IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTÍCULO

# APRENDIZAJES DE LAS ÚLTIMAS CRISIS REPUTACIONALES

Santiago de Chile, 7 de mayo de 2019

LLORENTE Y CUENCA

En Chile, al igual que en el resto del mundo, la gestión de la reputación se ha vuelto un elemento crucial para todas las compañías. Más allá de potenciar y fortalecer su posicionamiento en el mercado, se ha vuelto clave para prevenir y gestionar las crisis.

Las compañías hoy están expuestas 24/7 los 365 días del año. En un mundo hiperconectado, hipertransparente e infoxicado, ya no hay posibilidad de que los ciudadanos no se enteren de las crisis y las difundan en sus redes sociales, escalando en cosa de minutos a magnitudes planetarias con tan solo un retuit.

La tecnología ha cambiado la forma cómo nos comunicamos, y más aún en un mundo VUCA (Volatil, Incierto, Complejo y Ambiguo) que nos obliga a adaptarnos constantemente, transformando la comunicación. El cambio de paradigma que vivimos es reflejo del escenario en el que se desarrollan los riesgos y las crisis para las empresas.

La preocupación de las compañías por gestionar su reputación viene también de las crisis que han afectado a otras empresas en los últimos años y se han convertido en prácticamente casos de estudio. Y es que las compañias aprenden de los ejemplos de otros y, por supuesto, de sus propios errores. Las crisis en Chile, y en el resto del mundo, tienen varios ejes reputacionales:

## EL DESDIBUJO DE LOS TEMAS "PROFESIONALES Y PERSONALES"

Este mundo en conectividad permanente, que permite el *feedback* de manera inmediata, hace que muchas crisis se manifiesten primero en las redes sociales, y luego en el mundo real, haciendo a las compañías mucho más vulnerables.

Con ello, la opción de diferenciar entre una opinión "personal" en las redes sociales es cada vez más dificil, ya que la opinión pública no distingue a la persona del personaje, y mezcla los temas "profesionales y personales", si es que afectan a una figura pública, o un cargo institucional o empresarial. Y con ello, la tolerancia de la ciudadanía a los errores o faltas es cada vez menor, incluso cuando se trata de temas que nada tienen que ver con el negocio u operación de las empresas.

Ejemplo de ello es el caso de la empresa de gas Gasco[1]: en febrero de este año, se viralizó a través de redes sociales un video de Matías Pérez Cruz, presidente de la compañía, en su casa de vacaciones en el Lago Ranco en el sur de Chile, pidiéndole de manera alterada a un grupo de mujeres que salieran de su "propiedad", discusión que fue grabada por una de ellas.

En pocos minutos, el video llegó a ser *trending topic*, ya que, además, una de las mujeres que aparecía era una religiosa, quien salió posteriormente a dar declaraciones en medios de comunicación. Los post y notas en prensa siempre aludieron al presidente de Gasco, involucrando a la compañía en todo momento y haciéndola parte de la crisis.

Posterior a la viralización de las imágenes, el tema marcó la pauta de los medios nacionales, apareciendo en radio, televisión, sitio web y prensa escrita. Los *hashtags* #Gasco, #RancoMeme, #LagoRanco, #GascoDaAsco, se tomaron Twitter

[1] https://www.ahoranoticias.cl/noticias/nacional/249700-lago-ranco-presidente-gasco-matias-perez-castro-denuncia.html

a partir del episodio. El presidente de Gasco se vio sujeto a funas por parte de la comunidad digital, que salieron en defensa de las mujeres involucradas, criticaron la forma utilizada por el empresario y se hicieron llamados a no consumir productos provenientes de la marca Gasco, lo que afectó de manera bursátil a la compañía.

## DERECHO A PARTIR DE CERO

La reputación de una compañía es clave para definir el éxito que tiene y tendrá en el futuro, es un activo intangible esencial; lo que opinen los *stakeholders* es el motor que hace andar todas las partes del engranaje, constituyendo la principal fuente de valor, afectando tanto de manera interna como externa. Por un lado, es clave la vinculación con los clientes, porque son ellos quienes otorgan el sustento y además se identifican personalmente con la compañía, compartiendo sus valores y principios. Por otra parte, la reputación atrae y retiene talentos, logrando que colaboradores se conviertan en verdaderos embajadores de la marca.

**“Una de las acciones primordiales es transparentar el hecho y mostrar a la opinión pública interés y voluntad en resolverlo”**

La gestión de este activo corporativo es un trabajo complejo, porque no se potencia ni se desarrolla como el *branding*, por lo que no basta con el *marketing* tradicional, sino que se requiere abordarlo desde diversas líneas de trabajo, como una buena relación con los medios de comunicación, transparencia en las acciones que se realizan, compromiso con el medio ambiente, un comportamiento ético, preocupación por la comunidad, hacer y cumplir lo que se dice y promete, entre muchas otras cosas.

Cuando una empresa se ve impactada por una crisis, como dice el refrán “después de la tormenta, siempre llega la calma”, solo que en el caso de la reputación corporativa, esta calma no se produce si no tenemos una buena estrategia, con un plan de contención que permita recuperar la confianza de los *stakeholders*.

Y la estrategia, por cierto, debe ser acorde al nivel de la crisis (leve, moderada o grave), analizando lo ocurrido, contando con todos los antecedentes, investigando qué y cómo ocurrió, para así recién saber qué hacer. Como mencionamos, la transparencia es un pilar fundamental para lograr sortear de buena manera la crisis, por lo mismo, una de las acciones primordiales es transparentar el hecho y mostrar a la opinión pública interés y voluntad en resolverlo.

El caso La Polar[2] lo ilustra de buena manera, una exitosa multitienda dirigida al sector socioeconómico medio, que comenzó a vivir un auge desde 2012, con la internacionalización y apertura de varias tiendas en Colombia. Ese mismo año, comenzaron a presentarse públicamente una serie de problemas producto de un aumento en el riesgo crediticio de la compañía. Un abogado presentó un informe ante las autoridades regulatorias que acusaba la existencia de repactaciones masivas con clientes para efectos de abultar su cartera.

El caso adquirió amplia difusión luego de que el Servicio Nacional del Consumidor presentara una demanda colectiva por el reclamo de cientos de clientes que acusaban repactaciones unilaterales. Esto obligó a la empresa a anunciar una reestructuración de su área crediticia, lo cual generó el desplome de sus acciones transadas, cayendo su valor en más de un 42 % durante la primera jornada. Pablo Alcalde, exgerente y presidente del directorio, presentó su renuncia.

El caso generó una crisis de enorme proporciones, ante lo cual la Superintendencia de Valores y Seguros presentó una querella a 18 exdirectivos y al exauditor de la compañía por “infringir el deber de cuidado y diligencia”.

La crisis continuó por semanas, y pese a los anuncios del empresario Álvaro Saieh de adquirir parte de la compañía, las acciones anotaron su

[2] https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/empresas/la-polar/las-claves-para-comprender-el-caso-la-polar/2011-06-24/014155.html

valor más bajo en siete años, cayendo un 86,31 % en lo que iba del año.

Actualmente la compañía presenta un repunte notorio en sus ventas y participación de mercado, habiéndose recuperado de la crisis, y comenzando su posicionamiento desde cero.

## TRANSPARENCIA, LA ÚNICA OPCIÓN

La mayoría de las crisis en las compañías se producen por violar normas invisibles, por traspasar límites éticos, por no demostrar compromiso social, básicamente por no cumplir las expectativas de los consumidores, clientes, pacientes, usuarios, de la gente en general.

Las personas no esperamos que las empresas sean infalibles, que nunca se equivoquen, sino que sean transparentes. No esperamos que hagan y cumplan lo legal, sino que lo ético, lo que es correcto; que se preocupen del bien social y sean coherentes con su misión, visión y valores. Que aquello que dicen en sus relatos corporativos, lo hagan, lo ejecuten y no quede en un mero discurso en el papel.

La sociedad se mueve por expectativas, y se identifica con las empresas, entonces cuando éstas le fallan a las personas, se sienten defraudados, ya que la empresa no estuvo a la altura de lo esperado, incumpliendo sus expectativas.

Como estamos en una época de transparencia radical y en la cual cualquier crisis se propaga a la velocidad de la luz, mediante las redes sociales, las empresas y directivos están obligados a prepararse para responder en cualquier momento de forma rápida y ágil, ya que la escalada de una crisis no es cuestión de horas, sino de minutos.

Las crisis tienen que ver con la confianza y las empresas están aprendiendo que la única forma de gestionarla es siendo hipertransparente, reconociendo el error, no tapándolo, asumiendo que se equivocaron, mostrando voluntad y disposición a reparar el daño ocasionado.

La colusión de las farmacias[3] fue el primer caso de este tipo de delito que se hizo público en Chile. En mayo de 2008, el Fiscal Nacional Económico comenzó una investigación por una colusión de precios entre las mayores cadenas farmacéuticas chilenas, Farmacias Ahumada (FASA), Cruz Verde y Salcobrand, tras una denuncia de la Subsecretaría de Salud Pública.

[3] https://es.wikipedia.org/wiki/Colusi%C3%B3n_de_precios_en_farmacias_chilenas

“LA ÚNICA FORMA DE GESTIONARLA ES SIENDO HIPERTRANSPARENTE, RECONOCIENDO EL ERROR, NO TAPÁNDOLO, ASUMIENDO QUE SE EQUIVOCARON, MOSTRANDO VOLUNTAD Y DISPOSICIÓN A REPARAR EL DAÑO OCASIONADO”

Durante la investigación se detectó alzas concertadas en los precios de al menos 222 medicamentos, mayormente para tratar enfermedades crónicas. La Fiscalía Nacional Económica presentó un requerimiento contra las tres cadenas, que finalmente llevó a FASA, a reconocer los hechos que se le imputaban, por lo que recibió una multa cercana al millón de dólares.

Debido al caso, FASA anunció un plan de compensación de 4.4 millones a todos sus clientes afectados, lo que la organización de consumidores (CONADECUS) calificó como "miserable". El caso tuvo implicancias políticas, siendo abordado por la propia presidenta de la época, Michelle Bachelet, además del surgimiento de las llamadas "Farmacias Populares" en diversas comunas, éstas últimas actualmente se han masificado en casi toda la Región Metropolitana, donde ofrecen medicamentos a precios significativamente menores que las grandes cadenas de farmacias.

## CAPITAL DE CONFIANZA

Como dijo el famoso empresario estadounidense Warren Buffet: "Tardas 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla". Y si bien una crisis dura unos días o semanas hasta que la opinión pública mira hacia otro lado u a otra crisis, el desafío es recuperar la confianza de sus *stakeholders*.

Y es que una "buena" reputación permite a las empresas al menos, que los consumidores les den el beneficio de la duda ante una crisis, la posibilidad de tener un capital de confianza, que funcione como una cuenta corriente con saldo positivo. Es decir, que si se produce un issue, podamos "ganar" tiempo para gestionar la crisis de la forma adecuada y teniendo en cuenta que nuestros *stakeholders* están "respaldándonos" mientras lo hacemos.

Las crisis en una compañía se pueden presentar por diversas razones, ya sea por errores operacionales inherentes al *core business*, por transgredir regulaciones y leyes, como también por temas éticos que violan las normas invisibles, traspasando los límites, también por no demostrar compromiso social; básicamente por no cumplir las expectativas de sus *stakeholders*.

El caso Penta[4] es probablemente el mayor escándalo empresarial en Chile, en cuanto a un fraude fiscal. En este incidente, se realizó una evasión de impuestos por parte de Empresas Penta, mediante la utilización de facturas y boletas de honorarios "ideológicamente falsas", emitidas materialmente de acuerdo a la ley, pero cuya justificación es falsa y que, entre otros aspectos, habrían permitido el financiamiento irregular de campañas electorales de todos los lados políticos.

Actualmente los sentenciados están cumpliendo sus respectivas condenas. Específicamente los dueños, Carlos Alberto Délano y Carlos Eugenio Lavín, quienes lo están haciendo por medio de libertad vigilada intensiva por el plazo de cuatro años, debiendo cumplir un plan de intervención, que incluye la obligación de asistir a clases de ética en una prestigiosa universidad chilena.

Ambos empresarios tuvieron que renunciar a diversos directorios, ya que su reputación quedó absolutamente destrozada y ninguna empresa quería ver su compañía asociada a estas personas.

## LA CRISIS COMO UNA OPORTUNIDAD

Frente a esta abrumadora realidad, ¿cómo se pueden preparar las compañías? ¿Pueden realmente mapear todos los riesgos para tratar de prevenir los efectos de una crisis que puede ser de escala global? ¿Están las empresas conscientes de la importancia de tener protocolos de crisis para cuando las impacte? ¿Es posible evitar un daño reputacional si las compañías pudiesen adaptarse de forma veloz a los riesgos?

En una crisis la comunicación a través de los medios y redes sociales es esencial, porque serán los canales para entregar la información que queremos dar, y quienes nos ayudarán a difundir nuestra versión.

Si la crisis es bien gestionada, la compañía incluso puede mejorar su reputación, y salir fortalecida, empezando una nueva etapa. En cualquier caso, lo más difícil de la crisis no es saber qué hacer, sino que realmente hacerlo, implementar todo aquello que ponemos en el papel e ir aprendiendo de ellas.

[4] https://es.wikipedia.org/wiki/Caso_Penta

# AUTORES

**Néstor Leal** es Director de LLYC en Chile. Es publicista de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 12 años de experiencia. Se ha desempeñado como Director en reconocidas agencias internacionales y locales como BBDO Chile, Promoplan y iCrossing Latam, donde lideraba el desarrollo e implementación de la estrategia on y off para compañías como Mercedes Benz, Sony, Pepsi, Grupo Falabella, entre otras importantes marcas.

**Nicole Sternsdorff** es Gerente de LLYC en Chile. Sternsdorf es periodista de la Universidad Diego Portales y Minor en Gestión y Marketing de la misma Universidad. Cuenta con más de 10 años de experiencia en las áreas de Comunicación Corporativa, manejo de Crisis y Asuntos Públicos, con clientes del área de laboratorios, alimentación, seguros, tecnología, energía, construcción y banca, entre otros. Se desempeñó como directora de Comunicaciones de la Fundación Pablo Neruda y previo a su incorporación a LLYC trabajó en dos agencias de comunicación.

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

**José Antonio Llorente**
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**
Socio y Director General de Estrategia
acorujo@llorenteycuenca.com

**Goyo Panadero**
Socio y Director General
de Talento e Innovación
gpanadero@llorenteycuenca.com

**Carmen Gómez Menor**
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

## ESPAÑA Y PORTUGAL

**Arturo Pinedo**
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

### Barcelona

**María Cura**
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

### Madrid

**Joan Navarro**
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

### Lisboa

**Tiago Vidal**
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225,
5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

## ESTADOS UNIDOS

**Erich de la Fuente**
Socio y Chairman US
edelafuente@llorenteycuenca.com

**Mike Fernandez**
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

### Miami

**Claudia Gioia**
SPV Américas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

**Gerard Guiu**
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,
39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

## REGIÓN NORTE

**Javier Rosado**
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

### Ciudad de México

**Juan Arteaga**
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

**Rogelio Blanco**
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.
Cuauhtémoc CP 06600,
Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

### Panamá

**Manuel Domínguez**
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

**Iban Campo**
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

### San José

**Pablo Duncan - Linch**
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

## REGIÓN ANDINA

**Luis Miguel Peña**
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

### Bogotá

**María Esteve**
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

### Lima

**Luis Miguel Peña**
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

### Quito

**Carlos Llanos**
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

## REGIÓN SUR

**Juan Carlos Gozzer**
Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

### São Paulo y Rio de Janeiro

**Cleber Martins**
Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

**Mariano Vila**
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8.
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

**Francisco Aylwin**
Presidente Consejero
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801,
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

# IDEAS LLYC

**EXPLORAR. INSPIRAR.**

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com