
- También se adoptará una posición proactiva, planteando preguntas eficientes para fomentar el diálogo y la aparición de nuevas preocupaciones, aceptando tanto sugerencias como quejas, descartando lo irrelevante o no permitente.

### **Clippings de prensa**

Las herramientas de recopilación de apariciones en prensa sobre la empresa, sus marcas, su fundador o la propiedad, servirán también para extraer las percepciones de algunos de los grupos de interés.

Diariamente se recogerán y clasificarán las apariciones en prensa generalista y especializada para, posteriormente, analizar su contenido y poder extraer, si es necesario, conclusiones que determinen nuevas expectativas. Esta función, clásica del Departamento de Comunicación, servirá también de forma transversal al cumplimiento de las funciones del CRO.

### **Fomento del diálogo social, encuestas de clima laboral y entrevistas**

Este diálogo se realizará en colaboración con el Departamento de RR.HH. Se abordarán cuestiones como diversidad e igualdad, equilibrio entre trabajo y vida personal, las relaciones con los/las clientes (riesgo psicosocial), reestructuración responsable, etc., es de gran utilidad, tanto para evitar crisis laborales, como para optimizar la gestión de riesgo reputacional.

Las encuestas serán mensuales y servirán para medir y conocer el ambiente laboral, el grado de satisfacción y las nuevas expectativas de las personas empleadas.

Igualmente se realizarán diez entrevistas individuales alegatorias y sondeos mensuales internos con trabajadores y trabajadoras en las que se les ofrezca un clima de confianza que permita aportar nuevas dimensiones a la relación.

## **6. Valoración de riesgos y oportunidades reputacionales**

“Construir una buena reputación empresarial requiere de una gestión consciente que permita a la organización anticipar los riesgos reputacionales para reducirlos o eliminarlos y evitar la potencial crisis subsiguiente” (Pérez-Cornejo, Clara et al., 2019).

Una vez recogidas las expectativas de los grupos de interés actuales y potenciales, y especificada la realidad del desempeño llevado a cabo por el Grupo Pilkolinos, corresponde identificar los posibles desfases que van a ser fuente de un riesgo reputacional (Eccles et al., 2007) o una oportunidad para la empresa.

También se deberá tener en cuenta los cambios en las expectativas y creencias de los *stakeholders*, si la empresa no se adapta a estos cambios, la brecha entre reputación y realidad aumentará. En base a este análisis de los *gaps* o desfases lograremos la denominada medida de la RC.

A continuación, se indicará el proceso que deberá seguir la empresa para la identificación y gestión de los riesgos y oportunidades reputacionales, con el objetivo de evitar o mitigar los efectos de una crisis, así como obtener el mayor rendimiento posible derivado de las oportunidades reputacionales. Se plantearán las estrategias, así como los criterios de actuación dirigidos a la creación de valor que surge de una RC consolidada. Entendemos valor reputacional como la mejor satisfacción de los intereses de todos y cada uno de los participantes.

### **6.1 Identificación de riesgos**

Cuando hablamos de reputación, podemos clasificar los riesgos:

- Riesgos reputacionales puros: aquellos con entidad propia que no derivan de su actividad. Se basan en cuestiones como la transparencia, confianza, conductas de la compañía en relación con la sociedad, etc.
- Riesgos de reputación derivados: aquellos vinculados a la forma en la que la empresa opera. Un ejemplo en el calzado serían los riesgos químicos ocasionados por la expulsión al medio ambiente de sustancias nocivas como disolventes, adhesivos, etc.

### **6.2 Jerarquización de riesgos y oportunidades reputacionales**

La primera cuestión que se debe abordar el Comité de Reputación es cuál es el nivel tolerable del riesgo, es decir, el margen con el que la empresa dispone, considerando el impacto y la probabilidad del riesgo, así como el umbral de aceptabilidad.

Los principales modelos de gestión de riesgo<sup>23</sup> consideran diversas categorías para determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable (IE Business School y Foro de

---

<sup>23</sup> Modelos CIMA, COSO I y II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), Eccles et al, Larkin Villafañe&Asociados, PricewaterhouseCoopers, Deloitte o Ernst&Young.

Reputación Corporativa., 2011) basándose en criterios como la capacidad de riesgo, el nivel de riesgo dispuestos a aceptar o “*risk appetite*”, la cantidad de riesgo que se está dispuesto a tolerar; etc.

En el caso de los riesgos relacionados con la reputación se recomienda establecer un nivel de tolerancia muy bajo (cerca de cero) para el Grupo Pikolinos. Después de haberse establecido el nivel de riesgo tolerable, el sistema de gestión del riesgo debe mantener el riesgo dentro de ese nivel.

Para medir el riesgo reputacional, la dirección de reputación deberá lograr integrar la gestión de riesgos reputacionales dentro de las herramientas de gestión de riesgos generales de la empresa, como por ejemplo un sistema E.R.M<sup>24</sup>. La medida puede hallarse por medio de la clásica matriz con dos determinantes para identificar el riesgo, el impacto del daño y su probabilidad de ocurrencia, así como las oportunidades. La probabilidad del riesgo se mide en términos del número de veces que se puede presentar el riesgo en un año.

**Matriz de riesgos y oportunidades**

 <b>Probabilidad</b>	 <b>Amenaza:</b> puntuación del riesgo = probabilidad x impacto					 <b>Oportunidad:</b> probabilidad x tamaño Alta (rojo), Media (naranja), Baja (verde)				
	0,90 <i>Muy probable</i>	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	Alta	Alta	Alta	Media
0,70 <i>Probable</i>	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	Alta	Alta	Media	Media	Baja
0,50 <i>Posible</i>	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	Alta	Alta	Media	Baja	Baja
0,30 <i>Improbable</i>	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	Alta	Media	Media	Baja	Baja
0,10 <i>Muy improbable</i>	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	Media	Baja	Baja	Baja	Baja
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8	<i>Muy pequeña</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Media</i>	<i>Grande</i>	<i>Muy grande</i>

Ilustración 14. Matriz de riesgos y oportunidades. Elaboración propia.

El modo de actuar de la empresa dependerá de esta relación según los siguientes criterios:

- Riesgo alto (rojo): la dirección de reputación y la persona responsable deben actuar inmediatamente.
- Riesgo medio (naranja): la dirección y la persona responsable deben actuar en un plazo fijado de común acuerdo.

<sup>24</sup> Enterprise Risk Management (E.R.M.).

- Riesgo bajo (verde): la dirección de reputación pedirá a la persona responsable debe actuar y adoptar un plan en un plazo razonable.

El umbral de riesgo aceptable quedará por debajo de 0,01.

En lado opuesto de la matriz situamos las oportunidades para identificar cuando las expectativas de los participantes son inferiores al desempeño de la empresa. La actuación de la organización será la siguiente para sacar provecho de ellas y capitalizarlas en la reputación de la empresa:

- Oportunidad de probabilidad baja (verde): la dirección de reputación debe dar preferencia a las grandes oportunidades menos probables puesto que son las que pueden generar un mayor impacto en la consolidación de la RC, pero que tienen pocas posibilidades de hacerse públicas. En este caso, la dirección estratégica debe esforzarse de inmediato en el que el Grupo transmita y comunique el desempeño superior de la empresa para mejorar las expectativas de los participantes.
- Oportunidad media (naranja): la dirección de reputación debe informar al Departamento de Comunicación para que dé a conocer el desempeño superior.
- Oportunidad con probabilidad alta (rojo): la dirección de reputación informar al Departamento de Comunicación para que difunda el mejor desempeño en el plazo y por el medio que estime conveniente.

## **7. Formulación y evaluación de acciones**

### **7.1 Gestión de riesgos reputacionales: diseño de alternativas de acción**

Mediante un plan de contingencia la empresa deberá poner en marcha su capacidad de respuesta (Villafañe&Asociados) principalmente a riesgo derivados u operacionales.

Tan pronto sea detectada una brecha durante la valoración de riesgos por el CRO y la posible amenaza se encuentre fuera del umbral de aceptabilidad, se procederá a estudiar las alternativas de acción según:

- Si se trata de un riesgo reducible.
  - En ese caso la empresa deberá modificar la conducta que está llevando a ese incumplimiento de expectativas.
  - Esta modificación debe suponer una mejora en las actuaciones y no una reducción del nivel de la expectativa.

- La nueva conducta debe eliminar la diferencia surgida entre lo esperado por el grupo de interés afectado y lo cumplido por la empresa.
- Puede tratarse de un riesgo no reducible, por ejemplo, un riesgo surgido por causas ajenas a la empresa (no operativo), un riesgo no detectado o un desfase no mitigado. En ese caso, se activará el plan de crisis para riesgos no reducibles.

Cuando el riesgo reputacional se manifieste y sea posible reducirlo, este plan exige recoger las acciones para mitigar su impacto rápidamente. En este sentido, la dirección de reputación remitirá al departamento que corresponda una petición para que genere las alternativas de gestión necesarias. Las alternativas deberán implicar una mejora de las expectativas de los grupos de interés y servir para responder y mitigar los desfases detectados. El CRO podrá solicitar una o varias propuestas a la persona responsable del departamento afectado por el riesgo reputacional. Las posibles opciones de acción tendrán que estar enmarcadas en las estrategias corporativas, competitivas y funcionales de la empresa.

En este sentido, se propone la siguiente tabla de responsabilidades antes posibles riesgos de reputación:

Tabla 2. Cuadro de responsabilidades antes posibles riesgos de reputación.

Responsabilidad típica de	Grupos de <i>stakeholders</i>
<i>Dirección de marketing</i> <i>Dirección de ventas</i> <i>Servicio de Atención Cliente</i> <i>Departamento de Producción</i>	<i>Clientes/as</i> <i>Consumidor/a final tiendas</i> <i>Cientela online</i> <i>Clientes/as potenciales</i> <i>Tiendas de calzado (distribuidores)</i>
<i>Dirección de RRHH</i> <i>Comunicación Interna</i> <i>Asesoría jurídica</i> <i>Seguridad e Higiene</i> <i>Ejecutivos/as</i>	<i>Personal:</i> <i>Empleados/as de tiendas</i> <i>Empleados/as de oficinas</i> <i>Empleados/as de centros logísticos</i> <i>Empleados/as de centros de producción</i> <i>Representantes sindicales</i> <i>Alta Dirección</i> <i>Mandos intermedios</i>
<i>Consejo/a</i> <i>Dirección financiera</i> <i>Relaciones con inversores</i> <i>Auditoría interna/Jefatura de riesgos</i>	<i>Propietarios/as e inversores/as</i>

<i>Dirección comercial</i> <i>Asesoría jurídica</i> <i>Dirección de compras</i> <i>Gestoría de contratos</i>	<i>Empresas proveedoras de materiales</i> <i>Empresas proveedoras de infraestructura</i> <i>Empresas proveedoras directas</i> <i>Trabajadores/as</i> <i>Organizaciones sindicales</i> <i>Organizaciones internacionales</i>
<i>Secretaría</i> <i>Asuntos externos</i> <i>Social-Corporativo</i> <i>Dirección de responsabilidad</i> <i>Jefatura de riesgos</i>	<i>Reguladores</i> <i>Gobiernos Locales</i> <i>ONGs</i> <i>Vecindad/comunidades</i> <i>Media</i>

A lo ahora de escoger la medida más apropiada, este plan plantea seguir las cuatro estrategias planteadas por CIMA (Brady et al., 2007). El responsable de departamento propondrá la medida de cambio de desempeño dentro de una de estas cuatro estrategias.

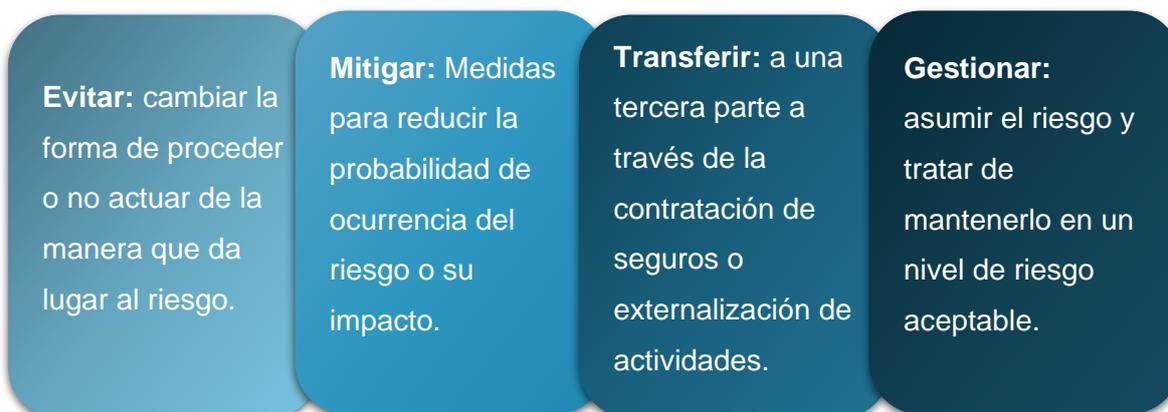


Ilustración 15. Estrategias modelo CIMA. Elaboración propia.

## 7.2 Evaluación y selección de acciones

El responsable del riesgo deberá explicar en el plazo convenido la medida concreta para cubrir esa expectativa, pudiendo plantear una o varias alternativas, indicando la planificación y la presupuestación de recursos necesarios.

El paso siguiente consiste en valorar por parte del CRO cuál de las opciones presentadas por el departamento se adapta mejor a las circunstancias y restricciones específicas de la empresa, pudiendo convocar al Comité si la gravedad del riesgo o la magnitud del cambio lo requieren.

La decisión podrá tomarse de acuerdo con los siguientes criterios:

- Adecuación: el nuevo desempeño propuesto deberá ser acorde con otras actuaciones previas, así como con la cultura corporativa.
- Factibilidad:
  - Alternativas: se deberá estudiar las diferentes posibilidades de implantar las acciones propuestas.
  - La dotación presupuestaria: se deberá ver cuáles los recursos disponibles, valorar si la medida exige un consumo determinado de nuevos recursos, así como el importe de estos.
  - Tiempo requerido para su ejecución. Se estudiará qué horizonte temporal se ha planificado para esa mejora.
- Aceptabilidad por los participantes de la empresa. Este es el criterio más subjetivo, la empresa deberá tratar de observar si los resultados y los impactos son los esperados y, por tanto, son aceptados.
- Impacto. Finalmente, se deberá considerar los posibles nuevos impactos que la solución o soluciones propuestas conllevan, es decir, si la nueva medida de mejora supone por otro lado un impacto negativo para otros *stakeholders*.

### 7.3 Implementación y control de riesgos reducibles

Una vez escogida la medida de mejora, la labor del CRO será llevar a cabo un control de esa gestión del riesgo reducible. Pudiendo darse varios escenarios.

En el cuadro siguiente, se proponen cuatro niveles de compromiso posibles en la gestión del riesgo reputacional.

Tabla 3. Tabla de gestión del riesgo reputacional. Elaboración propia.

Estado del riesgo	Nivel de gestión	Proceso a seguir
Gestionado y controlado	Gestionado por el CRO e informado a la dirección estratégica y el Comité. Adoptada la medida de mejora y esta ha surgido efecto.	La nueva medida es analizada por el CRO como un riesgo estratégico y discutido en el Comité. La nueva medida se transforma en estructural.
Gestionado y no controlado	Gestionado por el CRO pero no ha surtido el efecto buscado.	Se regresa a la fase de formulación de acciones para encontrar nuevas alternativas o implicar a otros departamentos.

Supervisado	Gestionado pero la medida todavía no se ha adoptado por casusas diversas.	El CRO reconsidera la responsabilidad de gestión del riesgo.
No gestionado y controlado	No gestionado en absoluto pero el riesgo ha desaparecido.	El desfase ha desaparecido de forma orgánica, por causas naturales o por mejoras espontáneas de la organización. Se analizará la medida emergente y se podrá prolongar en caso de que sea superior a la previamente diseñada.

#### 7.4 Gestión de oportunidades reputacionales

Por último, cuando de la brecha derivan oportunidades reputacionales, el proceso será más sencillo y estará enfocado a las acciones de comunicación concretas para obtener rendimiento de ese mejor desempeño.

Normalmente, las acciones de comunicación, para aprovecharlas, suelen conllevar menos consumo de recursos por parte de la organización, dependiendo del grado surgido en la matriz, la oportunidad podrá incluirse dentro del plan de acciones del Departamento de Comunicación o, cuando se trate de una gran oportunidad poco probable, dotarla de un presupuesto específico para obtener el máximo beneficio de la nueva creación de valor. En este caso podrá diseñarse una campaña de comunicación específica, promover ese desempeño superior para un premio o reconocimiento empresarial, etc. Las acciones de comunicación podrán aprovechar en todo momento, tanto la buena relación con los medios, con envío de notas de prensa o contratación de espacios para artículos promocionados, como las herramientas corporativas de comunicación digital; web, redes sociales, etc.

#### 8. Planificación de crisis

Dado que el riesgo cero no existe, cuando la aparición del riesgo tenga carácter ocasional o se trate de un riesgo no reducible, el objetivo debe ser reducir inmediatamente el impacto de este. En la magnitud del daño en la RC influirán siempre tres factores que se deben tener en cuenta: el nivel previo de reputación, la naturaleza de la amenaza y el modo de gestionar la situación.

Esta planificación de crisis incluye planes contingentes y un plan de comunicación.

### **Planes de contingencia.**

Desde el primer momento de la aparición del riesgo se creará un gabinete de crisis integrado por:

- Consejero delegado (en representación de la propiedad).
- Adjunta a consejero delegado (en representación de la propiedad). Actuará de portavoz según la magnitud de la crisis ya que cuenta con capacidad de representación de toda la organización, es representante de la familia y tiene dotes comunicativas y de liderazgo.
- El director general.
- El director de comunicación con funciones de asesoramiento en esta materia.
- Una persona responsable del área involucrada directamente con la crisis cuya labor será aportar información técnica sobre la causa del riesgo operativo.
- Una persona responsable de recursos humanos cuya función debe ser informar a la plantilla para evitar la incertidumbre derivada de la rumorología interna.
- Una persona jurista para informar sobre asuntos legales.
- Se podrá contar con un consejero/a o asesor/a externos en caso de que el objeto de la crisis lo requiera.

Este equipo tendrá potestad para la toma de decisiones durante la crisis.

Sus funciones serán:

- Investigación de los hechos que han causado la aparición del riesgo.
- La evaluación de la magnitud del riesgo. No todas las crisis tienen por qué ser públicas, puede ocurrir una crisis interna que no trascienda a los medios o las redes sociales. El gabinete valorará si el tamaño de la crisis requiere acciones de comunicación externas, o únicamente internas.
- Determinar el grado de responsabilidad del Grupo.
- En caso de asunción de responsabilidad, adopción y control de medidas urgentes para evitar, mitigar, gestionar o transferir el riesgo operativo surgido.
- Para agilizar las acciones, se debe decidir un emplazamiento físico del centro de control de la crisis dónde va a desarrollar su actividad el gabinete. Este será la sala de junta del Grupo, un espacio amplio que dispone de todos los canales de comunicación imprescindibles y de los materiales oportunos para responder de inmediato.

El gabinete se disolverá una vez se haya mitigado el riesgo y sofocada la crisis.

### Plan de comunicación

La gestión de la crisis incluye este plan de comunicación, interna y/o externa, con el objetivo de dar una respuesta rápida, inmediata y adecuada. La estrategia de comunicación es fundamental, permitirá crear la imagen, ayudará a gestionar las oportunidades, permitirá directamente evitar algunas crisis o amortiguar sus efectos.

Cuando el riesgo reputacional se manifieste, sea conocido fuera de la organización y no sea posible reducirlo, será el momento de la ejecución de la gestión de crisis pública. Este plan es aplicable tanto a riesgos operacionales como a riesgos puros. La persona portavoz, que estará asesorada en todo momento por la Dirección de Comunicación, deberá poner en práctica un serie normas de actuación imprescindibles en su trato con los medios de comunicación. Estas normas se resumen principalmente en (Sánchez Calero, 2002):

*Tabla 4. Normas de actuación de gestión de crisis frente a los medios de comunicación. Elaboración propia en base a las recomendaciones de Sanchez Calero, 2002.*

Acciones clave	Pautas	Respuesta de la empresa
<b>Anticipación e Iniciativa</b>	<p>No intentar silenciar la crisis.</p> <p>Mensaje único.</p> <p>Abordar la impresión recogida en las primeras horas.</p> <p>Mantener una comunicación con los periodistas habituales y la misma respuesta hacia todos los medios.</p> <p>No descuidar la comunicación interna.</p>	<p>Información preparada y anticipada a los medios de comunicación.</p> <p>Determinar al responsable de comunicación.</p> <p>Aportación de los hechos completa y ágil en la primera comparecencia.</p>

<p><b>Sinceridad, tranquilidad y autoridad</b></p>	<p>La “palabra” del comunicador es clave. Evitar mentiras u omisiones. Decir lo que se sabe y nada más. No admitir lo que no está probado, ni contestar temas ajenos al hecho. Desdramatizar la situación, no crear expectativas negativas. Conviene pasar de la acusación a un cierto reconocimiento. Aplicar en las comunicaciones los principios de simplicidad y coherencia en lo que se transmite.</p>	<p>Respuesta sincera para buscar la fiabilidad y la credibilidad. Ceñirse únicamente a la información sobre la crisis. Dar información tranquilizadora. Otorgar una versión única y responsable de los hechos. Transmitir una imagen de fortaleza de la empresa. Prevalecer durante toda la crisis en el mismo estilo comunicativo.</p>
<p><b>Postura proactiva</b></p>	<p>El objetivo debe ser volver a la normalidad de forma proactiva y a cabo a corto plazo. Valorar las oportunidades reputacionales si la respuesta técnica y de comunicación de la empresa han sido las adecuadas. Evitar tomar decisiones de urgencia y sobre la marcha.</p>	<p>Comunicar proactivamente el tema, sin esperar a ser obligado por las circunstancias. Tomar el control de la información y decidir qué hacer en cada momento.</p>

Durante la gestión de crisis externa debe ser prioritario, desde el inicio, el monitoreo por parte del Departamento de Comunicación de redes sociales y prensa para disponer de alertas constantes en tiempo real. El control de lo que se dice y se publica deberá realizarse desde el primer instante y durante toda la gestión, e implica varios niveles de profundidad

- Nivel superficial en el que podemos conocer qué se habla se ha publicado sobre el tema o sobre la empresa.
- Nivel pormenorizado para detectar en qué canales se está publicando información más sensible y suponen una mayor influencia en la opinión pública.

Los responsables del monitoreo informarán al gabinete de todas las apariciones. Dependiendo de la gravedad de la crisis se establecerá una periodicidad en la remisión

de reportes que podrá ser a tiempo real o bien de forma periódica al final de cada jornada.

La retroalimentación continua permitirá:

- Realizar cambios o redefinir las estrategias.
- Entender la perspectiva o dudas de los públicos acerca de la crisis y su desarrollo.
- Reforzar los mensajes.
- Elaborar mensajes acordes con la realidad.

### **9. Control de la reputación corporativa**

Tras la aplicación de planes de contingencia mediante acciones de mejora para evitar o mitigar los riesgos reducibles, como tras la gestión de crisis para abordar riesgos no reducibles, las medidas emprendidas deberán dar como resultado una mejora de la medida de reputación en el medio o largo plazo.

En este sentido, será labor del CRO comprobar que efectivamente se ha producido esa tendencia mediante:

- Análisis del contenido de noticias a través de *clippings* de prensa e informes públicos. Los medios de comunicación recogen el conocimiento y las opiniones de los ciudadanos sobre las empresas e influyen en el conocimiento y las opiniones de los ciudadanos sobre las empresas (Deephouse, 2000).
- Control de la reputación *online* por medio de los informes ofrecidos por las diferentes plataformas o a través de las múltiples herramientas de monitorización gratuitas como Google Alerts y Google News, del propio buscador de Google, o Feedly y Netvibes, para el seguimiento de las redes sociales (Aced Toledano, 2014); o bien mediante la selección de alguna herramienta *reporting* y *tracking* de pago como Brandrain, Brandchats, Trackur o Sysomos (del Santo, 2014).
- Los *rankings* (Anexo VIII. Anexo IX.) externos publicados sobre el sector con la posibilidad de obtener un informe más detallado con las puntuaciones y los principales competidores.
- Encuestas diseñadas *ad hoc*.

Dado que, por el tamaño del Grupo, la compañía no aparece en los principales *rankings* de RC como MERCOR o Forbes, este plan propone llevar a cabo un control recurriendo a una medida de reputación realizada por la propia empresa a través de tres vías: *clippings* de prensa, monitoreo digital y elaboración de encuestas.

## 10. Conclusión

La implementación de un adecuado plan de RC es un aspecto clave que deben abordar las empresas que alcanzan un determinado volumen de negocios, o que, como el caso recogido en este trabajo, operan en sectores altamente sensibles a las crisis reputacionales. Su importancia radica no solo en el hecho de contar con acciones y protocolos frente a la aparición de posibles amenazas a su reputación, sino que también puede implicar oportunidades que la empresa no puede dejar correr y en las que mostrar un mejor desempeño a sus grupos de interés.

En este plan se ha analizado el supuesto concreto de una empresa alicantina productora y distribuidora de calzado como ilustración de un amplio sector que se encuentra en fase de afianzamiento en materia de políticas socialmente responsables. Para el Grupo se ha propuesto una reestructuración de la organización precisa para que la implementación del plan pueda ser exitosa.

Gracias a la identificación de las expectativas de los grupos de interés del Grupo Pikolinos y el subsiguiente análisis de las medidas de desempeño conocidas y actuales realizadas por la empresa, hemos sido capaces de acceder a posibles desfases susceptibles de abrir una brecha en su reputación.

Partiendo del análisis de los diferentes modelos de gestión de riesgos reputacionales, se propone un sistema adaptado de gestión de riesgos y oportunidades para esta empresa. El proceso implica un plan de contingencia para la identificación del tipo y nivel riesgo basado en una graduación entre impacto y la probabilidad de que ocurra. Como medidas, tanto defensivas como proactivas, de riesgos reducibles, se buscará la eliminación de la amenaza mediante la modificación de la conducta de la empresa que lo ha provocado la brecha entre expectativas y desempeño. La revisión y control constante de todo el proceso son igualmente aspectos clave.

En último lugar, se recoge de previsión de planes de crisis para riesgos no reducibles, incluyendo tanto planes de contingencia con el objetivo de eliminar el riesgo y restaurar la reputación perdida, como un plan de comunicación específico para la gestión de la crisis.

El resultado de este plan y sus acciones para la empresa será la creación de una reputación consolidada y sostenible, acompañada de una clara ventaja competitiva. Dicha ventaja derivará del valor añadido generado a partir del aumento del desempeño de la organización tras medir el umbral mínimo exigible por sus participantes.

## Referencias

- Aced Toledano, C. (2014). *Reputación digital. Cómo gestionar la reputación en el ámbito online*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The Market Valuation of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31-42.  
10.1057/palgrave.crr.1540097
- Boxwell, R. J. (1994). In Vallecillo Rubiera I., Macshane B. and Zaratiegui J. R.(Eds.), *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid etc. : McGraw-Hill.
- Brady, A. K. O., Honey, G., Chartered Institute of, Management Accountants, & Chartered Institute of Management, Accountants Staff. (2007). *Corporate Reputation: Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Cano Giner, J. L., & Sánchez Torres, E. (2022). Caso Pikokaizen: inteligencia artificial para la asignación de recursos en procesos de fabricación manual. *Harvard Deusto Business Review*, , 70-77. <https://www.harvard-deusto.com/caso-pikokaizen-inteligencia-artificial-para-la-asignacion-de-recursos-en-procesos-de-fabricacion-manual>
- Carrió Sala, M. (2013). In Casi E. (Ed.), *Gestión de la reputación corporativa : convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo* (1a. edición. ed.). Barcelona : Libros de Cabecera.
- Casado Molina, A. M. (2013). La Gestión de la Reputación en España: Nuevas tendencias en las Direcciones de Comunicación.(4), 91-112.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4387049.pdf>



Catalan, J. (2011). In Ramon-Muñoz R., Miranda Encarnación J. A.(Eds.), *Distritos y Clusters en la Europa Del Sur : La Contribución de Los Territorios y Las Empresas a la Formación de la Ventaja Competitiva* (1st edition. ed.). Madrid : Lid Editorial Empresarial S.L.

de la Torre, N. (2022, Hay que producir cerca, si hay otro parón, no volveremos a tener los almacenes llenos". *Actualidad Economica*, , 7.  
<https://www.proquest.com/magazines/hay-que-producir-cerca-si-otro-parón-no/docview/2735581259/se-2?accountid=14609>

Deephouse, D. L. (1998). Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Effect of Financial and Media Reputations on Performance. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 68. 10.1057/palgrave.crr.1540019

Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091-1112. 10.1177/014920630002600602

del Santo, O. (2014). *Reputación Online Para Tod@s: 10 Lecciones Desde la trinchera sobre tu activo mas importante*. Oscar Del Santo.

Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223. 10.1111/emre.12081

Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-156.

Esparza, E., Lucio, I., & Ybarra, J. (2005). Evolución de la industria española del calzado: Factores relevantes en las últimas décadas. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784,



Nº 355-356, 2004 (*Ejemplar Dedicado a: La Renovación De La Industria Tradicional Española*), Pags.211-228, 355

Ferruz González, S. A. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 4(7), 130-137. 10.24137/raeic.4.7.13

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. (2004). In Riel, C. B. M. van (Ed.), *Fame & fortune : how successful companies build winning reputations* (1st edition. ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, Financial Times.

Gil Lafuente, A. M., & Paula, L. B. (2011). La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 11(1), 71-90.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618. 10.1002/smj.4250140804

IE Business School y Foro de Reputación Corporativa. (2011). *Foro de Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*.

Khan, S. (2019). Chief Reputation Officer (CRO): Envisioning the Role. *Corporate Reputation Review*, 22(3), 75-88. 10.1057/s41299-019-00061-5

Larkin, J. (2003). Strategic Reputation Risk Management. 10.1057/9780230511415



Martínez Mora, C., & Merino de Lucas, F. (2017). *La estrategia de retorno de la industria española: El caso del sector calzado en Alicante, su importancia y determinantes; Reshoring the Spanish Production of Footwear: Its Importance and Determinants; Reshoring the Spanish Production of Footwear: Its Importance and Determinants.* Asociación Internacional de Economía Aplicada ASEPELT.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Price and Advertising Signals of Product Quality. *The Journal of Political Economy*, 94(4), 796-821. 10.1086/261408

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. 10.2307/259247

Molina Ochoa, M. J., Garmendia López, I., & Mangas Martín, V. J. (2011). *Evaluación medioambiental del sector del calzado: casos de Almansa y Elda*

Pérez-Cornejo, C., & de Quevedo-Puente, E. (2021). Enterprise Risk Management as a Tool to Manage Corporate Reputation. *Risk Management: An Overview* (pp. 25-44). Nova Science Publishers, Inc.

Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*, 37(4), 505-515. 10.1016/j.emj.2019.01.005

Quevedo Puente, M. E., & Pérez Cornejo, C. (2022). *Curso 2020/2021 MÁSTER EN SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA MÓDULO: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN BLOQUE TEMÁTICO: REPUTACIÓN CORPORATIVA*



Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (1998). Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of a Firm's Corporate Reputation: How Reputation Helps Attain and Sustain Superior Profitability. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 72. 10.1057/palgrave.crr.1540020

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093. 10.1002/smj.274

Sánchez Calero, M. L. (2002). Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales. *Ámbitos (Sevilla)*, (8)10.12795/Ambitos.2002.i07-08.09

Sandberg, K. (2002). Kicking the Tires of Corporate Reputation. *Harvard Management Communication Letter*, , 5-6.

Selnes, F. (1993). An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. *The Journal of Product & Brand Management*, 2(4), 45-60. 10.1108/EUM0000000002981

Srivastava, R. K., McInish, T. H., Wood, R. A., & Capraro, A. J. (1998). Part IV: How Do Reputations Affect Corporate Performance?: The Value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1), 61. 10.1057/palgrave.crr.1540018

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



Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187-203. 10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x

Wartick, S. L. (1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society*, 31(1), 33-49. 10.1177/000765039203100104

Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454. 10.1002/smj.4250090505



## ANEXOS

### Anexo I.

#### Grupo Pikolinos en los medios de comunicación:

<http://revistadelcalzado.com/el-museo-de-calzado-de-pikolinos-abre-sus-puertas/>

<http://revistadelcalzado.com/pikolinos-familia-peran-jadraque/>

<https://agencia3tercios.wordpress.com/2016/11/16/pikolinos-solidarity/>

<https://alicanteplaza.es/el-plan-del-calzado-para-los-fondos-ue-digitalizar-y-economia-circular-con-pikolinos-o-simplicity-works-como-tractoras>

<https://alicanteplaza.es/pikolinos-arranca-plan-estrategico-en-un-2022-donde-facturara-100-millones>

<https://alicanteplaza.es/pikolinos-crece-un-6-en-2018-y-alcanza-los-129-millones-de-ventas-con-10-de-beneficio>

<https://alicanteplaza.es/pikolinos-potencia-la-venta-online-y-la-unifica-con-la-gestion-de-las-tiendas-fisicas-en-pikostore>

<https://alicanteplaza.es/pikolinos-se-lanza-a-potenciar-sus-tiendas-propias-y-la-venta-online-frente-al-canal-multimarca>

<https://aplauso.es/blog/74-los-zapatos-pikolinos-nunca-seran-iguales-a-otros.html#>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/03/29/empresas/1112103594\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2005/03/29/empresas/1112103594_850215.html)

[https://congreso.aeef.es/expositores/juan\\_peran/](https://congreso.aeef.es/expositores/juan_peran/)

<https://edicionessibila.com/martinelli-crece-un-54-en-el-primer-ano-de-su-plan-estrategico/>

<https://elpais.com/economia/negocios/2022-06-15/pikolinos-filosofia-japonesa-para-el-gigante-del-calzado-ilicitano.html>

<https://es.fashionnetwork.com/news/pikolinos-abre-su-primera-tienda-propia-en-francia,442379.html>

<https://es.fashionnetwork.com/news/Pikolinos-impulsa-martinelli-con-un-plan-estrategico-ad-hoc-para-que-crezca-a-doble-digito,1428271.html>

<https://globalfashionexport.net/gfe-news/la-familia-peran-asume-el-control-del-grupo-pikolinos/>

<https://lavalencianacalzados.com/blog/de-donde-es-la-marca-pikolinos/>

<https://www.20minutos.es/noticia/272525/0/trabajo/ideal/pikolinos/>

<https://www.ejecutivos.es/noticias/el-grupo-pikolinos-consolida-su-apuesta-por-la-sostenibilidad>



<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/175211/03/07/Pikolinos-compra-la-marca-Martinelli-por-35-millones-E-para-relanzarse.html>

[https://www.elplural.com/economia/empresas/claves-exito-pikolinos-empresa-familiar\\_292547102](https://www.elplural.com/economia/empresas/claves-exito-pikolinos-empresa-familiar_292547102)

<https://www.epe.es/es/activos/20221111/pikolinos-secreto-mejor-guardado-78398398>

<https://www.expansion.com/valencia/2022/03/18/62344115468aeb97778b45b4.html>

<https://www.fundacionjuanperanpikolinos.org/nosotros/juan-peran/>

<https://www.informacion.es/elche/2007/05/19/pikolinos-tratara-aspe-7-millones-7649248.html>

<https://www.lasprovincias.es/vall-albaida/clave-pikolinos-empresa-20210922095437-nt.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.lasprovincias.es%2Fvall-albaida%2Fclave-pikolinos-empresa-20210922095437-nt.html>

<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20210920/7727803/juan-peran-fundador-pikolino-s-premio-honor-empresa-familiar-alicante.html>

<https://www.marcasrenombradas.com/miembro/pikolinos-6/>

<https://www.modaes.com/empresa/pikolinos-abre-flagship-stores-en-madrid-y-mexico-y-busca-oportunidades-en-europa>

<https://www.modaes.com/empresa/pikolinos-firma-un-prestamo-vinculado-a-objetivos-sostenibles>

<https://www.modaes.com/empresa/pikolinos-sigue-modificando-su-estructura-e-integra-su-empresa-de-curtiduria>

<https://www.modaes.com/entorno/rosana-peran-fice-aun-tenemos-imagen-de-un-sector-antiguo-no-se-ha-transmitido-el-cambio>

<https://www.modaes.com/perfiles/juan-manuel-peran>

<https://www.modaes.com/perfiles/juan-peran>

<https://www.piescuadrados.es/empresa/>



## Anexo II.

### Informe Promocional (Fecha 07/01/2023) EInforma.



CARDASI SA  
C.I.F.: A53183901  
Informe Promocional (Fecha 07/01/2023)

## Resumen ejecutivo

Identificación		Fecha última revisión
Razón Social Actual	CARDASI SA	30/12/2022
CIF/NIF	A53183901	
Número D-U-N-S	564923217	
Situación de la Empresa	● Activa	

Datos de contacto		
<b>Domicilio Social Actual</b> CALLE GALILEO GALILEI (PQ INDUSTRIAL), 2 - 1 - 03203 ELCHE/ELX (Alicante)		
☎ <b>Teléfono</b> 965681234	☎ <b>Fax</b> 965683156	✉ <b>E-mail corporativo</b> <a href="mailto:rosana@pikolinos.com">rosana@pikolinos.com</a>

Riesgo Comercial	
 <b>Rating</b> <a href="#">Consultar</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>☎ <b>Situación de la Empresa:</b> ● Activa</li><li>☎ <b>Opinión de crédito:</b> <a href="#">Consultar</a></li><li>☎ <b>Incidencias:</b> <a href="#">Consultar</a></li><li>⚠ <b>RAI:</b> <a href="#">Consultar Ahora</a></li><li>🔍 <b>Experian Bureau Empresarial (EBE):</b> <a href="#">Consultar</a></li><li>⚠ <b>ICIRED Fichero de Impagados:</b> <a href="#">Consultar</a></li><li>⚠ <b>Registro de Impagados Judiciales (RIJ):</b> <a href="#">Consultar</a></li></ul>

Información Financiera			
<b>Ventas Último Año (2021)</b> <a href="#">Consultar</a>			
<b>Resultado Último Año (2021)</b> <a href="#">Consultar</a>	<b>Total Activo (2021)</b> <a href="#">Consultar</a>	<b>Capital social</b> 62.830 €	<b>Depósito individual</b> 2021 

### Información Comercial

**Sector**  
Servicios Generales

- Fecha Constitución:** 10/03/1997
- Catalogación tamaño según U.E.:** Empresa mediana
- CNAE 2009:** 8211 - Servicios administrativos combinados
- SIC:** 7392 - Asesoría y relaciones públicas de empresas
- Operaciones Internacionales:** No constan
- Entidades Bancarias:** 2

### Estructura Corporativa

- Presidente:** [PERAN BAZAN, JUAN MANUEL](#)
- Accionista mayoritario:** JUAN PERAN RAMOS
- Dependencia Estructural:** Cabecera Grupo Consolidado
- Participaciones:** SI

### Estructura Legal

- Forma Jurídica:** Sociedad anónima
- Obligado a presentar cuentas:** Si
- Censo cameral:** Si. Censado en el I.A.E. (2022)
- Cotiza en bolsa:** No
- Último Acto BORME:** 30/12/2022 Reelecciones
- Último artículo de prensa:** 20/12/2019 Información DATOS FINANCIEROS

### Otra Información de Interés

La fecha de actualización del último dato incluido en este Informe es **30/12/2022**

Esta empresa ha sido consultada **32** veces en el último trimestre, la última vez el **05/01/2023**

La información contenida en este informe ha sido investigada y contrastada con fecha **08/03/2022**

### Evolución de Empleados

Año	Empleados
2019	65
2020	60
2021	60

### Evolución de Ventas

Año	Ventas (M)
2019	5.5
2020	5.0
2021	5.5

## Estructura corporativa

### Vinculaciones administrativas

Resumen	Distribución del órgano de Administración
<p>Órgano de administración: <a href="#">11 miembros (21/12/2022)</a></p> <p>Audidores de cuentas: <a href="#">2 miembros (30/09/2020)</a></p> <p>Directivos funcionales: <a href="#">4 miembros (02/11/2015)</a></p> <p>Cargos no vigentes: <a href="#">11 miembros (21/10/2016)</a></p>	<p>Mujeres 55 %</p> <p>Hombres 45 %</p>

Administradores, Dirigentes y Auditor de Cuentas		
<b>Órgano de administración</b>		
CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRAMIENTO
Presidente	<a href="#">PERAN BAZAN, JUAN MANUEL</a>	21/10/2016
Vicepresidente	<a href="#">PERAN BAZAN, ROSA ANA</a>	21/10/2016
Consejero Delegado	<a href="#">PERAN BAZAN, CAROLINA</a>	21/12/2022
Consejero	<a href="#">BAZAN CONTRERAS, ROSARIO</a>	21/10/2016
Consejero	<a href="#">PERAN RAMOS, JUAN</a>	21/10/2016
Secretario	<a href="#">PERAN DE VAS, ANTONIO FRANCISCO</a>	21/10/2016
<b>Audidores de cuentas</b>		
CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE	NOMBRAMIENTO
Auditor	<a href="#">GESEM AUDITORES Y EXPERTOS CONTABLES SLP</a>	30/09/2020
Auditor Cuentas Consolidadas	<a href="#">GESEM AUDITORES VICENTE PERTUSA Y CIA SLP</a>	30/09/2014
<p><a href="#">Consulte gratis los 13 cargos vigentes + 11 cargos no vigentes censados en elinforma</a></p> <p>Conozca su trayectoria profesional por tan sólo 2.5 € haciendo clic sobre el dirigente que desee consultar.</p>		
<b>REMUNERACIÓN DEL CONSEJO</b>		
Fuente: Memoria 2020		
Remuneración del consejo: 501.000,00 €		

Directivos Funcionales / Ejecutivos	
CARGO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE
Director General	<a href="#">PERAN BAZAN, ROXANA</a>
Director/Responsable Financiero	<a href="#">PERAN RAMOS, JUAN</a>
Director/Responsable RRHH	<a href="#">RODRIGUEZ DE VERA BELTRI, ROCIO</a>
Director/Responsable Comercial	<a href="#">BASUI, JORS</a>
CARGO NO VIGENTE	APELLIDOS Y NOMBRE
Director/Responsable Comercial	<a href="#">GARCIA, GABINO</a>
Gerente	<a href="#">PERAN, ROXANA</a>
Director/Responsable Comercial	<a href="#">VALBUENA, CARLOS</a>

Existen 4 directivos censados en eInfirma. Si desea que le facilitemos la búsqueda gratuita de cualquiera de estos directivos en la base de datos de Administradores de empresas, pulse sobre el nombre de su interés.

### Vinculaciones financieras

Accionistas						
RAZÓN SOCIAL	AVISO	NIF/PAÍS	%	FUENTE	FECHA FUENTE	
<a href="#">JUAN PERAN RAMOS</a>			100,00 %	Información encuesta	02/11/2015	

[Consulte gratis los 1 accionistas vigentes](#)

Participaciones						
RAZÓN SOCIAL	AVISO	NIF/PAÍS	%	FUENTE	FECHA FUENTE	
<a href="#">PIKOL SERVICE SL.</a>		B09941600	100,00 %	BORME IA	13/04/2022	
<a href="#">PIKOLINO'S DISEÑO SL.</a>		B54730262	100,00 %	Registro Mercantil	30/04/2021	
<a href="#">PIKOSTORE SL.</a>		B53906590	93,94 %	Registro Mercantil	30/04/2021	
<a href="#">PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA</a>		A53238713	90,00 %	Información encuesta	10/03/2022	
<a href="#">PIES CUADRADOS LEATHER SL.</a>		B53550471	10,14 %	Registro Mercantil	30/04/2021	

[Consulte gratis las 5 participaciones vigentes + 6 participaciones históricas censadas en eInfirma](#)

### Estructura legal

Datos de Constitución	Datos de estructura Actual
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha de publicación: 06/05/1997</li> <li>Provincia del registro: Alicante</li> <li>Nº de anuncio: 139316</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma jurídica: Sociedad anónima</li> <li>Capital social: 62.830€</li> <li>Capital desembolsado: 62.830€</li> </ul>

<b>Aspectos Legales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obligado a presentar cuentas:</b> Si</li> <li>• <b>Censo cameral:</b> Si. Censado en el I.A.E. (2022)</li> <li>• <b>Cotiza en bolsa:</b> No</li> </ul>	<b>Identificador de Entidad Jurídica (LEI)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fuente:</b> Legal Entity Identifiers (gleif.org)</li> <li>• <b>Identificador:</b> 95980020140005938517</li> <li>• <b>Fecha de alta:</b> 25/06/2014</li> <li>• <b>Fecha del boletín:</b> 26/01/2022</li> <li>• <b>Fecha de renovación:</b> 07/02/2023</li> </ul>
--	--

### BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil)

<b>Buscador de actos publicados del B.O.R.M.E</b> <p>Utilice el buscador de actos publicados en el B.O.R.M.E (Boletín Oficial del Registro Mercantil) y encuentre la información que necesita.          Total: 58 actos publicados  <a href="#">Ir al buscador de actos del B.O.R.M.E</a></p>
---

<b>Resumen</b> <p>Actos sobre actividad: <a href="#">2</a>(Último: 26/09/2005, primero: 22/03/2004)</p> <p>(!) Actos sobre administradores: <a href="#">29</a>(Último: 30/12/2022, primero: 07/05/1997)</p> <p>Actos de capital: <a href="#">3</a>(Último: 20/07/2004, primero: 31/12/1997)</p> <p>Actos de creación: <a href="#">1</a>(Último: 07/05/1997)</p> <p>(!) Actos de depósitos: <a href="#">14</a>(Último: 22/02/2011, primero: 26/10/1998)</p> <p>Actos de identificación: <a href="#">1</a>(Último: 20/07/2004)</p> <p>Actos informativos: <a href="#">8</a>(Último: 06/04/2020, primero: 07/04/2006)</p> <p>Actos sobre procedimientos: 0</p>
---

<b>Últimos Actos BORME</b> <a href="#">Ver todos los actos</a>																																												
<b>Otros actos</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ACTO</th> <th>FECHA</th> <th>Nº ANUNCIO</th> <th>REG. MERC.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><a href="#">Reelecciones</a></td> <td>30/12/2022</td> <td>572225</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Nombramientos</a></td> <td>30/12/2022</td> <td>572225</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Revocaciones</a></td> <td>30/12/2022</td> <td>572225</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Nombramientos</a></td> <td>08/10/2020</td> <td>339730</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Modificaciones estatutarias</a></td> <td>06/04/2020</td> <td>139908</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Otros conceptos</a></td> <td>28/10/2016</td> <td>435978</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Nombramientos</a></td> <td>28/10/2016</td> <td>435978</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Revocaciones</a></td> <td>28/10/2016</td> <td>435978</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Revocaciones</a></td> <td>28/10/2016</td> <td>435978</td> <td>Alicante</td> </tr> <tr> <td><a href="#">Modificaciones estatutarias</a></td> <td>14/01/2016</td> <td>11892</td> <td>Alicante</td> </tr> </tbody> </table> <p>Consulte la imagen original de la publicación en el BORME (3 €) o del Depósito de Cuentas (12 €) haciendo clic en el enlace correspondiente.</p>	ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.	<a href="#">Reelecciones</a>	30/12/2022	572225	Alicante	<a href="#">Nombramientos</a>	30/12/2022	572225	Alicante	<a href="#">Revocaciones</a>	30/12/2022	572225	Alicante	<a href="#">Nombramientos</a>	08/10/2020	339730	Alicante	<a href="#">Modificaciones estatutarias</a>	06/04/2020	139908	Alicante	<a href="#">Otros conceptos</a>	28/10/2016	435978	Alicante	<a href="#">Nombramientos</a>	28/10/2016	435978	Alicante	<a href="#">Revocaciones</a>	28/10/2016	435978	Alicante	<a href="#">Revocaciones</a>	28/10/2016	435978	Alicante	<a href="#">Modificaciones estatutarias</a>	14/01/2016	11892	Alicante
ACTO	FECHA	Nº ANUNCIO	REG. MERC.																																									
<a href="#">Reelecciones</a>	30/12/2022	572225	Alicante																																									
<a href="#">Nombramientos</a>	30/12/2022	572225	Alicante																																									
<a href="#">Revocaciones</a>	30/12/2022	572225	Alicante																																									
<a href="#">Nombramientos</a>	08/10/2020	339730	Alicante																																									
<a href="#">Modificaciones estatutarias</a>	06/04/2020	139908	Alicante																																									
<a href="#">Otros conceptos</a>	28/10/2016	435978	Alicante																																									
<a href="#">Nombramientos</a>	28/10/2016	435978	Alicante																																									
<a href="#">Revocaciones</a>	28/10/2016	435978	Alicante																																									
<a href="#">Revocaciones</a>	28/10/2016	435978	Alicante																																									
<a href="#">Modificaciones estatutarias</a>	14/01/2016	11892	Alicante																																									



## Publicaciones en Prensa

### Resumen de Prensa por tipo de información

Información financiera: [1\(Último: 20/12/2019\)](#)

Histórico de prensa: [3\(Último: 14/07/2005, primero: 19/02/2004\)](#)

### Últimos artículos de Prensa

**20/12/2019** Publicado por: **Información** Tipo de Información: **DATOS FINANCIEROS**

El Grupo PIKOLINOS obtuvo en 2018 unas ventas consolidadas de 129 millones de euros, frente a los 121,8 del año anterior. Un incremento que permitió elevar hasta un 10% el resultado de explotación del grupo, aunque el beneficio después de impuestos se mantuvo en 10 millones de euros. La matriz del grupo, CARDASI, se articula en torno a cuatro sociedades: PIKOLINOS INTERCONTINENTAL, que el año pasado incrementó sus ventas alrededor de un 10%, hasta los 114 millones de euros; PIKOSTORE, que aún no ha presentado cuentas; PIKOKAIZEN, que en el último ejercicio elevó de 12,7 a 13,5 millones su facturación; y PIES CUADRADOS, con unos ingresos de 19,5 millones y un beneficio de 1,8 millones.

**14/07/2005** Publicado por: **Información** Tipo de Información: **ANUNCIOS LEGALES**

LA JUNTA GENERAL EXTRAORDINARIA DE LA SDAD., CELEBRADA EL 07/07/05, ACORDO LA AMPLIACION DEL OBJETO SOCIAL, QUE COMPRENDERA LAS ACTIVIDADES DE ADQUISICION, TENENCIA Y DISFRUTE DE VALORES MOBILIARIOS. DIRECCION Y GESTION DE LA PARTICIPACION DE LA SDAD. EN OTRAS SDADES. EN LAS QUE POSEE AL MENOS EL 5% DE LOS DERECHOS DE VOTO. LA PRESTACION DE SERVICIOS EN MATERIA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

[Artículos : 4 censados \(Link gratuito\)](#)

## Direcciones

### Domicilios

#### Domicilio social actual

**Dirección:**  
CALLE GALILEO GALILEI (PQ.INDUSTRIAL), 2 - 1 - 03203 ELCHE/ELX (Alicante)  
**Fax:**965683156

#### Domicilio social anterior

**Dirección:**  
CALLE GERMAN BERNACER, 4 - 03203 ELCHE/ELX (Alicante)



## Últimos Cambios

Cambios de la empresa en los últimos 24 meses		
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA	SECCIÓN DEL INFORME
<a href="#">BORME (Reelecciones)</a>	30/12/2022	<a href="#">Estructura Legal</a>
<a href="#">BORME (Revocaciones)</a>	30/12/2022	<a href="#">Estructura Legal</a>
<a href="#">BORME (Nombramientos)</a>	30/12/2022	<a href="#">Estructura Legal</a>
<a href="#">Balance Individual cargado (Registro Mercantil 30/04/2021)</a>	28/09/2022	Información Financiera
<a href="#">Opinión de Crédito (Variación)</a>	28/09/2022	Riesgo Comercial
<a href="#">Rating (Disminución)</a>	28/09/2022	Riesgo Comercial
<a href="#">Depósito de Cuentas Anuales disponible (2021) Individual</a>	27/09/2022	Información Financiera
<a href="#">Participaciones (Participación Histórica)</a>	17/06/2022	<a href="#">Estructura Corporativa</a>
<a href="#">Opinión de Crédito (Disminución)</a>	08/05/2022	Riesgo Comercial
<a href="#">Participaciones (Alta Participación)</a>	18/04/2022	<a href="#">Estructura Corporativa</a>
<b>Existen 31 cambios en los últimos 24 meses</b> Si el cambio está incluido en este Informe, podrá verlo sin coste. En caso contrario, le ofreceremos el Informe de menor valor que lo incluye.		

La información del presente informe procede de la base de datos de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.) Si considera que hay algún dato erróneo puede solicitar su rectificación dirigiéndose al Departamento de Atención al Cliente de eInforma a través de [clientes@einforma.com](mailto:clientes@einforma.com), el teléfono gratuito 900 10 30 20 o la dirección postal Avenida de la Industria, 32 Alcobendas 28108 MADRID. El presente Informe es para uso interno y no puede ser reproducido, publicado o redistribuido, parcial ni totalmente, de forma alguna sin la autorización expresa de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.). Debido a la gran cantidad de fuentes de información utilizadas para la elaboración del presente Informe, INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.) no garantiza la corrección absoluta de la información, ni se hace responsable de su uso para una finalidad en concreto. Asimismo le indicamos que el presente Informe no puede ser el único elemento a tener en cuenta para su toma de decisiones. Adicionalmente, el uso de las direcciones de correo electrónico, incluidas en los informes, está sujeto a las restricciones establecidas en la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. La información sobre personas físicas contenida en el presente Informe hace referencia únicamente a su actividad empresarial o profesional y debe ser utilizada exclusivamente en el marco de la empresa a la que representan o prestan sus servicios.

Anexo III.

Capturas [www.pikolinos.com/es-es/anotherworldispossible.html](https://www.pikolinos.com/es-es/anotherworldispossible.html) 'Sostenibilidad' web Grupo Pikolinos.

24/1/23, 10:47 <https://www.pikolinos.com/es-es/sustainability-pikolinos.html>

900 858 989 Envíos y devoluciones gratis\* Únete al club y consigue un -5% extra en Rebajas\* Localiza tu tienda

Rebajas Mujer Hombre Accesorios Outlet Huellas | ES-ES

## ANOTHER WORLD IS POSSIBLE

# Sostenibilidad Pikolinos

NUESTRO OBJETIVO DESDE SIEMPRE HA SIDO LA SOSTENIBILIDAD EN EL SENTIDO MÁS AMPLIO DE LA PALABRA

**COMPROMISO**

EN LOS AÑOS 80 Y 90 YA NOS PREOCUPÁBAMOS POR EL EQUIPO Y SUS FAMILIAS, ASÍ COMO DEL IMPACTO QUE NUESTRA ACTIVIDAD DEJABA EN EL ENTORNO A NIVEL MEDIOAMBIENTAL.

QUIZÁ ESTA "PREOCUPACIÓN" NO TENÍA UN NOMBRE O UN PROYECTO CLARO, PERO SIEMPRE SABÍAMOS QUE NUESTRO OBJETIVO DESDE SIEMPRE HA SIDO LA SOSTENIBILIDAD EN EL SENTIDO MÁS AMPLIO DE LA PALABRA.

PORQUE PARA NOSOTROS LA SOSTENIBILIDAD ES NUESTRO COMPROMISO CON LAS PERSONAS, LA SOCIEDAD Y CON EL MUNDO.

DESCUBRE MÁS

Suscríbete ahora y entérate de las novedades antes que nadie.

<https://www.pikolinos.com/es-es/sustainability-pikolinos.html> [¿Chateamos?](#) 1/2

ANOTHER  
**WORLD**  
IS POSSIBLE

## Compromiso medioambiental

PORQUE PARA NOSOTROS LA SOSTENIBILIDAD ES NUESTRO COMPROMISO CON LAS PERSONAS, LA SOCIEDAD Y CON EL MUNDO.

100%  
plásticos eliminados de nuestro packaging

30%  
energía consumida es renovable

neutros en emisiones de carbono  
Alcance 1 y 2

100%

cajas de cartón reciclado

100%

Desde 2020 formamos parte de Leather Working Group

DESCUBRE MÁS

ANOTHER  
**WORLD**  
IS POSSIBLE

## Sostenibilidad en la piel

¿ES POSIBLE?



LA PIEL ES LA ESENCIA DE NUESTRAS CREACIONES Y, POR ESO, ES PRIORITARIA UNA GESTIÓN RESPONSABLE DE NUESTRA PRINCIPAL MATERIA PRIMA.

SER MIEMBROS DE LWG ES EL COMPROMISO POR LA BÚSQUEDA DE TRATAMIENTOS SOSTENIBLES EN CURTIÓN Y ACABADO PARA GARANTIZAR EL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE.



JUNTO A ELLOS, ESTAMOS AUDITANDO Y REVISANDO LOS PROCESOS DE NUESTROS PROVEEDORES DE PIEL, PARA GARANTIZAR QUE CUMPLEN CON LOS ESTÁNDARES DE LA ORGANIZACIÓN TANTO A NIVEL SOCIAL COMO MEDIOAMBIENTAL.

### REUTILIZAR, LA CLAVE

EL RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE SE RESUME EN REDUCIR, REUTILIZAR Y RECICLAR.

DESCUBRE MÁS



# Compromiso social

UN PROYECTO DE LARGO RECORRIDO A TRAVÉS DE NUESTRA FUNDACIÓN JUAN PERÁN PIKOLINOS.

Hemos **colaborado** con

1.132

entidades sociales

Hemos **destinado** el

4%

de nuestros **beneficios**

Ayuda directa a

372.926

personas

Proyectos en

- España
- Kenia
- Guatemala
- India
- Guinea
- Bangladesh
- Senegal
- Perú
- El Sáhara
- ...

DESCUBRE MÁS

**Anexo IV.**

**Capturas Memoria de Actividades 2021 Fundación Juan Perán – Pikolinos.**



<p><b>PRESIDENTE</b> Juan Perán Ramos</p> <p><b>VICEPRESIDENTA</b> Rosario Perán Contreras</p> <p><b>TESORERA</b> Rosana Perán Bazán</p> <p><b>SECRETARIA</b> Marcela Fernández Losada</p> <p><b>DIRECTOR GERENTE</b> Antonio Perán del Vas</p>	<p><b>VOCALES</b> Juan Manuel Perán Bazán Carolina Perán Bazán Fernando García Pomares M<sup>a</sup> Teresa Pérez Vázquez Gumer Pérez Machado</p> <p><b>COLABORADORES</b></p> <p><b>Gestión</b> Isabel Marco Soler</p> <p><b>Comunicación y RRSS</b> Iván Botella Pérez</p> <p><b>Administración</b> Cristian Sánchez Ribes</p>
---	---

## NUESTRA MISIÓN

Ayudar y colaborar con entidades cuyo objetivo sea la mejora de las condiciones de vida de aquellas personas o grupos sociales que se hallen con dificultades físicas, psíquicas o económicas.

## NUESTRA VISIÓN

Construir una sociedad con más oportunidades para todos.

## NUESTROS VALORES

### NATURALIDAD.

Nos mostramos tal y como somos con transparencia. Actuamos con honestidad y respeto, siendo justos en nuestras decisiones y acciones con los proyectos que nos presentan.

### TRABAJO EN EQUIPO.

Valoramos el nosotros por encima del yo. Tenemos que formar un equipo, nosotros como financiador y las entidades sociales como ejecutoras.

### SOLIDARIDAD.

Nosotros no vemos entidades u organizaciones, vemos a las personas que hay detrás. Personas que necesitan nuestro apoyo para mejorar su situación, para ser más personas.

### EXCELENCIA.

Buscamos la mejora continua en todas nuestras actuaciones y proyectos, asumiendo responsabilidades y alcanzando resultados óptimos. Igualmente trasladamos la mejora continua a aquellas entidades con las que colaboramos, dándoles un toque empresarial a su gestión.

### CREATIVIDAD.

Intentamos crear e innovar en los proyectos que llevamos a cabo, no conformándonos con lo existente. Buscamos la originalidad en las entidades con las que colaboramos.



## ÁREA SOCIAL

### POBREZA, EXCLUSIÓN Y EMPLEO

Son proyectos que ayudan a conseguir una vida digna para aquellas personas que atraviesan una situación de especial vulnerabilidad.

**A PUNTADAS EMPRESA SOCIAL** Ayudamos a la inserción Socio laboral de personas en riesgo  
**ANMAG** Cubrimos las necesidades básicas para familias en riesgo  
**ASOCIACIÓN CONCIÉNCIATE** Realizamos voluntariado en la ciudad de Elche para la ayuda de personas en riesgo y Dispositivo de emergencia alimentaria  
**ASOCIACIÓN ISABELA** Ayudamos a menores que padecen a algún tipo de violencia  
**PROYECTO BECAS DE ESTUDIO PARA HIJOS DE EMPLEADOS DEL GRUPO PIKOLINOS** Pagamos la matrícula y damos una bolsa de estudio para estudiantes universitarios  
**C.E.I.P. AUSIAS MARCH** Becamos a niños y niñas en el comedor escolar  
**CES PET MIAU** Alquilamos un trastero para ayudar a la colonias de gatos del Parque Empresarial  
**CRUZ ROJA** Colaboramos en las actividades sociales  
**DYA ELCHE** Compramos una furgoneta para la ayuda de personas en riesgo  
**FUNDACIÓN DASYC DE LA COMUNIDAD VALENCIANA** Realizamos acompañamiento a

personas en exclusión o que sufren soledad  
**FUNDACIÓN ELCHE ACOGE DE LA COMUNIDAD VALENCIANA** Colaboramos en la Integración educativa y social del alumnado inmigrante  
**FUNDACIÓN OBRA MERCENARIA** Reinsertamos socialmente a personas privadas de libertad y personas sin hogar de Elche  
**FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO** Financiemos el Programa de apoyo y orientación educativa para jóvenes gitanos  
**PLAES ASISTENCIAL** Ayudamos en el pago del alquiler y gastos de sede  
**PRIMERA IGLESIA EVANGÉLICA BAUTISTA** Colaboramos en el comedor social  
**PROYECTO DE AYUDA A LA FAMILIA** Ayuda directa a familias en riesgo de exclusión  
**PROYECTO EMPRESAS SOLIDARIAS** Elaboramos y repartimos lotes de alimentos a familias en exclusión  
**PROYECTO LÁZARO S.L. (EMPRESA DE INSERCIÓN)** Colaboramos en el Programa empleo 2021.

## ÁREA SOCIAL

### SALUD Y BIENESTAR

Proyectos dirigidos a personas mayores y/o que padecen alguna enfermedad con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

**ADABE - ASOCIACIÓN DE ANOREXIA Y BULIMIA DE ELCHE** Apoyamos psicológicamente a personas con trastornos alimentarios **AFAE** Realizamos terapias de Estimulación Alternativas para personas con Alzheimer y otras demencias **AMACMEC** Atendemos psicológicamente a mujeres afectadas por cáncer de mama y sus familiares **PARTICULAR** Compramos un par de zapatos ortopédicos **APAEX** Realizamos actividades para ex-alcohólicos **APRALAD** Colaboramos en el programa de Reinserción psicosocial a drogodependientes en régimen ambulatorio **ASOCIACIÓN DE AYUDA A HUGO DATO** Ayudamos en el tratamiento de Hugo **ASOCIACIÓN DE ESCLEROSIS MÚLTIPLE DE ELCHE Y CREVILLENTE (AEMEC)** Promocionamos la actividad física, hábitos de vida saludable y

rehabilitación para afectados por esclerosis múltiple **ASOCIACIÓN PARKINSON ELCHE** Colaboramos en el Programa de atención integral a personas afectadas de párkinson y familiares **ASOCIACIÓN SONRISASKCNQ2** Ayudamos para personas con enfermedades raras **ASPE CONTRA EL ALZHEIMER, PARKINSON Y OTRAS ENFERMEDADES NEURODEGENERATIVAS** Participamos en el proyecto de intervención fisioterapéutica con usuarios afectados por enfermedades neurodegenerativas **AVAEH** Pagamos el seguro de voluntariado en el Hospital General de Elche **CENTRO CREA** Ayudamos a pacientes y familias con los gastos del comedor terapéutico **PAYASOSPITAL** Colaboramos en el proyecto de Sonrisas para los menores en los hospitales de Alicante

## ÁREA SOCIAL

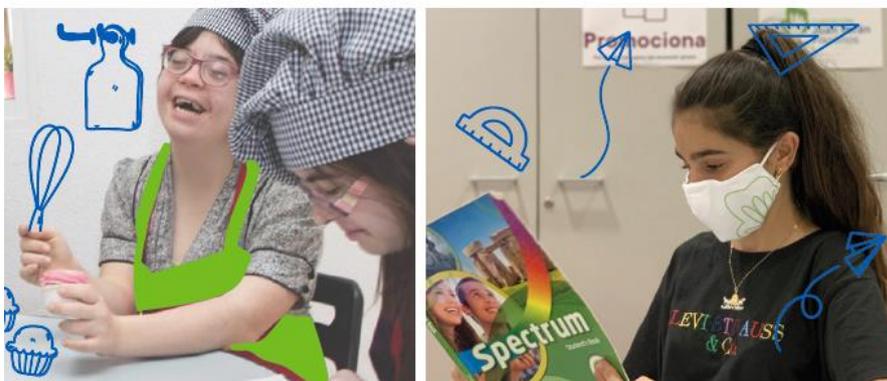
### DISCAPACIDAD

Todos aquellos proyectos que fomenten el desarrollo y autonomía de las personas con discapacidad independientemente de su edad.



**ADIPSI** Editamos una revista hecha por personas con discapacidad **ADIS ASOCIACIÓN PERSONAS CON DIVERSIDAD FUNCIONAL** Colaboramos en el transporte para acceso al empleo **AODI** Patrocinamos una furgoneta para personas con discapacidad **APACV** Ayudamos en las colonias urbanas para niños y jóvenes con autismo **APSA** Mantenemos 34 plazas de atención directa para personas con discapacidad Asociación **ANDA** Formamos a personas con discapacidad para la vida independiente **ASOCIACIÓN ANILIA** Formamos para la inserción laboral de personas con inteligencia límite **ASOCIACIÓN ARTES** Colaboramos en la escuela de ARTES para personas con discapacidad **ASOCIACIÓN ASPERGER ALICANTE-TEA (ASPALI)** Ayudamos

en el proyecto de formación, orientación e inclusión socio laboral **ASOCIACIÓN DE FAMILIAS CON PERSONAS DISCAPACITADAS PSÍQUICAS DE ELCHE (ANOA ELX)** Realizamos un servicio de atención diurna para personas con diversidad funcional **ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL INTEGRA-T** Participamos en el taller de artesanía, cerámica y abalorios **ASOCIACIÓN TAMARIT** Mejoramos el equipamiento e instalaciones en el jardín, vivero y sede **DISABLED PARK** Patrocinamos plazas de aparcamiento para personas con discapacidad **FUNDACIÓN DEFORA** Ayudamos en el curso de cocina para personas con discapacidad



## ÁREA SOCIAL

### EDUCACIÓN

Son aquellos proyectos educativos dirigidos a la búsqueda de empleo de personas en riesgo de exclusión como mujeres, personas con discapacidad o que se encuentren en situación de especial vulnerabilidad.

**ADACEA** Proyecto de Patios inclusivos en centros escolares de la provincia de Alicante **FUNDACIÓN ANAR** Prevenimos el acoso escolar y el ciberbullying en los centros educativos de Elche **FUNDACIÓN SALUD INFANTIL** Atendemos a niños y niñas de entre 0 y 16 años **NAZARET** Reformamos una sala polivalente en el Colegio Nazaret para niños en riesgo de Alicante.

NUESTROS  
PROYECTOS



## ÁREAS DEPORTIVA Y CULTURAL

### DEPORTIVA

Proyectos que promuevan la educación a través del deporte y que estén dirigidos a niños y niñas, personas con discapacidad o colectivos en riesgo de exclusión.

### CULTURAL

Proyectos relacionados con nuestro patrimonio cultural, ayudando siempre a aquellos que colaboren con los colectivos más vulnerables.

APDA Patrocinamos el proyecto Inklusport – Lanzadera deportiva **ASOCIACIÓN DE JUBILADOS Y PENSIONISTAS DE ELCHE** Editamos un libro de Vivencias y Cultura de Elche **CLUB BALONCESTO EN SILLA DE RUEDAS** Patrocinamos la Liga de Baloncesto en Silla de Ruedas **CLUB BALONCESTO ILICITANO** Becamos a jugadores **CLUB CICLISTA CREVILLENTE** Apoyamos el club infantil de ciclismo **COMISIÓN DIOCESANA DE PATRIMONIO ORGANÍSTICA** Patrocinamos conciertos de órgano **DANSAIRES** Colaboramos un espectáculo de Danza en el Gran Teatro Elche **BASKET CLUB** Becamos a jugadores **IES TORRELLANO** Ayudamos en el proyecto de innovación pedagógica “Escuela de Rock” **PEÑA EL RAVAL** Becamos a niños para la práctica de fútbol.



## ÁREA PROGRESO

Incluimos todos aquellos proyectos de cooperación al desarrollo que tienen que ver con la educación, alimentación o empoderamiento de la mujer.

**ADCAM** Apoyamos a la comunidad Masai en Kenia **ASOCIACIÓN AYUDA AL SÁHARA** Compramos un ordenador para los campamentos de Tindouf **FUNDACIÓN DHARMA** Becamos a niñas en India **FUNDACIÓN VICENTE FERRER** Construimos un centro educativo y de atención primaria en la India **KASUMAI** Colaboramos en un proyecto educativo en Guinea Bisau **ADCAM** Reconstruimos una residencia de niños y niñas tras un incendio



**NUESTROS  
PROYECTOS**



Durante este año, nuestro Presidente, Juan Perán, y nuestra Tesorera, Rosana Perán, han recibido varios reconocimientos que nos recuerdan lo importante que es seguir haciendo nuestro trabajo.

## JUAN PERÁN

Medalla de Oro y Brillantes de la **CÁMARA DE COMERCIO DE ALICANTE**.

Premio de la **ASOCIACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DE ALICANTE (AEFA)** por su trayectoria profesional en el sector del calzado.

Premio del **CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ** por su compromiso con la igualdad, inclusión y sostenibilidad.

Participación en el **XXIV CONGRESO NACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR**.

## ROSANA PERÁN

Premio **ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS DE LA PROVINCIA DE ALICANTE (AEPVA)** – Caja Rural Central “Mujeres que cambian el mundo”.

## Anexo V.

### Informe trimestral absentismo laboral RANDSTAD. \_1er trimestre (julio 2022).

Informe trimestral absentismo laboral.

[índice](#)

## Análisis por sectores

Gráfico 2.1

Sectores con absentismo muy por debajo del promedio. Niveles de absentismo. (2022T1)

■ Absentismo  
■ Absentismo IT



Contamos con un total de 17 sectores que cuentan con niveles de absentismo comprendidos entre 5,0% y 5,8%. Dentro de estos encabeza la lista el sector de Confección de prendas de vestir con un nivel de 5,8%. Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades

relacionadas con los mismos aparece como el sector con menor nivel (5,0%) dentro de este grupo. También respecto al absentismo por IT, los índices más bajos se encuentran en el mencionado sector, con un 3,5%.

Gráfico 2.2

Sectores con absentismo muy por debajo del promedio. Variaciones interanuales. (2022T1)

■ Absentismo, Variación interanual  
■ Absentismo IT, Variación interanual



## Anexo VI.

### Informe trimestral absentismo laboral RANDSTAD. 2do trimestre (noviembre 2022).

Informe trimestral absentismo laboral.

[Índice](#)

## Análisis por sectores

Gráfico 1.1  
Top 12 sectores con menor absentismo. Niveles de absentismo. (2022T2)

■ Absentismo  
■ Absentismo IT



Dentro del top 12 de los sectores con menor nivel de absentismo (nivel máximo 4,1%) en el segundo trimestre de 2022, encontramos los sectores de Actividades relacionadas con el empleo (2,5%) y Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (3,2%) que cuentan

con las cifras más bajas. Limitando el análisis al absentismo por IT, aparece Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática (1,8%) e Investigación y desarrollo (1,9%), como los sectores que ocupan niveles más bajos.

Gráfico 1.2  
Top 12 sectores con menor absentismo. Variaciones interanuales. (2022T2)

■ Absentismo  
■ Variación interanual  
■ Absentismo IT  
■ Variación interanual



## Anexo VII.

### Sellos y certificados que contribuyen a los ODS en el sector del calzado. GUÍA 'ODS RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DEL CALZADO, INESCOP (Centro de Innovación y Tecnología), octubre 2020.

#### SELLOS Y CERTIFICACIONES QUE CONTRIBUYEN A LOS ODS

Existen sellos y certificaciones que se encuentran relacionados con metas de los diferentes objetivos y que pueden servir como justificación o evidencia del compromiso cumplido respecto a uno o varios ODS. Estos son algunos de los más representativos:

<p>Certifica que se ha calculado la huella de carbono y muestra el resultado.</p>	<p>Garantiza que la naturaleza química del material no se corresponde con fibras de origen animal.</p>
<p>Certifica la cuantificación de la biodegradabilidad de un material (cuero, plástico o textil) según la norma ISO 20136.</p>	<p>Certifica la realización de un control de las sustancias restringidas para calzado de acuerdo al establecido en el reglamento REACH.</p>
<p>Certifica que todos los materiales o componentes están fabricados con materiales sostenibles y sometidos al control de sustancias restringidas, y poseen una adecuada durabilidad.</p>	<p>Garantiza la seguridad física y química del calzado de niño según la normativa vigente.</p>

<p>Certifica que el modelo ha incorporado criterios ambientales en la fase de concepción y desarrollo, permitiendo reducir su impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida.</p>	<p>Acredita la procedencia de todos los productos utilizados e informa de la trazabilidad de los procesos a través de los correspondientes sellos de certificación.</p>
<p>Certifica la calidad de zapatos, componentes y materiales, de acuerdo a la norma ISO 17020.</p>	<p>Certifica los esfuerzos de las organizaciones españolas en el cálculo y reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero que genera su actividad.</p>
<p>Certifica productos que reducen los efectos ambientales adversos, en comparación con otros productos de su misma categoría, contribuyendo así a un uso eficaz de los recursos y a un elevado nivel de protección del medioambiente.</p>	<p>Certifica el porcentaje de materia orgánica utilizada en la constitución del textil, teniendo también en cuenta, requisitos ambientales, requisitos de calidad y toxicidad y criterios sociales.</p>



Certifica el contenido reciclado de los productos, además de verificar las prácticas sociales, medio ambientales y químicas, que comprendan su producción.



Certifica la presencia y la cantidad de material reciclado utilizado en la fabricación de un producto.



Verifica la presencia y la cantidad de materiales orgánicos en un producto y rastrea el flujo de las materias primas desde su origen hasta el producto final.



Certificación estandarizada internacionalmente destinada a cuero y artículos de cuero que indica que el artículo etiquetado ha superado satisfactoriamente una prueba sobre productos químicos nocivos para la salud.



Certifica textiles químicamente seguros, sin tóxicos ni irritantes.



Certifica todos aquellos productos que sostienen un modelo de gestión forestal responsable



Certifica los esfuerzos en curtidurías encaminados a hacer de la curtiembre una actividad más limpia y eficiente.



Sello de Comercio Justo que verifica los esfuerzos hacia la sostenibilidad de las personas y el planeta.

## Anexo VIII.

### Ejemplo 1 rankings sectorial: EIEconomista.es

24/1/23, 9:59

Información Ranking de Pikolino's Intercontinental sa | Ranking Empresas

## elEconomista.es Ranking de Empresas

Busca cualquier empresa por nomi

Información ofrecida por  
Información ofrecida por

Pikolino's Intercontinental Sa en el año 2020 tiene unos activos registrados por un valor de 68.261.627 € y unas ventas de 74.139.004 €.

La información del Ranking que ocupa Pikolino's Intercontinental Sa procede de la base de datos de información financiera de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.). [Más información sobre el Ranking de Empresas.](#)

Denominación	Pikolino's Intercontinental Sa
Objeto Social	Fabricación de calzado de hombre, mujer y niño.
Domicilio Social	CALLE GALILEO GALILEI - PQ. INDUSTRIAL DE ELCHE , 2
Localidad	ELCHE/ELX
Teléfono	965681234
Fax	965683156
Forma Jurídica	Sociedad anónima
Página Web	www.pikolinos.com
Marcas	TROTTERS BY LEMUR
Actividad	Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado



Ve el Informe Ampliado. ¡Es gratis!  
Regístrate en elinforma y le regalamos el Informe Ampliado de esta empresa

Ver el Informe Ampliado de PIKOLINO'S  
INTERCONTINENTAL SA

Número de empleados

Año	Total	Fijos	Eventuales
2017	117	70,94 %	29,06 %
2018	123	97,56 %	2,43 %
2019	133	78,94 %	21,05 %
2020	134	77,61 %	22,38 %

**Hay más por ver**

[Ver Informe de Pikolino's Intercontinental Sa](#)

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/PIKOLINOS-INTERCONTINENTAL.html>

1/5

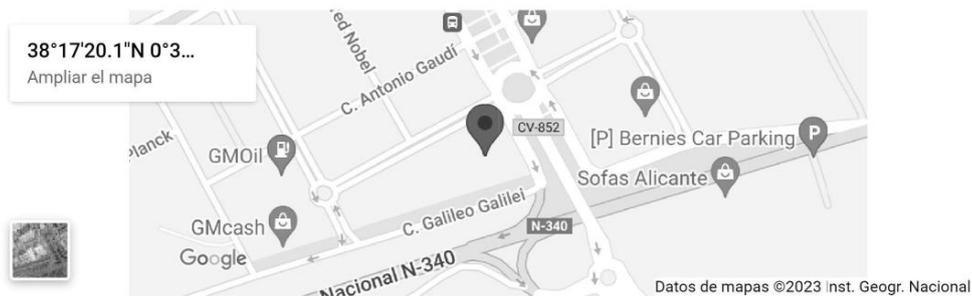
24/1/23, 9:59

Información Ranking de Pikolino's Intercontinental sa | Ranking Empresas

	2020	110.760.209 €	-3,5 %
Resultado 2021	2.178.140,70 €		
Ebitda 2021	4.315.512,16 €		
Total Activo 2021	68.261.627,15 €		

### Accede al Informe ampliado de Pikolino's Intercontinental Sa

- Ranking Nacional **Posición 2.734** ↓
- Ranking Provincial **Posición 37 de Alicante** ↓
- Ranking Sectorial **Posición 22 de Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado** ↓



## Resumen de posiciones de Pikolino's Intercontinental Sa

Información ofrecida por



Pikolino's Intercontinental Sa ha tenido en 2020 unas ventas de 74.139.004 €, por lo cual ha obtenido la posición 2.734 del **Ranking Nacional de Empresas** según ventas , empeorando en 828 posiciones respecto al año 2019.

En el **Ranking de Alicante** según ventas, la empresa Pikolino's Intercontinental Sa en 2020 ha conseguido la posición 37 , empeorando en 13 posiciones respecto al año 2019.

Pikolino's Intercontinental Sa ha obtenido en 2020 la posición 22 en el **Ranking de Empresas del Sector Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado** según ventas , empeorando en 3 posiciones respecto al año 2019.

### Hay más por ver

[Ver Informe de Pikolino's Intercontinental Sa](#)



Información ofrecida por

A continuación le mostramos la evolución de posiciones entre 2019 y 2020 de Pikolino's Intercontinental Sa por cada uno de los rankings según sus ventas:

### Evolución posiciones 2019 vs 2020 - Ventas

Ranking	Posición 2019	Posición 2020	Evolución Posiciones
Nacional	1.906	2.734	828 ↓
Alicante	24	37	13 ↓
Sector CNAE 4642	19	22	3 ↓

Acceda a toda la información de Pikolino's Intercontinental Sa

### Posición 22 en el sector Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado

Pikolino's Intercontinental Sa se encuentra en la posición 22 del Ranking del sector Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado, con una facturación de 74.139.004 €.

A continuación podrá consultar la posición en el ranking de Pikolino's Intercontinental Sa y empresas con posiciones similares:

Posición Sector	Nombre de la empresa	Ventas (€)	Provincia
17	VF APPAREL ESPAÑA S.L.	135.882.681	Barcelona
18	SHOES BY STUART S.L.	104.683.467	Alicante
19	SKECHERS USA IBERIA SLU	92.541.024	Madrid
20	PUMA IBERIA S.L.	88.222.811	Madrid
21	ALPARGATAS EUROPE SLU	80.923.966	Madrid
22	<b>PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA</b>	<b>74.139.004</b>	<b>Alicante</b>
23	PANAMA JACK SLU	72.476.789	Alicante
24	INTERSPORT CCS SA	61.717.000	Barcelona
25	XTI FOOTWEAR SL	61.436.372	Murcia
26	BINIARAIX MANUFACTURING SLU	53.359.907	Baleares
27	ALFICO SA	53.290.706	Pontevedra

Ver Ranking de Empresas del CNAE 4642

### Posición 37 en la provincia de Alicante

### Hay más por ver

Ver Informe de Pikolino's Intercontinental Sa

24/1/23, 9:59

Información Ranking de Pikolino's Intercontinental sa | Ranking Empresas

Posición Provincia	Nombre de la empresa	Ventas (€)	Sector Actividad
32	AGUAS MUNICIPALIZADAS DE ALICANTE EMPRESA MIXTA	77.921.360	3600
33	GOLDCAR SPAIN S.L.	76.694.000	7711
34	GAVIOTA SIMBAC SL	75.887.410	2573
35	BABCOCK MISSION CRITICAL SERVICES FLEET MANAGEMENT SAU	75.189.000	5223
36	LOGISTIUM SERVICIOS LOGISTICOS SA.	74.176.000	4673
37	<b>PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA</b>	<b>74.139.004</b>	<b>4642</b>
38	PANAMA JACK SLU	72.476.789	4642
39	LA ESPAÑOLA ALIMENTARIA ALCOYANA SA	71.306.764	1039
40	HIJOS DE MANUEL CRESPO SA	71.141.328	4511
41	BLUE FACTORY TEAM SLU	65.866.687	3099
42	VERNE TELECOM SL.	65.573.604	6110

[Ver Ranking de Empresas de Alicante](#)

### Posición 2.734 en el Ranking de Empresas Españolas

Pikolino's Intercontinental Sa se encuentra en la posición 2.734 del Ranking Nacional de Empresas , con una facturación de 74.139.004 €.

A continuación podrá consultar la posición en el ranking de Pikolino's Intercontinental Sa y empresas con posiciones similares:

Posición Nacional	Nombre de la empresa	Ventas (€)	Provincia
2.729	DS SMITH PACKAGING PENEDES SA.	74.190.243	Barcelona
2.730	BBVA NEXT TECHNOLOGIES SL.	74.183.269	Madrid
2.731	LOGISTIUM SERVICIOS LOGISTICOS SA.	74.176.000	Alicante
2.732	ENAGAS FINANCIACIONES SAU	74.171.000	Madrid
2.733	M TORRES DISEÑOS INDUSTRIALES SAU	74.168.091	Navarra
2.734	<b>PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA</b>	<b>74.139.004</b>	<b>Alicante</b>
2.735	DAORJE SL	74.138.000	Asturias

### Hay más por ver

[Ver Informe de Pikolino's Intercontinental Sa](#)



24/1/23, 9:59

Información Ranking de Pikolino's Intercontinental sa | Ranking Empresas

Posición Nacional	Nombre de la empresa	Ventas (€)	Provincia
2.738	PORSAMADRID SL	74.070.000	Madrid
2.739	SISTEM MELESUR ENERGIA SA.	74.031.741	Sevilla

[Ver Ranking de Empresas Nacional](#)

Todo el contenido de ranking-empresas.eleconomista.es y toda la información de empresas procede de la base de datos de INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.) y es tratada y suministrada por INFORMA D&B S.A.U. (S.M.E.). En todo caso, la información de empresas que proporcionamos debe ser tenida en cuenta sólo como un elemento más a considerar a la hora de adoptar decisiones comerciales y no debe por tanto determinar las mismas.

[Preguntas Frecuentes](#) [Condiciones Generales](#) [Política de Privacidad](#) [Política de Cookies](#)

[Configuración de cookies](#)

### Hay más por ver

[Ver Informe de Pikolino's Intercontinental Sa](#)

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/PIKOLINOS-INTERCONTINENTAL.html>

5/5

Anexo IX.

Ejemplo 2 ranking Comunidad Valenciana: 'Valencia Plaza'.

(<http://www.valenciaplaza.com>)

RANKING DE EMPRESAS  
CV2021 [\(/ranking\\_empresas\\_valencianas\)](#)

búsqueda avanzada [\(/rankings/lista/buscar\)](#)

Ranking de las **5.000 primeras empresas** de la CV clasificadas por ventas, beneficios y empleados en el ejercicio 2020

Nombre empresa: Municipio: Empleados: Ventas:  
PIKOLINO'S

\* Pulse sobre el título de la columna para o

Información ofr

mostrados del 1 al 1

Posición Ranking <a href="#">(/rankings/lista?orden_usuario=Ranking/idDESC)</a>	Nombre de la empresa <a href="#">(/rankings/lista?orden_usuario=Ranking/nombreASC)</a>	Ventas 2019 <a href="#">(/rankings/lista?orden_usuario=Ranking/ventas2019ASC)</a>	Ventas 2020 <a href="#">(/rankings/lista?orden_usuario=Ranking/ventas2020 or ASC)</a>
107	<a href="#">PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA</a> <a href="http://www.pikolinos.com">http://www.pikolinos.com</a>	114.778.604	110.760.209

(<http://www.valenciaplaza.com>)



(<http://www.valenciaplaza.com>)

## PIKOLINO'S INTERCONTINENTAL SA

[« volver al ranking](#) (<http://epoca1.valenciaplaza.com/rankings/lista>) |  imprimir

### DATOS COMERCIALES

Información ofrecida por  **INFORMA** (<https://www.informa.es/>)  
Business by Data

**Dirección:** CL GALILEO GALILEI 2 --  
**Municipio:** ELCHE/ELX  
**Provincia:** ALICANTE  
**Teléfono:** 965681234  
**CNAE:** 4642  
**Literal CNAE:** COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO  
**Número de empleados:** 134  
**Dirección web:** [www.pikolinos.com](http://www.pikolinos.com) (<http://www.pikolinos.com>)

### DATOS ECONÓMICOS. Cifras expresadas en euros (€)

**Ventas 2019:** 114.778.604  
**Ventas 2020:** 110.760.209  
**Resultado 2019:** 6.381.538  
**Resultado 2020:** 4.399.820  
**EBITDA 2019:** 9.127.409  
**EBITDA 2020:** 7.192.480  
**EBIT 2019:** 8.235.879  
**EBIT 2020:** 6.338.106  
**Deudas Corto Plazo 2019:** 5.040.664  
**Deudas Corto Plazo 2020:** 11.982.899  
**Deudas Largo Plazo 2019:** 3.176.116  
**Deudas Largo Plazo 2020:** 12.155.724

LO MÁS ...  
(<http://blogginzenith.zenithmedia.es/>)



LEIDO (/)

PUBLICIDAD

(<http://www.valenciaplaza.com>)