INNOVACIÓN Y REPUTACIÓN

d+i LLORENTE & CUENCA

INNOVACIÓN Y REPUTACIÓN

d+i LLORENTE & CUENCA

INNOVACIÓN Y REPUTACIÓN

d+i LLORENTE & CUENCA

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)
d+i LLORENTE & CUENCA, enero de 2012
Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)

Edición: Anatomía de Red
Diseño: Estudio Joaquín Gallego
Producción gráfica: Brizzolis, arte en gráficas

Presentación

El d+i aplicado a una profesión de vanguardia
José Antonio Zarzalejos 10

Prólogo

¿Miedo a volar?
José Manuel Velasco 15

Reputación y liderazgo

La diplomacia corporativa
José Antonio Llorente 20

Por fin, la reputación ya está aquí
Jorge Cachinero 24

Empresa familiar y la gestión de la reputación en Internet
Manuel Bermejo & Adolfo Corujo 42

Reputación y el círculo virtuoso de la comunicación
Madalena Martins 64

Llamados a rendir cuentas con el crédito agotado. La caída libre de la Reputación del sector de los servicios financieros: porqué esta situación no tiene precedentes y cómo se le puede dar la vuelta
Jorge Cachinero & Axel Gietz 68

Reputación empresarial: el desafío del activismo 2.0
Adolfo Corujo & Joan Navarro 89

Resumen de los barómetros de reputación online en Argentina, Colombia y Portugal
Adolfo Corujo 96

Líderes de organizaciones: antes, durante y después de la crisis
Pablo Abiad 112

Transición a un nuevo CEO
Jorge Cachinero 115

Marca País

La marca país: ¿activo o lastres? Mitos y realidades
Luisa García & Arturo Pinedo 120

México: el reto de la comunicación en el desarrollo económico del país
Alejandro Romero 126

Panamá: ¿el nuevo Dorado?
Javier Rosado 129

En el radar del nuevo orden mundial
Claudia Esguerra 131

Ajustando expectativas
Luisa García 134

Con la mirada en el resto del mundo
Pablo Abiad 136

Online y la empresa 2.0

Planeta 2.0. Revoluciones políticas y reputaciones empresariales. La geopolítica y la transformación cultural en las organizaciones van de la mano
Adolfo Corujo 140

(Otras) siete formas de integrar LinkedIn a la reputación online de las compañías
Adolfo Corujo & Juan Carlos Gozzer 145

Relaciones empresa y política

Resumen ejecutivo sobre las relaciones entre empresas y gobiernos en América Latina, España y Portugal
LLORENTE & CUENCA 168

Reuniones institucionales: claves para el éxito
Joan Navarro 173

Organizando la interlocución con los decisores
Gonzalo Ponce & Joan Navarro 179

Fusiones, adquisiciones y salidas a Bolsa

Outside Job: La Gran Recesión y la comunicación. Los nuvos pilares de la comunicación financiera
Juan Rivera 186

El poder del contexto
Juan Rivera 191

Conclusiones del estudio sobre fusiones y adquisiciones en España 2007-2010
Juan Rivera 193

Cajas de ahorros 2011: el ejercicio de la credibilidad
Juan Rivera 195

El papel de la comunicación en los procesos de salida a Bolsa:
México 2008-2010
Alejandro Romero 199

Responsabilidad Social Corporativa

Responsabilidad y reputación: restaurar la confianza tras La Gran Recesión.
El estado del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa
y su comunicación
Luisa García & María Cura 204

La nueva sostenibilidad
Isabel Vidal & María Cura 210

Crisis y conflictos laborales

Recuperación del clima laboral
Arturo Pinedo 219

Vindicación de Pedro frente al lobo
Arturo Pinedo 222

Una buena dieta para la crisis: Alimenta 2.0
Tomás Matesanz & Iván Pino 227

Ciberataque anónimo a la plataforma
de Playstation: ¿una semana es mucho o poco tiempo?
Pablo Abiad 233

Energía

Un año que comienza marcado por la expectativa
Cristina Amor 241

Comunicación de la industria nuclear después de Fukushima
Germán Pariente & Arturo Pinedo & Adolfo Corujo
Joan Navarro & Cristina Amor 244

Tomamos el pulso a la energía
Cristina Amor 256

Shale gas: perspectivas económicas y políticas
en el ordenamiento del consumo energético mundial
Cristina Amor & Gemma Farinos 259

La energía nuclear: crónicas 2011, interrogantes 2012
Cristina Amor 265

Comunicación y litigios

Comunicación y litigios: la importancia de contar con un buen portavoz
Luis Miguel Peña 275

La comunicación especializada en litigios: una disciplina en auge
Luis Miguel Peña 280

El lenguaje de los jueces hacia el ciudadano
Luis Miguel Peña 286

Minería

Minería y energía: claves para construir la comunidad en el mundo 2.0
Juan Carlos Gozzer & Lis Maldonado 290

Medios de comunicación

La información en papel y la crisis de los periódicos. El quid de la cuestión
Germán Pariente & Juan Rivera 300

LLORENTE & CUENCA

Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina 306

PRESENTACIÓN

El d+i aplicado a una profesión de vanguardia

José Antonio Zarzalejos
Miembro del Consejo Asesor de LLORENTE & CUENCA

El volumen que el lector tiene en sus manos no constituye una recopilación convencional de trabajos de reflexión sobre la consultoría de comunicación. Es algo más y algo diferente: es una indagación sobre los nuevos paradigmas en las diferentes materias en las que los consultores de comunicación deben desplegar la *lex artis* de su profesión. Se trata, en definitiva, de un ejercicio de modernización, de adaptación y de revisión de las pautas de la consultoría de comunicación que responden al desafío de un nuevo tiempo en el que la crisis económica ha alterado casi por completo el manejo de los intangibles, y fundamentalmente el de la reputación corporativa, de las entidades públicas y privadas.

Los firmantes de los estudios que se insertan en esta publicación son doblemente expertos: en el manejo de los distintos productos de asesoramiento comunicacional y en las cuestiones técnicas con las que han de amasar los mensajes informativos. Conceptos como los de reputación, liderazgo, marca, instrumentos *online*, operaciones corporativas, responsabilidad social de las empresas, crisis, conflictos laborales, cuestiones energéticas estratégicas, litigios, entre otros son encarados por los directivos de LLORENTE & CUENCA desde una exigible y cumplida doble exigencia, la propia de asesores de comunicación y la derivada del conocimiento de las disciplinas económicas, jurídicas, económico-financieras y sociales que deben abordar.

Este libro es, en consecuencia, la destilación del impulso que ha propiciado el Centro de Ideas de LLORENTE & CUENCA (una forma novedosa de aplicar el d+i a una profesión de consultoría de carácter técnico-humanista) ante el desplome de las referencias asentadas en el mercado de la comunicación como consecuencia de estructuras hasta hace poco muy sólidas y herméticas. La extraordinaria convulsión social y financiera que vivimos ha hecho caer dos grandes ídolos a los que servía la comunicación.

El primer convencionalismo derribado ha sido el paradigma de los medios de comunicación según pautas que han alcanzado hasta los primeros años del siglo. Ya se han acabado. Al perder el periodista su exclusividad mediadora y al producirse lo que se denomina la *democratización de la información* e irrumpir el *periodismo ciudadano*, la innovación consiste en desplazar las políticas de comunicación hacia los nuevos territorios digitales: Internet y sus redes sociales. Será pronto sobre ambos pilares en los que se sostendrá la reputación de las compañías y hasta la aceptación de las políticas públicas. Los medios tradicionales –en particular, la prensa– serán instrumentos cualitativos, pero no masivos.

Por otra parte, y en buena medida por el acceso de los ciudadanos a los canales de información, comunicación y creación de opinión, la percepción de las empresas y de su responsabilidad social y gobernanza, de las decisiones políticas e institucionales y, en general, de la reputación de las instancias sociales, se precariza por la proximidad virtual, que es también real, entre ellas y la ciudadanía a través de las troneras digitales que disparan con enorme potencia.

Ambas alteraciones han impactado en el ejercicio de una profesión –la consultoría de comunicación– que siempre ha estado en vanguardia. En realidad, si la asesoría comunicacional no es una punta de lanza en la gestión de vehicular el conocimiento

más diverso desde las instancias empresariales y sociales a los ciudadanos ¿qué sentido tendría? Ninguno. De ahí que referirse, como hace este volumen, a una reformulación de la innovación y la reputación, conceptos multifacéticos que comprenden todos los demás que se desarrollan, es hacerlo a un nuevo tiempo del que muchos (personas físicas y jurídicas, medios, compañías, políticos y políticas, liderazgos, etcétera) se han desenganchado al no soportar el ritmo que impone la transformación de percepciones y realidades a rebufo de acontecimientos globales.

De los asuntos esenciales que nos ocupan creo que, más allá del elogio justificado, ninguno queda obviado o preterido en este volumen aclaratorio y lúcido que se configura como un auténtico prontuario o guion de por donde transitan las nuevas tendencias que conectan los grandes temas con la comunicación. Hasta el momento venía suponiéndose que el d+i era propio de los ámbitos tecnológicos y científicos. No es así, investigar para desarrollar es también un imperativo para el ejercicio de profesiones de vanguardia como es la del asesoramiento comunicacional. En una sociedad mediatizada con fuertes grupos de interés que absorben información con fruición, la exigencia comunicacional no es una opción posible entre varias, sino un mandato endógeno al propio negocio, actividad o profesión.

El d+i comunicacional que despliega LLORENTE & CUENCA en este volumen –que se ha convertido en un suministro de frecuencia pautada a sus clientes a través de la revista UNO lanzada con notabilísimo éxito el año 2011– agavilla argumentaciones e indagaciones audaces para una sociedad que exige innovación y conocimiento, que quiere salir de la perplejidad que le provocan los cambios socio-económicos y políticos acelerados y que desea incorporarse a los grandes debates que, como se observa por la anegación de la nueva tecnocracia sobre las convenciones

políticas de carácter ideológico, están marcando nuevos derroteros muy diferentes a los imaginados hasta hace poco tiempo.

Servir a la vanguardia de la ideas consiste en el ejercicio constante de idear, reflexionar y refutar la dogmática profesional que hasta el momento ha creado espacios de confort y seguridad que ya no existen. Ahora todo es cambio, alteración, diferencia, a veces convulsión y LLORENTE & CUENCA ha aprehendido el mensaje de los tiempos, los ha interiorizado y se ha puesto a la tarea. Es un honor presentar estas páginas que ilustran acerca del talento de una compañía que somete su devenir al dictado de los tiempos, que abraza el cambio y lo ausculta y que logra situar la consultoría de comunicación a un nivel de excelencia intelectual en el que, posiblemente, nunca estuvo en España.

PRÓLOGO

¿Miedo a volar?

José Manuel Velasco
Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM)

En términos médicos, el vértigo es una sensación rotatoria de falta de estabilidad o de desconocer cuál es la ubicación en el espacio, que suele ir acompañada de otra sintomatología y que, sobre todo, impide el movimiento de una persona en línea recta. La causa de vértigo más habitual es una afección del laberinto, un órgano situado en el oído interno que es responsable del equilibrio, aunque también puede deberse a un mal funcionamiento del nervio craneal, aquel que lleva la información desde el oído al cerebro.

A caballo entre la medicina interna y la psicología, los facultativos distinguen dos clases de vértigo: el miedo a las alturas y la atracción al vacío. El primero es una consecuencia del temor a que el vacío te atrape en su inmensidad; el segundo, un deseo casi irrefrenable de flotar en él. Este segundo tipo está muy relacionado con los sueños, sobre todo con aquellos que se tienen en los primeros años de vida. La atracción al vacío suele manifestarse en personas muy creativas, con un gran deseo de aprender y, como parece lógico, con una tendencia a la aventura que tiene su origen en la inquietud por ampliar conocimientos y horizontes.

Al descubrir que nuestras mentes guardan recuerdos y emociones en el subconsciente, Sigmund Freud transformó la forma en la que se estudiaba la mente humana. En *La interpretación*

de los sueños sostiene que el ser humano ha sufrido tres grandes humillaciones a lo largo de su milenaria existencia: el descubrimiento de Galileo de que no somos el centro del universo; el hallazgo de Darwin de que somos fruto de la evolución y que, en consecuencia, no estamos en la corona de la creación; y su propia revelación de que no controlamos nuestra mente. Tres grandes humillaciones al ego humano.

Los tres descubrimientos provocaron en enorme vértigo colectivo en su momento, si bien hoy las teorías que los soportan están asumidas con la naturalidad de las cosas ya sabidas. Freud se hubiera sentido fascinado por las nuevas tecnologías, especialmente por las capacidades de almacenamiento e intercambio de información. De hecho, la memoria digital hace menos necesario el uso de la memoria orgánica; estamos sustituyendo impulsos nerviosos por pulsos electromagnéticos, hasta el punto de que el cerebro humano podría haber iniciado una nueva evolución: la acumulación de datos cederá paso a la capacidad para buscar y seleccionar la información necesaria en cada momento.

Es posible que el genial pensador austriaco hubiese sentido un vacío en el estómago al percibir el grandioso avance que propician los sistemas de información, la innovación más poderosa y transformadora del siglo XX. Su curiosidad le llevaría a ensayar la teoría de que la humanidad podría hallarse ante una cuarta humillación: el descubrimiento de que las máquinas pueden pensar.

En cualquier caso, el avance que ha propiciado la fusión de las telecomunicaciones y la informática, alumbrando la nueva era de los sistemas de información, es tan desafiante que produce un cierto vértigo. En unos casos, esta sensación incómoda se expresa con el rechazo a la adaptación; en otros, con un deseo de arrojarse al vacío y dejarse llevar por las posibilidades de la tecnología. Cual tratamiento médico, la cura del vértigo a las

innovaciones requiere asimilación de conocimientos, experimentación y sistematización de las enseñanzas.

La innovación es el nuevo mantra de los gestores empresariales en una sociedad acelerada por las innovaciones. Sin embargo, los cambios más profundos no son tecnológicos, sino que se registran en los hábitos de comportamiento. La parte más notoria de estas transformaciones se aprecia en el proceso que convierte a los humanos en seres sociales: la comunicación.

La combinación del deseo de avanzar con la capacidad para proyectar los avances ha convertido a la innovación en uno de los factores más valorados de la reputación de una organización, muy especialmente en el ámbito de la empresa. Los gestores pueden llegar a sentir el vértigo de un futuro que cotiza en el presente, pero que es incierto por definición.

Más allá de las prisas provocadas por la aceleración de los tiempos, la reputación de una empresa tiene tres componentes básicos: lo que ha sido, lo que es y lo que será, es decir, cuál es la historia que la traído hasta el presente, cómo se desempeña en él y qué expectativas futuras despierta en los grupos con los que se relaciona. Pasado, presente y futuro o, dicho de otra forma, historia, percepción e innovación.

En aplicación de este esquema básico, la reputación se dibuja como una pirámide invertida en cuya cúspide inferior se sitúa la innovación. La parte más ancha de la figura está formada por la historia y, en su cuerpo central, la gestión en tiempo presente. Sin embargo, en la medida en que la innovación alimenta las expectativas de desarrollo, su vértice es el más inestable, ya que sus puntos de apoyo (las certezas) son racionalmente escasos.

En consecuencia, una buena reputación habrá de estar cargada de buenas expectativas, apoyadas, a su vez, en las positivas percepciones que producen las trayectorias exitosas y las cosas bien hechas. Una organización que haya demostrado su capa-

cidad de adaptación a los tiempos y sus desafíos y que encare el futuro a partir de las fortalezas de su presente acumulará razones y emociones suficientes para incrementar su reputación.

La innovación requiere análisis, método, recursos y grandes dosis de creatividad. En la era digital, a estos requerimientos hay que sumar necesariamente la comunicación, entendida como el diálogo entre lo que es posible y lo que es realmente necesario. Las empresas generan intangibles a partir de los tangibles. Y no hay mayor intangible que la habilidad de una organización para dialogar consigo misma en el consciente y soñar sin fronteras desde el subconsciente.

"Cuando quieres algo, todo el universo conspira para que realices tu deseo", sostiene el escritor Paulo Coelho. La innovación es una conspiración forjada entre los deseos y los sueños. El vértigo no está en el vacío, sino en el miedo a volar.

REPUTACIÓN Y LIDERAZGO

La diplomacia corporativa

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA

Un estadista es aquella persona que posee la sabiduría y la experiencia suficientes para gestionar los asuntos de Estado.

Las habilidades y conocimientos que están sustentando ese nivel de madurez que siempre se ha esperado de los estadistas empiezan a ser también demandados de los grandes líderes corporativos y financieros en todo el mundo. A esa nueva herramienta de gestión directiva se le ha convenido en llamar por numerosos autores como *diplomacia corporativa*.

La razón de este fenómeno emergente, desde la segunda mitad de la década pasada, se relaciona con la exigencia imperativa a la que tienen que hacer frente las empresas y las instituciones financieras hoy en día para gestionar una complejidad creciente del entorno operativo y de la relación con los *stakeholders* críticos de sus negocios.

Hoy más que nunca, el entorno en el que desarrollan sus actividades las empresas y bancos tiene un nivel de transparencia y visibilidad desconocido hasta el momento. Estas organizaciones operan como si se encontraran dentro de una casa de cristal en la que no solo su techo, sino todas sus paredes y hasta el suelo son transparentes al escrutinio y juicio de toda la sociedad, que, además, con el espectacular desarrollo de las tecnologías de la comunicación y de la información es capaz de hacer llegar las

opiniones de sus ciudadanos casi a cualquier rincón del planeta, sin intermediarios, sin límites y a toda velocidad.

Por ello, el concepto de *diplomacia corporativa*, en la analogía semántica que lleva implícito el propio concepto, asimila la consecución de los objetivos de las empresas y las instituciones financieras a los asuntos de Estado.

Esta asimilación no solo redefine a los directivos empresariales y financieros como auténticos diplomáticos de intereses –ya que realizan un trabajo multifacético de defensa e influencia sobre sus *stakeholders* críticos–, sino que, por extensión, invita a pensar y a visualizar a los máximo responsables de las organizaciones como auténticos estadistas u hombres de Estado.

Esta ampliación de las obligaciones directivas de los líderes empresariales y financieros reside, sin duda, en el ya por nadie discutido proceso de globalización e interconexión de las economías del planeta y por la asimilación nacional, a pesar de lo anterior, de las empresas o bancos a los valores o atributos de los países de sus accionistas de referencia.

Por lo tanto, los altos directivos de las organizaciones empresariales y financieras han de utilizar en su quehacer diario las legítimas armas del mundo de la política y de la diplomacia, es decir, su capacidad de liderazgo, de negociación y de persuasión –tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización–; su madurez directiva para saber gestionar los conflictos surgidos en la natural relación con sus *stakeholders* críticos y las tensiones internas que se puedan generar dentro de la organización al decidir cuál puede ser el mejor curso de acción; y, por último, la inteligencia para poder gestar y desarrollar coaliciones, en muchos casos, cambiantes y de intereses comunes con terceros.

Por ello, esta exigencia creciente para las empresas e instituciones financieras de tener que realizar constantemente un ejercicio persuasivo de diplomacia corporativa con sus *stakehol-*

ders críticos impone a los directivos el que, a sus tradicionales capacitaciones profesionales, añadan habilidades y características consecuentes con ese rol político que deben desempeñar y que están en la mente de todos los que observamos el mundo de la política y distinguimos, casi de forma refleja, la diferencia entre un político más y un estadista.

Entre todas esas habilidades destacan, cómo no, contar con una buena imagen pública y clara capacidad de liderazgo, es decir, de diálogo y relacionamiento, o lo que es lo mismo, de persuasión; tener la suficiente empatía para transmitir confianza y credibilidad a los *stakeholders* críticos; ser suficientemente astuto para poder formar alianzas o coaliciones ofensivas o defensivas, dependiendo de cada caso; tener una visión global del mundo para poder manejarse en un entorno cada vez más internacionalizado e integrado; y, mostrarse públicamente comprometido con la sociedad, por lo tanto, aceptar el estar sometido a la fiscalización de la opinión pública y a otros grupos y entidades representativos de las sociedades en las que se opera.

En definitiva, los beneficios para las compañías que ya practican eficazmente estas tareas propias de la *diplomacia corporativa* son, entre otros, el encontrar mayores facilidades para la entrada en nuevos mercados; el reducir el rechazo y la desconfianza de los *stakeholders* críticos de una compañía o banco frente a los proyectos de desarrollo de los negocios propios; el prevenir la aparición de conflictos con los *stakeholders* críticos y facilitar su rápida y beneficiosa resolución en el caso de que acaben surgiendo; el generar confianza y proximidad con el mercado, sus prescriptores, sus proveedores, sus clientes y sus consumidores; el detectar más rápidamente oportunidades de negocio; el obtener acceso a la participación en proyectos públicos; el negociar y consensuar un marco legal y regulatorio más beneficioso o,

incluso, el mantener o aumentar la ventaja competitiva de un negocio frente al de los competidores.

Dicho lo anterior, es importante aclarar que la *diplomacia corporativa,* para serlo, es decir, de forma auténtica, creíble y aceptable por los *stakeholders* críticos de un negocio, ha de apoyarse sobre los pilares de la ética, la moral, el bien común y la responsabilidad corporativa. En resumen, ha de ser consustancial a la reputación de las empresas e instituciones financieras que la enarbolan.

Es por ello que un directivo bien avezado en los beneficios del despliegue de una virtuosa *diplomacia corporativa* ha de prestar una atención especial a cuáles son las expectativas que de su organización tienen sus *stakeholders* críticos, cuya complejidad aumenta, sin duda, en el caso de que sus responsabilidades se ejerzan sobre un negocio de ámbito geográfico internacional y, por lo tanto, y de forma natural, diverso desde el punto de vista cultural, histórico, lingüístico, racial o religioso.

No hay mejor *diplomacia corporativa* que la que se sustenta no sobre la propagación ni sobre la retroalimentación a dicha propagación, sino aquella que convierte a la organización en el centro de las conversaciones e intercambios reales o virtuales que sobre la definición de su visión, misión y planes estratégicos se desarrollan con y entre sus *stakeholders* críticos.

En definitiva, la nueva *diplomacia corporativa* es el compendio de una nueva forma de gestionar un negocio y de generar valor para sus *stakeholders* críticos y no solo para los accionistas: actuando con transparencia, generando credibilidad y construyendo reputación, el activo más valioso de una organización y la palanca crítica en el modelo de generación de valor de las empresas del siglo XXI.

Por fin, la reputación ya está aquí

Jorge Cachinero
Director Senior de Reputation & Stakeholder Loyalty
y de Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA
España

El nuevo paradigma del modelo de negocio de la empresa del siglo XXI

Durante la primera década del siglo XXI comenzó a abrirse paso, lento pero inexorablemente en el mundo desarrollado, un paradigma nuevo de lo que va a acabar siendo el modelo de negocio futuro de una empresa o institución financiera y que modificará radicalmente el que era el dominante durante las últimas décadas del siglo anterior.

Esta transformación en dicho paradigma se manifiesta, fundamentalmente, en que el modelo de empresa del siglo XX –que respondía ante una única cuenta de resultados, la económica-financiera– no es suficiente para dar sentido y para conceptualizar la evolución operada por el mundo de los negocios durante los últimos treinta años.

Dos ejemplos ayudarán a poner en valor la afirmación anterior.

El primer ejemplo es el caso conocido como el *Desastre de Bhopal*, que ocurrió en 1984 en la región india del mismo nombre y que se originó al producirse una fuga de 42 toneladas de un

producto químico altamente contaminante en una fábrica de pesticidas, propiedad de la compañía estadounidense Union Carbide.

Al parecer, el accidente se produjo al no tomarse las debidas precauciones durante las tareas de limpieza y mantenimiento de aquella planta, lo que hizo que el agua a presión utilizada y los restos químicos y metálicos, y otras impurezas que la misma arrastraba entrasen en contacto con el gas almacenado provocando una reacción que liberó a la atmósfera gas tóxico. Los sistemas de seguridad de la planta no estaban supuestamente activados por la necesidad que la compañía impuso de ahorrar costes.

Entre 6 000 y 8 000 personas murieron en la primera semana tras aquel escape tóxico y, al menos, otras 12 000 fallecieron posteriormente como consecuencia directa de la catástrofe, que afectó a más de 600 000 personas de las cuales 150 000 sufrieron graves secuelas.

Además, la contaminación afectó a miles de animales domésticos y ganaderos, y todo el entorno del lugar del accidente quedó contaminado por sustancias tóxicas, cuyo efecto contaminante todavía no ha desaparecido.

El segundo ejemplo seleccionado para esta argumentación lo protagonizó el petrolero Exxon Valdez de la compañía petrolera ExxonMobil en 1989. Valdez, al encallar en la bahía del Príncipe Guillermo, derramó al mar de las costas de Alaska una cantidad de petróleo equivalente al contenido de 257 000 barriles de petróleo, que acabó expandiéndose a lo largo de más de 2 000 kilómetros de costa.

Aquella catástrofe ecológica, la tercera de los Estados Unidos por su magnitud, provocó un cambio dramático por parte del regulador de la legislación medioambiental de aquel país.

Desde entonces, ambas compañías han tenido que hacer frente a largos y costosos procedimientos judiciales que, al final,

han supuesto condenas o acuerdos extrajudiciales multimillonarios para las dos y para algunos de sus directivos. Pero, aún más importante, esas dos organizaciones sufrieron un pesado legado sobre la reputación de sus organizaciones que obligaron a cambiar el nombre de los activos involucrados en estos incidentes o a la propia venta de los activos de sus negocios.

Sin duda, generar un retorno saludable para el accionista que ha decidido invertir en un negocio, y que este sea superior al que obtendría si dedicara sus recursos excedentes a otras fórmulas de ahorro, es el motor de todas las empresas en las economías de mercado. Pero este argumento exclusivo de legitimidad sobre la razón de ser de su actividad no es, hoy por hoy, aceptable. Ganar dinero ya no es un valor suficiente y exclusivo para sobrevivir en el complejo y competitivo mundo de la economía de mercado del siglo XXI.

Durante las últimas décadas, y gracias, en gran medida, al efecto fiscalizador que organizaciones ecologistas, sindicales, no gubernamentales, de consumidores, de derechos humanos, medios de comunicación y el regulador –sobre todo, en el caso de este último, por la presión de las anteriores sobre la formulación de sus prioridades en la agenda política– han ejercido sobre la actividad de las empresas y las instituciones financieras, estas se han visto obligadas a tomar cada vez más en consideración el papel que todas aquellas juegan en la definición de su propio modelo de negocio.

La conclusión de ese proceso combinado de presión y activismo social, escrutinio de los medios de comunicación, cambios en el marco regulador de las actividades empresariales y financieras y, también, cómo no, de un nivel de mayor permeabilidad y conciencia de los líderes corporativos a esas nuevas expectativas sociales y políticas sobre las empresas y sus prácticas ha conducido a que ese modelo empresarial sustentado sobre una

única cuenta de resultados, es decir, la económico-financiera, no sea aceptable nunca más.

Accionistas o inversores ya no son los únicos *stakeholders* o grupos de interés a los que se debe una compañía o institución financiera. En torno a estas han surgido durante las últimas décadas un número amplio, variado y complejo de nuevos grupos de interés –o, como los ha denominado con ironía el profesor Pascual Montañés, *presuntos implicados*–, cuyas opiniones, los líderes y directivos empresariales y financieros no solo deben tener en cuenta, sino que deben hacerlos partícipes e involucrarlos directamente en la formulación de su visión, su misión, su estrategia y sus prácticas de negocio, en un modelo virtuoso de diálogo permanente como si se tratara de una calle de doble dirección.

Fruto de esta simbiosis creadora y transformadora es que ha surgido este nuevo paradigma empresarial que responde, ahora sí, a una quíntuple cuenta de resultados que es el total de la que componen de forma combinada, por supuesto, la económico-financiera y a la que se suman, en creciente importancia, y, ya en algunos casos, en igualdad de condiciones, la medioambiental, la de la gestión del talento, la de la gobernanza o la ética y la social.

Este paradigma transformador se está asentando a velocidad de vértigo en el mundo empresarial y corporativo, y no es un adorno intelectual o académico, porque esas nuevas áreas de las que las empresas y sus equipos directivos se hacen responsables se incorporan al cuadro de mando de las compañías con los mismos criterios de señalización de objetivos, asignación de recursos, planificación, calendario de ejecución, seguimiento de progreso y medición de resultados que cualquier otra área de la gestión directiva.

De hecho, el mercado, sus analistas y prescriptores, como se puede observar en el cuadro que se presenta como ejemplo,

Quíntuple Cuenta de Resultados y Nueva Empresa

APROXIMACIONES

Iniciativas institucionales
- Pacto Mundial (NU)
- OIT / OCDE
- Libro Verde de la UE
- Subcomisión parlamentaria
- Foro de Expertos del MTAS
- Fundación Estudios Financieros

Cumbres internacionales
- Davos
- Rio de Janeiro
- Johannesburgo

Códigos privados
- Caux Roundtable
- Global Sullivan Principles
- Global Reporting Initiative

Foros empresariales
- WBCSD
- BSR
- CSR Europe
- Club de Excelencia en Sostenibilidad

Índices bursátiles
- Dow Jones for Sustainability
- FTSE4Good

TRONCO COMÚN

- Actividad económica tradicional
- Máximo valor de la inversión
- Rentabilidad ajustada al riesgo
- Inversión
- Creación de empleo
- Cumplimiento de normas
- I+D+I

- Comportamiento ético de los directivos
- Buen gobierno
- Transparencia informativa
- Prácticas anticorrupción

- Relaciones laborales
- Satisfacción en el trabajo
- Capital humano
- Diversidad
- Conciliación trabajo/familia
- Respeto a los derechos humanos

- Respeto al medio ambiente

- Acción social
- Otros proyectos de interés general

QUÍNTUPLE CUENTA DE RESULTADOS

FINANCIERA

CORPORATIVA

EQUIPO HUMANO

MEDIOAMBIENTAL

SOCIAL

UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA
Un concepto dinámico

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad

está permanentemente evaluando el progreso que las compañías hacen en estas cuatro nuevas cuentas de resultados como lo ha hecho siempre con la original, es decir, la económico-financiera, y haciendo, en consecuencia, recomendaciones de inversión para los ahorradores e inversores en función de un *equity story* lo suficientemente creíble y atractivo y que no se limite exclusivamente a ofrecer un retorno financiero saludable, sino que, además, muestre un modelo sostenible en el tiempo, respetuoso con el medio ambiente, con las personas y comprometido con la sociedad en la que opera.

Reputación y marca, los dos activos más valiosos

Sin duda, este nuevo paradigma está trastocando los fundamentos tradicionales de la gestión directiva de una empresa o institución financiera.

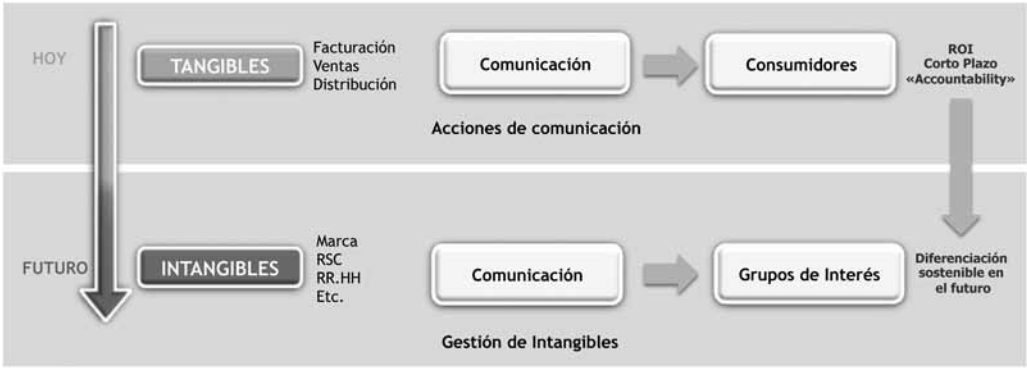
En el pasado, los mecanismos generadores de valor de un negocio estaban asociados a las operaciones o a la cadena global de suministro y a la distribución, al *marketing*, y la venta de los productos o servicios. Todos ellos eran elementos mediata o inmediatamente tangibles para el consumidor, quien era el *rey* alrededor del cual giraba la actividad de la organización: se producía, se distribuía, se comunicaba, se vendía y se facturaba para satisfacer una demanda real y patente o inducida y latente en el mercado. La responsabilidad de los gestores era el cumplir con todas estas tareas de tal forma que se garantizara un retorno saludable para los accionistas e inversores a corto plazo.

De acuerdo con el modelo de la quíntuple cuenta de resultados anteriormente descrito, también se produce un giro en la importancia de los mecanismos generadores de valor para un negocio.

Ahora, la reputación de una organización y su marca son los imanes capaces de atraer y mantener el interés y la relevancia

La comunicación de los tangibles: un tema de extrema importancia

Existe un consenso de opiniones SOBRE LA IMPORTANCIA de una adecuada comunicación de los intangibles
«NO SE VE LO QUE NO SE COMUNICA»



El «gap» entre lo que vale la compañía y lo que reconoce el mercado: Este GAP está lleno de cosas que se hacen pero no se comunican adecuadamente.

Un déficit en contra de la compañía – LA CLAVE: LA COMUNICACIÓN

hacia la propuesta de valor de una empresa por parte de un número mayor y variado de grupos de interés –entre los que, por supuesto, también se encuentran los consumidores de un determinado producto o servicio– que tomarán sus decisiones sobre dicho interés y relevancia no solo sobre la base del binomio tradicional precio-calidad.

En realidad, esas decisiones surgen ahora como resultado de la toma en consideración y resolución de una compleja ecuación compuesta de factores que tienen que ver, además, con el proyecto sostenible en el medio y largo plazo de un negocio; el respeto por el medio ambiente y la contribución a la preservación del entorno natural; con la gobernanza de la organización, las prácticas empresariales de los directivos y el respeto a los principios éticos generalmente asumidos; con el trato a los empleados y la oferta de proyectos de carrera, formación y empleabilidad satisfactorios; y, finalmente, con el compromiso con la sociedad, especialmente, con el mecenazgo cultural y, sobre todo, con la ayuda a los más desfavorecidos y, específicamente, con los sectores de la población en riesgo de exclusión social.

En estos momentos, estas dos palancas de la generación de valor para las empresas y las instituciones financieras, es decir, el capital reputacional y el valor de la marca están en el centro de la atención de las grandes empresas, las escuelas de negocios, las grandes consultoras y los centros de pensamiento e investigación, porque quieren dotar a las organizaciones, como sucede en otras áreas de la gestión directiva, de mecanismos para cuantificar dicho valor generado y para medir su progreso para poder, por lo tanto, establecer objetivos mesurables en el tiempo con criterios comúnmente aceptados.

Una vez que esos criterios estén identificados y sean aceptados por todos, y algunos progresos significativos han ocurrido ya en el área de la medición del valor de las marcas, reputación y marca

Acción Social: de Filantropía a Estrategia

Énfasis

FILANTROPÍA	COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA

• Enfoque de donativo.
• Respuesta a solicitudes.
• "Devolver" a la sociedad.
	• Enfoque a corto plazo.
	• Marketing social.
	• Con el objetivo de generar publicidad positiva o motivación interna.
		• Enfoque a medio plazo.
		• Programas relacionados con aspectos clave del negocio:
		  • Productos.
		  • Empleados.
		  • Integración laboral.
		  • Actuaciones complejas.
		  • Financiación de apoyo.
		
		y con los principales retos sociales de futuro:
		  • Discapacidad.
		  • Inmigración.
		  • Mayores.

DE COSTE	**DE COMUNICACIÓN**	**DE DIMENSIÓN, RESULTADOS Y PERCEPCIÓN**

Objetivos e indicadores

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad

cobrarán, como ya está sucediendo en muchas grandes organizaciones, una importancia singular dentro de los balances de las compañías. Como consecuencia natural de lo anterior, la gestión de la protección y el crecimiento de estos dos activos críticos para el negocio estarán encomendadas a directivos de la organización que cobrarán una importancia política interna –especialmente, ante el Consejo– aún mayor de la hasta ahora reconocida.

La acción social: un modelo de enfoque estratégico

Como ya se mencionó, dentro de ese poliedro que representa la nueva quíntuple cuenta de resultados, las empresas y las instituciones financieras deben prestar una atención especial a su imbricación en el tejido social de las comunidades en las que operan. Para ello, además del mecenazgo cultural, cada día cobra mayor importancia la asunción de una política de acción social que esté perfectamente alineada con la visión, la misión y la estrategia de un negocio y que esté perfectamente integrada en el modelo del mismo.

Michael Porter ha escrito recurrentemente sobre esta idea y sobre que las compañías deben abandonar la caridad o la mera filantropía social, ya que este es un terreno para los individuos y las comunidades u organizaciones sin afán de lucro sean del signo, religioso o social, que sean.

La misión de las organizaciones empresariales o financieras en este terreno debe ser el identificar, crear, desarrollar y ejecutar programas que, aunque puedan tener una menor visibilidad inicial, aborden auténticos problemas sociales, por incómodos que puedan ser para algunos que llevan demasiado tiempo distanciados de las verdaderas llagas y lacras de las sociedades en las que viven y hacen negocios, y contribuyan sustancialmente, es decir, en cantidades significativamente proporcionales al beneficio bruto de cada negocio, y en el largo

plazo a evitar o corregir los riesgos de exclusión social a los que hacen frente los grupos de población más desfavorecidos.

Business in the Community en el Reino Unido o la Fundación Sociedad Responsable (SERES) en España por ejemplo, como continuadora del legado de la pionera Fundación Empresa y Sociedad, han sentado las bases entre los líderes más avanzados y visionarios de la comunidad empresarial y de negocios de sus países respectivos del modelo virtuoso que debe aplicarse a la hora de abordar la acción social de forma estratégica y plenamente integrada en cada modelo de negocio.

El nacimiento del Chief Reputional Officer (CRO)

A pesar de lo argumentado hasta ahora, la transición a este nuevo paradigma de una quíntuple cuenta de resultados que exige la *seducción* de una miríada de nuevos grupos de interés no es completa ya que las empresas e instituciones no se han dotado todavía de los recursos directivos apropiados para desempeñar esa tarea permanente de establecimiento, desarrollo y potenciación de relaciones críticas con sus *stakeholders* críticos.

En definitiva, ese es el ejercicio de *seducción* de los *presuntos implicados* con *inteligencia política* es al que se refiere habitualmente el profesor de Estrategia del IE Business School Pascual Montañés. Sin embargo, las empresas e instituciones financieras, incluidas aquellas que ya han asumido el nuevo paradigma aquí descrito y han virado sus organizaciones hacia la gestión de esos dos activos, la reputación y la marca, todavía no han completado el viaje iniciado por que siguen todavía atrapados a conceptos del pasado que se han quedado pequeños para definir la grandeza y complejidad de la nueva realidad y los nuevos retos.

En este caso, pareciera que la necesidad no ha creado todavía la función al contrario de lo que tradicionalmente ha descrito la antropología como el motor del desarrollo de las especies.

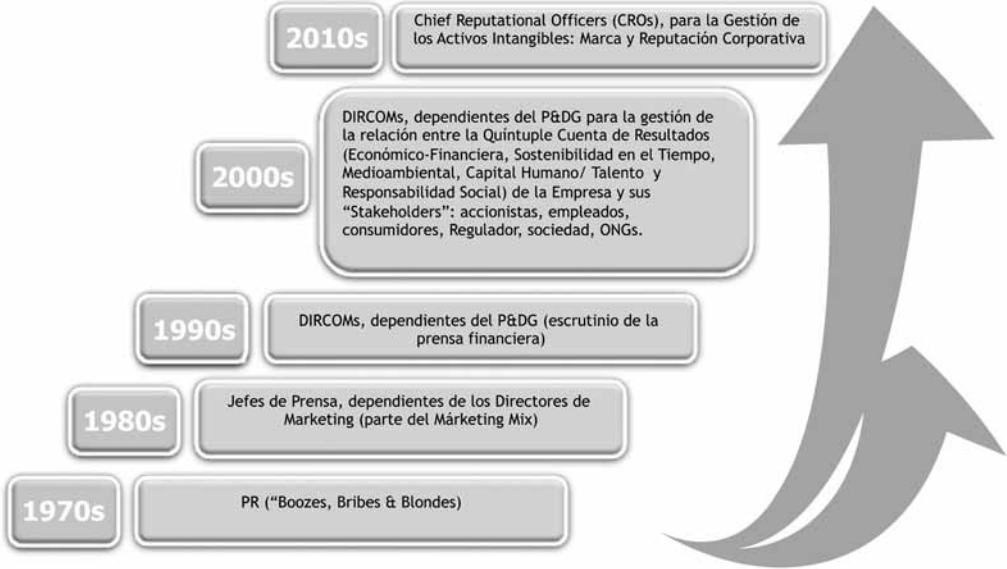
Un repaso breve a la historia de la evolución de la función directiva que hoy se encuentra más cerca de lo que las empresas demandan para mejor gestionar su reputación y su marca ayudará a entender el dilema organizacional del momento presente.

Durante la década de los años 70 del pasado siglo, los cínicos en Estados Unidos (lugar en el que tuvo su origen) decían, de forma políticamente incorrecta, que la disciplina de las relaciones públicas era la de las tres Bs: *boozes, bribes & blondes*. Sin comentarios.

En la siguiente década, los profesionales de dicha actividad adquirieron respetabilidad profesional gracias a que los responsables de *marketing* de las empresas integraron dicha actividad dentro de las siete o de las cuatro, depende de los autores, *P's del Marketing mix* de las empresas. Así, las grandes compañías multinacionales introdujeron en España el canon de los jefes de prensa que, reportando al director de *marketing,* buscaba obtener *publicity*, es decir, notoriedad en los medios de comunicación sin necesidad de pagar por el espacio ocupado como hacían sus compañeros mayores de la publicidad, es decir, del *advertising*.

El crecimiento de la prensa de contenido exclusivamente financiero, especialmente, en España, durante el final de los años 80 y los años 90 obligaron a los presidentes y directores generales de las organizaciones a dar carta de naturaleza a una nueva función directiva, los directores de comunicación o DIRCOMs, como se les ha venido en llamar, cuya función original y fundamental era la de proteger a los máximos ejecutivos de las compañías del creciente escrutinio al que esa nueva prensa financiera les sometía. Por supuesto, y por extensión, la labor de esos DIRCOMs creció y no solo se ocupaba de proteger a los máximos ejecutivos de las organizaciones sino, también, a estas mismas. El DIRCOM había

El ascenso hacia el "Corner Office"



nacido y encontró acomodo en los Comités de Dirección de las compañías, comenzó a reportar a sus máximos ejecutivos y empezó a disfrutar y a sufrir de los mismos privilegios y responsabilidades que sus compañeros de las áreas tradicionales de la gestión.

El cambio de siglo –y permítaseme continuar con la excesiva simplificación por mor de hacer cuadrar mi argumento con las cinco últimas décadas de la historia empresarial– trajo, como ya se explicó, el cambio en el paradigma del modelo de negocio de las empresas y las organizaciones financieras. A medida que crecían el número de los grupos de interés de una organización, mayor necesidad tenía esta de, inicialmente, protegerse frente a sus demandas, ya fueran medioambientales, sociales o de otro tipo, y, posteriormente, una vez perdido el miedo primigenio que esa eclosión de grupos interesados en las actividades de las empresas generaban, a entablar un diálogo de doble dirección, constructivo y enriquecedor con todos ellos.

La realidad del entorno operativo del mundo de los negocios cambiaba muy rápidamente y las empresas se adaptaron con la misma celeridad de dichos cambios de una forma encomiable. Crecieron de forma sincera las preocupaciones medioambientales, sociales, éticas y de sostenibilidad en largo plazo de empresas e instituciones financieras. Se crearon entornos que generaron el encuentro y el diálogo con los grupos de interés. Se añadieron memorias medioambientales, sociales y de sostenibilidad al tradicional informe anual sobre resultados económico-financieros. Y, en algunos casos ejemplares, se integraron todos ellas en una sola como expresión máxima que las empresas y las instituciones financieras hacían, y de forma pública, de que el paradigma de la única cuenta de resultados, la económico-financiera, se había transformado en la quíntuple cuenta de resultados descrita más arriba.

Sin embargo, la transformación organizacional natural a ese proceso lógico intelectual y práctico, a la vez, no ha llegado to-

davía. El encargado de relacionarse con todos esos nuevos grupos de interés y proteger y aumentar el capital reputacional de una organización se sigue llamando, en la mayoría de los casos, DIRCOM. Una denominación que se ha quedado tan estrecha como un traje hecho hace veinte años para un cuerpo que haya ganado veinte kilos desde entonces.

Y las costuras de ese traje semiótico se deshilachan porque comunicar es el verbo que define la acción en la que las empresas están involucradas hoy en día en su relación permanente de diálogo, es decir, hablar pero, sobre todo, escuchar, a sus grupos de interés. Sin embargo, el objeto de esa relación no es la comunicación en sí misma sino la creación, protección y engrandecimiento de la Reputación de la organización a la que se representa.

Si se aceptara esto último, no habría necesidad de seguir denominando una actividad con un concepto que no la define correctamente, ni con la complejidad que esta tiene. Pareciera lógico argumentar que el cambio en el paradigma en el modelo de negocio de la nueva empresa del siglo XXI debiera llevar acompañado un cambio en la denominación del máximo responsable de la gestión directiva de la credibilidad que estos nuevos grupos de interés otorgan a las empresas y que son los que están detrás del cambio de dicho paradigma.

La comunicación no es el objeto, la reputación lo es. De la C a la R. Del DIRCOM al Chief Reputation Officer (CRO), como ya se denomina en muchísimas organizaciones multinacionales o internacionales.

Y el cambio no es solo semántico. El capital reputacional de una organización, es decir, su reputación, es, como se ha argumentado más arriba, es uno de los dos activos intangibles más valiosos de la empresa del siglo XXI. Reconocer una realidad de esa naturaleza obliga a actuar en consecuencia.

Por lo tanto, el cambio de la denominación debe ir acompañado también por un cambio en su ubicación en el organigrama de las organizaciones.

Si la aparición del DIRCOM llevó a los directivos que asumieron el reto de hacer frente a las necesidades que lo alumbraron al Comité de Dirección, a depender jerárquicamente del príncipe de la organización, presidente, consejero-delegado o director general, el CRO, dada la naturaleza crítica de su nueva responsabilidad, debe dar cuentas de su desempeño no solo a este, sino al órgano de representación de la propiedad de la compañía, aquel que debe velar por la protección y engrandecimiento de los activos más valiosos de la organización y por su gestión adecuada, es decir, el Consejo de Administración.

Este es el tránsito que cierra el círculo virtuoso de la gestión de los activos intangibles de las empresas y las instituciones financieras, del manejo de las relaciones críticas con los grupos de interés críticos para el negocio, de la construcción y protección de la reputación de la organización, que, como la de las personas, cuesta años en labrarse y, segundos en destruirse irreparablemente.

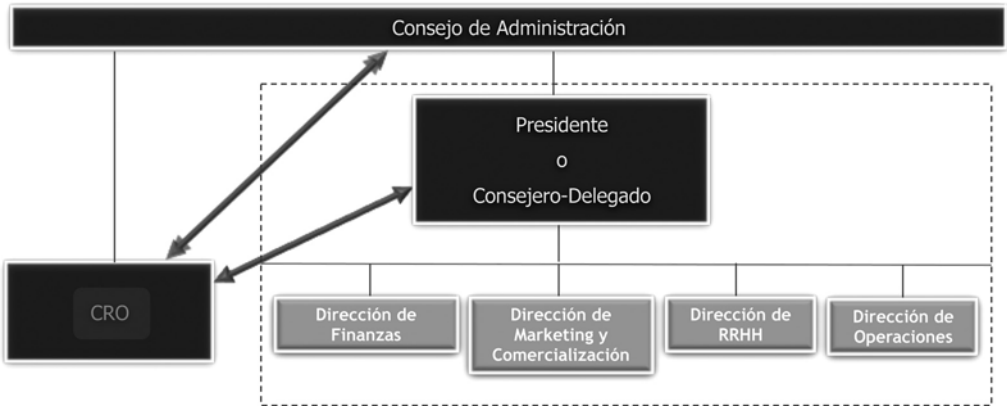
En resumen, este tránsito lo representan el cambio del foco desde la C a la R, del DIRCOM al CRO y de la dependencia del Comité de Dirección a la del Consejo de Administración.

El corolario a todo lo argumentado hasta el momento es que este nuevo paradigma del modelo de negocio de las empresas del siglo XXI, en el que los grupos de interés cobran una importancia decisiva, abre la vía para que las vías de ascenso al sillón del príncipe ya no sean necesariamente las tradicionales de las operaciones, lo comercial y el *marketing* o las finanzas.

Si la ocupación fundamental del príncipe es la de seducir a los *stakeholders* críticos del negocio, quién mejor que el CRO, por qué no, para ocuparse de esa tarea. Con visión, con credibilidad, creyéndose lo que hace y haciéndoselo creer a quienes le observan y

La importancia "política" creciente del CRO

La gestión de la relación con los Grupos de Interés está teniendo cada vez más una mayor importancia y, en la medida que se asciende en la pirámide del poder político de las organizaciones, el manejo de dicha relación se convierte en un factor crítico en el éxito de la carrera profesional



transmitiendo con un mensaje político de alto nivel el lugar que esa compañía reclama para sí, en el largo plazo, dentro de la sociedad y como un actor protagonista y respetado dentro de la comunidad.

Empresa familiar y la gestión de la reputación en Internet

Manuel Bermejo
Director de Programas de Alta Dirección del IE Business School

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Next to doing the right thing,
the most important thing is to let
people know you are doing the right thing
John D. Rockefeller

Uno de los retos principales de cualquier empresa es la continuidad[1]. Sin embargo, es el deseo de perpetuarse a través de generaciones lo que da impronta a los negocios de familia[2]. Compartir un proyecto y unos valores por generaciones es lo que da sentido a la empresa familiar. Cuando se conversa con uno de sus ejecutivos es frecuente que este nos recuerde que se deben solo a sí mismos y que la lucha por sobrevivir y crecer es de medio y largo plazo. En cualquier caso, no se debe confundir esa visión con una falta de urgencia. Las empresas familiares son conscientes de que necesitan experimentarla aún más que

1 RAYNOR, M. (7 de octubre de 2011). The CEO's Priority Should Be the Corporation Survival. *HBR Blog Network*.
2 BERMEJO, M. (4 de julio de 2011). Los Secretos de las Empresas más Antiguas. *Family Business*.

el resto para competir en mercados cada día más globales. *"Hay que inventarse de vez en cuando una suspensión de pagos"*[3].

Entre los factores que afianzan este discurso destaca el de la naturaleza del empresario, que trasciende a la de la empresa. La mayoría de las familias que han construido y mantienen grandes proyectos empresariales han pasado por distintas fases en sus negocios. En algunas de ellas, la situación les ha llevado a reestructurar, redefinir, modificar su compañía. En palabras de Amancio Ortega: "Hay que inventarse de vez en cuando una suspensión de pagos". Pero saben que van a continuar en el camino a pesar de los fracasos puntuales y que las organizaciones son un medio para conseguir sus objetivos vitales.

La reputación en la empresa familiar

En ese camino, la reputación es el principal activo que les acompaña y se convierte en uno de los más importantes que traspasan de una a otra generación[4]. Y si el proceso de sucesión es exitoso permite ir incorporando valores y matices a la consideración pública de la compañía. Así se enriquecen las dos marcas, la corporativa-empresarial y la personal-familiar. Porque las dos palabras que construyen el concepto de empresa familiar representan a su vez dos ámbitos que se superponen en todo proyecto de esta naturaleza: por un lado, el de la familia y, por otro, el de la empresa. El buen nombre es fundamental en ambos. Se trata del doble reto que deben asumir siempre quienes ostentan responsabilidades en negocios de familia, de ahí la particular dificultad en la gestión de este tipo de organizaciones. Quienes lo hacen están en la senda del deseado liderazgo (Bermejo M. *Hacia la empresa familiar líder*. Ed Pearson. 2008).

---

3 ÁLVAREZ, P. (26 de junio de 2007). El ideario del creador de Inditex. *Cinco Días*.
4 MCCANN, G. It's your reputation.... *Family Business Help*.

Se consolida con los años y depende de la habilidad para gestionar adecuadamente las expectativas de todos los agentes que rodean a quien lo detenta. Gestionarlas supone crearlas y satisfacerlas de forma que se cimente una relación estable a lo largo del tiempo basada en la confianza. Todo empresario se labra su identidad en cada trato con un proveedor, con un cliente, con un banco, con un técnico del gobierno, con un empleado, etc. Y condiciona de forma directa también la imagen pública de su negocio.

La reputación es la suma de las imágenes mentales que cada miembro de las comunidades[5] que interesan a una empresa se hace de su excelencia. Siempre se basa en la comparación. Se valora más o menos a una compañía en relación a sus referentes. Estos son sus competidores en cada una de las dimensiones que se tienen en cuenta a la hora de juzgar las propuestas de las organizaciones. No solo se trata de la visión comercial de las organizaciones. También se pone en juego su capacidad para atraer talento, su estabilidad financiera o su capacidad para relacionarse con la sociedad en la que se inscribe, entre otras[6].

La valoración es continua y se da a partir de diferentes fuentes. La más importante es la experiencia directa, que proviene de la interacción entre la persona y las realidades de la empresa. Pero se complementa a través de otros mecanismos indirectos porque no siempre se da la oportunidad de relacionarse en primera persona con las organizaciones. De manera indirecta también influyen los procesos de observación, información, documentación y conversación. Estos cuatro surgen a partir de las expresiones que

5 El término *comunidad* cuenta con casi un centenar de definiciones que provienen de distintos campos del conocimiento. En este informe se utiliza en sentido amplio su definición como grupo de personas que comparte valores e intereses.

6 FOMBRUN, CHARLES J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business Press.

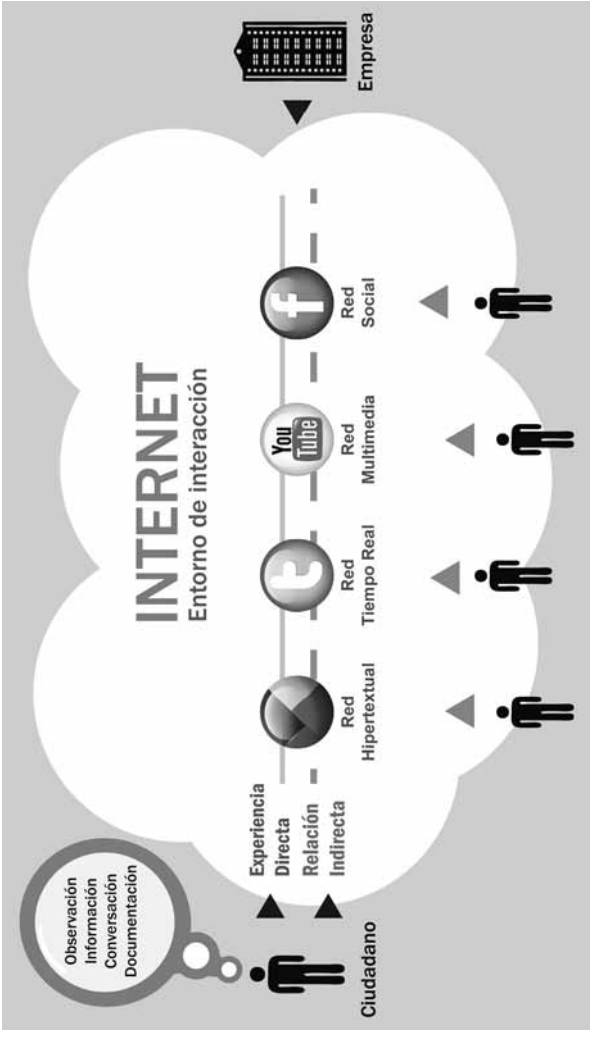
emiten otros miembros de la comunidad, sus líderes de opinión, en general otros *stakeholders*[7] y, por supuesto, la propia empresa.

Reputación e Internet

En la Red se dan cita a diario millones de internautas. Todos y cada uno de ellos son *stakeholders* de alguna compañía. Además, el fenómeno de las redes sociales ha demostrado que la máxima "los mercados son conversaciones"[8] se hace patente en Internet como en ningún otro sitio. En efecto, al igual que ocurría en los mercados de abastos en el siglo XIX, los distintos públicos de las compañías se dan cita en la web. Tienen la oportunidad de probar directamente los productos y los servicios, conocer a los empresarios, las opiniones de otros usuarios como ellos, las de los líderes de las comunidades que les rodean, etc.

7 El término *stakeholder* fue acuñado por R. E. Freeman en el libro que publicó en 1984 titulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Se suele definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.

8 LEVINE, R., LOCKE, S., SEARLS, D. y WEINBERGER, D. (1999). *The Cluetrain Manifesto*. Basic Books.


Observación
Información
Conversación
Documentación
Ciudadano
Experiencia
Directa
Relación
Indirecta
INTERNET
Entorno de interacción
Red
Hipertextual
Red
Tiempo Real
You
Tube
Red
Multimedia
Red
Social
Empresa

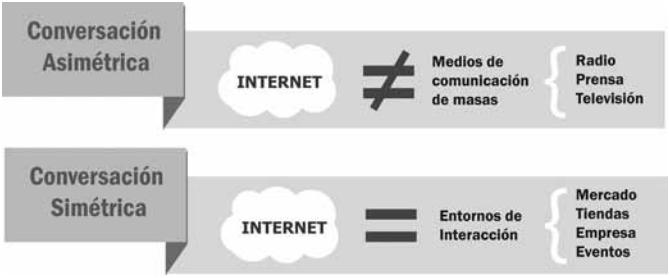
En definitiva, en Internet se pueden dar todos los procesos que van construyendo la imagen de su propuesta de valor. Y en este punto se encuentra el reto que la Red supone para las organizaciones. Aunque escojan no participar en el sistema, sus públicos pueden hacerse una idea de ellas atendiendo a las expresiones que se comparten a lo largo y ancho de Internet acerca de todo lo que les concierne. Resulta poco rentable aislarse de esta poderosa herramienta de gestión. El hecho de que se decida no ofrecer una experiencia completa al internauta (por ejemplo, que no se le permita comprar) no quiere decir que un sitio web informativo mal planteado o el cúmulo de quejas sobre un servicio no atendidas y difundidas en Facebook, Twitter o cualquier otra herramienta de socialización, no afecten a su reputación. La realidad es que afectan y cada vez lo hacen de una forma más determinante.

La empresa familiar no permanece ajena a este fenómeno. El famoso perfil bajo mediático es un mantra al que no se puede recurrir en la Red. Precisamente porque no se circunscribe a los medios. Tradicionalmente, los empresarios han gestionado su protagonismo en los soportes de la comunicación de masas intentando regular sus apariciones y menciones. La relación con los editores ha servido en muchas ocasiones para pasar relativamente desapercibidos a muchos emprendedores.

Sin embargo, la mayoría de las expresiones que se vierten a diario acerca de una empresa y del empresario en Internet no pasan por el filtro de un editor o de un periodista profesional. La comunicación en redes es personal, abierta e interactiva. Permite que la opinión de cada uno pueda encontrar su propio público. En la sociedad del cambio en la que vivimos la familia emprendedora no puede pasar por alto la nueva realidad que provoca el uso masivo de la Red. Hay que pasar del presupuesto de tener una página web como mal necesario a una gestión eficaz y po-

tente de las posibilidades que Internet nos ofrece, en general y en particular en lo relativo a la gestión de la reputación corporativa.

Son numerosos los casos en los que compañías que han tratado de gestionar sus crisis de imagen en Internet con los mismos parámetros que suelen utilizar con los medios de comunicación de masas han visto agravarse sus problemas de reputación. Nestlé, Sony, United Airlines, Domino's Pizza o Goldman Sachs han experimentado las enormes dificultades que se dan al tratar de responder a las críticas *online* con las herramientas mediáticas convencionales.



Los retos de la empresa familiar y la gestión de la reputación en Internet

Para sobrevivir y crecer, las empresas familiares afrontan retos que se pueden clasificar en tres grandes grupos[9]:

1. Los que comparten por igual con cualquier otro tipo de compañía: por ejemplo, la situación económica general o los cambios en la demanda debido a la evolución sociodemográfica.

9 MANDL, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. *Austrian Institute for SME Research.*

2. Los comunes a todos los negocios en general pero que son especialmente más complicados para las empresas familiares debido a sus características: por ejemplo la consecución de financiación para ampliar el negocio o para competir en mercados internacionales.
3. Y a los que solo se enfrentan las empresas familiares, las que denominamos singularidades de la empresa familiar: por ejemplo, la gestión de los conflictos de negocios en el seno de la familia o el logro de un proceso de sucesión satisfactorio.

La reputación entra en juego en la mayoría de los retos propios a los que se enfrenta la empresa familiar y en los que, siendo comunes, suponen un especial escollo para ella. Además, en la mayoría de estos casos, es decisiva para superarlos.

A continuación se repasan los principales retos a los que se enfrentan especialmente las empresas familiares y en los que la gestión de la reputación en Internet desempeña ese papel relevante.

Desconfianza del mercado

Las empresas familiares suelen caracterizarse por un manejo muy restrictivo de su información[10]. Esa práctica afecta no solo a los *stakeholders* más exógenos a la organización como los clientes o proveedores. También padecen la falta de sensibilidad con este aspecto los empleados y, a menudo, los miembros de la propia familia.

La toma de decisiones de forma unilateral es uno de los factores que provoca esa falta de transparencia. Y la opacidad levanta suspicacias en agentes como los reguladores o los banqueros, minando su confianza en la organización que tienen que valorar.

10 RAHAEL, A. (5 de mayo de 2011). Transparency in family business: preventing rot and rut. *The Business Guardian.*

Para poder disfrutar de la confianza necesaria es esencial compartir información. El público necesita percibir claridad en los aspectos que rodean al relato de la compañía. La construcción de una reputación consistente ayuda a minimizar la desconfianza y permite crear relaciones estables y productivas con cada uno de los *stakeholders*[11].

Relevo generacional

Este tipo de proceso de sucesión solo se produce en estas organizaciones. Los expertos suelen coincidir en las claves para el éxito en esta tarea. Entre ellas, destaca la importancia de la comunicación; el profesor de la Universidad de Ohio Bernard L Erven lo destaca en un párrafo especialmente ilustrativo en su artículo acerca de la gestión de los retos de las empresas familiares[12]: "*Why are we in business? This question can easily be expanded to deal with questions of business and family values, human resources including employees, role in the community and industry, and long-run aspirations. Answering these questions requires careful communication within the family business. Improvement of communication skills may need to precede strategic planning. A family commitment rather than just a founder commitment to improved communication increases the chances of success*".

Desde el punto de vista de la supervivencia del negocio, se puede objetivar el éxito en términos de reputación cuando el traspaso efectivo de las funciones de gestión culmina con el reconocimiento público de los miembros de la nueva generación. Los *stakeholders* observan en los nuevos directivos muchos de los valores y principios que servían de base a la cultura de la

11 AZZAM, H. (14 de octubre de 2009). Transparency vital for the family business. *Financial Times.*

12 ERVEN, B. *Management Succession Issues in Family Business.* The Cornell University Family Business Research Institute.

compañía desde su nacimiento. Eso les otorga credibilidad. Una cualidad necesaria para que sus propuestas al mercado sean tenidas en cuenta.

Balance de las esferas familiar y empresarial

Aunque este es uno de los aspectos más complejos de resolver, cabe decir que todavía puede ser más crítico cuando la familia crece más rápido que el propio negocio. Aumenta el número de personas que intervienen en la gestión.

En esos casos una de las cuestiones que está en juego es el compromiso de todos los miembros con la misma identidad de la empresa: compartir un proyecto y unos valores. La buena imagen de la compañía podría deteriorarse si alguna o varias de estas dieran a entender que no comparten un modelo común. Esto cuestionaría el proyecto y crearía un conflicto deteriorando la confianza.

Sin embargo, por el lado positivo, la reputación de la compañía puede convertirse en un buen apoyo a la de hora de concitar las voluntades y lograr el reparto y aceptación de papeles entre los miembros de la familia. En ese caso, el efecto de la comunicación es de ida y vuelta: desde la empresa se ha trasladado una imagen nítida, los públicos la perciben y la expresan de manera que sus opiniones llegan hasta los empresarios reforzando la estrategia adoptada.

Desarrollo específico de las competencias de los gestores de las empresas familiares

La carencia de formación acerca de cómo afrontar los problemas de las empresas familiares lleva a que se repitan las mismas situaciones de fracaso en innumerables compañías. Solo el 30% de las empresas familiares consigue llegar a la segunda genera-

ción, el 10% alcanza una tercera y el porcentaje se reduce al 3% para las que logran sobrevivir hasta la cuarta[13]. Las situaciones que condicionan estos números demuestran que los gestores se enfrentan a un alto nivel de exigencia. Deben estar preparados pero, a menudo, carecen de la formación adecuada. Algo que es todavía más frecuente en el ámbito de la gestión de la reputación.

En el proceso de formación de los nuevos gestores se incluye de manera intuitiva y directa el impacto que tienen los activos tangibles en el valor de la empresa. Sin embargo, las dificultades de medición que ofrecen los intangibles hacen que, a menudo, se desconsideren o menosprecien. En los últimos quince años las disciplinas de gestión han avanzado notablemente[14] en la correcta evaluación de una variable que la mayor parte de los especialistas reconoce que influye.

Los profesionales que aprenden a considerar técnicamente la reputación están en mejores condiciones a la hora de establecer relaciones estables y duraderas con los *stakeholders*. Les ayudará a plantear estrategias que en el medio y en el largo plazo aseguren la supervivencia de sus compañías.

Acceso a la financiación

Las empresas familiares ven muy compleja la entrada de nuevos socios en sus estructuras. Esto hace que tengan más difícil los procesos de financiación en momentos de crecimiento, expansión o repuesta competitiva. Una de las grandes palancas para que una empresa familiar obtenga financiación adicional reside en la imagen que trasladan de rigor y éxito sus gestores.

---

13 WARD, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. Palgrave Macmillan.

14 LITTLE, P., COFFEE, D., LIRELY, R., LITTLE, B. (enero de 2010, Volumen 2). Explaining variation in market to book ratios: do corporate reputation ratings add explanatory power over and above brand values? *Journal of Finance and Accountancy*.

El aval necesario proviene en muchos casos de la reputación acumulada a lo largo de los años. La satisfacción e, incluso, la superación de las expectativas en el cumplimiento de los compromisos de pago facilita mejores condiciones y, por el contrario, los problemas en responder a estas obligaciones puede conllevar primas inasumibles[15].

Captación de talento

En el mercado de trabajo, a veces, se parte de la consideración de que las empresas familiares cuentan con mecanismos anticuados de recompensa y gestión; los profesionales temen el paternalismo, el nepotismo y, en general, que las decisiones sean tomadas de forma poco rigurosa. Convertirse en una empresa en la que desean trabajar los mejores profesionales está completamente relacionado con crear buenas expectativas a los candidatos y satisfacerlas cuando son contratados. La reputación resulta determinante otra vez.

La competencia por el talento es cada vez más exigente. El talento es el verdadero factor escaso de cara a asegurar la competitividad a medio y largo plazo. Y el factor que define en muchas ocasiones la diferencia en la propuesta de las empresas familiares radica en el valor de las personas que conforman sus organizaciones. Además, comunicar que al lado del emprendedor se encuentra un equipo de profesionales de primer nivel se convierte en una necesidad de cara a consolidar la posición de la compañía en el mercado.

Es otro ámbito en el que la reputación es un camino de ida y vuelta: por un lado, la imagen puede ser determinante para

15 CAÍN, M., DAVIDOFF, S. y MACÍAS, A. (agosto de 2011). Broken Promises: Private Equity Bidding Behavior and the Value of Reputation. *American Finance Association 2012 Meetings*.

reunir un gran equipo y, por otro lado, construirlo beneficia a la imagen de la compañía.

Las claves para gestionar con éxito la reputación en Internet

Las claves para el éxito de la empresa familiar pueden resumirse en las siguientes:

- Tener un buen producto.
- Hacer las necesarias adaptaciones a los cambios del entorno.
- Gestionar con rigor y profesionalidad.
- Tener una visión de largo plazo, de corredor de fondo.
- Crear estructuras de gobierno corporativo sólidas.
- Contar con la fortuna que supone tener un líder emprendedor siempre al frente del negocio.
- Atender los asuntos de familia; y, en este ámbito es fundamental:
    - Compartir unos valores y un proyecto empresarial.
    - Diseñar estructuras de gobierno de la familia para asegurar la necesaria separación de familia y negocio.
    - Manejarse con altura de miras (pensar más en el bien común que en el propio), generosidad para llegar a acuerdos y lealtad para llevarlos a cabo con éxito.

Y las que atañen a la gestión de la reputación se suelen resumir en una célebre sentencia de John D. Rockefeller: "Hacer las cosas bien y que se sepa"[16]. E Internet ofrece innumerables herramientas para que una organización se relacione adecuadamente con sus *stakeholders* y lo parezca.

16 "Next to doing the right thing, the most important thing is to let people know you are doing the right thing". ROCKEFELLER, John D. *The Forbes Book of Business Quotations* (2007) editado por Ted Goodman, p. 175.

No obstante, a la hora de llevar a cabo un plan que mejore la reputación de cualquier organización conviene que esta considere los siguientes aspectos:

- Comunidades (*stakeholders*): es preciso identificar cuáles son y analizarlas en profundidad. Se trata de contar con un mapa de las mismas coherente con los objetivos estratégicos.
- Posicionamiento: conocer cuál es el punto de partida y, a partir de este, determinar con claridad dónde se quiere situar la imagen teniendo en cuenta los referentes.
- Palancas de mejora: para gestionar la reputación, esta se puede descomponer en dos atributos: conocimiento y valoración. Cuánto nos conoce nuestra comunidad y cuánto nos valora son los dos aspectos en los que la reputación de una empresa puede mejorar. La primera se etiqueta como Notoriedad y la segunda como Notabilidad.
- Principales objetivos: aumentar los conocimientos intensivos y conseguir valoraciones personales favorables.

La Red ofrece buenas oportunidades para alcanzar ambos objetivos. Lo importante es ubicar cada herramienta en el plano adecuado de manera que estas no se conviertan en un grupo desorganizado de acciones. La sensación que traslada esto último es de despilfarro y suele convertir todas las iniciativas *online* en un auténtico *boomerang*.

Notoriedad

La mejor forma de aumentar los conocimientos intensivos en Internet es la difusión de contenidos apropiados. Y el soporte de estos contenidos son los activos de los que dispone la empresa.

Internet destaca por el espacio que ofrece para la construcción de activos destinados a interactuar con los miembros de las comunidades que les interesan. Los sitios web, los blogs, los

foros, los perfiles de la empresa en las redes sociales y sus contenidos relevantes (textos, imágenes o vídeos) son el resultado de la iniciativa de las organizaciones. Constituyen su inversión en la web y son el vehículo principal para dar a conocer la identidad de la compañía.

Deben ser pertinentes de cara a las comunidades de interés tanto desde el punto de vista del fondo como del contenido. En la forma deben respetar las reglas básicas de cada canal y los modos y formas que suelen utilizar los internautas para acceder y consumir esos contenidos. Es conveniente entender que las grandes puertas de paso son los buscadores y las redes sociales. Los mensajes de la compañía tienen que adaptarse a su funcionamiento. Técnicamente deben poder ser encontrados, creídos, usados y facilitar la acción.

En cuanto al fondo, la Red exige cercanía, transparencia, orientación al diálogo, sentido de comunidad y una propuesta concreta de acción. Por ejemplo, el sitio web de una empresa familiar es el espacio ideal para trasladar su relato. Cuando un emprendedor cuenta la historia de su compañía y el porqué de su existencia y de su evolución destila pasión y confianza. Sin embargo, los activos web de las organizaciones familiares suelen carecer de esa fuerza. En la mayoría de los casos esto es debido a que se contempla la web como un folleto o un anuncio en las páginas amarillas: neutro, comercialmente persuasivo y accionable solo vía otros canales (teléfono, carta, visita en persona).

Ese enfoque no responde a ninguna de las preguntas clave ni despeja los inhibidores de las personas que interesan a la compañía.

Notabilidad

Cuando se necesita estimular y acrecentar las valoraciones personales favorables entra en acción el diálogo a través de los ac-

tivos de la compañía y de otros espacios con los miembros de la comunidad. En efecto, esos miembros tienen distintos roles y los desempeñan de forma diferencial en función del canal. Es importante respetarlos y comprender el funcionamiento de su sistema.

Las llamadas redes sociales responden en realidad una enorme variedad de conceptos. Una clasificación útil a la hora de establecer cómo se debe tomar partido en ellas es la que las ubica en tres bloques: las que tienen a la persona como centro (es el caso de Facebook), las que tienen al documento como centro (por ejemplo YouTube) y las que ponen a la información como centro (por ejemplo Twitter). Todas pueden utilizarse para ponerse en contacto con distintos miembros de una misma comunidad y su vecindario no estará alojado necesariamente en una de ellas sino que dispondrá de los recursos que le ofrecen desde los tres tipos para articular sus relaciones.

Una vez que la compañía ha definido con claridad las comunidades con las que desea permanecer en contacto y ha elaborado un mapa con la identidad de sus miembros destacados, será el momento oportuno de dotarse de una sistemática de relacionamiento que la lleve a darse a conocer y que la ayude a proporcionar valor añadido a sus miembros.

Y el corazón de la gestión: la escucha activa

Internet ofrece innumerables fuentes de datos que permiten conocer el grado de avances que se van consiguiendo en el desarrollo de un Plan de gestión de la reputación *online*. Son tantas que pueden llevar a la inacción o al error. Pero, al margen del control de la evolución, no es posible llevar adelante un plan que mejore los conocimientos y las valoraciones que se dan sobre una empresa sin recoger y procesar las informaciones básicas que generan tanto los activos como las relaciones.

En este sentido, conviene distinguir entre la analítica web, relativa fundamentalmente al comportamiento de los sitios web y demás activos de la compañía, y el seguimiento de la conversación que se da dentro de las comunidades que son de interés. La primera se obtiene de forma directa de estos espacios sobre los que se tiene todo o algún control y puede ser abordada desde diversos niveles de profundidad (por ejemplo, se puede conocer cuánta gente visita, desde qué fuentes, a partir de qué palabras clave, con qué patrón de navegación o qué contenido resulta más demandado del blog de la compañía). Informa del grado de conocimiento y utilidad de los contenidos elaborados.

La segunda, la que atañe al seguimiento de lo que se dice en la Red, exige estar pendiente de las expresiones que las comunidades vierten en los distintos espacios en los que participan. Al hacerlo, la empresa puede identificar de manera temprana oportunidades y amenazas. Por ejemplo, la comunidad integrada por clientes suele exponer con claridad opiniones acerca de necesidades y de productos que las resuelven. Ponen a disposición de quién quiera detenerse a investigar el mercado conocimientos valiosos que pueden entrañar nuevas opciones de desarrollo del negocio.

En el caso de las amenazas y de forma especial en el de las empresas familiares, es importante disponer de mecanismos que alerten cuando el nombre de la familia sea utilizado. Puede ser que se esté relacionando al empresario con la falta de calidad de sus productos, con una práctica de gestión mal vista en el sector o con comportamientos personales que no se correspondan con la etiqueta de los negocios. Ser de los primeros en conocer el problema facilita su correcta valoración y las distintas posibilidades de actuación.

Pero, sobre todo, es preciso tener en cuenta que una compañía solo conversará con sus públicos si los escucha. A menudo los empresarios se cuestionan de qué hablar cuando comiencen

a participar en alguna de las redes sociales. Creen no disponer de suficientes informaciones relevantes como para interesar a los internautas. Están presos del concepto noticia, propio de los medios de comunicación de masas. Pues bien, con tan solo escuchar atentamente lo que se dice en los canales que utilizan sus comunidades, ya se alimenta el proceso de diálogo. Las preguntas llevan a las respuestas y estas, en el mundo hipertextual y multimedia, a los enlaces a documentos que descubren nuevas preguntas y respuestas.

Las empresas atesoran un gran conocimiento acerca de innumerables aspectos de su actividad, algunos, los menos, no se deben compartir; porque son auténticas claves diferenciales de la compañía. Sin embargo, la mayoría pueden ser enormemente pertinentes para ayudar a inversores, proveedores, clientes, empleados o reguladores a entender mejor sus servicios, productos o las realidades del sector.

Y dentro de la escucha activa se deben englobar también las actividades encaminadas a evaluar los resultados que se están obteniendo en términos de negocio y de reputación. En ambos casos, el trabajo más arduo se da cuando se seleccionan los indicadores. Es básico haber trazado de manera previa los objetivos que se quieren conseguir o reforzar para luego enlazarlos con la información que ofrece la web.

Cinco consejos para la presencia de la empresa familiar en Internet

1. Construye tu identidad digital

El sitio web de la empresa es como tu oficina o despacho, dice cosas de ti pero no sirve de mucho sin el empresario que trabaja en él. En el mundo real almuerzas con tus contactos, acudes a

ciertos eventos, llamas por teléfono a clientes y proveedores, hablas con tus empleados; en general, te relacionas. Y para que ellos puedan hacerlo contigo te has dotado de una identidad y de herramientas para facilitarlo: tarjetas de visitas, número de teléfono o, por ejemplo, direcciones de correo físico y electrónico.

Recuerda que Internet es un medio de relacionamiento personal. Si quieres sacarle todo el partido vas a tener que mojarte. Esto quiere decir que debes cuidar de tu nombre, seleccionar tus círculos de confianza e interactuar. Suele resultar ilustrativo buscarse en Google (¿quién no lo ha hecho alguna vez?): piensa en si lo que encuentras se corresponde con la imagen que quieres que tengan de ti las personas que hacen posible tu negocio. ¿Tienes tu nombre.com reservado? ¿Cuentas con un sitio web personal que muestre el perfil tuyo que te interesa difundir? ¿Estás en LinkedIn? ¿Tienes una entrada en la Wikipedia? ¿Perfil en Twitter, YouTube, Flickr o Facebook?

Las herramientas citadas son comunes en el mundo digital. No debes temerlas por el hecho de que muestren tu información a todo el mundo. Ya está expuesta. Se trata de que puedas contar tu propia versión de tu historia. ¡Ah! y no hace falta entrar en Internet como elefante en cacharrería. Se puede hacer poco a poco, empezando por lo más estático (tu dominio propio, el perfil en Wikipedia) y abriéndose en un plazo razonable a otros espacios (redes profesionales, el sitio web personal, etc.); a la larga, además de mejorar tu reputación, cambiará tu forma de pensar y te descubrirá nuevas oportunidades.

2. Aprovecha LinkedIn para hacer networking (B2B)

Las personas que tienen su perfil en LinkedIn no están necesariamente buscando un empleo. Esta red está pensada para compartir información profesional con tus contactos de negocio. Y

te ayuda a mantener esa base de datos siempre actualizada. Lo hace porque han conseguido que la mayoría de sus usuarios se encargue personalmente de modificarlos para que estén al día.

¿Cuánta gente has conocido a lo largo de un día en tu empresa? ¿Cuántas tarjetas de visita acumulas en una semana? Chequear quiénes de ellos están en LinkedIn te puede ayudar a seguir en contacto con los que te interesan y te va a permitir acceder a un nivel de información que todos asociamos con ese concepto anglosajón del *networking*. Empresas españolas han hecho negocios en Silicon Valley porque, al hacer la búsqueda de compañías con una determinada solución tecnológica, han comprobado que un empleado americano de una de ellas había cursado estudios de postgrado con un conocido común. A partir de ahí, el conocido ha llevado a cabo las presentaciones necesarias. Sin un solo nombre al que llamar, la Red social ha sido la encargada de abrir una valiosa puerta.

Prueba a actualizar tu perfil y buscar unos cuántos conocidos que pienses pueden estar en esta red. Invítales a formar parte de tus contactos. Y cuando tengas unas cuantas decenas, antes de cualquier reunión con un desconocido, trata de buscar su nombre en LinkedIn. Quizás descubras que alguno de tus colegas ha hecho negocios, compartido mesa de trabajo o competido en algún deporte con él. Si es así, encontrarás muy útil el dato y lo habrás conseguido sin apenas esfuerzo. Ahora, piensa a la inversa. Puede que tengas un potencial cliente o inversor intentando saber si tiene algún punto en común contigo y, al estar ausente, no lo está logrando localizar.

3. Adapta tus sitios web a los estándares del buen Gobierno

Las empresas que cotizan en bolsa se ven obligadas a compartir determinada información en la Red. Lo hacen en aras de la

transparencia que pide el mercado y, al hacerlo, elevan el listón de lo que cualquier internauta espera encontrar cuando accede al sitio web de una organización. Aunque la tuya no deba cumplir ciertas normas, ¿te has preguntado alguna vez qué impresión le queda a un tercero cuando visita tu sitio? ¿Despeja las dudas que pueden llevar a desconfiar de una compañía?

Cada día es más difícil ocultar las realidades financieras o comerciales de una compañía. Utiliza Internet para adelantarte, convertirte en la principal fuente de información acerca de tu compañía y, recurriendo a datos veraces y contenidos que demuestren tu día a día, lábrate la confianza de quienes te rodean demostrando que no tienes cosas que ocultar que ensombrezcan realmente vuestro proyecto.

Por cierto, fijarse en lo que hacen las más fiscalizadas sirve de buena guía.

4. Fraude y activismo online

"Se coge antes a un mentiroso que a un ciego". La Red se construye a base de pequeños vecindarios. Siempre hay alguien mirándonos y siguiendo nuestros pasos. El mito de los perfiles falsos que se usan para difamar o atacar es poco sostenible en el medio y largo plazo. Las críticas que hacen daño son las que se realizan desde identidades que, aunque usen un alias o avatar extraño, cuentan con prestigio y, por tanto, con autoridad dentro de la comunidad y del espacio en el que se vierten.

Si te ves obligado a responder en este tipo de situaciones considera si tú tienes la misma legitimidad y credibilidad. Crear de forma espontánea distintos perfiles falsos te va a ayudar poco a luchar contra el problema. Y correrás el riesgo de que se ponga en evidencia el uso fraudulento.

Por tanto, esta es otra poderosa razón para dotarse de una identidad digital. Tu trayectoria concitará aliados en la forma de seguidores en Twitter, subscriptores de tu blog personal, contactos en LinkedIn; esa será tu principal fortaleza si arrecian los comentarios mal intencionados.

5. Utiliza la empresa 2.0 como palanca para el cambio cultural

Tu empresa es una comunidad. Lo es en la medida en la que todo tu equipo comparte principios e intereses. La clave está en que esos principios e intereses coincidan con las que os pueden llevar a la excelencia y que habéis fijado en vuestros planes estratégicos. Si lo lográis, tendréis sus objetivos al alcance de vuestra mano.

La introducción de las llamadas herramientas 2.0 en el día a día de las organizaciones provoca cambios en su cultura. Poner en marcha un servicio de *microblogging* entre los directivos, una wiki a modo de intranet o simplemente un directorio de empleados que les permite autoeditar su propio perfil, acelera los procesos de compartición de principios e intereses. La implantación de estos servicios se debe alinear con el negocio. La tecnología no debe prevalecer.

Tal y como lo expresa Gary Hamel[17], gurú de la gestión, las empresas deben modificar la forma en la que compiten en el siglo XXI. La sociedad ha cambiado y con ella nuestros modos de comportamiento. Esto nos afecta en las relaciones laborales y profesionales. El nuevo escenario ofrece importantes ventajas. Es necesario trazar un plan para aprovecharlas y diferenciarse.

En definitiva, la empresa familiar con una sana aspiración de liderazgo sostenible y rentable debe gestionarse con una inteligente combinación de tradición e innovación.

---

17 HAMEL, G. (Febrero de 2009). Moon Shots For Management. *Harvard Business Review.*

Reputación y el círculo virtuoso de la comunicación

Madalena Martins
Socia de IMAGO-LLORENTE & CUENCA

La crisis global y nacional que comenzó en 2008 vino a demostrar, de forma despiadada, los efectos del abuso de poder y el descontrol al que llevó el afán de lucro, de la manipulación y la formación de expectativas no sostenibles, de protagonismos superficiales y de irresponsabilidades de lo dicho y hecho.

La confianza pública en los líderes políticos y empresariales nunca estuvo a niveles tan bajos. Las personas desconfían cada vez más de las empresas e instituciones, del rigor de la información que brindan y de los métodos y procesos poco transparentes que utilizan para satisfacer sus objetivos.

La búsqueda de un círculo virtuoso de la comunicación es un camino que merece la pena recorrer para volver a creer en las instituciones y en aquellos que las gobiernan. La comunicación practicada de forma profesional y responsable no es solamente un deber social y una herramienta para divulgar los valores, los servicios y las acciones de las instituciones. Es también, si está debidamente integrada en la estrategia corporativa y en el modelo de dirección, un proceso de las instituciones para mejorar aquello que hacen, cómo lo hacen y lo que representan en la sociedad a la que pertenecen desde un punto de vista local y global, construyendo un capital de credibilidad y una reputación positiva.

Cualquier institución está sujeta al escrutinio público y tiene el deber de comunicarse con las comunidades a las que su actividad afecta de forma positiva o negativa. Y no conviene olvidar que comunicar implica hablar y escuchar. Escuchar aquello que los clientes, empleados, proveedores, inversores, periodistas, activistas, comunidades vecinas o público en general piensan y esperan de nosotros.

Si no se quieren quedar hablando solos y perder la credibilidad, deberán comunicarse, lo que significa conocer, respetar y dirigir las expectativas de las audiencias en todo el proceso de comunicación.

Comenzando por el análisis del contexto y definición de los objetivos: ¿qué es lo que está sucediendo a nuestro lado y cómo es que eso influye en la institución y en nuestros públicos? ¿cuáles son nuestros activos y nuestros riesgos reputacionales? ¿quiénes son y qué piensan aquellos que nos importan? ¿qué es lo que les interesa saber? ¿qué es relevante para cada segmento objetivo? ¿por qué y qué es lo que queremos comunicar?

Hecho este dibujo del escenario y de los *stakeholders*, hay que aceptar que comunicar implica exposición que es lo que se pretende al inicio pero no siempre se aborda en toda su dimensión al final. Esta exposición transciende muchas veces los objetivos de comunicación definidos a priori. El impacto puede ser positivo, si la comunicación es oportuna, pertinente y coherente pero también puede ser negativo bien porque encontramos a enemigos y críticos por el camino o bien porque estamos desenfocados, voluntaria o involuntariamente, de los intereses y de las realidades en la comunicación que, más de una vez, no se corresponden con la realidad de quien habla sino también de aquellos a quienes nos dirigimos.

Para desarrollar la capacidad de expresar quienes somos y lo que hacemos y salvaguardar una reputación positiva es esencial

estar abierto al *feedback* de las audiencias, comprender su perspectiva y analizar su percepciones pero siempre considerando el efecto espejo que la exposición pública proporciona. ¿Es la imagen que los *stakeholders* presentan de aquello que les decimos o no la que nos gustaría proyectar? ¿es aquella con la que nos identificamos y en la que nos gusta vernos?, si no lo es, ¿qué estamos comunicando mal? ¿que está peor en nuestros productos, servicios o procesos que ofrecemos? ¿hasta qué punto el estilo de gestión, el liderazgo, la naturaleza en nuestra actividad son las causas? ¿será que podemos mejorar aquello que hacemos y somos?

Es tan importante saber lo que se quiere decir, a quién y a través de qué canales como saber escuchar. Hasta cuando no queremos hablar, un derecho que hasta cierto punto tiene cualquier institución, es fundamental escuchar.

Una vez abierto de forma transparente y honesta, el proceso de comunicación crea una dinámica positiva de transformación, no solo para los *stakeholders* que pueden ganar en información, conocimiento y motivación sino también para las instituciones que acepten el efecto espejo de la comunicación y estén dispuestas a mejorar su forma de hacer y estar.

Es preciso no olvidar el principio básico de la comunicación: la existencia de un emisor y un receptor. Hoy, más que nunca, todos somos emisores y receptores. Los medios de comunicación, sobre todo en Internet, las redes sociales y las comunicaciones móviles dieron voz al ciudadano común, permitiendo propagar rapidamente a escala mundial información, opiniones, imágenes, rumores, peticiones y movilizaciones públicas.

Para recuperar la confianza es urgente escuchar más y desarrollar procesos de comunicación en el que el círculo virtuoso sea desencadenado e integrado de forma consciente y consistente en la estrategia corporativa. Este es un gran desafío para

el liderazgo y el gobierno de las instituciones que pretendan construir y mantener una reputación positiva.

¡Todos ganaremos!

Llamados a rendir cuentas con el crédito agotado. La caída libre de la Reputación del sector de los servicios financieros: porqué esta situación no tiene precedentes y cómo se le puede dar la vuelta

Jorge Cachinero
Director Senior de Reputation & Stakeholder Loyalty
y de Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA
España

Axel Gietz
Propietario de Headwind Communications

Un mundo feliz para los bancos

La última cumbre del G20, con el gobierno francés como anfitrión, se celebró en Cannes con el lema "Nuevo mundo, nuevas ideas".

Una de estas nuevas ideas diseñadas para hacer frente a los desafíos del futuro era elaborar y anunciar una lista de los 29 bancos más grandes del mundo, por su Balance, considerados como *Relevantes para el Sistema*. Los gobiernos de las 20 economías nacionales más importantes del mundo han acordado que estos bancos sean reestructurados y regulados de tal forma

que los contribuyentes no tengan que cubrir nunca más sus pérdidas; algo que, por supuesto, es más fácil decir que hacer[18].

Los 29 bancos representan a un sector que ha conseguido colectivamente destruir su reputación a lo largo de los últimos años. El resultado final es que se ha convertido en el enemigo público corporativo número uno.

Si cupiera aplicar el viejo y famoso, aunque ciertamente algo grosero, adagio de "la credibilidad es como la virginidad: solamente se pierde una vez", esta sería la ocasión.

Al revisar antiguas historias de compañías que cayeron en desgracia, argumentaremos por qué, en este caso, la situación no es solo diferente, sino que, realmente, es peor. Abordaremos la cuestión fundamental de qué es lo que pueden hacer los bancos para recuperar la confianza y reconstruir sus reputaciones.

Ídolos caídos: qué es lo que ha fallado en el pasado

La primera asociación que viene a la memoria de una situación en la que toda una industria se haya visto sometida a un largo asedio es la de las grandes compañías tabaqueras. Sin embargo, salvo para sus críticos más implacables, la mayoría de las personas estará de acuerdo en que, al menos durante la última década más o menos, el elemento de discordia ha sido más bien la naturaleza del producto que fabrican y venden que la forma en la que dirigen su negocio. Incluso en los momentos en los que su reputación estaba bajo mínimos, los fumadores nunca tomaron las calles en protesta, tampoco ocuparon los cultivos

18 Por orden alfabético, los bancos estadounidenses son Bank of America, Bank of New York Mellon, Citigroup, Goldman Sachs, JPMorgan Chase, Morgan Stanley, State Street, y Wells Fargo. Las instituciones europeas son Banco Santander, Banque Populaire, Barclays, BNP Paribas, Commerzbank, Crédit Agricole, Crédit Suisse, Deutsche Bank, Dexia, HSBC, ING, Lloyds Bank, Nordea, Royal Bank of Scotland, Société Générale, UBS, y UniCredit. Los bancos asiáticos son Bank of China, Mitsubishi UFJ, Mizuho Financial Group, y Sumitomo Mitsui Banking Corporation.

de tabaco ni acamparon en el exterior de sus sedes corporativas. Fundamentalmente, los accionistas siempre han estado contentos tanto con estas compañías, como con otras que a algunos les gusta agrupar bajo el nombre de *sinful stocks*.[19]

Existe otra categoría de compañías caídas en desgracia cuyos productos no eran considerados "pecaminosos" pero que, aún así, han tenido que maniobrar en situaciones muy incómodas.

¡Quién no recuerda los casos de Shell (después del desastre de la plataforma Brent Spar), Exxon (después del vertido de petróleo en Alaska del buque Exxon Valdez), Coca-Cola (después de las ventas de productos contaminados en Bélgica) o, por supuesto, de Enron y WorldCom!

Los primeros ejemplos incluyen compañías en las que las cosas se hicieron mal y, lo que es más importante, en las que las estrategias de comunicación de crisis después de producirse los incidentes fueron nefastas. El público, cuyas percepciones son definidas por los medios de comunicación y, más reciente e intensamente, por las redes sociales y otras plataformas de intercambio de información en la Red, es capaz de entender que puedan producirse problemas incluso en las compañías mejor dirigidas pero es menos tolerante cuando percibe que la respuesta a esta clase de incidentes es frívola, incompetente y que trata con desdén preocupaciones legítimas.

Sin embargo, hasta en circunstancias tan difíciles como estas, es más probable que el público siga manteniendo una actitud de apoyo hacia las compañías, aunque se mantenga vigilante. En tiempos normales hubieran percibido a estas corporaciones

---

19 La página web Investopedia define a las denominadas *sinful stocks* como aquellas acciones de compañías asociadas con actividades que son consideradas generalmente como poco éticas o inmorales, o que participan directamente en las mismas. Entre las actividades que algunas personas podrían considerar como *pecaminosas* se encuentran, por ejemplo, la distribución o producción de alcohol, tabaco, armas y productos relacionados con el sexo". (www.investopedia.com/terms/s/sinfulstock.asp#axzz1d2SrGS00).

como entidades accesibles, transparentes y, en definitiva, fiables. A esto se le llama invertir en el *Banco de los Favores* y ayudar a explicar por qué estas compañías no solamente han conseguido sobrevivir sino que, también, lograron reconstruir cuidadosamente sus reputaciones e incrementar el precio de sus acciones con el paso del tiempo.

Sin ánimo de abusar de un tono que pudiera sonar frívolo y como lamentablemente la historia nos muestra que los bancos no han prestado mucha atención a la construcción de esta clase de relación con sus *stakeholders* críticos y hasta se podría decir que nunca han entendido realmente por qué su sector se definía como el de los *servicios* financieros.

Los últimos dos nombres propios de esta historia han sido los de compañías en las que las fechorías cometidas eran, o al menos resultaron ser, una enfermedad endémica en lugar de haber sido únicamente incidentes graves pero aislados. Enron y WorldCom simplemente ya no existen, excepto como señal de advertencia definitiva para los líderes corporativos despreocupados.

Llegados a este punto, un caso particularmente interesante es el de BP. Hasta el 2010, esta compañía podía servir como un ejemplo excelente de una empresa cuyo prestigio, construido a lo largo de los años bajo la promesa de que la compañía iba *Beyond Petroleum* (más allá del petróleo), era suficientemente sólido como para capear las tormentas que se presentasen: fallos graves de seguridad en sus operaciones en Texas, que provocaron el fallecimiento de 15 trabajadores después de una explosión en el 2005; un grave vertido de petróleo en Prudhoe Bay, Alaska, en el 2006; y la repentina marcha de uno de sus ejecutivos en circunstancias muy ignominiosas en el 2007, un héroe de la industria británica. El precio de su acción siempre se recuperó rápidamente tras recibir cada uno de estos golpes.

Sin embargo, al producirse el vertido de crudo de la plataforma *Deepwater Horizon* en el golfo de México, provocado por una combinación irresponsable de negligencia, falta de control, coordinación y trabajo por debajo de las normas mínimas como la forma desastrosa en la que la compañía gestionó el asunto y cómo se comunicó con sus *stakeholders* después del incidente, se vio afectada la reputación de la empresa y, con ello, el precio de la acción sufrió una caída catastrófica. Según el catedrático Daniel Diermeier de la Kellogg School of Management de la Northwestern University, el coste total que toda esta crisis supuso para BP, en términos de capitalización de mercado, fue cerca de 90 millardos de dólares americanos[20], es decir, el equivalente a la capitalización bursátil total de Procter & Gamble como compañía. ¡Verdaderamente asombroso!

En esta situación, la percepción general creada, correctamente o no, era la de una corporación que simplemente había perdido los papeles y que, literalmente, a toda costa, trataba de evitar su parte de responsabilidad en la catástrofe. La condena de *British Petroleum* fue universal, especialmente en los Estados Unidos: el *país víctima*, dentro de una general explosión de hostilidad con un trasfondo xenófobo, en el cual las acciones fueron encabezadas por el propio presidente de los Estados Unidos. Al día de hoy, la compañía todavía no se ha recuperado y nadie puede predecir el tiempo que le llevará hacerlo. Mientras tanto, el mundo sigue necesitando, naturalmente, de la exploración, producción y suministro de energías fósiles y BP sigue teniendo un enorme papel que jugar en este contexto.

Pero si piensan que este caso ha sido de los peores, piénsenlo dos veces. El caso de los servicios financieros es incluso más dramático y no solo porque el sector de los servicios financieros

20 Diermeier (2010): "Gestión de crisis y reputación" (Presentación en .ppt).

tiene, por lo menos, a 20 gobiernos echándole el aliento en la nuca.

Los bancos se encuentran en apuros y los consumidores en las barricadas

En el caso de los bancos, la percepción general por parte de todas las naciones y sociedades es que es un sector caído en desgracia, que ha perdido el rumbo y sus valores morales, que está definido por la codicia, que ya no sabe cómo funcionan sus propios productos, que se encuentra absolutamente fuera de control puesto que los políticos y los reguladores saben todavía menos y que, en último término, ha perdido su licencia social para operar.

Y si el mundo necesitaba un recordatorio de todo esto, MF Global se lo ha hecho llegar gentilmente.

El movimiento *Occupy Wall Street* en los Estados Unidos y sus homólogos en muchos países desarrollados, como los "indignados" en España, han creado un precedente ya que nunca antes los consumidores, que son al mismo tiempo contribuyentes y votantes, habían montado actos de protesta militante de tal magnitud y extensión geográfica en todo el mundo contra una sola industria, de cuyos productos dependen todos ellos en sus vidas diarias. Esto presiona a los políticos para que hagan algo, como si estos últimos supieran realmente lo que deben hacer.

El dilema se ve exacerbado por el hecho de que no se puede simplemente prohibir o abolir la banca. La mayoría de la población podría probablemente vivir sin armas, alcohol y cigarrillos (¿alguien podría vivir sin la comida rápida?), aunque la historia ha demostrado que las prohibiciones no funcionan. Más aún, en estos momentos, en varios países altamente industrializados, la energía nuclear está siendo empujada a la desaparición.

Pero volver al sistema de trueque e intercambio no es una opción.

En esta situación, parece que el consumismo militante, la expresión de la democracia de la economía de mercado, ha encontrado finalmente su auténtica vocación. Esto ha quedado demostrado más allá de toda duda por el proceso que ha forzado al gigante *Bank of America*, banco que ocupa el número 7 en la lista del G20 ya mencionada, a retirar su ampliamente difundido plan de cobrar a los clientes norteamericanos una comisión mensual de 5 dólares por sus tarjetas de débito. Todo gracias al poder de una persona enfadada, que trabaja duro para llegar a fin de mes, a su determinación, a las nuevas tecnologías de información y comunicación (conocidas como TICs) y a un par de tijeras con las que cortó su tarjeta de crédito en dos.

Resulta interesante comprobar que el *Bank of America* se sacó esta idea solamente con el fin de poder compensar las pérdidas derivadas de la nueva regulación federal que reducía de forma significativa las "comisiones por lectura de tarjeta" ocultas que los bancos venían cobrando calladamente cada vez que los clientes usaban sus tarjetas de débito. Una vez que la situación se ha hecho transparente, los consumidores simplemente se han negado a pagar por el derecho de gastar su propio dinero.

En un análisis serio y detenido de este caso, el periódico *USA Today* lo ha denominado como "el movimiento *Occupy Wall Street* de la mayoría que ha dejado de ser silenciosa", poniéndolo en el contexto más amplio de "la ira del consumidor en la era electrónica" dominada por los nuevos medios sociales: La mayoría de las corporaciones solamente se dan de bruces con este naciente poder de los consumidores cuando cometen un error grave y caen víctimas del mismo. El destino de este nuevo movimiento del poder para los que protestan es crecer cada vez más.

Según un experto citado en el artículo, existen otros factores que contribuyen a este fenómeno que todavía es escasamente entendido por el mundo corporativo, es decir, la aparición de

grupos de consumidores frustrados y el creciente porcentaje de personas que experimentan graves problemas con compañías con productos o servicios y "una oportunidad para ser tenido en cuenta. Muchos consumidores están preocupados por sus trabajos, enfadados por sus salarios y por las cada vez mayores cargas de trabajo que soportan, disgustados por unos gastos sanitarios cada vez más elevados y preocupados por sus hipotecas... [Sin embargo] todavía conservan el control de una cosa: la posibilidad de dar su opinión"[21].

En este ambiente acalorado de confrontación, las personas que trabajan en el sector de los servicios financieros se ven atacadas y despreciadas, tanto en el debate público como en sus vidas personales, como solo lo había sido hasta ahora, según la provocativa y cínica acepción de "MOD Squad" creada por Christopher Buckley en los años 90 para hacer referencia a los ejecutivos de las industrias del tabaco, el alcohol y el armamento[22]. Véanse a continuación las respuestas de la encuesta *Industrias en las que puedo confiar* llevada a cabo anualmente por Harris Interactive:

	2003	2006	2009
	%	%	%
Supermercados	40	34	36
Hospitales	3 4	28	28
Compañías de hardware de ordenador	27	20	23
Compañías de software de ordenador	22	23	20
Compañías de gas y electricidad	n/a	14	16
Compañías de alimentos envasados	23	14	16
Compañías de venta minorista *online*	n/a	11	16
Bancos	35	31	12

21 USA Today, 2 de noviembre de 2011.
22 MOD (Merchants of Death): Los mercaderes de la muerte. Christopher Buckley, Gracias por fumar (1994).

Compañías aéreas	2 0	16	10
Compañías de seguros de vida	11	11	10
Compañías de teléfonos/telecomunicaciones	12	10	10
Compañías farmacéuticas	13	7	9
Fabricantes de coches	14	9	8
Compañías de seguros de salud	7	7	7
Compañías de atención médica	4	4	5
Compañías petrolíferas	4	3	5
Compañías de tabaco	3	2	3
Ninguna de estas	3 7	40	44

Observación: cuestionario multirespuesta. n/a = industria por la que no se ha preguntado ese año. Fuente: Harris Interactive, Inc. (2009)[23].

Dada esta notable caída en la reputación, no debería sorprender a nadie que Hollywood haya aprovechado este sentimiento de frustración e ira contra el sector bancario y que, con toda razón, haya visto una oportunidad de negocio para subirse a esta ola con películas como *Inside Job*, *Margin Call* y *Tower Heist*. Hemos recorrido un largo camino desde Gordon Gekko, el pirata corporativo arquetípico, y su credo: *greed is good* , "la codicia es buena" (*Wall Street*, 1987). Pasado el tiempo, Gekko es un dinosaurio, una causa perdida: recién salido de prisión, sin haberse reformado en esos 13 años e inmune a un nuevo mundo que ha cambiado (*Wall Street: Money Never Sleeps*, 2010).

A pesar de todo, el mundo necesita un banco, al menos, en su papel clásico y tradicional de instituciones que prestan dinero a empresas y a particulares y como entidades facilitadoras de los pagos; además, el mundo necesita de las cuentas bancarias. Sin

23 *Industrias que generalmente son honestas y fiables* - The Harris Poll. Harris Interactive, 1 de diciembre de 2009. Daniel Diermeier, Reputation Rules (2010).

embargo, más allá de estas actividades, muchos hoy ya trazan una línea al llegar a la banca de inversiones.

Para reconocer esta situación, en el discurso público en Alemania, al etiquetar a las personas que trabajan en el sector de los servicios financieros, se ha comenzado a diferenciar entre *bankiers* (los buenos profesionales que se dedican a las actividades tradicionales y beneficiosas) y los *bankers* (los malos profesionales que hacen todo lo demás que ha provocado la crisis financiera global).[24]

Parece que los *bankers* tiene entre manos una pelea casi imposible de ganar para dar la vuelta a estas poderosas tendencias. ¿Qué podría o debería hacer el sector de los servicios financieros para que, por así decirlo, le dejen salir del ostracismo y le permitan jugar un papel significativo en la definición de su propio destino?

Enfrentándose a las consecuencias

Dado que está fuera de toda discusión la vuelta a un modelo de economía precapitalista basada en el trueque y que el sector de los servicios financieros siempre tendrá que hacer una aportación importante al crecimiento económico y, por consiguiente, al bienestar humano a nivel global, la contribución que se espera de ellos en pocas palabras podría definirse como "hacer el mayor bien posible al mayor número posible de personas". Y, lo que es fundamental, deben tratar de trasladar esta nueva interpretación de su papel no solamente a sus *stakeholders* tradicionales, sino al conjunto de la sociedad de una forma creíble, convincente y consistente.

24 La diferenciación fue introducida por primera vez por el presidente federal Horst Koehler, que ha trabajado también en el sector bancario.

Se han hecho los primeros esfuerzos dirigidos a salir de la negación y a hacer frente a las consecuencias. Recientemente, Bob Diamond, CEO del banco británico *Barclays* (que ocupa el número 6 en la lista del G20), dio un discurso en la BBC en Londres durante el cual trató de abordar la inquietud generalizada sobre su sector.

Lamentablemente, comentaristas neutrales e incluso bien intencionados, como el *Financial Times*, desecharon por insuficiente esta iniciativa ya que sus comentarios se quedaron lejos de abordar el núcleo del dilema: "El problema al que hacen frente los bancos no es que las personas crean que todos los productos financieros sean socialmente inútiles, sino que, más bien, cuestionan la cultura existente dentro de las instituciones bancarias. La asimetría entre los beneficios y los riesgos ha llevado a resultados sociales muy negativos. Los banqueros se han beneficiado enormemente cargando a las personas y a las instituciones con deuda innecesaria o haciendo rotar en exceso las carteras para conseguir comisiones sobre las operaciones... El Sr. Diamond acierta cuando piensa que los bancos deben ser mejores ciudadanos. Pero esto requiere reconocer, en primer lugar, que puede existir un conflicto entre sus intereses y los del público en general". En conclusión, el editorial del FT exigía "menos beneficios y retribuciones bancarias" como un "primer paso que debieran adoptar el Sr. Diamond y sus colegas... para demostrar que entienden la situación".[25]

Sin embargo, más allá de aceptar importantes recortes en los ingresos, como corporaciones y como personas, algo que ya es bastante duro de hacer, los líderes del sector bancario harían bien en considerar algunas medidas adicionales fundamentales desde la perspectiva de la gestión de la reputación corporativa.

25 "La conferencia de Diamond", Financial Times, 5/6 noviembre 2011.

Pero lo que es más importante es que estas medidas deberían ser adoptadas por el conjunto del sector siempre que fuese posible. En una situación en la que todos ellos están contra la pared, los bancos no van a ganar nada maniobrando competitivamente entre sí para posicionarse mejor.

La experiencia demuestra que, una vez que los medios de comunicación, los políticos, los reguladores y el público han perdido la paciencia y la confianza, todos ellos prefirieren tratar con un solo interlocutor, que, con una multitud de operadores diferentes.

Volver a entrar en el reino de la respetabilidad

Si nos basamos en lo anterior, parece que como mínimo hay seis iniciativas que los bancos deberían adoptar para evitar convertirse en los PARIAS del siglo XXI.

1. Participar de forma proactiva en el debate público

Esconder la cabeza en la arena como el avestruz ya no es una opción viable para un sector que aspira a salir de la Gran Recesión con un sólido plan de acción a largo plazo para poder continuar siendo relevante para el mercado y sus consumidores. El entorno operativo en el que hoy en día se dirige todo negocio está caracterizado por un nivel de transparencia y visibilidad sin precedentes: las sedes corporativas de las entidades financieras tienen techos, paredes y suelos de cristal.

Gracias a las nuevas TICs (Tecnologías de información y comunicación), todas y cada una de las opiniones negativas de una persona sobre una organización financiera pueden llegar literalmente en segundos a cualquier rincón del mundo y constituir un peligro inminente y real para su reputación.

Estas TICs no son solamente unas herramientas poderosas para difundir la información. También han creado el escaparate a través del cual las corporaciones de todos los sectores se encuentran expuestas a un estrecho e implacable escrutinio social las 24 horas del día, los 7 días de la semana y con carácter global.

En la era de los reporteros *twiteros* que llevan *smartphones* equipados con cámaras de foto y video, los *mass media* tradicionales se han convertido en un artículo perecedero, en noticias de ayer por así decirlo, ya que lo que los ciudadanos y los consumidores de todo el mundo están buscando es, ciertamente, información, pero, sobre todo, conversaciones en las que puedan participar y a las que puedan aportar algo. Un ejemplo para poner este fenómeno de masas en perspectiva: si Facebook tuviese que unirse a las Naciones Unidas como una nación independiente, el número de personas que utiliza esta red social haría que esta se convirtiese en el octavo miembro más grande de dicha organización.

El lema del venerable *The New York Times*, impreso bajo su cabecera, es: "Todas las noticias que merecen ser publicadas." El lema de Internet es: "Todo vale."

En resumen, las TICs han creado un nuevo entorno operativo para las empresas, en general, y para las instituciones financieras, en particular, caracterizado por una combinación de velocidad, un 100% de conectividad, un 0% de control editorial y la movilidad ininterrumpida de las redes sociales a escala global.

Obviamente, aunque para muchos supone una amenaza, al mismo tiempo representa una oportunidad para aquellos que son lo suficientemente valientes para aprovecharla, siempre que tengan la intención sincera de establecer un diálogo cercano y directo, no solamente con los clientes sino, también, con todos sus grupos de interés críticos, en condiciones de igualdad. En este nuevo juego sin fronteras se pueden conseguir ventajas

competitivas creando y compartiendo una historia corporativa que genere confianza y credibilidad allí donde opere la empresa siempre que, naturalmente, se predique con el ejemplo.

2. Aceptar una regulación razonable

Vuelve la regulación. Es un hecho que hay que aceptar. No se trata de una tesis académica abierta a debate intelectual. Es un hecho que forma parte de la vida económica y que va a permanecer con nosotros por mucho tiempo.

Incluso los defensores más elocuentes de las dinámicas libres y sin trabas del mercado admiten a regañadientes que las políticas de Reagan y Thatcher en los años 80 son, en gran medida, las responsables de la crisis que actualmente padecemos. Los mercados, al igual que sus protagonistas, realmente necesitan ser regulados y supervisados muy de cerca. Cuanto antes lo acepten las instituciones financieras, mejor se posicionarán para comenzar a reconstruirse.

La credibilidad y la reputación son componentes esenciales de cualquier conjunto de atributos corporativos de una organización para permitir que esta pueda conservar cualquier esperanza de influir y de gestionar de forma eficaz e inteligente sus relaciones tanto con sus *stakeholders* críticos como, desde luego, con los procesos reguladores.

Además, para las grandes instituciones financieras, desarrollar y vivir un nuevo modelo de relación e interacción con los *stakeholders* aumentaría su competitividad en un mundo en el que las ofertas de productos y servicios básicos son homogéneas y estandarizadas, copiadas o replicadas, y distribuidas y comercializadas a un precio inferior por los nuevos agentes del mercado en las economías emergentes. Por ejemplo, la inmensa

mayoría de las personas en la India no tienen todavía una cuenta bancaria.

La capacidad de los bancos para influir en su entorno regulador y operativo es un componente crítico para un futuro de éxito. Pero hacer esto no es suficiente. El "cómo" es tan importante como el "qué". La ventaja competitiva se conseguirá siendo y siendo percibido como la voz de la razón y un modelo de responsabilidad.

3. Revisar productos, modelos de negocio y prácticas

Los bancos deberían aceptar este prerrequisito como inevitable para comenzar de cero, con un nuevo modelo de negocio, valorando y decidiendo lo que es vital en el modo de generar dinero y lo que no lo es. Y, desde luego, podrán seguir ganando dinero solo que, de una forma diferente y, quizás, en cantidades algo inferiores.

En un primer paso, muy bien recibido, UBS (que ocupa el puesto número 15 en el ranking del G20) ha anunciado recientemente medidas concretas dirigidas a reorientar las actividades del banco, apartándose de los productos especulativos de alto riesgo y, a veces, descaradamente exóticos para volver al sólido negocio tradicional del banco que gestiona patrimonios. ¿Qué vendrá después? ¿Los modelos de retribución de los ejecutivos? Manténganse atentos a la pantalla.

Para mejorar la percepción que actualmente tiene la sociedad del sector financiero hay que abordar diferentes cuestiones fundamentales pero ninguna de ellas es tan importante como la ética y la transparencia que en el futuro deberá impregnar todo lo que hace el sector financiero, ya sea en términos de retribución de los altos directivos, de configuración de la carrera profesional de los empleados, de los sistemas de control

interno, del gobierno corporativo, de la claridad en las ofertas de productos al mercado y del compromiso frente a la sociedad en su conjunto. El sector financiero ya no puede permitirse que la comunidad siga percibiéndolo como una máquina sin corazón, codiciosa e interesada, en último término, simple y llanamente, en hacer dinero.

Sin transparencia no hay credibilidad. Sin credibilidad no hay confianza. La confianza no es solamente el tejido invisible e indispensable que mantiene unidas a las sociedades abiertas. La confianza también tiene ayuda a hacer negocios y ganar dinero.

4. Integrar las lecciones aprendidas y las estructuras y procesos probados

Del mismo modo que las aptitudes directivas y la experiencia funcional pueden ser transferidas entre diferentes sectores, también lo pueden ser las prácticas que han funcionado en otros sitios. El síndrome de "*no ha sido inventado aquí*", un gran obstáculo que el sector de los servicios financieros ha de superar para poder conseguir reposicionarse, es un lujo que, precisamente, no se pueden permitir. Por consiguiente, los banqueros deberían mirar a su alrededor en busca de inspiración y ejemplo mientras preparan su vuelta a la respetabilidad.

Según el *Ethispher Institute*[26], hay una correlación muy elevada entre la ética/transparencia y una rentabilidad por encima de la media. Las mejores organizaciones en términos de ética y transparencia consiguen una rentabilidad superior en un 35% a la de sus pares.

Sin embargo, estas corporaciones modelo son pocas y alejadas unas de otras dentro del amplio abanico de industrias y sectores.

26 www.ethisphere.com , cuyo lema, por cierto, es: "Hacer el bien. Ser inteligente. Hacer negocio. Conseguir beneficios."

Por ejemplo, en España, según el último informe *Future Brands*[27], los consumidores encuestados han calificado con puntuaciones bajas a dos de cada tres compañías. ¿Será este resultado un mero reflejo de la recién ganada asertividad del consumidor y de una extendida actitud de sospecha sobre el mundo corporativo que hemos argumentado más arriba?

Sin embargo, los bancos disponen en este terreno de una oportunidad para demostrar un avance tangible asumiendo un papel de liderazgo. Al mejorar su reputación, mejorará con el tiempo su posicionamiento corporativo y, por extensión, su marca corporativa, aumentando su competitividad en el mercado global y, por consiguiente, incrementando sus ingresos. El desafío para cualquier banco de primera fila es crear o recrear un entorno de confianza y credibilidad para su organización, sus recursos, su modelo de negocio y su propuesta de valor en términos de lo que tiene que ofrecer al mercado y a la sociedad.

Para hacerlo, no necesitan reinventar la rueda si están dispuestos a seguir el ejemplo de aquellas compañías que se han redimido en el pasado.

El *Reputation Institute*[28] afirma que, por cada cinco puntos de avance que un banco o cualquier otra compañía gana en su escala de medición conocida como RepTrack, el número de personas que verá favorablemente a dicha organización se incrementará en un 8,5%. Para una compañía con una sólida reputación, el 51% de sus *stakeholders* estará inclinado a creer cualquier información positiva sobre la misma, mientras que únicamente el 25% estará dispuesto a aceptar informaciones incuestionablemente negativos.[29] ¿Recuerdan el *Banco de los Favores*?

27 www.futurebrand.es
28 www.reputationinstitute.com
29 PR Trust Barometer, 2011.

En otras palabras, al igual que las corporaciones de cualquier otro sector, es más probable que un banco con una buena reputación disfrute del apoyo de sus *stakeholders* y que, por consiguiente, cree valor para sus accionistas, contrate con los proveedores en condiciones financieras mucho más favorables, cuente con empleados de mucho más talento y mejor cualificados y genere una lealtad más fuerte entre sus clientes y consumidores. En resumidas cuentas, se convertirá en una organización más rentable a largo plazo que, nos atrevemos a decir, podrá volver a permitirse que su dirección se beneficie financieramente, aunque sea dentro de unos límites razonables...

5. Atraer liderazgo nuevo y sin mácula

Para navegar por el mar de la reputación se necesitan capitanes que sean capaces de leer los mapas oceánicos, manejar un compás, navegar por las corrientes y, en términos bastante literales, detectar por donde está soplando el viento. También deben poseer los atributos personales que se necesitan para ganarse la confianza de sus tripulaciones (léase empleados), la confianza de sus armadores (accionistas), el apoyo de las autoridades marítimas (reguladores y gobiernos) y el respeto de la comunidad marítima, en su conjunto (clientes y sociedad).

Sin embargo, esta responsabilidad no solamente es imputable al capitán o, en términos corporativos, al máximo ejecutivo o Chief Executive Officer (CEO). El resto de los altos directivos, que son los oficiales a bordo del buque de la compañía, tienen que responder a las mismas elevadas expectativas y, colectivamente, deben trazar un nuevo rumbo y dirigir el buque conforme al mismo.

La era de los piratas y de la de aquellos que se quedaban dormidos al timón ha pasado definitivamente para el sector de los

servicios financieros. El emergente modelo de dirección que gira en torno a la reputación requerirá un perfil de líderes que, aunque sigan siendo emprendedores, no pierdan de vista la superioridad del beneficio social frente al beneficio personal a corto plazo. Deberán verse a sí mismos como servidores del bien común más que como auto declarados *Masters of the Universe*, aceptando las mismas reglas que se aplican a todo el mundo. Y no deben guiarse por la codicia en sus procesos de toma de decisiones. Con una perspectiva a largo plazo que supere los calendarios de presentación de los informes trimestrales y las actuales, y cada vez más breves, vidas útiles de los CEO's, harán crecer el negocio y aumentar su responsabilidad teniendo presente, al mismo tiempo, su sostenibilidad y la necesidad no solamente de crear sino, también, de compartir valor.

Sobre todo esto, proyectarán personalmente no solamente integridad, diligencia y serenidad, sino, también, optimismo y una actitud positiva. En la actual crisis económica, cuando el pesimismo y el temor al futuro se encuentran tan profundamente arraigados, especialmente en los jóvenes, una auténtica generación perdida en muchos países, los bancos y sus directores deben ponerse a la cabeza para generar confianza. Los cínicos y los villanos ya no son aceptables.

6. Solucionar las quejas legítimas con respeto y asumir responsabilidades

El sector bancario debe levantar la mano y reconocer en qué casos las cosas se han hecho rematadamente mal. Sus líderes deben despertarse a la nueva realidad en la que la generación de valor está directamente vinculada a los activos no tangibles de una organización y en la que lo fundamental que hay que hacer cuando se interactúa con los *stakeholders* no es, simplemente,

comunicar e informar sino, también y sobre todo, participar y permitir la participación para poder influir. Lo que está claro es que poner muros de piedra no se va a aceptar nunca más.

Participar de forma honesta dentro de una comunidad de *stakeholders* no consiste en imponer la verdad de cada uno a los demás. Se trata de un ejercicio interactivo en el que para conseguir confianza y credibilidad lo primero que hay que hacer es escuchar. Solamente entonces podremos presentar nuestra propia propuesta de valor a aquellos que nos están contemplando críticamente y examinando quiénes somos, el qué decimos, y, sobre todo, lo que hacemos para verificar si lo que somos, decimos y hacemos se encuentran alineados, son coherentes y tienen sentido. La percepción es la realidad.

Solamente después de que haya interiorizado este principio y de que haya actuado de forma coherente en base al mismo, podrá el sector bancario recuperar su sitio en la mesa de la sociedad. Entonces, deberá demostrar convincentemente que ha abrazado el nuevo modelo de diálogo y participación con múltiples *stakeholders* y no solamente para promover sus propios fines sino, fundamentalmente, en beneficio de todos. Esto demostrará la viabilidad del reformado modelo de negocio de los bancos. El criterio a aplicar en este caso es el de "por sus obras los conoceréis".

Aunque es obvio que *The Times They Are A-Changin'* (Bob Dylan, 1963), es absolutamente cierto que estamos siendo testigos de un cambio de paradigma. El sector bancario, más que otros, debe abrazar las oportunidades que en estos momentos ofrece el entorno tecnológico y social al a aquellos que las reconocen y las aprovechan o, si las ignoran, será bajo su propia responsabilidad. Dicen que la oportunidad llama pero solo, una vez. Si no lo hace, pon una puerta.

El largo, tortuoso y resbaladizo camino a la rehabilitación

Los historiadores están de acuerdo en que una de las causas primordiales del desencadenamiento de la Revolución francesa fue la *intransigencia de las élites*. Si el rey y la nobleza hubiesen mostrado una actitud más abierta, razonable y sensible, al menos a las quejas más importantes del pueblo, hubieran podido evitar su caída y la historia podría haber tomado un rumbo diferente.

Aunque no se enfrentan a la guillotina, si los banqueros del siglo XXI se niegan a adoptar las medidas sugeridas y a asumir el lugar que efectivamente les corresponde se quedarán en su estado actual de PARIAS. Sin embargo, incluso si tomaran mañana mismo el camino de la rehabilitación, ello no les garantizaría resultados inmediatos ya que no existen atajos a la hora de reconstruir una reputación. ¿Cuánto tiempo necesita un leopardo para cambiar las manchas de su piel?

En cambio, las acciones o comunicaciones que se perciban como cínicas o como un reflejo de la vieja forma de hacer las cosas, el síndrome "ya estamos de nuevo" se volverá en su contra y provocará una hostilidad aún mayor. En pocas palabras, la carga de la prueba ante el tribunal de la opinión pública recae sobre el acusado.

Si estás en un agujero, ¡deja de cavar!

Reputación empresarial: el desafío del activismo 2.0

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Joan Navarro
Vicepresidente y Director Senior de Asuntos Públicos
de LLORENTE & CUENCA España

NIMBY: *not in my backyard* en inglés o, lo que sería lo mismo en español: no en mi patio trasero. Estas siglas identifican un modo de movilización popular que ha existido en nuestras sociedades desde hace muchos años: la unión de vecinos y vecinas por una causa común con el objetivo de impedir que se instale algún tipo de servicio (centro de drogodependencia, cable de alta tensión, almacenes de residuos, fábricas, etc.) cerca de sus casas.

En torno a este concepto aparecen nuevas formas de entender la reacción de grupos organizados a las decisiones gubernamentales. Desde los que piden acción por parte de las autoridades (YIMBY: *yes, in my backyard*, en inglés), a los que apoyan alguna causa pero no, para ellos directamente (SPAN: sí, pero aquí, no). Y, por supuesto, Internet. ¿Qué papel juega la Red en el desarrollo de todos estos movimientos?

Son muchos los ejemplos de movimientos de este tipo de los que hemos sido testigos o participado directamente a lo largo de nuestra vida. El éxito o fracaso de ellos ha dependido siempre

de la capacidad de influir en aquellos que toman las decisiones sobre políticas públicas. En muchos casos, esta capacidad de influencia depende de la habilidad para saber introducir cada causa específica en la agenda de los medios de comunicación. En ello, el activismo político 2.0 ayuda de forma significativa al efecto multiplicador de este tipo de movimientos. Internet aporta un elemento decisivo para estos: una mayor capacidad de incrementar su notoriedad sumando apoyos y, por ende, ejercer más presión ante Gobierno e instituciones para conseguir su objetivo.

En el otro lado de la moneda, las organizaciones empresariales y financieras debieran estar preparadas para anticipar, gestionar y limitar los efectos que el activismo político 2.0 pueda tener sobre sus estrategias de negocio, su reputación corporativa, sus planes de expansión o sobre sus propias marcas. Cerrar los ojos a esta creciente realidad es una apuesta segura por graves problemas futuros.

Activismo político online: un modo distinto de actuar

El activismo tradicional buscaba comunicar su punto de vista en dos direcciones: exteriorizar y visualizar la causa al máximo mediante medios tradicionales (banderas, pancartas, protestas) y buscar el modo de intervenir en la agenda pública (reuniones con las autoridades, comunicación a medios). Sin olvidar, por supuesto, la difícil tarea por incrementar las bases y los apoyos a su propio movimiento.

Con el desarrollo de la Red y la participación cada vez más generalizada de la ciudadanía en las redes sociales, el activismo *online* toma un creciente protagonismo. En el caso de los NIMBY, sin embargo, existen obstáculos estructurales que ralentizan o dificultan este proceso de adaptación a las nuevas formas de comunicación. Se basan, por definición, en un territorio no muy

amplio. Esta razón motiva que las relaciones que se establecen sean fundamentalmente de carácter personal y directo. De este modo, se explica que el uso de las redes sociales por parte de los NIMBY no esté muy desarrollado.

En todo caso, los movimientos actuales están comenzando a entender que deben actuar también en la Red para ampliar sus bases, reforzar los liderazgos y establecer coaliciones. En la mayoría de los casos se utilizan las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) como mero repositorio en lugar de situarlas como uno de los ejes de la acción para llegar a la consecución del objetivo. Proliferan webs con diseños anticuados (CARESf, *Californians for Renewable Energy*), peticiones *online* (*oppose granite mountain*) o grupos en redes sociales mal gestionados (*No NT nuclear waste dump*). Las herramientas que favorecen la interacción son poco habituales. En resumen, aunque utilizan la Red, todavía no han comprendido que una presencia en la Red sin un objetivo o estrategia clara crea problemas en lugar de resolverlos.

Riesgos 2.0 para la reputación empresarial

Una manifestación frente a una central de energía, una planta de reciclaje o una fábrica puede conseguir algunos titulares en la prensa local del día siguiente. Rara vez alcanzará dimensión nacional. El riesgo reputacional para las empresas frente a este tipo de acción tradicional es mínimo y, en todo caso, de muy corto recorrido.

Sin embargo, si las protestas presenciales se combinan con acciones en Internet, es muy difícil hacerlas desaparecer. La foto en el periódico comarcal dura lo que se tarda en arrojarlo a la basura. Unas fotos de los problemas originados por una determinada instalación en *Flickr* difícilmente van a ser borradas. Un

apunte negativo sobre las actividades de determinada empresa en la Wikipedia puede ser leído por millones de personas. Si buscamos en Google el nombre de una empresa, nos daremos cuenta que entre los primeros resultados está Wikipedia.

Si somos conscientes del problema surgido por esas acciones e intentamos borrar esas fotos o ese apunte negativo, probablemente conseguiremos el efecto contrario: no se hablará solo del tema inicial, sino del intento de determinada empresa de hacer desaparecerlo.

Por tanto, no hay que minimizar el riesgo reputacional que puede significar un movimiento NIMBY en la Red, por muy minoritario y localizado que sea. El daño para la propia imagen puede ser global y permanente, hayan tenido éxito en sus reivindicaciones o no.

De hecho, algunos grupos empresariales comienzan a aprovechar estas potencialidades. Están apareciendo movimientos paraguas que agrupan NIMBY sectoriales con un relato mejor elaborado y unas estrategias mejor definidas. Es el caso de la EPAW (Plataforma europea contra las centrales eólicas) o CPRE (*Campaign to protect rural England*). Los territorios se amplían y surgen solidaridades por compartir una motivación común, aunque no en el mismo espacio. EPAW pelea por impedir la proliferación de parques eólicos en cualquier zona de Europa. CPRE nace con el objetivo de conservar el paisaje rural británico pero se centra en la lucha contra los postes eléctricos.

En una aproximación diferente hacia este fenómeno, la Cámara de Comercio de EEUU ha puesto en marcha una iniciativa *online* en la que denuncian los NIMBY: *Project No Project*. La Cámara de Comercio impulsó la aparición de este *site* como un proyecto que busca contar la historia de los NIMBY y su impacto negativo. Basa sus argumentos en los problemas que crea cada

movimiento sobre el empleo, las infraestructuras y el progreso económico.

Capacidad de movilización e incidencia del nuevo activismo político

La incidencia de las acciones que desarrollan suelen basarse en juegos de suma cero. Esta estrategia no da margen de negociación a los decisores políticos lo que motiva que el movimiento tenga que conseguir una alta visibilidad del conflicto mantenida en el tiempo para poder conseguir todos sus objetivos.

Esta necesidad autoimpuesta se traduce en una aparición en medios de comunicación y acciones de protesta constante y con lenguaje radical. La escasa predisposición a lograr acuerdos es un inconveniente para la consecución de los objetivos del propio movimiento.

Al no presentar ante los poderes públicos escenarios alternativos o soluciones de compromiso, se deja a los decisores políticos un único baremo para medir la posibilidad de actuar: el rédito electoral. A mayor conflicto y más personas afectadas, más riesgo electoral. Esta misma situación motiva que partidos de la oposición se acerquen a estos conflictos con la finalidad de consolidar su posicionamiento político a nivel local. Si la oposición lidera el movimiento, la comprensión de los decisores y, por tanto, las posibilidades de éxito, descenderán aún más.

Por tanto, no sería exagerado esperar que, en el futuro, estos movimientos puedan desarrollar una mayor madurez en su aproximación a sus causas de movilización a medida que aumente su comprensión de cómo funcionan los procesos de decisión política, las estructuras de poder y el potencial de organización y comunicación que tiene el saber conjugar la movilización *offline*

con la *online* lo que podría llevar a estos movimientos NIMBY a obtener unos resultados más positivos.

Las empresas deben estar alertas

Los movimientos NIMBY tienen una evidente incidencia en el desarrollo de los planes estratégicos de las compañías. En primer lugar, la falta de previsión en cuanto a los efectos sociales de estos planes puede tener consecuencias negativas para la expansión local. En segundo lugar, una planificación empresarial puede beneficiarse de estas protestas vecinales. Ejemplos como el comentado de EPAW indican que determinadas industrias podrán utilizar a estos movimientos como aliados.

Tanto para prevenir efectos perniciosos como para establecer una alianza positiva, es conveniente realizar un análisis previo de tres ámbitos:

1. La vertebración de los movimientos sociales en los barrios, municipios o comarcas afectadas.
2. La monitorización *online* de los diversos públicos para detectar amenazas y oportunidades.
3. Las formas de diálogo con los poderes públicos con capacidad de decisión en la materia.

Este análisis mostraría quiénes pueden ser movilizados en favor de los intereses empresariales en juego y quiénes podríamos, con mayor probabilidad, encontrarnos opuestos a los mismos.

Así, una vez levantado correctamente el mapa de los movimientos sociales en torno a nuestro negocio, podríamos definir con mayor lucidez cuál es la mejor táctica para aproximarnos a los grupos sociales que pudieran ser cercanos a nuestros intereses y aislar a los que, irreduciblemente, van a ser contrarios.

Además, este ejercicio de recogida de información anticipada o inteligencia sobre los movimientos sociales ayudaría a establecer un diálogo eficiente con los decisores políticos.

Es fundamental incluir las herramientas *online* en esta estrategia para obtener ventaja en la gestión del conflicto y no dejar todo el flanco del espacio de la Red en manos de los movimientos sociales y del activismo político 2.0.

En definitiva, este trabajo no es más que un elemento más del diálogo permanente que las organizaciones empresariales e instituciones financieras deben establecer con los *stakeholders* críticos para su negocio.

Resumen de los barómetros de reputación online en Argentina, Colombia y Portugal

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

En el 2011, el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA, d+i LLORENTE & CUENCA, realizó tres nuevos barómetros de reputación *online* en Argentina, Colombia y Portugal, respectivamente, evaluando la notoriedad y notabilidad en la Red de las más importantes compañías en tres escenarios de mercado diferentes.

Durante la elaboración de los informes, estos tres escenarios respondían, de cierta forma, a escenarios y contextos *anímicos* de los mercados distintos: en el caso colombiano, un alto optimismo asociado al momento económico, político y social del país; en el argentino, un optimismo/pesimismo moderado marcado por cierta estabilidad económica y política; y en el portugués, un pesimismo derivado de la crisis mundial asociado los entornos financieros y políticos.

Considerando la metodología usada en el análisis y las características compartidas entre las muestras, el presente documento evalúa los resultados obtenidos en cada uno de los tres estudios en contraste con esos *estados anímicos*, con el fin de identificar patrones y tendencias en los que se asocie el desarrollo de la reputación *online* de las compañías con el entorno en los que se llevan a cabo.

Las premisas aquí incluidas, lejos de ser argumentos definitivos, pretenden ofrecer un abordaje inicial para una investigación mucho más estructurada y sistemática. Están, pues, abiertas al debate y a la reflexión.

¿Qué es el barómetro de reputación online?

Conscientes de los retos que representa Internet para las empresas a la hora de elaborar una estrategia efectiva y controlada de comunicación, el barómetro de reputación *online* es una iniciativa de d+i LLORENTE & CUENCA, que permite analizar de forma constante y periódica la presencia que tiene en la Red una empresa o sector de actividad y evaluar la calidad de su respuesta con respecto a sus *stakeholders* y referentes.

¿Cómo se mide la reputación online en el barómetro?

Para evaluar el posicionamiento y reputación de las compañías incluidas en el estudio (tanto las locales como sus referentes internacionales) se contemplan dos ejes de análisis: la notoriedad y la notabilidad.

En el caso de la notoriedad *online* de cada uno de los activos evaluados, se realizan dos tipos de métricas:

1. Presencia: se computa el volumen de artículos y la conversación alrededor del activo en los diferentes espacios de la Red.
2. Influencia: se calcula la capacidad de impacto de dichos artículos y la conversación identificada.

A su vez, para cuantificar la notabilidad *online* de los activos, se realizaron medidas de su importancia, sumando el análisis del tono de las menciones asociadas a las compañías en los cuatro espacios analizados:

1. Red textual permanente: contenidos de naturaleza hipertextual, accesibles a través de los grandes buscadores de información general.
2. Espacio audiovisual: fundamentalmente videos en YouTube.
3. Redes sociales: espacios de relación social cuyo máximo exponente es Facebook.
4. Tiempo real: conversación en tiempo real de alta actualidad.

La estela de las grandes empresas en cada uno de los mercados

En los más de catorce estudios realizados hasta la fecha, el barómetro de reputación de d+i LLORENTE & CUENCA ha tomado como muestra de referencia las principales compañías en cada uno de los mercados analizados y ha contrastado su posicionamiento y reputación con las más importantes empresas a nivel mundial en sus respectivos sectores.

En este sentido, los tres estudios realizados durante 2011 no fueron ajenos a esta tendencia.

En el caso del barómetro realizado en Colombia se tomó como muestra a las cincuenta primeras empresas del ranking *las 1.001 compañías más importantes del país*, elaborado por *Portafolio*, el principal diario económico de Colombia. A estas se sumaron cincuenta referentes internacionales como eje de perspectiva.

Este mismo diario avaló el análisis y, junto a d+i LLORENTE & CUENCA, presentaron las conclusiones al mercado colombiano.

En Argentina, la prestigiosa revista económica *Apertura* se unió en la difusión del estudio que incluyó a las cincuenta compañías con la mayor facturación del país y a treinta y dos de los principales referentes por cada uno de los sectores analizados.

En Portugal, la alianza con *Euronext Lisbon* avaló el estudio que incluyó a las cincuenta principales compañías cotizadas en la bolsa de Lisboa junto a cuarenta referentes internacionales.

Así mismo, en el caso portugués se incluyó un análisis reputacional de los cincuenta principales directivos portugueses, comparándolos con 40 homólogos internacionales.

Argentina, Colombia y Portugal: la reputación a juego en diferentes escenarios

Podría afirmarse que los tres mercados analizados durante 2011 –y en el momento de elaborarse el barómetro–, contrastaban entre sí por el momento anímico, social y económico que atravesaban respectivamente:

- Argentina, experimentando un optimismo/pesimismo moderado frente a una cierta estabilidad económica ligada al continuismo político.
- Colombia, marcada por un alto optimismo político, social y económico poniendo al país en un momento de desarrollo sin precedentes.
- Portugal, atravesando por un momento de crisis y pesimismo social y económico asociado a la desconfianza ciudadana sobre los mercados y actores políticos.

¿Cómo repercutieron estos escenarios en la reputación de las compañías? Y, sobre todo ¿cómo respondieron las empresas a estos escenarios? Tras haber realizado el barómetro en los tres mercados utilizando la misma metodología y muestras similares, el presente documento busca definir premisas de debate que permitan avanzar hacia patrones y tendencias en cada uno de los escenarios evaluados y las transversalidades generadas entre ellos.

Premisas: notoriedad y notabilidad corporativa online en diferentes momentos del mercado

Evidentemente, la construcción de las premisas a partir del análisis comparativo de los resultados obtenidos en los tres barómetros realizados eximen otras variables asociadas a penetración de Internet, uso de la Red y otras variables sociodemográficas que influyen en la evaluación reputacional de las compañías y cuya indexación o tabulación, deberían considerarse en una investigación más profunda sobre el tema.

En los escenarios de mayor optimismo de mercado hay una mayor exposición de las compañías a las amenazas reputacionales

Generalmente, existe una tendencia a considerar los escenarios de crisis y de pesimismo de los mercados como aquellos más propensos a afectar la reputación de la compañía. Y, en este caso, más que afectar, a posicionar y evidenciar amenazas directas a las empresas, especialmente en el ámbito hipertextual.

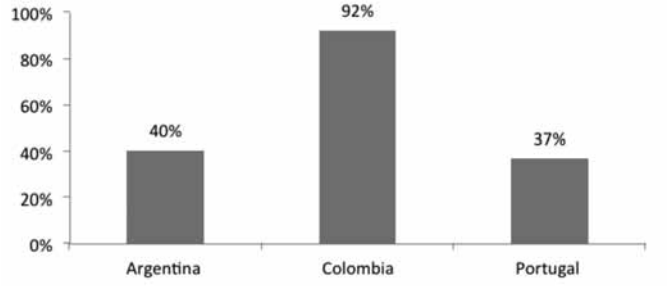
No obstante, en el análisis de los barómetros realizados por d+i LLORENTE & CUENCA en los tres escenarios y mercados, se pone de manifiesto que en aquellos mercados más optimistas se evidencian más las amenazas a la reputación de las principales compañías como un fenómeno generalizado.

En el otro extremo, los entornos más pesimistas evidencian una mayor concentración de las amenazas en un menor número de compañías.

En el caso de Colombia (escenario optimista), el 92% de las principales compañías del país está asociado a, al menos, una mención negativa en los 20 primeros resultados de la búsqueda de su nombre en Google. En Portugal (escenario pesimista), esta situación afecta

únicamente al 37% de las empresas analizadas. En el escenario de optimismo/pesimismo moderado (Argentina), el ratio abarca al 40% de las compañías incluidas en el estudio.

Exposición de las compañías a menciones negativa en Google
(al menos un resultado negativo en el top 20)



Una evaluación más detallada de los escenarios y resultados obtenidos en los tres mercados analizados sugieren que, en el ámbito hipertextual:

- En un mercado pesimista las amenazas se concentran en menos empresas porque se asocia a ciclos de menciones coyunturales (quiebra o cierre de una empresa).
- Si bien durante la elaboración del informe (periodo de recolección de los datos) estas amenazas afectan a un menor número de empresas, la repetición de estos ciclos noticiosos puede afectar –en el largo plazo– a un mayor número de compañías.
    - La perdurabilidad de la información en el espacio hipertextual puede conducir a que las amenazas a las compañías se hagan más evidentes con el paso del tiempo y afecten la reputación de la compañía en el largo plazo, aun cuando el escenario haya pasado a ser optimista.

- En escenarios pesimistas y moderadamente pesimistas aumenta también la conversación y ruido negativo en torno a los sectores y coyunturalmente sobre compañías específicas.
- En menor medida, el barómetro realizado en Portugal revela la presencia de estrategias de protección *online* que evidencian una mayor preocupación de las empresas por *blindar* su marca en la Red hipertextual a través de una política de activos fuerte.
- En escenarios optimistas, el barómetro de Colombia evidencia una política de activos *débil* en la mayoría de compañías, lo que facilita el posicionamiento de menciones negativas aun cuando refieren a noticias antiguas.
- En escenarios optimistas existe una mayor propensión priorizar las estrategias de promoción de activos, por encima de las estrategias de protección y eso incide una mayor exposición de las compañías a las amenazas.
- En la mayoría de las compañías analizadas en Colombia, no se evidenció estrategias de activo enfocadas a minimizar el impacto de las amenazas.

Los escenarios pesimistas o moderadamente pesimistas son especialmente sensibles a los ataques reputacionales desde entornos multimedia

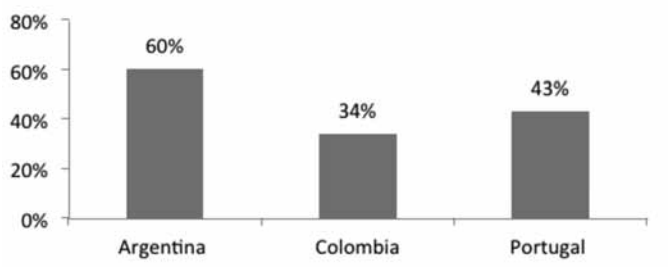
En los tres casos analizados se repite, en la mayoría de las compañías analizadas, el mismo fenómeno: la mayor parte de su presencia en YouTube está asociada a contenido involuntario. En otras palabras, a videos publicados terceros asociados a la marca en cuestión.

Es una situación paradójica si se tiene en cuenta que en los tres mercados YouTube es, tras Google y Facebook, el tercer espacio *online* más utilizado por los internautas.

Es precisamente esta presencia involuntaria la que determina la sensibilidad de las compañías (en términos de reputación *on-line*) a los contenidos multimedia, estando a merced del escenario en el que se encuentran.

En escenarios de crisis o de pesimismo, la falta de contenidos propios permite que las referencias generadas en telediarios o grabadas por los usuarios se posicionen fácilmente, asociando a la compañía en cuestión con contenidos que repercuten negativamente en su reputación.

Presencia de resultados negativos en YouTube
(al menos un resultado negativo)



Algo similar se hace patente en escenarios medianamente pesimistas donde, en el caso de los barómetros realizados, se evidencia un alto ruido negativo en torno a las compañías argentinas analizadas: 60% de ellas está ligada a, al menos, un resultado negativo para su búsqueda en YouTube.

En el contexto portugués, escenario de mayor pesimismo, este porcentaje se reduce a un 43% debido, en gran medida, a que gran parte del contenido asociado a la crisis o al escenario pesimista, no refiere a muchas compañías concretas sino a una situación general.

En el caso colombiano, una menor exposición a la rumorología negativa en YouTube (34%), está asociada a un mayor posicionamiento de contenido involuntario ligado a campañas de publicidad. En otros términos, las campañas de promoción repercuten, indirectamente, en un posicionamiento involuntario positivo de la marca.

En los escenarios más pesimistas, la ausencia en muchos casos de estrategias promocionales, reducen ese impacto indirecto aumentando la exposición de la compañía al ruido negativo.

Junto a la variable de presencia involuntaria como determinante en la exposición reputacional, otro elemento asociado es la presencia oficial de la empresa en este espacio.

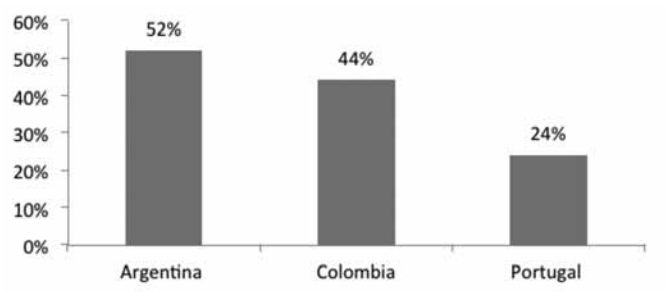
Se corrobora que la mera existencia de un canal oficial de la compañía en YouTube no asegura per se un mayor y mejor posicionamiento de contenido reputacionalmente positivo.

Según el barómetro realizado en Argentina, el 52% de las compañías analizadas cuentan con un canal en YouTube, mientras que en Colombia esta proporción alcanza el 44%. Y sin embargo, la respuesta obtenida en términos de amenazas es que, en el mercado con mayor número de empresas con canales en YouTube, es el mismo que más tiene empresas asociadas a un resultado negativo. ¿Cómo explicar esto?

En el análisis cualitativo del posicionamiento de los canales propios, se identificó, en los tres casos analizados, que la falta de una política de etiquetado de videos, de uso de palabras clave y descriptores determinan la bajísima incidencia del canal y los contenidos propios de las compañías en este entorno reputacional.

Según la muestra analizada, la presencia de un canal oficial de la compañía no ha sido una respuesta eficaz de las compañías ni en términos de promoción (escenario optimista); ni en términos de protección (escenario pesimista); si no está integrada a una estrategia más directa de posicionamiento en palabras clave.

Empresas con presencia oficial en YouTube



A pesar de su popularidad, el impacto reputacional de Facebook en escenarios pesimistas u optimistas es limitado

Uno de los escenarios de mayor preocupación para muchas compañías en términos de percepción y reputación *online* constituye su presencia en Facebook. Especialmente, aquella presencia unida a páginas de contenidos negativos generada por usuarios y/o competidores.

Desde un punto de vista general, estás páginas son identificables desde dos vías:

1. La búsqueda directa de la compañía en el buscador de Facebook.
2. La prescripción por parte de otros usuarios (publicación en muro, blog, Twitter, etc).

Así, el impacto reputacional en estos espacios responderían a las variables:

- ¿Qué tan visible es la página negativa cuando se busca la empresa en Facebook?
- ¿Qué tanto se propaga su contenido en otros espacios?

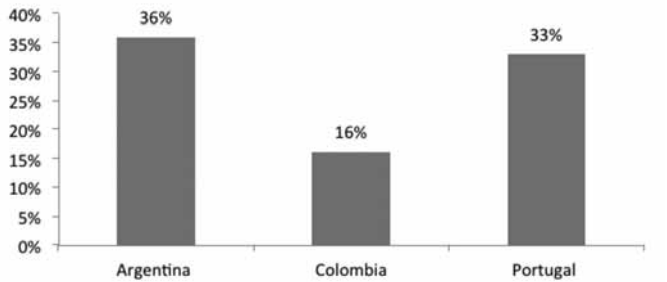
En este sentido, el número de miembros (uno de los factores que inciden en el *nivel de preocupación* de la compañía) no

está, necesariamente asociado, al impacto reputacional de la compañía (para bien o para mal).

Vista desde la óptica de los escenarios, los ambientes optimistas o pesimistas inciden en la existencia de páginas y en el número de miembros que éstas congregan, pero difícilmente en la repercusión de estas páginas.

En los casos analizados durante 2011, los informes de d+i LLORENTE & CUENCA evidencian, de hecho, que aun en escenarios decididamente pesimistas, la presencia de *páginas negativas* en los resultados de Facebook, afectó al 33% de las compañías incluidas en la muestra.

Presencia de menciones negativas en Facebook
(al menos un resultado negativo)

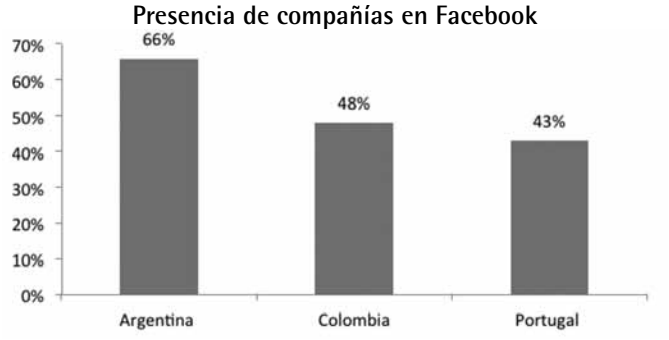


Este ratio solo registra un ligero aumento en el escenario moderadamente pesimista como es el argentino, que alcanzó al 36% de las empresas.

La tendencia se hace más evidente en el caso colombiano (escenario optimista), donde tan solo el 16% de las empresas analizadas están asociadas a, al menos, un resultado negativo.

Una vez más, la presencia de un canal propio en Facebook no tiene, per se, una influencia determinante en la reputación de la compañía.

En este punto, es necesario matizar que el análisis cualitativo puso en evidencia que una única página en Facebook no tiene un impacto determinante en términos de protección, pero una estrategia de múltiples activos/canales (en el caso de las compañías multinacionales que tiene presencia en diferentes países) logra proteger mejor su marca en el posicionamiento de resultados.



En respuesta a este matiz, la constatación de esta premisa está condicionada a evaluar la repercusión del *volumen* de la presencia en términos de posicionamiento en el buscador de Facebook.

En efecto, en los casos analizados, Argentina registra el mayor número de compañía con presencia en Facebook (66%) frente al 43% registrado por las empresas portuguesas. Lo que queda por avanzar en este campo es, así, evaluar la ecuación volumen/impacto.

Por otro lado, es evidente que la propagación de los contenidos de una página de Facebook tendrá mayor o menor impacto asociada al escenario y la popularidad de otras plataformas como Twitter o Blogs.

En escenarios extremos, las compañías rehúyen a la conversación en tiempo real

Debido a la inmediatez de la conversación en Twitter, las premisas dependen menos del carácter de las menciones (positivas o negativas) y más de la disponibilidad o presencia en este espacio.

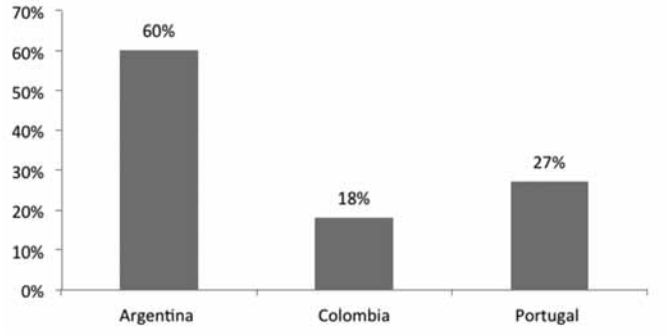
En el análisis cualitativo de los casos se constató que, en la mayoría de los casos, la presencia oficial de la compañía en Twitter está asociada, en mayor o menor grado, a una actividad regular en la misma.

Sin embargo, los barómetros de d+i LLORENTE & CUENCA dejan entrever que en escenarios extremos (pesimista u optimista) las compañías prefieren *no hablar*.

En el caso portugués (escenario pesimista), solo el 27% de las compañías estudiadas cuenta con un canal oficial en esta plataforma de *microblogging*.

En el escenario más optimista (Colombia), el ratio apenas alcanza al 18% de las empresas.

Canales oficiales de compañías en Twitter



En contraposición, en escenarios más equilibrados (o moderados), la presencia de las compañías se muestra más alta que en escenarios extremos. Asi, el 60% de las empresas argentinas analizadas cuentan con un canal propio en Twitter, muy por encima de lo evidenciado en Portugal o Colombia.

Visto de cerca, en el análisis de los casos se puso de manifiesto una tendencia de las compañías a preferir *el silencio* durante escenarios pesimistas, en muchos casos ignorando las conversaciones (negativas o positivas) que les mencionan.

Paradójicamente, un comportamiento similar se observa en el extremo contrario (escenario positivo).

La evaluación más detallada del caso colombiano determinó que en escenarios más optimistas las empresas:

- No identifican las oportunidades de fidelizar positivamente a sus públicos.
- Encargan esa presencia a una de sus marcas.

En términos generales, en los escenarios optimistas (al igual que en aquellos pesimistas), se percibe el silencio como la mejor estrategia frente a las conversaciones *online* (tanto en términos de protección como de promoción).

Los escenarios de ánimos moderados incitan a una mayor participación de las empresas (caso argentino) en tanto se percibe un mayor dinamismo en la búsqueda de un posicionamiento por parte las principales compañías.

A modo de reflexión final

Como ya se señaló al inicio, las premisas aquí abordadas constituyen un punto de partida para una investigación exhaustiva que permita realizar inferencias acerca de la influencia de los escenarios no solo en las acciones reputacionales de las compa-

ñías sino en los espacios *online* donde existen oportunidades y amenazas y su influencia reputacional.

En ese sentido, las premisas aquí recogidas derivadas de los barómetros realizados por d+i LLORENTE & CUENCA sugieren, entre otras cosas:

- *La importancia de las compañías de contar con una buena estrategia de activos en los escenarios optimistas*: las buenas noticias del mercado, hacen más visibles los ruidos particulares asociados a las compañías. Una *mala noticia* en un buen entorno, tiene una alta notoriedad en los espacios hipertextuales.
- *La necesidad de las compañías sumidades en escenarios pesimistas de pensar en estrategias de activos pensadas en el mediano y largo plazo*: la información hipertextual es más duradera que las crisis. Por ello, las compañías deben estar preparadas para asumir la reconstrucción reputacional de sus marcas una vez superado el entorno pesimista del mercado.
- *En escenarios pesimistas, las compañías deben multiplicar sus esfuerzos de protección en los entornos multimedia*: la falta de estrategias claras de posicionamiento de contenido en YouTube, expone a las compañías a las referencias de terceros que, en estos contextos, suelen ser negativos. La reducción en las acciones promocionales (campañas publicitarias) en escenarios de pesimismo, expone a las empresas a contenidos negativos asociados con la situación nacional.
- *Las compañías no deben dejarse guiar por el espejismo de las buenas referencias generadas en escenarios optimistas:* las campañas promocionales generan contenidos positivos (videos); pero la falta de una estrategia de presencia no *blinda* a la compañía frente a posibles escenarios de crisis.
- *Es importante que las compañías tengan la capacidad suficiente para medir el impacto reputacional de las amena-*

zas que les rodea: en escenarios pesimistas u optimistas, las influencia reputacional de Facebook está determinada más por la visibilidad en los motores de búsqueda y la propagación de sus contenidos, que por el número de miembros. Queda por evaluar la relación volumen de presencia e impacto reputacional, pero de partida una estrategia de presencia (volumen de canales) incide en la protección de la reputación de la compañía en Facebook.

- *El silencio no es una buena estrategia en la Red*: la dificultad para abordar estrategias de presencia y conversación en Twitter en escenarios pesimistas puede mitigarse con una orientación estratégica de esta presencia y conversación. Los escenarios optimistas son una oportunidad para que las compañías desarrollen estrategias de fidelización orientadas a promocionar sus mensajes clave y fijar una acción preventiva frente a futuras amenazas.

Líderes de organizaciones: antes, durante y después de la crisis

Pablo Abiad
Director General de LLORENTE & CUENCA Argentina

Suenan las alarmas de la reputación corporativa: un producto en mal estado intoxica a un grupo de consumidores, la policía allana las oficinas de la compañía, un derrame obliga a desalojar a los trabajadores de una planta industrial. La emergencia gana las redes sociales, escala a los grandes medios –o al revés– y empieza a horadar la imagen pública de la organización. Es un día difícil en la empresa: los consumidores colapsan los teléfonos de las radios denunciando enfermedades por el producto contaminado, los periodistas especulan en relación a los delitos que motivaron el allanamiento, familiares de los trabajadores quieren saber qué pasó. Estamos, técnicamente, ante una crisis, un acontecimiento grave más o menos extraordinario que afecta el desarrollo habitual del negocio y pone en riesgo un activo clave de cualquier firma, como lo es su reputación.

Desde ahora, el objetivo en la operación es volver a la normalidad en el menor tiempo posible y administrar la contingencia de modo que la imagen de la compañía no resulte dañada. Los dos trabajos debieran ser realizados por profesionales, expertos cada uno en su materia. Sin embargo, la responsabilidad de liderar todo el proceso debiera recaer sobre la dirección más alta de la organización. Las crisis tienen bajas probabilidades de ocurrencia,

pero sus consecuencias pueden ser tan delicadas que requieren del involucramiento de los principales tomadores de decisiones.

Si la crisis se produjo es porque hay una barrera de contención que –si efectivamente existía– no funcionó. Porque todo plan que se precie de tal debe partir del mapeo de las hipótesis de crisis y, sobre todo, de su prevención. Salvo acontecimientos puntuales, las crisis suelen anunciarse mediante signos que, sin una mirada atenta, pueden pasar desapercibidos.

Aparte de poder mirar en perspectiva todas las áreas a su cargo, los máximos ejecutivos de las compañías tienen que ser receptivos a las señales que emitan sus mandos medios sobre riesgos crecientes y amenazas.

En este sentido, las estructuras administrativas más grandes pueden entorpecer el flujo interno de la información tanto como, luego, la adopción de decisiones urgentes. Es aconsejable generar los mecanismos que contrarresten estos defectos burocráticos.

En esa línea, las advertencias previas a las crisis funcionan como hitos para la elaboración de un plan preventivo e integral; un plan que no evitará ni frenará de por sí la crisis, pero que probablemente deje sentados los protocolos de actuación que ayuden a morigerar sus consecuencias negativas.

Sin previsión, lo que queda es correr detrás de los problemas. Un buen jefe de equipos, además, tendrá que ser capaz de tomar resoluciones bajo la presión de la emergencia. Y, a la vez, comunicar correctamente esas decisiones a una gran gama de públicos, que van desde sus propios empleados hasta los damnificados directos de la crisis, pasando por los lectores de medios tradicionales y por jóvenes que no hojean un diario ni de cerca.

Terminada la contingencia será hora de evaluaciones. Lo más probable es que la empresa haya resistido más cuanto mejor haya estado preparada. Pero un alto directivo con visión realmente estratégica no se limita a cuantificar daños ni a conducir a su

compañía de vuelta a la normalidad. Hará un aporte trascendente a su organización si la conduce a preguntarse qué cosas fueron las que fallaron y a establecer de qué modo van a evitarse esos errores en lo sucesivo.

La reputación tiene un aspecto horizontal evidente: está en manos de todos los integrantes de la organización. Es entonces desde la cabeza misma de la compañía que se debe crear esta conciencia. Previniendo todo lo que se pueda, administrando la crisis con efectividad y extrayendo las conclusiones que permitan mejorar las rutinas y ahorrarse nuevas crisis.

Transición a un nuevo CEO

Jorge Cachinero
Director Senior de Reputation & Stakeholder Loyalty
y de Innovación y Desarrollo Corporativo de LLORENTE & CUENCA
España

El CEO (Chief Excutive Officer) es la cara visible de una organización y la persona que la representa ante sus *stakeholders* críticos.

De él se espera que sepa transmitir ante sus empleados, socios, proveedores, el regulador, la sociedad, los medios de comunicación y los *stakeholders* la visión, la misión y la estrategia de la organización, y que, además, sepa encarnar los valores culturales de la misma. También, que marque cuál es su estrategia, sus planes de desarrollo corporativo y la identidad o el ADN de la empresa con un discurso *político* de alto nivel, sofisticado y que se adapte a cada audiencia.

En definitiva, él es el *príncipe* de la organización y está llamado a ser un *seductor* de sus *stakeholders* y no un mero gestor de los mismos.

En momentos de transición en esa posición, el factor crítico que define ese periodo es la incertidumbre, independientemente de que el nuevo titular de esa posición sea conocido y esté suficientemente probado para el desempeño de esa responsabilidad a plena satisfacción.

Y, por eso, a pesar de esos atributos, los *stakeholders* críticos para la organización, desde mucho antes de la incorporación del nuevo CEO, se estarán constantemente preguntando:

- ¿Será capaz de hacerlo bien en nuestra/la nueva organización?
- ¿Presentará un proyecto suficientemente atractivo como para que genere simpatías y apoyos o es una persona que viene a aprovecharse de la organización para su beneficio personal (estatus, imagen u otros)?
- ¿Es un hombre con cierta independencia de sus *stakeholders* personales o de los *stakeholders* internos de la organización?
- ¿Generará un salto de calidad y de éxito del negocio?
- ¿Cómo me irá a mí personalmente con él: ganaré, perderé o me quedaré como estoy?

Acertar con el perfil de liderazgo que necesita la organización

Todo nuevo CEO de una organización, bien sea interno o reclutado externamente, llega suficientemente avalado por sus logros y reputación profesionales anteriores. Si no, ni hubiera sido considerado como candidato para la posición.

Sin embargo, ni los logros ni la reputación son palancas suficientes para garantizar el éxito en una posición nueva dentro de la misma organización, ni en una posición nueva en una organización nueva. Y todos los ojos de todos los *stakeholders* estarán pendientes de sus primeros actos, declaraciones y decisiones dispuestos a lanzar contra él rumores, críticas y dudas desde el primer día sin ninguna compasión.

Y, por supuesto, todo esto en un entorno en el que estará sometido al constante escrutinio y comparación con su antecesor y acechado por aquellos que no han recibido con simpatía su nombramiento porque temen que, con él, pierdan algo en relación con la situación previa.

Gran parte del éxito de un CEO nuevo en una organización pasa por un lúcido ejercicio de introspección y análisis de las percepciones que de él y su organización tienen los *stakeholders* críticos de esta última.

Con esta información como bagaje previo a su actuación, el CEO nuevo tendrá que decidir muy rápidamente cuál es el estilo y el perfil de liderazgo quiere ejercer su responsabilidad.

A continuación se describen los tres estilos y perfiles de liderazgo que la literatura sobre este asunto ha conceptualizado y sintetizado: el hombre de estado, el CEO emocional y CEO racional.

Ejecutar el plan de acción

El plan de acción para ayudar a la llegada de un CEO nuevo a la organización ha de seguir las siguientes tareas secuenciales:

1. Desarrollar el perfil del CEO nuevo y estructurar los elementos básicos de su estrategia para el negocio, especialmente, si implica cambios sustanciales con la situación anterior.
2. Crear una narrativa que explique el momento, las razones de la transición y, sobre todo, la estrategia y los planes a desarrollar en el futuro e, idealmente, que sea capaz de sintetizarla en una frase o en una metáfora de tal forma que llegue y permee más rápidamente en el imaginario de los *stakeholders* de la organización.
3. Poner en pie un calendario seleccionado cuidadosamente de acontecimientos y pronunciamientos, externos e internos, que ayuden a consolidar el perfil desarrollado y a construir la narrativa escogida. En principio, y como regla general, menos, y bien escogidos, son más.
4. Verbalizar y respaldar dicha estrategia y los planes a desarrollar en el futuro, con un énfasis especial en los hechos

realizados y las palabras pronunciadas durante los primeros 100 días en el puesto porque, como a los políticos recién llegados al poder, la paciencia de los *stakeholders* de una organización para realizar un juicio sobre un CEO nuevo no esperará más de tres meses.

A partir del momento en el que se ha atravesado esa línea crítica de los primeros 100 días en el puesto, solo los hechos definirán el desempeño del CEO nuevo. Sin embargo, como ocurre en las relaciones personales, las primeras impresiones se materializan en el cerebro de las personas con muchísima rapidez y, posteriormente, cuesta muchísimo, aunque, por supuesto, no es imposible, cambiar esas primeras impresiones ya cristalizadas.

En definitiva, los objetivos de una transición en una organización por la llegada de un CEO nuevo han de ser, con la ayuda del plan de acción descrito más arriba, los siguientes:

1. Minimizar los posibles riesgos que para el negocio pueda causar la incertidumbre.
2. Relativizar los riesgos de errores o malentendidos que puedan prejuzgar la formación del perfil deseado entre los *stakeholders* críticos del negocio.
3. Construir un entorno en el que los *stakeholders* estén dispuestos a otorgar al CEO nuevo espacio suficiente para poder poner en marcha su proyecto de liderazgo para la organización.
4. Mantener el foco en el negocio, realizar una transición en calma e reducir al mínimo las interrupciones a las actividades diarias de las operaciones de la organización

MARCA PAÍS

La marca país: ¿activo o lastres? Mitos y realidades

Luisa García
Socia y CEO LLORENTE & CUENCA Perú

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

El empeño de muchos gobiernos, instituciones nacionales o empresas por potenciar la imagen de marca de sus países es realmente loable. Todos ellos son conscientes de la importancia que la marca tiene en un mundo globalizado, en que las diferencias se van diluyendo y los matices adquieren un peso creciente para identificar las diversas realidades nacionales y promover percepciones favorables para los intereses del país en término de negocios, compras, viajes, inversiones, etc.

Es desalentador, sin embargo, que las actuaciones en pro de la marca país nazcan, en demasiadas ocasiones, viciadas en su origen tanto por una inadecuada formulación como por el desarrollo de políticas de comunicación mal diseñadas o, simplemente, por la confusión entre realidad –lo que el país es y ofrece– y los deseos –lo que gusta pensar que representa en el mundo–.

El objetivo de este artículo es mostrar los mitos y realidades en torno al concepto de imagen de marca país, y plantear las cuestiones claves para el éxito del proceso de su creación y

difusión. La primera cuestión es distinguir nítidamente entre la *imagen de un país* y *la marca país*.

La imagen de un país es lo que cada persona percibe del mismo, primero individualmente y luego como parte de una opinión pública. La percepción de esa imagen está basada en estereotipos culturales y sociales, en referencias históricas más o menos distorsionadas y en prejuicios. Se alimenta de narraciones ajenas a la voluntad del país y de sus gobernantes (noticias, libros, estudios, películas, etc.) y de la propia experiencia personal de los sujetos que entran en contacto con su realidad. La imagen de un país está asociada, casi siempre, a sus portadores: empresas, ciudadanos o personajes públicos. España, por ejemplo, gana imagen con Nadal, y la pierde por la actuación irregular de empresarios inmobiliarios sin escrúpulos que engañan a los compradores extranjeros.

"La absolución del ciclista Alberto Contador daña la imagen de España", titulaban varios periódicos europeos hace unos días. Probablemente, una afirmación exagerada, pero reveladora de un hecho: la escasa preocupación de las autoridades españolas por comunicar a nivel internacional su política antidopaje. En el sentido contrario, la liberación de los mineros atrapados en Chile no solo puso al país sudamericano en las noticias, sino que generó una imagen de eficiencia y capacidad que para muchos no surgía antes al pensar en Chile.

Frente a lo inaprensible –e incontrolable, como el caso Contador o el de los mineros chilenos– que configura la imagen de un país, se levanta la consistencia de la marca país, diseñada (o así debería ser) sobre bases sólidas, sobre hechos, acciones y ofertas verificables, sobre singularidades y emociones, y transmitida de forma sostenida en el tiempo a través de una política de comunicación solvente y eficaz. Y todo ello orientado a objetivos tangibles: incremento de exportaciones, valoración del *made in*,

atracción de inversiones foráneas (IDE), crecimiento del turismo, impulso de una industria concreta, entre otras.

En definitiva, la imagen de un país –su percepción– no determina ni limita su *imagen de marca*. Comprender y analizar la *imagen país* debe ser, sin duda, el punto de partida para trabajar la *marca país*, ya que es posible modificar las percepciones si existe voluntad y una estrategia de comunicación coherente, basada en la propia esencia y singularidad del país y nunca en creaciones artificiales.

La coherencia, entre otras cosas, implica superar un nuevo mito, que asocia con demasiada frecuencia la imagen de marca país con campañas de promoción turística. Cierto es que este recurso sirve a muchos gobiernos para justificar una pretendida *acción comunicativa internacional*, pero constituye una falacia que puede llegar incluso a perjudicar la propia imagen del país. *Spain is different*, el exitoso eslogan turístico de los años sesenta: atrajo visitantes, pero hizo interiorizar a muchos, españoles y extranjeros, grandes prejuicios sobre un país alejado de los estándares sociales, políticos y culturales de la Europa democrática. Décadas después, *Perú, país de los Incas*, no solo limitaba la oferta turística del país, sino que alejaba su marca de la modernidad y ponía la mirada en el pasado, sin aportar una visión de la realidad del Perú actual.

Abordar la creación de la imagen de marca país requiere de una visión múltiple de lo que el país es y puede ofertar. Debe conjugar argumentos emocionales que generen deseos en los receptores –*quiero visitar, conocer, invertir, acercarme, a la realidad de ese país*– con otros racionales que consoliden la confianza –*ofrece lo que espero para que mi experiencia sea positiva*–. La riqueza monumental, paisajística, cultural o social se asocia a la seguridad legislativa o económica, a la dotación en infraestructuras o a la capacidad de gestión o innovación, entre otros

factores, ya que la experiencia no es únicamente derivada de la visita al país, sino también por el consumo de sus productos, interacción con su gente o emprendimiento de una iniciativa empresarial en su territorio.

Corresponde a los gobiernos liderar en primera instancia este proceso, que por su propia entidad y trascendencia para el futuro del país no debe quedar al albur de iniciativas particulares bienintencionadas. El gobernante habrá de convocar a los diferentes actores de la vida del país para consensuar una *visión* que concilie las capacidades reales del país con las oportunidades que se identifican en el exterior: una respuesta nacional a las demandas y tendencias internacionales.

Es el caso de lo que en su día hizo Colombia, cuya estrategia de marca país, que resume el eslogan *Colombia es pasión*, nació del esfuerzo conjunto, tanto de discusión como inversor, del sector público y el privado, lo que facilitó sin duda una implementación muy rápida del lenguaje visual definido y la participación inmediata de diferentes estamentos en las acciones tácticas definidas. Así, esta visión impregnará la actuación posterior de cuantos interactúan con los públicos externos: administraciones locales o regionales, empresas, instituciones, personalidades nacionales relevantes, etc.

Si Brasil, por ejemplo, quiere ser conocido como *centro de innovación* en América Latina, deberá ser porque tiene una estrategia país de d+i o si Panamá quiere consolidarse como el *hub de conexiones* de todo el continente, es fundamental que esta aspiración derive de una apuesta clara por consolidar su oferta logística y de transportes, como por ejemplo está haciendo con la ampliación del canal.

El éxito de este esfuerzo requiere de un compromiso de medio y largo plazo. Desafortunadamente, son más los ejemplos de planes de *marca país* que cambian con cada Gobierno que de

verdaderas estrategias, sostenidas en el tiempo independientemente de que se hayan producido cambios en el Ejecutivo. Precisamente, el compromiso del sector privado, menos voluble a cambios cada cuatro o cinco años que su contraparte pública, puede actuar como vigilante para evitar que, con cada proceso electoral, el esfuerzo sea desestimado.

Estamos por tanto ante un proyecto global que exige la movilización de grandes recursos durante un largo plazo y que difícilmente puede ser asumido por iniciativas particulares. Es comprensible la desesperación que puede provocar la inmovilidad de un Gobierno en la defensa de la imagen del país, pero cabe preguntarse qué criterios seguirían los impulsores de estas actuaciones particulares, qué visión del país trasladarían al mundo, cuáles serían sus últimos objetivos. La imagen de marca país debe generar siempre adhesiones internas, esto es, el alineamiento de los ciudadanos en torno a la idea y los mensajes que se están transmitiendo, por lo que nunca debe asociarse este proyecto con actuaciones de parte.

Lo dicho no significa que las empresas u otras instituciones privadas deban conformarse y permanecer inactivas mientras padecen los efectos negativos de una imagen deteriorada del país en el exterior. Sus actuaciones particulares en otros mercados sí influyen decisivamente en la percepción que de su país de origen tengan los ciudadanos, inversores o instituciones de otras naciones. Y esto es válido tanto en lo que se refiere a efectos positivos, consecuencia de prácticas de gestión solventes y responsables, como a negativos, provocados por políticas perjudiciales para los ciudadanos del país donde operan.

Más allá de las decisiones políticas relativas a la orientación de la *marca país*, no debe olvidarse que la creación de la imagen de marca es, fundamentalmente, terreno propio de la comunicación, en su sentido más amplio. El plan de comunicación ha de definir

una actuación permanente, que propague el posicionamiento del país en los foros que influyen y deciden. La inversión publicitaria debe ser uno –y no el único, como suele suceder– de los canales de comunicación que contemple la estrategia, que debe conjugar todas las disciplinas: publicidad, relaciones con medios, relaciones institucionales, Internet y redes sociales, relaciones públicas... La involucración de los principales transmisores de imagen del país es esencial para el éxito: los referentes, las caras más amables del país en el exterior, las instituciones emblemáticas, las empresas punteras, los medios de comunicación, entre otros.

En conclusión, la marca país no es un producto a crear, ni la expresión de un espacio ilusorio, construido a base de artificios más o menos originales. Un país es una entidad real, diferente e irrepetible, anclada en su historia y proyectada a un futuro, inmersa en un entorno geográfico y cultural, que debe buscar su posición entre otros muchos. Los fines de esta acción –atraer visitantes, revalorizar sus productos, generar inversiones, abrir fronteras a lo propio– tienen tal peso en el devenir del país, que pocos proyectos hay que merezcan el grado de compromiso, esfuerzo, inversión y planificación que la imagen de marca país.

México: el reto de la comunicación en el desarrollo económico del país

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director General
de LLORENTE & CUENCA México

Un elemento fundamental para la vinculación de los objetivos del desarrollo económico con el acontecer político, necesario para plantear alternativas reales de crecimiento y superación de desafíos como lo plantea el Dr. Lester García del Tecnológico de Monterrey, está sin duda en la manera en que los actores plantean su comunicación hacia las diferentes audiencias relevantes, sobre todo cuando estamos hablando de enfrentar reformas estructurales.

México, en este sentido, enfrenta retos de igual o hasta mayor envergadura que aquellos planteados en la economía: la existencia de la diversidad política y el cargado calendario electoral que se vive todos los años –con elecciones estatales y municipales por doquier– no ha permitido a los actores políticos priorizar lo importante sobre la urgente.

El 2011 está siendo un año especialmente complicado. La elección de gobernador en el Estado de México, el más relevante en términos económicos y políticos de la República, ha significado el arranque de los esfuerzos por buscar suceder al presidente Calderón en la elección que habrá de desarrollarse todavía a un año de distancia, en julio de 2012. De esta manera, forman ya parte de las crónicas diarias en los medios, las actividades pro-

selitistas de Ernesto Cordero, Alonso Lujambio y Javier Lozano –secretarios de Hacienda, Educación y Trabajo del presidente Calderón respectivamente–.

No son pocos los actores económicos que se preguntan, ¿cómo va a ser posible concretar una reforma laboral, o política con una Cámara de Diputados controlada por el PRI y el Secretario del Trabajo buscando ser el candidato del PAN para presidente?

Habrá que estar atentos a cómo se enfrenta el reto de convencer a los votantes y a los actores económicos de que proselitismo y gobierno pueden llevarse de la mano en un país en el que eso precisamente parece ser, por motivos históricos, pecado mortal.

Pero si un gobierno pretende afrontar con éxito estas reformas estructurales, debe de pensar cómo la comunicación se puede convertir en una herramienta poderosa de gestión de la política. Para eso debe de tener en cuenta varios factores:

1. Sensibilidad: capacidad de conectar con los intereses de los ciudadanos y de la sociedad.
2. Valores compartidos: conseguir que los ciudadanos perciban que el Gobierno comparte valores y necesidades similares a los suyos.
3. Integridad: capacidad para ofrecer garantías claras de honestidad y coherencia en las reformas.
4. Capacidad y profesionalismo: grado en el que un gobierno puede cumplir los compromisos adquiridos y realizar las gestiones prometidas.

Todo esto con una buena estrategia de comunicación, que genere la capacidad para comunicar todo lo anterior de forma efectiva. Y cómo no siguiendo algunos consejos:

- Explicar la situación. Los ciudadanos son conscientes de la coyuntura actual de México y los enormes problemas a los

que se enfrentan. Por eso, siempre agradecerán que se les comunique de forma clara las ideas de la reforma.

- Comunicar un plan claro y sencillo. Los públicos han cambiado y se han sofisticado, ahora son capaces de entender conceptos que antes parecían reservados a la élite. Están esperando que un Gobierno les comunique sus planes para encontrar las soluciones.
- Transparencia. Contemplar todos los escenarios posibles y exponerlos. No hay que esconder la realidad a la que se enfrenta un gobierno. A pesar de todo, de esta forma se garantiza que la credibilidad.
- Comunicar las ventajas. Hay que seguir destacando todas las ventajas competitivas que generará la reforma y los beneficios para los ciudadanos.
- Prevenir los rumores. A través de Internet, los rumores pueden adquirir una relevancia extraordinaria. Existen herramientas sofisticadas y muy efectivas para detectarlos y gracias a ellas se puede establecer una estrategia para dar respuesta inmediata a la información dañina, impedir que se siga propagando e incluso revertir el mensaje.
- Comunicar siempre. Estar alerta a todo lo que se dice. De esta forma se garantiza la pervivencia de los mensajes que el gobierno quiere trasmitir y se reduce el riesgo de que los públicos se contaminen con información falsa y confusa. Una respuesta rápida y clara siempre será percibida con un signo de liderazgo.

Panamá: ¿el nuevo Dorado?

Javier Rosado
Director General de LLORENTE & CUENCA Panamá

Panamá, con sus apenas 75 500 kilómetros cuadrados de superficie y algo más de 3 300 000 habitantes, ha sabido hacerse un hueco en el panorama empresarial español. Si los primeros españoles que llegaron al país, fundamentalmente gallegos, se dedicaron a la hostelería y a la venta de muebles, en los últimos 15 años llegaron las primeras grandes empresas nacionales para ofrecer distribución eléctrica como Unión Fenosa-Gas Natural o de telecomunicaciones como Telefónica, con la compra del operador de telefonía celular Bell South.

Según los últimos datos ofrecidos por la Contraloría General de la República, en 2009, España se convirtió en el primer país inversor en Panamá por delante de Estados Unidos. El crecimiento constante de la economía panameña (superó el doble dígito los años 2007 y 2008) y el boom de infraestructuras ha fortalecido la presencia de empresas como FCC o la entrada de otras grandes compañías como SACYR, que lidera el consorcio que está llevando a cabo una de las principales obras de ingenierías a nivel mundial, es decir, la ampliación del Canal de Panamá.

Pero, además, Panamá se convirtió en país refugio de pequeños inversores que, de los réditos obtenidos por el ladrillo patrio, repitieron el modelo en Panamá hasta que las operaciones de compra venta de inmuebles descendieron tras la crisis de 2009.

Sin embargo, hoy las perspectivas son halagüeñas: según el BID, se espera que la tasa de crecimiento de Panamá supere el 7% en los próximos dos años, ya ha obtenido un nivel de inversión importante, la aplicación efectiva del Tratado para evitar la Doble Tributación con España está a punto de ser firmada, y Panamá se ha convertido en objetivo de mucha pequeña y mediana empresa española que ve en la internacionalización una manera de capear el temporal económico en España.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la dinamización de la economía de Panamá y la llegada de empresas de otros países ha hecho que la competitividad y las barreras de entrada aumenten. Ahora, empresas españolas de sectores como el turismo, la logística, la banca o las infraestructuras tienen una gran oportunidad en Panamá su saben aprovechar los focos de interés del actual Gobierno y el conocimiento propio que atesoran en estos campos.

En el radar del nuevo orden mundial

Claudia Esguerra
Directora General de LLORENTE & CUENCA Colombia

¡El mundo cambió! Muchos afirman que fue a partir del 11 de septiembre y otros lo atribuyen a partir de diferentes hechos ocurridos en la dinámica mundial, pero lo cierto es que cambió. Mientras en Europa, los Gobiernos de países como Grecia trabajan fuertemente para salir de una difícil situación económica y Estados Unidos se debate diariamente por buscar estabilizar la bolsa de valores y su economía, la olvidada tercermundista América Latina está surgiendo, y en medio de países destacados como Brasil o México, ya está apareciendo también Colombia.

Definitivamente la historia no ha sido fácil para Colombia, con más de 50 años de conflicto armado, el surgimiento de carteles de narcotráfico y fenómenos como el paramilitarismo, los colombianos habíamos tenido que aferrarnos a ciertos símbolos para destacar a nivel mundial: el café, Shakira, Fernando Botero, Juanes y nuestra gente. De hecho, éramos tan conscientes de nuestra situación, que con el fin de promover el país, recurrimos a una campaña tan obvia, como el hacer un juego de palabras que como resultado dio *El riesgo es que te quieras quedar*.

Pero el mundo cambió; y, mientras esto sucedía Colombia también cambió. Ahora el mundo nos mira y ya no solamente como un país de gente linda que toma café, sino como un destino de inversión. La estabilidad democrática, jurídica y económica, se ha visto reflejada en hechos tan claros como el de una

economía que los últimos 5 años creció a tasas superiores del 4 por ciento anual, gracias a la inversión extrajera en sectores clave como infraestructura, minería y construcción, por mencionar algunos, y desde luego al buen manejo macroeconómico del actual gobierno. Colombia ha sido declarada líder regional en emprendimiento, con la mayor fuerza laboral en crecimiento según el IMD (2009); tenemos el segundo régimen laboral más flexible de Latinoamérica, según el Banco Mundial (2008); somos el país con el mejor entorno de negocios de Latinoamérica, según el *Doing Business* (2010); y, somos de nuevo, protagonistas de titulares de las revistas y periódicos más importantes del mundo, pero ahora con noticias positivas: "Colombia *Leader Seeks Wide-Ranging Changes, and Looks Beyond the U.S*", según el *New York Times*.

Hoy Colombia es un centro de inversión. Por un lado, Carlos Slim, el hombre más rico del mundo, tiene relación con diversas compañías en el país. Por otro lado, recientemente, el hombre más rico de Brasil y el octavo en el mundo, Eike Batista, ha iniciado operaciones con dos mineras y una petrolera. Así podríamos continuar con una larga lista de multinacionales como la española OHL, la brasilera Odebrecht, el Grupo Casino y la cadena de hoteles Marriott son entre otras, algunas de las cuales integran esa larga lista de empresas y empresarios que hoy creen en Colombia, y lo ven como destino de inversión que ofrece una estabilidad democrática, jurídica y económica muy llamativa.

Sin embargo, ante este panorama tan positivo, lo que viene para los colombianos no es simplemente disfrutarlo, hoy por hoy, el reto es más grande. El trabajo del gobierno está centrado en promover 5 sectores clave que ha denominado como las *locomotoras*: infraestructura, minería, vivienda, agricultura e innovación.

Asimismo, el reto se debe centrar en lograr la continuidad en los buenos resultados en materia de seguridad, en genera-

ción de empleo, en mantener la estabilidad macroeconómica y propiciar un escenario óptimo para que la inversión en nuevos proyectos continúe. Pero tal vez, el reto mayor está en contar esta historia, en que muchos la cuenten y lo hagan en todos los rincones del mundo: "en Colombia, además de existir gente con *pasión*, de tomar un buen café, oír una canción de Juanes, se puede y se debe invertir".

Ajustando expectativas

Luisa García
Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA Perú

Ollanta Humala ha cumplido 100 días de presidente con una alta aprobación, superior al 60%. La teoría de *gobernar es defraudar expectativas a un ritmo razonable* se cumple en los sectores y lugares donde obtuvo más cantidad de votos, lugares donde se está reduciendo su popularidad. Mientras tanto, en aquellos que mostraban mayor preocupación por un gobierno humalista, el efecto ha sido el contrario e incluso en las clases pudientes de la Lima urbana más del 50% da un visto bueno a sus primeros meses de gestión.

Sin embargo, al presidente le está costando mantener su estrategia, hasta ahora acertada, de aparecer en público solo para cumplir promesas electorales. En primer lugar, porque está encontrando las dificultades lógicas de la actividad de gobierno que ralentizan la iniciativa ejecutiva, al margen de que haya podido nombrar un gabinete técnico y capaz. Aparecen, además, síntomas de descoordinación y poca consistencia; por ejemplo, en el caso de la relación con Estados Unidos, el primer ministro Salomón Lerner, en algunas ocasiones, ha tenido que corregir a otros miembros de su equipo para dejar clara cuál es la postura oficial.

Pero son las acusaciones de corrupción las que más efecto negativo pueden tener en esta luna de miel y desde donde llegan más presiones para que el presidente demuestre una posición contundente. Su mensaje ha sido, hasta ahora, de respeto a la

institucionalidad y de evitar adelantarse a las investigaciones que emprenderá el Congreso. De nuevo, prudencia y moderación.

Es, además, un estilo de comunicación alejado de la grandilocuencia de Alan García y Alejandro Toledo, lo que también requiere de adaptación por parte de la población. Los medios de comunicación buscan, sin demasiado éxito, el titular que marque agenda y, por otro lado, la oposición no consigue cambiarle el paso.

El empresariado también está en este proceso de ajuste. Una vez despejadas las dudas más preocupantes sobre los nombramientos en el Ministerio de Economía y el Banco Central, queda ahora ir aclarando preguntas más específicas y, sobre todo, demostrar que la famosa *hoja de ruta* se implementa sin impactar negativamente en la inversión privada. Falta, también, demostrar que la empresa privada ha entendido el mensaje de las urnas y que, al margen de lo que haga o deje de hacer el Gobierno, también adaptan su discurso a estos nuevos tiempos.

No es cuestión de llevarse bien o mal con el Gobierno, hay retos concretos: la ley de consulta previa y lo que implica para las actividades extractivas y su relación con las comunidades o la anunciada reforma laboral, por citar dos ejemplos, no son temas menores. ¿Sabrá el empresariado peruano estar a la altura y posicionarse como un interlocutor válido? ¿Logrará poner en valor su aporte al desarrollo y acompañar, ahora sí, de forma efectiva el proceso de descentralización?

En estos tiempos de turbulencia mundial, Perú sigue siendo un destino privilegiado para la inversión. Pero nadie dijo que fuera fácil.

Con la mirada en el resto del mundo

Pablo Abiad
Director General de LLORENTE & CUENCA en Argentina

Los argentinos se han dejado deslumbrar siempre por las luces de París, las avenidas de Madrid o los rascacielos de Nueva York. Este año que comienza tendrán buenas razones para seguir muy pendientes de lo que suceda en el mundo: el gran reto de la segunda gestión de Cristina Kirchner, que también se está iniciando, es mantener la senda del crecimiento evitando el impacto de la crisis de sobreendeudamiento de los países más desarrollados. No es un objetivo sencillo: la crisis global se vislumbra como un factor de desequilibrio tan grave como imposible de controlar desde el sur del sur.

Más allá de sus males endémicos, como la inflación o el elevado gasto público, la Argentina venía logrando un crecimiento promedio de buenas tasas, superada la crisis de 2001. La caída de Grecia y demás problemas en la Eurozona volvieron a confirmar en el país el alto grado de interrelación de todas las economías y la alta exposición de escenarios más volátiles, como el local, a esta clase de vaivenes. Y no es solo la venerada Europa o los EEUU: China, como le sucede a todo el mundo, y en especial al vecino Brasil, también marcarán el futuro de la economía argentina.

En muchas de las naciones que desde estas pampas son miradas como referencia habrá, además, renovaciones políticas. Aquí, a diferencia de otros cambios de gabinete más traumáticos, las especulaciones sobre el nuevo ministro de Economía

–una figura casi mítica en otras épocas– no trajeron aparejados rumores sobre nuevos paradigmas. El rumbo económico ya está definido en lo que el kirchnerismo llama "El modelo", basado en un Estado activo y fuerte.

Frente a lo que pueda llegar desde el resto del mundo, es poco lo que la Casa Rosada –con cualquier administración– pueda hacer para anticiparse. Al Gobierno le gusta afirmar que ha hecho todos los deberes para poder encontrarse hoy bien preparado frente a eventuales malas noticias. Es cierto que la Argentina, gracias a sus inestabilidades institucionales crónicas, ha podido depender menos que otros países del sistema financiero global. Pero un enfriamiento de la economía traería aparejadas consecuencias comerciales preocupantes.

La dependencia de los valores internacionales de las materias primas es una característica ineludible de la economía vernácula; según estudios privados, los productores de soja son los aportantes del 49 por ciento de los derechos de exportación del país. En los primeros meses de 2011, China compró un 46 por ciento menos de soja argentina que en 2010. Si esta tendencia no se revirtiera, el ingreso de divisas al país caería de manera muy sensible.

Otra luz amarilla se enciende en relación a Brasil. Ya hubo anuncios acerca de que la compra de automóviles argentinos decrecerá en 2012. En efecto, los riesgos de una desaceleración de la economía de la gran potencia regional, igual que una mayor depreciación del real, le restarían competitividad a las exportaciones argentinas.

La permanente fuga de divisas hará sin dudas más vulnerable la economía. El dinero que los argentinos ahorran sale del sistema bancario nacional para esconderse bajo los colchones o migrar al exterior a razón de 22 mil millones de dólares en el último año. El Gobierno sostiene que este drenaje se frenará

el año próximo, pero los índices de confianza de los argentinos sobre su sistema financiero no son todo lo sólidos que debieran.

La experiencia reciente de los argentinos tampoco debiera ser desdeñada en este otro sentido: la gimnasia en crisis ya enseñó que es necesario estar muy atentos si comprar ropa en Miami resulta más barato que hacerlo en un shopping de por aquí o si el metro cuadrado de un piso en Madrid puede valer lo mismo que el de un apartamento en la porteña Recoleta.

ONLINE Y LA EMPRESA 2.0

Planeta 2.0. Revoluciones políticas y reputaciones empresariales. La geopolítica y la transformación cultural en las organizaciones van de la mano

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

"Me entero del tsunami por mi hermano. Estamos de viaje. Mientras tomamos algo, se conecta a su Facebook en el móvil y lee una frase que le inquieta. Son las 12:30 de la tarde. La música llena el local. Compartimos la atmósfera de un aperitivo furtivo en un bar de *Wall Street*. Una amiga suya japonesa que vive en Edimburgo ha mencionado en su estatus que lamenta mucho la catástrofe en su país. Rápidamente, busco en mi celular noticias acerca de Japón. Nos quedamos de piedra. Los titulares, las cifras y las primeras imágenes que vemos nos sobrecogen. Y es entonces cuando reparamos en la televisión que hay sobre nuestras cabezas. Con el sonido desconectado, muestra sin parar vídeos de la enorme ola invadiéndolo todo. Las noticias no hablan de otra cosa".

Nada responde mejor al concepto de rabiosa actualidad. 233 grados, el blog que habla acerca de la revolución en los medios, titulaba uno de sus posts "La catástrofe más retransmitida de la historia". Y no se equivocaba. Algo parecido había tenido lugar en el Magreb apenas un mes antes. Podíamos haberlo señalado bajo el mismo epígrafe "La revolución más retransmitida de la historia". Y, en ambos casos, los llamados medios sociales habrían

puesto en evidencia un hecho coincidente: tanto el fenómeno natural como el social se habían producido ante la estupefacción de gobernantes, medios, analistas y el largo etcétera de expertos que acompañan nuestra conciencia.

Ellos no estaban preparados, pero los ciudadanos sí. A pesar de ser escasos, los recursos de la población hicieron posible que asistiéramos a las manifestaciones en la plaza de Tahrir. La tecnología permitió que se siguieran las conversaciones que tenían lugar en Túnez, Egipto o Siria. Así, los periodistas pudieron conocer las primeras claves de cada conflicto, ilustrarlas y difundirlas por el mundo. Se trata de una simbiosis entre la sociedad y los medios que se ha venido dando desde que la comunicación pública existe y que ahora la Red multiplica de manera exponencial. No hay una realidad que discurre paralela en las redes sociales. Forman parte de nuestro día a día.

La empresa hace tiempo que observa esa imparable tendencia. La crisis que protagonizó BP en 2010 sirve a modo de ejemplo. A partir de la tragedia medioambiental, los medios de comunicación dieron a conocer el desastre. Las reacciones en la Red en forma de comentarios a esa información, menciones y enlaces que reclaman a los poderes públicos su actuación y los terminan por movilizar hasta que estos imponen un grado de presión sobre la compañía inédito hasta la fecha.

La Red otorga voz a todo el que quiere decir algo. Ya no es preciso que pase por el control de un número limitado de *líderes de opinión*. Eso sí, el que lo utiliza afronta un reto extraordinario: ganarse la credibilidad y la audiencia necesarias para que su mensaje resulte efectivo entre millones de usuarios y billones de contenidos. Si lo supera, entonces puede transformar el *statu quo* de las cosas. Ahí es nada.

Desde el punto de vista del control, esto dificulta mucho la gestión. Y, quizás, desde esa perspectiva no sea posible llegar

nunca a una solución. Necesitamos redefinir el problema. En un ecosistema en el que desde nuestros empleados hasta nuestros accionistas, pasando por nuestros proveedores, competidores o clientes pueden conversar sin límites entre ellos, la cuestión no es *controlar*. Resulta imposible. La cuestión es más bien *hacer lo correcto*.

La crisis económica de 2008, al igual que ocurrió con la situación provocada por el caso ENRON o la vivida por el estallido de la burbuja de las .com, devolvieron la reflexión al mismo punto. Debemos ser buenos, no basta con parecerlo. Los principios de la honestidad y la transparencia han vuelto a colocarse una y otra vez en el frontispicio de las empresas. La decisión puede adoptarse por ética o por estética.

Y menciono también la estética porque el grado de exposición que tenemos ante la opinión pública es cada vez mayor. Probablemente sin que las circunstancias tengan mucho que ver, cuando veo a Julian Assange no puedo remediar que me vengan a la cabeza las imágenes de Dustin Hoffman y Robert Redford en *Todos los hombres del Presidente*. La idea tan bien plasmada sobre el cuarto poder en acción me lleva a pensar en si lo ocurrido en Japón o en el Golfo de México muestra la existencia de un quinto.

Desde luego, ahora no es que haya más gente observándonos. Es que hay más gente interactuando con nosotros. Y eso no ofrece lugar a la inacción. Tampoco a la obsesión por ocultarnos o exhibirnos. Las empresas e instituciones lo están entendiendo: Internet no es un canal de comunicación; es una vía de relacionamiento con todos aquellos que nos rodean. Hablamos pero también hacemos, servimos, vendemos y respondemos. Cada interacción cuenta. Suma en la mente de nuestros públicos e influye en nuestra reputación.

El acceso móvil a Internet está acelerando esto en todos los ámbitos. Por ejemplo, está transformando los hábitos en dos grupos sociales muy diferentes. Por un lado, las clases más populares disponen ahora de la opción de conectarse porque tienen un teléfono móvil que les permite hacerlo. Y lo están usando de forma masiva. Por otro, los que habitualmente se consideran clases dirigentes, políticos y empresarios –algunos de los cuales veían Internet como un tren al que ya no se subirían–, se están sumando a la rutina diaria de la Red con la llegada de *tablets* y *touch phones*.

Así que no hay excusas. Es cierto que nadie tiene derecho a robar los contenidos de tus conversaciones privadas con tu equipo. Y también es cierto que la mejor forma de evitar que su posterior difusión tenga algún impacto sobre ti es que no contengan mensajes inapropiados. Es un asunto relacionado con nuestra cultura, con la de las organizaciones a las que pertenecemos y que gestionamos. La filosofía 2.0, término manido que se resiste a pasar de moda con inusitada eficacia, plantea un modelo cultural adaptado a nuestros tiempos. Es un sistema coherente con el grado de exposición pública al que nos enfrentamos. Nos ayuda a *comportarnos mejor* y también a *relacionarnos mejor*.

Emprendedores y grandes corporaciones a lo largo del planeta apuestan por esta filosofía para optimizar su gestión. Estamos en pleno proceso de adopción de Internet como una competencia inherente a cada organización y cada profesional. Y esto coincide con la primera vez en la que aciertan los cientos de vaticinios que se han venido haciendo desde 1995. Ahora sí, parece que Internet demuestra su capacidad de transformar la realidad. Su impacto geopolítico a través del comportamiento de las nuevas generaciones de líderes en el Norte de África y en Oriente Medio está siendo decisivo en el tablero de juego internacional.

Es una punta más del iceberg, otra llamada de atención. Mientras, el cambio sucede más abajo, en las profundidades. Es el que nos lleva a que mi hermano se mantenga al habla con su amiga japonesa, a que nos enteremos de un tsunami por Facebook o a que contemplemos horrorizados decenas de vídeos que muestran la tragedia en tiempo real, todo, sin que nos preguntemos ya, porque importa bien poco, qué es lo que lo hace posible.

(Otras) siete formas de integrar LinkedIn a la reputación online de las compañías[30]

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Juan Carlos Gozzer
Director de Comunicación Online para América Latina
de LLORENTE & CUENCA

La verdadera importancia de las relaciones (estratégicas) en la Red

"Porque las relaciones importan": a esa proposición suele asociarse LinkedIn. El mismo lema que, durante los últimos años, empresas, marcas y especialistas han aplicado a la hora de definir sus estrategias de comunicación en la Red.

Sin embargo –y paradójicamente– esas estrategias han tenido (y en muchos casos aún tienen) como eje central redes sociales y plataformas como Facebook, Twitter, YouTube o los blogs.

¿Por qué no consideran a LinkedIn? Quizás porque, para muchos, sus 135 millones de profesionales registrados palidecen frente a las cifras *estratosféricas* de usuarios de Facebook. O

30 La elaboración de este análisis habría sido imposible sin la ayuda documental de Juan Carlos Llanos y José Varela, del equipo de comunicación *online* de LLORENTE & CUENCA. Así mismo, muchos de los casos aquí reseñados están basados en información publicada en LinkedIn Marketing Solutions.

porque la mayoría de personas sigue asociando a LinkedIn con una red de contactos profesionales dedicadas a los recursos humanos. En otras palabras, muchos siguen viendo a LinkedIn como un *tarjetero* virtual o el lugar donde se busca trabajo o se identifica talento.

Seguramente esa no era la idea que tenían el consejero delegado de la compañía, Jeff Weinner, y su fundador, Reid Garret Hoffman, la mañana del 19 de mayo de 2011 cuando este *tarjetero online* se convirtió en la primera red social de Estados Unidos en poner acciones en la bolsa de valores. Y lo hacía mucho antes que otros referentes sociales como Facebook, Twitter, Zynga o Groupon.

Desde entonces, la orientación de LinkedIn no ha sido otra que la de pasar de ser una red de profesionales a ser un espacio de relacionamiento estratégico, rehuyendo –de forma astuta– al concepto red social para asentarse en una red orientada al negocio.

Esta Red le ha dado un valor especial a sus 135 millones de usuarios, entre los que destacan ejecutivos de todas las empresas Fortune 500, pero sobre todo, donde el 70% de sus usuarios tiene entre 25 y 54 años, están unidos a algún sector profesional y tienen un comportamiento activo ligado a otros profesionales y, sobre todo, a las empresas.

Así, la pregunta surgida fue ¿qué podemos hacer con 135 millones de perfiles profesionales (ya no solo personales asociados a fotos de matrimonio o videos de YouTube) que tienen la capacidad –y el deseo– de conversar y relacionarse a un nivel efectivo para el modelo de negocio de muchas compañías?

En la respuesta, las acciones de reclutamiento e identificación de talento quedaron en un segundo plano (no menos importante, en cualquier caso), dando lugar a una conclusión más

clara: LinkedIn no da importancia solo a las relaciones. LinkedIn logra materializar el concepto estratégico de ese relacionamiento.

Sus más recientes desarrollos y nuevos servicios integrados van en esa dirección: abrir espacios de conversación para las empresas y profesionales y poder medir el impacto de ese relacionamiento, tal y como queda patente en el presente documento.

Es cierto que LinkedIn aún tiene ante sí un importante reto de crecimiento como red social (especialmente cuando observa a sus hermanas mayores), pero no menos cierto es también que las empresas cada vez entienden mejor que la esencia –y ventaja– de la Red no es la conversación masiva, sino el relacionamiento estratégico.

Tampoco significa que LinkedIn vaya a reemplazar las acciones dirigidas a Facebook, Twitter o YouTube, por ejemplo. Al contrario, en el arduo proceso de segmentación de la conversación, esta plataforma aporta e integra un espacio en el cual se puede fijar con éxito una nueva línea de fortalecimiento reputacional asociado al modelo de negocio y a una comunicación efectiva, enfocada en los resultados.

Y en este campo, esta red de profesionales puede ser una gran aliada, tal y como ya lo están demostrando muchas compañías alrededor del mundo. Empresas de primer nivel y en diferentes sectores que han pasado del "por qué hacerlo" al "cómo hacerlo".

Esas (otras) formas de aprovechar el potencial de LinkedIn

Dejando –momentáneamente– de lado las ya conocidas bondades y ventajas de LinkedIn en el ámbito del reclutamiento y búsqueda de nuevas oportunidades laborales, existen, al menos, otras siete formas en las que esta Red puede fortalecer y optimizar las acciones *online* de las compañías dirigidas tanto al desarrollo de su modelo de negocio como a su proyecto reputacional.

Desde luego, no serán las únicas, ni responden a un orden jerárquico específico. Pero son una buena forma de empezar a entender que LinkedIn es un espacio estratégico para:

1. Implementar acciones de *marketing* y promoción *online*.
2. Identificar a *stakeholders* y desarrollar estrategias de relacionamiento estratégico.
3. Impulsar el posicionamiento de nuevos productos entre públicos segmentados y medir el impacto de nuestras acciones.
4. Desarrollar estrategias de *mentoring* y liderazgo temático.
5. Proteger la reputación *online* de una compañía como activo integrado.
6. Generar nuevos negocios y nuevas oportunidades.
7. Optimizar los servicios de atención al cliente (la representación de la compañía).

1. El marketing y la promoción también tienen espacio en LinkedIn

Plantear una campaña de *marketing online* basándose en una plataforma tradicionalmente percibida desde una óptica B2B no parece ser un reto sencillo, especialmente cuando campañas de este tipo plantean un alcance masivo y viral, algo en lo que, de partida, redes sociales como Facebook, por ejemplo, superan a LinkedIn.

Sin embargo, Volkswagen en Holanda no solo decidió asumir el riesgo, sino que se convirtió en una de las primeras compañías en aplicar, de manera exitosa, una campaña de *marketing online* basándose en esta Red.

La campaña, llamada *Linked-uit* (o *Linkedout* en holandés) fue desarrollada para promocionar el nuevo *Passat* a través de una aplicación que permitía enfrentar al usuario a otros contactos de su red profesional en 4 categorías asociadas al perfil de

LinkedIn: títulos académicos, número de contactos, experiencia laboral y número de recomendaciones. Una especie de pelea de boxeo a cuatro asaltos.

A partir de estos enfrentamientos, el usuario era posicionado en un ranking general que permitía descubrir al mejor perfil de LinkedIn en Holanda.

La campaña no solo tuvo un impacto mediático alto y exitoso sino que ayudó a Volkswagen a promocionar y fidelizar a un público que por perfil está más asociado al producto en cuestión: profesionales con un nivel socioeconómico asociado al "comprador tipo" de un Passat.

Por otro lado, la estrategia estimuló a los propios usuarios a mejorar sus perfiles con el ánimo de posicionarse en la competición, lo que aumentó la cantidad y la calidad de la información compartida entre el público y la marca.

Estrategias similares se han visto repetidamente en Facebook, en donde las aplicaciones toman información (siempre consentida) de los usuarios.

Sin embargo, la de Volkswagen ha sido una de las primeras en asociar una aplicación a los perfiles de LinkedIn con un resultado evidente: contactar a posibles (y reales) compradores de su producto. Perfiles más fáciles de identificar en LinkedIn que en otras redes sociales.

Si las campañas de *marketing online* buscan, entre otras cosas, fidelizar al usuario (el *engagement*), LinkedIn ofrece una alternativa de segmentación muy atractiva para determinado tipo de productos.

La estrategia aplicada por Volkswagen en Holanda permite plantear una nueva línea de promoción *online* en la que LinkedIn ayuda a dar respuesta, entre otras cosas, a una segmentación basada en criterios socioeconómicos (educación, experiencia laboral o red de contactos profesionales).

Asimismo, ayuda (al igual que ya lo hace Facebook, por ejemplo) a mantener un relacionamiento directo con el usuario como resultado derivado de la campaña y generar una base de datos valiosa para desarrollar nuevas iniciativas.

Por otro lado, es cierto que el impacto viral de las aplicaciones aún no han alcanzado el nivel de popularidad de otras como aquellas de Facebook o más recientemente las desarrolladas para iPhone o iPad, pero responden a la esencia de segmentación exigida por ciertos productos.

Además, con los nuevos servicios de actualización de *status* y otras opciones como el idioma, la localización geográfica o el sector en el que se trabaja, se abren nuevas y buenas opciones para la implementación de campañas altamente segmentadas y fiables, puesto que, paradójicamente, los datos de los perfiles siguen siendo la información más valiosa y actualizada de los usuarios (a diferencia de lo que se encuentra en otras redes).

2. LinkedIn, o cómo desarrollar un buen relacionamiento estratégico

De la mano con las posibilidades de segmentación de calidad que ofrece LinkedIn ya señaladas, importantes compañías han descubierto en esta Red un espacio para fortalecer su red de relacionamiento estratégico derivado de la posibilidad de fijar contactos de tipo profesional en un entorno netamente de negocio.

Ya no se trata solo del número de personas con las que, en el ámbito *online*, se relacionan las compañías, sino que LinkedIn abre una puerta importante para hacer énfasis en el con quién se relaciona la empresa. En principio, no parece nada distinto a lo que ya ofrecen otras redes sociales. Sin embargo, es el tipo y nivel de segmentación sumado a que en esta Red el perfil de

usuario es lo más importante lo que hace más atractivo y útil este proceso.

Para muchas compañías, la decisión de participar o no en las conversaciones *online* (sumada al cómo hacerlo), está determinada por el entorno en el que deben desempeñarse.

Las empresas con vocación menos B2C eran más reacias (y no sin cierta razón) a desarrollar una estrategia activa en redes sociales tipo Facebook y hasta ahora esto conducía, en muchos casos, a renunciar por completo a una estrategia de relacionamiento *online*. O, en el mejor de los casos, a concentrar esta conversación en áreas específicas como la responsabilidad social o los patrocinios.

Para la compañía energética Chevron, el reto reputacional al que se enfrentaba en 2010 consistía en fijar una red de contactos y de relacionamiento estratégico con *stakeholders* del sector y con líderes de opinión con el fin de implementar un diálogo sostenido sobre cuestiones complejas y especializadas del sector.

Frente a este reto específico, la compañía creó un grupo en LinkedIn al cual invitó a profesionales de la industria, ONG y periodistas a participar en un espacio de debate de alto nivel.

Con la capacidad de realizar un mapa de *stakeholders* inicial segmentado por sector, cargo, empresa y nivel profesional, la compañía estableció un grupo preciso de contactos al que sumó una campaña de publicidad contextual en LinkedIn que ayudó a identificar aquellos perfiles fuera del tamiz inicial.

Con esta acción Chevron cimentó un espacio de conversación estratégica con un público de alto nivel (el grupo debe aprobar la solicitud del candidato) que refuerza su reputación en la Red desde una óptica constructiva y con un alto impacto.

Los resultados de esta acción no se hicieron esperar: el grupo supera actualmente los 18 mil miembros y más del 90% de ellos ha repetido su visita al grupo una vez han sido admitidos; el

87% participa de las discusiones y el 92% lee regularmente los correos generados desde el grupo.

Esto ha permitido a la compañía mantener una conversación continua con *stakeholders* y, sobre todo, escuchar la opinión de personas influyentes y vinculadas de alguna manera al sector.

En ese sentido, Jeordan Legon, responsable de medios digitales de Chevron, ha señalado al respecto que: "Con LinkedIn hay un gran acuerdo sobre la confianza. Es un espacio donde las personas comparten ideas abiertamente. El diálogo es animado pero respetuoso (...) Debido a nuestra experiencia con otras redes sociales, inicialmente nos preocupó el tiempo que debíamos dedicar a la moderación de la conversación, pero las personas han demostrado ser muy profesionales en LinkedIn"[31].

En el caso de Chevron, la gestión de su grupo en LinkedIn no ha implicado renunciar a estar presente en otras redes como Facebook, donde suma más de 144 mil seguidores. Al contrario, ha facilitado la gestión segmentada de las conversaciones manejando diferente niveles de debate.

El ejemplo de esta compañía energética pone de manifiesto la oportunidad que ofrece LinkedIn para complementar estrategias de relacionamiento *offline* en un espacio *online*, así como la construcción de mapas de *stakeholders* estratégicos y de alcance mundial. *Stakeholders* y líderes de opinión quienes, de otra manera, sería muy difícil contactar.

Acciones de este tipo son muy comunes en instituciones como universidades, que aprovechan esta red para cimentar una estrecha y constante relación con su área de *Alumni*, pero también para las compañías que fidelizan a trabajadores y ex colaboradores alrededor de acciones que ayudan a consolidar

31 Declaraciones tomadas de "Chevron Case study: connecting with 12000+ opinion leaders on LinkedIn". LinkedIn Marketing Solutions.

la reputación de la compañía en dimensiones como la de *Great place to work*, entre otras.

Asociado a esto, uno de los principales atractivos de LinkedIn es, de cierta forma, la capacidad de integrar las acciones de relacionamiento en el ámbito *offline* con aquellas *online*.

Por el nivel de segmentación y contacto, la plataforma se convierte así en una herramienta útil de CRM (*Costumer Relationship Management*) desde la cual las compañías pueden, entre otras cosas, convocar a su red a un evento (físico) logrando un alto impacto y reduciendo el coste y tiempo de convocatoria. Estas convocatorias vía LinkedIn permiten que la compañía sepa –de antemano y en tiempo real– quiénes han confirmado su asistencia y la empresa en la que trabajan.

3. Impulsar el posicionamiento de nuevos productos entre públicos segmentados (y resolver incidencias asociadas)

Un nuevo producto necesita un buen lanzamiento. Pero en la Red, además, necesita un grupo estratégico de prescriptores que sean capaces de recomendar nuestra empresa, marca o producto a sus respectivos contactos. La "opinión de un tercero" se convierte así en un elemento clave en la reputación de una compañía.

Si muchas compañías ya estaban familiarizadas con esta variable a través de la integración del *I like* de Facebook, o el *tweet this* de Twitter, la opción de recomendar abierta por LinkedIn ofrece la posibilidad de aprovechar la Red segmentada de profesionales para prescribir una marca, una compañía o un producto.

Un ejemplo de este uso estratégico es HP. Gracias a la capacidad de recomendación de LinkedIn la compañía logró más de 2 mil prescriptores de sus productos en menos de dos semanas. Un dato bastante bueno para una campaña *online* y que, aplicada a estrategias de reputación de mediano y largo plazo,

puede reportar un alto beneficio para las compañías y sus modelos de negocio.

Puesta en marcha a finales de 2010, la compañía creó una página específica en LinkedIn invitando a sus usuarios a usar el botón de "recomendar" para promocionar sus productos y servicios entre sus contactos. A esta acción se le sumó una campaña de publicidad enfocada a "recomendar" que aceleró los resultados obtenidos.

En su estrategia, HP había logrado, al final del primer mes de implementación, más de 20 000 nuevos seguidores a su página y 2 900 nuevas recomendaciones de sus productos y servicios.

Una vez más, puede que sean números menos impactantes que los que se pueden obtener con estrategias similares en otras redes; pero el concepto subyacente no es *a cuántos* sino *a quiénes*.

Una estrategia similar fue implementada por la compañía de software *Exact* en Holanda para posicionar sus servicios a través de la recomendación estratégica de su red de contactos; especialmente aquellos que ya eran clientes de la compañía.

A partir de su página en LinkedIn, la compañía comenzó una estrategia de contacto y relacionamiento con sus principales clientes y *stakeholders* a los cuales, por medio de la aplicación de recomendación de esta plataforma, pidió recomendar los servicios y productos de la compañía.

Como resultado de este esfuerzo, *Exact* logró que el 40% de sus clientes en el sector de la contabilidad recomendara la compañía compartiendo su valoración con sus respectivos contactos profesionales.

Este boca a boca profesional ha permitido, asimismo, poner a la compañía en contacto con posibles clientes pero también con nuevos *stakeholders* que, inicialmente, no estaban identificados en su "órbita" de influencia.

Es cierto también que un uso estratégico del servicio de recomendaciones (junto con las encuestas que se detallarán a continuación) ofrece adicionalmente un importante *input* asociado con los servicios de atención al cliente. La información obtenida complementa y ayuda a configurar los grados de satisfacción de los clientes con un producto o servicio y ayuda a identificar incidencias y amenazas asociadas.

El uso de LinkedIn como plataforma de promoción estratégica de productos viene reforzado además por dos servicios relevantes: el primero, un cuadro de mando que permite medir el impacto y uso de las recomendaciones. Y, segundo, la posibilidad de integrar este tipo de acciones con las aplicaciones de encuestas (LinkedIn Poll) que ayudan a las compañías a conocer mejor las preferencias de sus públicos e identificar nuevos temas y áreas de acción.

Un buen uso de esto fue el que precisamente hizo LinkedIn asociada a *Cisco WebEx*, en la promoción de su "LinkedIn European Business Awards". A través del uso de encuestas lograron activar más de 500 conversaciones asociadas al galardón entre profesionales del sector.

A diferencia del sistema de encuestas generado en otras redes como Facebook, la de LinkedIn permite aprovechar el relacionamiento segmentado para profundizar en cuestiones más estratégicas y asociadas con el negocio de la compañía.

Si Facebook viene asociado a un concepto más "informal y personal" de la conversación, en LinkedIn se "habla de trabajo"; y esto incide positivamente en la medición de impactos y percepciones entre clientes, *stakeholders* y líderes de opinión.

4. Mentoring y liderazgo temático entre profesionales

Desde hace algún tiempo, el servicio de respuestas está relacionado a los perfiles de LinkedIn como una herramienta de utilidad especial para las personas que buscan posicionarse como expertos en un tema específico.

Similar a servicios *online* como *Yahoo Answers*, este espacio integrado en LinkedIn se ha convertido en un entorno de referencia para las acciones *mentoring* y para dar visibilidad al expertise del profesional.

Actualmente, existen en LinkedIn más de 200 categorías diferentes de preguntas, de las cuales 22 están en español, la mayoría ligada a áreas específicas de negocios como finanzas, tecnología o salud. En ellas, muchas pequeñas empresas han desarrollado sus redes de contactos a través de preguntas y relacionamiento con expertos.

Más allá de esto, el desarrollo de estrategias de reputación corporativa enfocadas en esta vía permite posicionar a las grandes compañías como referentes en sus áreas de temáticas implicándose activamente en el proceso de responder a preguntas de los usuarios y, a su vez, lanzando nuevas preguntas que ayudan a fortalecer ese relacionamiento e influencia entre sus públicos objetivo.

Además, muchas compañías ya empiezan a asociar la proactividad de algunos de sus empleados (que a nivel personal se posicionan como expertos en diferentes temas) con la reputación de la compañía. Lograr identificar a esos expertos entre los colaboradores y articular y potenciar su posicionamiento temático en LinkedIn no solo tiene un dividendo reputacional para la empresa sino que genera un valor añadido en términos de talento asociado a la marca.

Un ejemplo de esto ha sido la estrategia de posicionamiento en LinkedIn desarrollada por *Anvil Media*, a través de la partici-

pación activa de su presidente Kent Lewis en el espacio de preguntas de esta red social.

Dedicado al posicionamiento SEO, el presidente de esta agencia aprovechó su reputación en el sector para promocionar a su compañía en la Red y atraer nuevos clientes a partir del *mentoring* en LinkedIn.

Respondiendo entre tres y 10 preguntas por semana, Lewis logró que 28 de sus respuestas fueran nominadas como la "mejor respuesta" en las búsquedas de LinkedIn, posicionándolo a él –y por ende, a su compañía– en el top de expertos de su red de contactos.

Por otro lado, posicionarse como un referente temático permite además de un fortalecimiento reputacional, identificar nuevas oportunidades de negocio a través de contactos con personas y otras compañías ligadas a su sector.

Según datos de LinkedIn, existen más de tres millones de profesionales vinculados a diferentes *startups* en esta Red, abriendo un amplio abanico de posibilidades para utilizar la sección de preguntas como un espacio para identificar nuevas oportunidades de negocio.

Ser proactivos en la generación de respuestas a preguntas de profesionales genera para las compañías una importante oportunidad para fortalecer su mensaje reputacional, participando de manera proactiva al tiempo que estrecha importantes lazos con profesionales de su sector.

5. Proteger la reputación online de una compañía como activo integrado

Desde hace algunos años, es una tendencia clara en las compañías desarrollar una estrategia de activos que fortalezca la reputación de la compañía en los motores de búsqueda y

la proteja de las amenazas externas muchas veces presente en los buscadores.

Como parte de esta estrategia, las principales empresas a nivel mundial han apostado por reforzar los contenidos de su página web con una presencia activa en otros espacios y canales que ayudan a la marca estar allí donde la buscan sus usuarios.

En esa línea, la irrupción de LinkedIn, y sus nuevos servicios asociados, ha permitido a las empresas desarrollar verdaderos activos que, lejos de ser simplemente testimoniales, dirigidos exclusivamente a empleados y con una dirección electrónica independiente, constituyen auténticos activos posicionables aportan positivamente a la reputación de la compañía.

IBM, consciente de este potencial, ha apostado por una estrategia de presencia proactiva en esta red logrando un resultado espectacular: más de 500 mil seguidores profesionales fortalecen la reputación de la compañía con indicadores mejores que aquellos derivados de su presencia en otras redes sociales.

Desde su página en LinkedIn, la compañía ofrece, entre otros contenidos, los últimos posts publicados en su blog, un video introductorio a la compañía y un abanico de sus productos y servicios así como la evolución de su cotización en la bolsa.

La generación de contenido propio en su página de LinkedIn no solo ayuda a dinamizar la relación con sus públicos objetivo (y, al mismo tiempo atraer a nuevos usuarios) sino que permite integrar el uso de palabras clave en la optimización de un activo posicionable en los motores de búsqueda para distintos ejes temáticos.

En realidad, todas las acciones que se hagan sobre los contenidos en un perfil o página de LinkedIn tienen la posibilidad

de ser optimizado a nivel SEO, creando una identidad propia del activo y confiriendo a la compañía un canal excepcional de comunicación.

Entre otras cosas, y en seguimiento al caso de IBM, una página corporativa en LinkedIn puede tener una URL propia utilizando palabras clave; cambiar el texto de anclaje de algunas palabras como la compañía para que esté asociada directamente al nombre de la misma; y por supuesto, ayuda a fortalecer las acciones de *linkbuilding* ligadas a la Red de activos de la compañía.

En todo el desarrollo del activo, las ofertas de empleo (por lo que se conoce mucho a esta Red) son un apartado adicional de la propuesta de contenidos (no menos importante, pues publica más de 200 vacantes) en el que prevalece la conexión con los colaboradores de la compañía que se asocian a la página, así como contenido externo que refleja la oferta de valor de la compañía.

6. Generar nuevos negocios

Nunca antes una red de contactos profesionales había abierto tantas puertas para la generación de nuevos negocios como LinkedIn. Y en este aspecto, las pequeñas y medianas compañías parecen haber tomado la iniciativa en el uso de esta red, aunque no son las únicas.

Uno de los casos más conocidos es el de Brant Bukowsky, fundador del portal vacacional Lakerentals.com. A través de LinkedIn, Bukowsky estableció contacto con los principales directivos de *The Weather Channel* para presentar a su compañía. En poco menos de cuatro meses el canal climático estadounidense compró la empresa de Bukwosky como resultado de ese contacto inicial. Y no es el único caso de ge-

neración de nuevos negocios a través de esta red. Goshido, una *startup* irlandesa logró una inversión de 230 mil dólares en menos de una semana utilizando únicamente LinkedIn. A través de su red de contactos profesionales, la compañía envió 700 mensajes con más de 200 respuestas positivas solo en la primera semana.

La clave intrínseca en ambos casos es la transparencia y la confianza que genera la Red a la hora de poner en contacto a empresas y profesionales. Las compañías tienen rostro, trayectoria y una capacidad de proyectar un valor reputacional asociado directamente a la generación de negocios.

La flexibilidad e impacto de sus servicios, asociadas a las posibilidades de retorno a la inversión (especialmente en el caso de las pequeñas compañías), ha posicionado a LinkedIn como una red de negocios y oportunidades por excelencia, con estrategias muy aplicables a las grandes compañías.

Como bien lo señala Guy Kawasaki[32], empresas con recursos de promoción limitados (y aquellas que buscan optimizar esos recursos) logran mantener a sus compañías en el *top of mind* de muchos de sus clientes clave gracias al contacto continuo a través de las actualizaciones de status, por ejemplo. Por otro lado, el relacionamiento entre empresas del mismo sector abre nuevas oportunidades para el intercambio de servicios y para referenciarse mutuamente.

En este caso, como en el entorno *offline*, la generación de nuevos negocios está asociada en gran medida a la capacidad de las compañías de generar (y transmitir) una buena reputación basada en la recomendación de sus clientes, la referencia que brindan los líderes de opinión y el posicionamiento de sus servicios entre aquellas personas que, por su perfil, son potenciales *partners* o clientes. Y esta red permite

32 *LinkedIn Blog*. Ten ways for small businesses to use LinkedIn. April 2010.

desarrollar todos estos aspectos a través de una estrategia integral de relacionamiento, promoción y posicionamiento.

Para compañías como JMF, una pequeña empresa dedicada a la importación y exportación basada en China, LinkedIn ya no solo es una herramienta de negocio sino que es responsable del 75% de la facturación de la compañía. ¿Cómo? Su presidente, James Filbird comprendió que en un negocio B2B como el suyo, no era tan importante la cantidad de personas con las que se contacta sino la "calidad" de estas en términos de afinidad con su modelo de negocio.

Así, en el desarrollo de su compañía, Filbird empezó a dedicar una parte de su tiempo a participar en diferentes grupos de discusión estratégica en LinkedIn y a contactar con profesionales y compañías que pudiesen, por su perfil, requerir o estar interesados en los servicios de su compañía. Esto ha permitido que su empresa alcanzara en ingresos anuales cercanos a los 5 millones de dólares.

7. Optimizar los servicios de atención al cliente (y representación de la compañía)

Paradójicamente, *United Airlines* ha estado asociada en los últimos años con algunos de los más sonados problemas de reputación *online* en redes sociales y sin embargo representa uno de los casos más claros de buena práctica en la atención al cliente a través de LinkedIn.

Para la celebración de su boda, Ismael Ghalimi*, CEO de *Intalio*, tenía prevista la visita de familiares y amigos provenientes de París. Cliente asiduo de *United*, Ismael recomendó esta aerolínea a sus invitados y estos reservaron un vuelo directo desde la capital francesa a San Francisco.

Por razones de *overbooking*, días antes del viaje la aerolínea les notificó que su reserva había sido cambiada por un vuelo con escala en Chicago. Este cambio de itinerario haría imposible que los invitados de Isamel llegaran a tiempo para el matrimonio. Ghalimi, en lugar de buscar una respuesta en el servicio de atención al cliente de la aerolínea, buscó en LinkedIn a perfiles de United basados en Francia y a través de uno de los contactos de su red, logró conectarse con el director general de la compañía en Francia.

Por medio de un correo electrónico por vía de esta red social, le explicó su situación a este director con la esperanza de obtener alguna ayuda. Menos de una semana después, los invitados de Ghalimi recibieron una carta de United notificando el ajuste en la reserva, incluyéndolos nuevamente en el vuelo directo de París a San Francisco.

Por si fuera poco, este mismo director envió una notificación a Ismael una hora después de la salida del vuelo, indicando que todos sus invitados habían abordado sin problemas y que el vuelo llegaría a San Francisco con 15 minutos de retraso. Durante el vuelo, a los invitados se les ofreció champán para celebrar el matrimonio.

*Tomado de su post "A LinkedIn success story" en el blog *IT Reux*

Evidentemente, extrapolar este caso a una estrategia de asistencia al cliente de grandes compañías que a diario reciben y gestionan miles de incidencias resulta algo bastante complejo.

Sin embargo, queda patente que redes como LinkedIn constituyen espacios clave en los que nuestros colaboradores –al estar claramente identificados como parte de la compañía– se convierten en embajadores de la marca y, en algunos casos, en la cabeza visible del servicio de atención al cliente.

¿Cómo potenciar entonces el rol de nuestros colaboradores presentes en LinkedIn? Muchas grandes compañías como IBM o Kodak ya cuentan con guías y manuales para potenciar la participación de sus empleados y colaboradores en las redes sociales. No obstante, la lógica y dinámica de LinkedIn plantean un reto distinto: ¿cómo potenciar el perfil de nuestros empleados y colaboradores así como de su red de contactos en el fortalecimiento de la reputación de nuestras compañías?

Con LinkedIn, en ese sentido, el concepto de servicio al cliente cobra una nueva dimensión, pues abarca además de los consumidores de un producto o servicio a todos los públicos objetivos de la compañía susceptibles de tener un contacto con esta a través, precisamente, de sus trabajadores.

Siendo la empresa (y el cargo) la principal carta de presentación de los profesionales en LinkedIn, una compañía puede generar una red extensísima de contactos directos e indirectos que le permite llegar, de forma personalizada, a millones de personas en todo el mundo. Bien sea para resolver una incidencia puntual como puede ser un cambio en la reserva de un vuelo, como el posicionamiento de mensajes clave, la promoción de productos o simplemente ese *networking* profesional sobre el que se sostiene buena parte del entramado reputacional de las grandes marcas actualmente.

La manera de integrar todo este potencial en las estrategias de reputación de las compañías es el reto (y la oportunidad) de presente.

Perspectivas de presente

Acostumbradas a los volúmenes de usuarios de redes como Facebook, muchas compañías han considerado a LinkedIn como un espacio secundario de su estrategia de reputación *online* asociada, sobre todo, a los procesos de reclutamiento.

Las buenas prácticas y tendencias señaladas anteriormente ponen de manifiesto que en la comunicación estratégica (especialmente aquella enfocada a los negocios) el objetivo no es con cuántas personas nos relacionamos, sino con quiénes.

Y en esa línea, LinkedIn ofrece un espacio de interacción donde la experiencia de contacto y *networking* pueden brindar a las empresas y marcas resultados de alto impacto tanto desde el punto de vista comercial como, en un plano más general, reputacional.

Las empresas tienen ante sí la oportunidad de refinar sus estrategias reputacionales en un espacio en el que aún hay mucho por hacer y donde el atractivo de crecimiento y servicios es cada día mayor.

Para ello, un punto de partida es considerar los elementos característicos de esta Red que la hace tan particular y que quedaron patentes en las buenas prácticas recogidas en el presente documento:

- El relacionamiento está basado en la confianza, el interés común y en la transparencia. En LinkedIn, los perfiles son los verdaderos protagonistas. Y estos perfiles están asociados a una compañía, a una carrera o a un sector del mercado. Esto permite desarrollar interacciones rentables y constructivas. Además, en sectores como el de servicios profesionales, esta Red ha permitido reforzar el carácter interpersonal de las relaciones generando un valor añadido al proceso.

- La conversación cobra un mayor nivel y un mayor valor. Las compañías pueden promover espacios de debate más profundos y estratégicos orientados a *stakeholders* reduciendo las amenazas y los rumores a la vez que se centran en argumentaciones con fundamento y asociadas a entornos profesionales más segmentados.
- El poder real de la recomendación. Contrario a la tendencia a percibir LinkedIn como un espacio orientado al B2B, las compañías B2C han descubierto en esta red un espacio óptimo en el cual la recomendación de productos y servicios cobra un valor tangible asociado a una red altamente cualificada de prescriptores.
- El dinamismo es la clave, al igual que las personas. Las compañías que basan su presencia en LinkedIn de forma estática con el fin único de agrupar a sus empleados y colaboradores, desaprovechan la oportunidad de fortalecer su reputación a través de una participación activa. A diferencia de otras redes, LinkedIn no supone para las compañías "adaptarse al lenguaje de sus públicos", sino expresarse en el lenguaje de su negocio, que es el que mejor conocen y dominan. Pero, sobre todo, expresarse a través de su propia voz y la de sus empleados cuyo nombre (y reputación) está indefectiblemente asociado al nombre de la compañía.
- Escuchar es un concepto interactivo. Las estrategias de relacionamiento, recomendaciones, encuestas, grupos y respuestas presentes en LinkedIn permiten a las compañías escuchar atentamente a sus públicos objetivo por medio de una conversación enriquecedora. En LinkedIn, la mayoría de los usuarios no hablan DE las compañías; hablan CON ellas.
- Muchas voces al unísono. Es un error creer que en LinkedIn una compañía depende únicamente de lo que haga o diga. Aquí, una empresa es, sobre todo, un conjunto de rostros

con nombres y apellidos que maneja su propia red de contactos y conversaciones. Lograr fidelizar a sus trabajadores en torno a un mensaje reputacional claro y conciso permite a una compañía multiplicar exponencialmente su red de contactos y relaciones hasta un nivel difícilmente alcanzable por otros canales. Y los resultados esperados no pueden ser otros que unos muy positivos para el modelo de negocio y gestión de la empresa.

Referencias

- *LinkedIn Marketing Solutions*. http://marketing.linkedin.com/ (Estudios de caso).
- Chevron Case study: connecting with 12000+ opinion leaders on LinkedIn". *LinkedIn Marketing Solutions*.
- Ghalimi, Ismael. "A LinkedIn success story". *IT Reux*. http://itredux.com/
- Kawasaki, Guy. "Ten ways for small businesses to use LinkedIn. April 2010". *LinkedIn Blog*.
- Success stories. LinkedIn press center. http://press.linkedin.com/success-stories.

RELACIONES EMPRESA Y POLÍTICA

Resumen ejecutivo sobre las relaciones entre empresas y gobiernos en América Latina, España y Portugal

LLORENTE & CUENCA

Mejora el contacto entre las empresas y los gobiernos, salvo en los casos de España y Ecuador

- El 25% de los empresarios consultados cree que su contacto con el gobierno es suficiente, el 24% frecuente y el 11% constante.
- Por el contrario, el 49% de los empresarios españoles y el 69% de los ecuatorianos consideran que el contacto de los gobiernos con las empresas es escaso o nulo.

Existe un buen flujo de información entre las empresas y los gobernantes

- El 74% de los empresarios consultados manifiesta que el conocimiento que tiene respecto a las políticas económicas y empresariales del gobierno está entre el suficiente, el considerable y el muy considerable. Por su parte, el 76% de gobernantes y políticos señala que el conocimiento que tiene respecto a las demandas empresariales está entre el suficiente, el considerable y el muy considerable.

- Los empresarios más críticos son los ecuatorianos y los panameños, con un 45% y un 33% de contestaciones entre escaso y nulo, respectivamente. Los gobernantes y políticos más críticos en relación con el conocimiento que declaran tener de las demandas empresariales son los colombianos (52% entre las opciones escaso y nulo) y los ecuatorianos (44% entre las opciones escaso y nulo).

Los empresarios no se sienten influyentes en las políticas económicas de los gobiernos

- Los empresarios contestan entre las opciones escasa y nula en un 44%, mientras que los gobernantes responden en un 78% entre las opciones suficiente, considerable y muy considerable.
- Los empresarios ecuatorianos y los españoles son los más críticos con un 74%, respectivamente, en las contestaciones escasa y nula. Los gobernantes y políticos argentinos (60%) y los ecuatorianos (49%) son los que más contestaciones acumulan entre las respuestas escasa y nula.

Las políticas de los gobiernos no generan la suficiente confianza en las empresas

- El 45% de los empresarios se decanta por una confianza escasa o nula, ante un 34% de los gobernantes y políticos.
- El 86% de los empresarios españoles elige las opciones escasa o nula, siendo junto a los ecuatorianos (65%) los más negativos. Los políticos más críticos son los portugueses con un 70% de contestaciones entre escasa y nula y los ecuatorianos con un 65%.

Los empresarios reclaman más colaboración de los gobiernos en la actividad del sector empresarial

- El 44% de los empresarios sitúa entre las respuestas escasa y nula la colaboración de los gobiernos a la actividad del sector empresarial.
- Sin embargo, el 43% de los gobernantes declara que es suficiente la colaboración del sector empresarial a la actividad del gobierno, el 17% alta y el 4% muy alta.

Los empresarios de España, Portugal, Brasil y Ecuador, los más críticos con las políticas económicas de sus gobiernos

- El 38% de los empresarios consultados subraya que la aceptación que tiene la política económica gubernamental entre las empresas es suficiente, el 17% alta y el 3% muy alta. Los gobernantes y políticos también aprueban la aceptación que tienen las políticas económicas gubernamentales entre las empresas: 41% suficiente, 18% alta y 3% muy alta.
- Los empresarios españoles (80% de las contestaciones entre baja y muy baja), ecuatorianos (68%), portugueses (48%) y brasileños (48%) suspenden la aceptación de las políticas económicas gubernamentales de sus países. Los gobernantes y políticos de Portugal (80% de las respuestas entre baja y muy baja), Ecuador (68%) y España (50%) también ponen en duda la aceptación que tienen la políticas económicas gubernamentales entre las empresas.

Empeora la percepción sobre el apoyo de la política exterior en la actividad internacional de las empresas

- Se observa un aumento considerable de respuestas en los rangos poco o nada a la hora de evaluar la medida en que las políticas exteriores de los gobiernos contribuyen al desarrollo de las actividades de las empresas en el extranjero: empresarios un 42% y gobernantes un 29%.
- Los empresarios latinoamericanos, en un 41%, se posicionan entre el poco o nada. El 76% de los empresarios españoles y el 55% de los portugueses piensan lo mismo.

Aumenta la preocupación entre los empresarios por la seguridad jurídica de las empresas

- En 2011, el incremento es notable al registrarse un 43% de respuestas entre los empresarios en las opciones baja y muy baja al evaluar la seguridad jurídica de las empresas. Los países más pesimistas en sus respuestas dentro del sector empresarial son, por este orden, Ecuador (83% de contestaciones entre baja y muy baja), México (56%), Brasil (46%) y Portugal (46%).
- El 31% de los gobernantes y políticos aboga por las respuestas baja y muy baja en este apartado. España está entre los cuatro países con más respuestas entre los gobernantes en las posibilidades baja y muy baja (39%) y Portugal en segunda posición (50%).

La responsabilidad social corporativa todavía tiene un notable camino que avanzar en la operativa de las empresas

- Se constata un giro sustancial en la opinión de los empresarios: el 47% de las respuestas en los rangos poco o nada para

ponderar la medida en que las empresas operan de acuerdo a los principios de la responsabilidad social corporativa. Pero los empresarios españoles tienen una visión diferente, pues el mayor volumen de respuestas recae en suficiente (41%), bastante (20%) y mucho (8%).
- Entre los gobernantes solo hay un 47% de respuestas en las opciones suficiente, bastante y mucho.

Medidas laborales, fiscales y sociales, las más urgentes para afrontar los retos económicos actuales

- El total de empresarios aboga por las medidas en el mercado laboral (29%) como las más urgentes para enfrentarse a los retos económicos, seguidas de las medidas fiscales (26%) y las medidas en política social (23%).
- Los gobernantes y políticos opinan lo mismo pero con proporciones algo distintas: medidas en el mercado laboral, un 30%; medidas fiscales, un 26%; y medidas en política social, 26%.

Otros datos

- Barack Obama y Angela Merkel son los políticos internacionales actuales más valorados.
- Luiz Inácio Lula da Silva es el político latinoamericano actual que más se valora en América Latina, España y Portugal.
- Bill Gates y el fallecido Steve Jobs son los empresarios internacionales más valorados.
- Carlos Slim es el empresario latinoamericano más valorado.

Reuniones institucionales: claves para el éxito

Joan Navarro
Vicepresidente y Director Senior de Asuntos Públicos
de LLORENTE & CUENCA España

En las reuniones institucionales y con altos cargos de la Administración, siempre han de tenerse en cuenta varias consideraciones generales. Cerrar una reunión de este tipo, ya sea con cargos electos o por nombramiento, no es sencillo por lo que es necesario focalizar el esfuerzo y sacar el máximo rendimiento de las mismas. En este documento, revisamos brevemente los principales puntos a tener en cuenta.

Con carácter previo, debemos elaborar perfiles de las personas con las que nos vayamos a reunir. De este modo, conoceremos su biografía, los trabajos que han venido desarrollando últimamente y, sobre todo, en qué temas están inmersos en el momento de la reunión. Es una buena manera de encontrar perchas para empatizar con el interlocutor ya que nos permite conocer mejor sus preocupaciones y en qué esperan que les seamos de ayuda.

Presencia

- Ropa formal: siempre asistiremos con ropa formal. Los hombres siempre con chaqueta y corbata. Las mujeres deben evitar el exceso de adornos, principalmente pulseras u otros objetos que con el movimiento produzcan ruido.

- Puntualidad: se debe llegar siempre a la hora acordada. Un adelanto de cinco minutos es admisible. Es muy posible que el interlocutor llegue con retraso, pero nunca se le debe hacer notar. Pese a la percepción que podamos tener, los cargos públicos tienen agendas muy densas e imprevistos que pueden retrasar las citas de manera habitual.

Actitud

- Modestia: cuando tratamos con cargos del Gobierno o con cargos electos, debemos siempre tener presente que no vamos a establecer un diálogo de igual a igual. Por tanto, principalmente personas en puestos directivos de empresas deben cuidar las formas para evitar un tono en exceso imperativo. Los argumentos deben exponerse desde la modestia y nunca defenderlos siguiendo el mero criterio de autoridad. En la reunión, somos unos asesores deseosos de colaborar en una materia que nos afecta o afecta a nuestro negocio.
- Número equilibrado de asistentes: es posible que la reunión verse sobre un área muy específica que afecta a los intereses de nuestra empresa y no tengamos el suficiente conocimiento del mismo para dar explicaciones correctas. Por tanto, podemos decidir acudir a la reunión con algún experto de nuestro equipo que pueda resolver las dudas. Para evitar que las reuniones resulten descompensadas, nos interesaremos por cuántas personas van a participar por la otra parte de modo que nunca superaremos nosotros ese número. Si un alto cargo acude solo o con un asesor a una reunión y se encuentra con que nuestro esta formado por cinco personas, puede el interlocutor sentirse intimidado y desarrollar toda la reunión a la defensiva. En cualquier caso, procuraremos preparar la reunión para liderar la conversación.

- Mensajes políticos: los políticos son quienes toman las decisiones y se apoyan en argumentos políticos. La ciencia nunca es neutra ideológicamente, ni las decisiones que afectan al interés general lo son tampoco. Tratar de presentar una argumentación haciendo ver que no tiene connotaciones ideológicas es un esfuerzo inútil. Nuestra exposición debe ayudar al político a entender por qué nuestra posición favorece su *storytelling*, su discurso político. Todos los recursos que utilicemos deberán estar orientados, por tanto, a mostrarle las ventajas políticas de tomar o modificar una decisión.

Esquema de exposición

- El mensaje al principio: como hemos indicado, estas reuniones están sujetas a imprevistos y pueden terminar siendo mucho más cortas de lo anunciado, bien por un retraso o porque en mitad de la reunión deba salir el interlocutor principal o todos por algún motivo. Por esta razón, debemos concentrar nuestro mensaje, claro y sencillo, en los primeros diez minutos de la reunión.
- Argumentos avanzados, pero simples: los cargos públicos están elegidos, al menos en la teoría, por su conocimiento sobre el tema que vamos a tratar. De hecho, solicitamos reunión con ellos por este conocimiento y poder de decisión al respecto. Nuestra exposición debe basarse en esta certeza. Nuestra exposición comenzará en argumentos avanzados, nunca en asuntos básicos pero tampoco en un lenguaje excesivamente técnico. De lo contrario, el interlocutor se sentirá menospreciado. Sea cual sea el nivel de la otra persona, debemos presentar argumentaciones claras y sencillas. Será él quien nos haga saber si no tiene conocimiento sobre

alguna cuestión y, entonces, nos ofreceremos a explicar más en detalle ese tema.

- En general, debemos saber que los miembros del Gobierno suelen tener un mejor conocimiento de la materia que los parlamentarios. Puede que si no están seguros, quieran acompañarse en la reunión de uno o varios asesores. En ese caso, debemos continuar dirigiendo nuestros mensajes hacia nuestro interlocutor, integrando también al asesor, pero evitaremos dirigirnos de manera preferente al asesor.
- Aclarar las inexactitudes: si la otra parte expone algún punto que, en nuestra opinión, no sea correcto o no tenga el enfoque adecuado, nunca debe refutarse de manera directa. Estos errores pueden tener dos causas:
    - Un error procedente de las fuentes utilizadas, no intencionado.
    - Una reinterpretación justificada por la propia estrategia política.

  En ambos casos, una refutación directa será percibida como una agresión. No se gana nada sino que nos pondremos en contra del interlocutor. El modo de presentar datos diferentes dependerá de la situación, pero es preferible comentar que los estudios consultados o realizados por la propia empresa muestran unos datos diferentes. Si ha sido un error, atenderán con agrado lo expuesto. Si es una reinterpretación intencionada, los ignorarán en cualquier caso.
- Evitar las discusiones: en general, se deben evitar las discusiones. Nuestro objetivo es exponer de manera clara nuestra posición de modo que resulte comprensible por la otra parte. Entrar en una discusión no colabora a aclarar ideas, sino a enfrentarnos porque una discusión no logrará convencer a ninguna de las partes. Si existe una postura contraria debido a razones meramente políticas, estaremos atentos al

máximo de detalles para conocer qué impulsa esa estrategia política. Estas claves pueden proceder del discurso que realice la otra persona, pero también de ciertos gestos. Por ejemplo, cuando cruce los brazos y hable tapándose la boca denotará falta de confianza en los argumentos que esté utilizando. Por nuestra parte, una sonrisa o un asentimiento con la cabeza pueden desbaratar una discusión mostrando comprensión hacia su postura.

- Materiales de apoyo: en reuniones privadas, con una audiencia pequeña, no recomendamos el uso de materiales de apoyo (como presentaciones, portátiles, juegos, etc.). Llevaremos la exposición memorizada, pero podemos acudir a guiones para no perder el hilo de la conversación. Los materiales de apoyo (guiones, presentaciones, informes, entre otros en papel, no digitales salvo que sean vídeos) pueden ser utilizados por nosotros durante la conversación, pero procuraremos no entregarlos hasta el final de la reunión. Entregar este material durante la reunión puede distraer la atención de la otra parte.

  Es positivo que estos materiales que usamos de apoyo estén sobre la mesa y a la vista. Al finalizar la reunión, los recogeremos para llevárnoslos. Si hemos despertado el interés del interlocutor, él mismo nos los pedirá para su ulterior análisis. Si no nos los pide, se los entregaremos igualmente.
- Poniéndonos tareas: antes de finalizar la reunión, es recomendable hacer un breve repaso sobre las tareas (próximos pasos) a las que nos hemos comprometido. Mantener una reunión con un alto cargo debe terminar extrayendo algún tipo de acuerdo, aunque sea de trasladar lo dicho a otro departamento o enviar información por correo electrónico. Habría que nombrar a un interlocutor por cada parte para saber a quién tenemos que llamar para hacer el seguimiento.

Finalmente, según a los acuerdos sobre próximos pasos que se hubieran alcanzado, es recomendable poner una fecha para volver a tratar el tema y revisar si ha habido alguna evolución y si se han realizado los pasos a los que nos habíamos comprometido en la reunión.

- Agradecer la atención: al día siguiente de la reunión, se enviará un correo electrónico agradeciendo la reunión, remarcando en dos frases el interés que ha motivado la reunión y recordando los acuerdos alcanzados. Si no se hubiera alcanzado ningún acuerdo, se especificará cuáles nos gustarían que fuesen los próximos pasos. Se puede aprovechar también para enviar los materiales de apoyo en formato digital que se hubieran utilizado.

Organizando la interlocución con los decisores

Gonzalo Ponce
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Ecuador

Joan Navarro
Vicepresidente y Director Senior de Asuntos Públicos
de LLORENTE & CUENCA España

Decía Gracián: "El sagaz más quiere necesitados de sí que agradecidos". La relación entre empresa y decisores –gobierno y parlamento, principalmente–, tiene algo de esto. Más aún en el contexto actual.

Estar cerca y participar del proceso de toma de decisión política de lo nuestro es una vocación creciente en las organizaciones con o sin ánimo de lucro. Y es un empeño de aquellos que nos dedicamos a trabajar la reputación, la influencia y las relaciones de las compañías.

La realidad, casi siempre, convierte a las organizaciones en actores reactivos a los procesos regulatorios que les afectan. Ser caballo de troya, en el sentido de Gracián, de convertirse en *necesitado* de aquellos que habrán de tomar las decisiones políticas es el lugar ideal de trabajo; el único capaz de tenernos en el terreno de juego desde el inicio; el único capaz de crear oportunidades desde sí sin tener que preocuparse de ¿y ahora, cómo traslado esta inquietud?, ¿a quién se la cuento?

Cuánto de legítimo tiene todo esto y cómo se hace es de lo que hablaremos en las próximas líneas. Y es que la construcción política opera en ese transvase de información entre la esfera de lo público y la de lo privado o semipúblico. La sociedad civil –mejor o peor organizada– y los sectores –grupos de interés– participan, lo han hecho siempre, en la construcción política. El reto es que ese espacio creativo compartido:

- Acoja a todos los que son, tienen algo que decir y quieren participar de él.
- Responda a unas reglas de juego definidas previamente.
- Se ejerza de forma legítima, honesta, abierta a luz y taquígrafos.

Los deberes del escenario post Gran Recesión –en el que tenemos que empezar ya a trabajar– son pues definir ese campo de juego, dotándole de normas mínimas de funcionamiento, que democraticen –universalicen, si se quiere–, ordenen y faciliten, de forma transparente y con arreglo a principios éticos, el acceso a él.

Qué hay detrás de un grupo de interés

Las compañías, las instituciones, las patronales son grupos de interés si, solo si, deciden tener un papel activo en el proceso de influencia y relación con los tomadores de decisiones. Lo hacen porque representan a una colectividad (grupo) a la que les une una búsqueda (interés).

Pero no basta querer ser un grupo de interés para serlo. En una conversación con un diputado en torno al proceso de aprobación de una ley, hablábamos del elevado número de interlocutores que habían llegado a su despacho representando al mismo sector. "El problema no es que llamen muchos –sugería–, sino que estando en el mismo lado se contradigan entre sí. Eso

me hace ver que el asunto no tiene suficiente envergadura –si fuera estratégico habría consenso en un mínimo común– y que el colectivo en cuestión no me planteará un problema de imagen –no tienen un posicionamiento claro que trasladar, están desunidos y con poca capacidad de movilización–. ¿Qué hace de un *grupo* un verdadero *grupo de interés*? Podríamos encontrar tres características principales:

- Que exista un interés particular consensuado y legítimo.
- Que el grupo tenga influencia.
- Que se reconozca en el ecosistema en el que interactúa.

Interés particular consensuado y legítimo

En muchas ocasiones, la principal dificultad descansa en reconocer cuál es el *interés* que une a una determinada colectividad. Da igual si hablamos de empresas o de patronales. Una pregunta aparentemente sencilla como la de ¿qué nos jugamos aquí?, genera debates varios y una falta recurrente de alineamiento.

La misión se complica a la hora de elevar dicho interés particular para conectarlo al interés general. Y es que será desde el interés general desde el que trabajaremos nuestro posicionamiento y puesta en escena.

Todo interés general esconde un interés particular bien definido

Un grupo con influencia

El potencial de influencia de un grupo de interés viene definido por tres variables: notoriedad (que sea conocido), notabilidad (que esté bien valorado) y representatividad. No siempre se cum-

plen estos requisitos y detectar en qué punto hemos de mejorar es la tarea inicial.

Ser representativo significa dos cosas. De un lado, que la organización represente un porcentaje (por número, por volumen de negocio, por PIB, por porcentaje de empleados, etc.) mayoritario respecto al sector. Y, de otro lado, que la organización tenga capacidad de movilización de su colectivo. En demasiadas ocasiones, el clima interno de una compañía o de una institución no está suficientemente compactado y la representatividad se queda en mero desiderátum o promesa de marca.

Ecosistema

Toda organización interactúa en un ecosistema en el que distintos actores (ministerios, patronales, sindicatos, asociaciones de consumidores, asociaciones profesionales, líderes de opinión o nuestra competencia) actúan en una y otra dirección, empujando o anulando nuestro interés, con mejor o peor posición de partida (notoriedad, notabilidad y representatividad). Generalmente, las organizaciones intuyen ese ecosistema; en pocas ocasiones lo analizan, lo alimentan y sistematizan su relación con él.

Incluir a los influenciadores en la estrategia de relación e interlocución con los poderes públicos es cada vez más una decisión estratégica. Y en gran parte esto es así porque necesitamos medir nuestra representatividad respecto a aquellos otros grupos de interés que participarán en el proceso, ya sea para bien (como aliados naturales o potenciales) o para mal (como oponentes).

Trabajar con método

Reforzar nuestra esfera de influencia es lo que da sentido a la máxima de Gracián. Y, para ello, método. Método significa aban-

donar el campo de las intuiciones y el intercambio de favores y adentrarse en el del análisis y la toma de decisión estratégica y planificada.

Cada sector y cada país tienen sus propias características, pero la tendencia final sigue siendo la misma: una agenda no partidista, sino plural.

El juego político obedece a lógicas de ciclo electoral y el político, además de memoria, tiene corazón. Centrar todos los esfuerzos sobre quienes ostentan el poder es empequeñecer la perspectiva y el alcance de la acción. A la oposición también le gusta recibir visitas. Lo contrario evidencia una relación egoísta. Hablamos de equilibrio en las relaciones, de equidistancia, permanencia y confiabilidad y *win-win*.

Y más comunicación...

La construcción de ese espacio creativo entre decisores y organizaciones adolece de los vicios y deformaciones que cualquier otro ámbito de la vida social. Ignorar que habitamos una economía de la atención, que compite en la diferenciación continua, que es más superficial, más emocional y menos reflexiva, nos puede llevar al fracaso. De ahí que el papel de la comunicación sea más estratégico ahora.

Hay metáforas y relatos que esconden filosofías y planteamientos complejos. Es la forma la que pide paso como valor diferencial y el fondo permanece. Seguiremos argumentando desde pilares jurídicos, económicos o sociológicos pero nuestro discurso no puede adoptar su forma. Ya no podemos querer tener la razón porque, sencillamente, ya no importa quien tenga la razón. La decisión política (¡no digamos la electoral!) y la mediática se quedan en un paso previo, en el de la percepciones.

Principales obstáculos de las organizaciones en su relación con la política:

- Incertidumbre jurídica (vinculada a calendario electoral).
- Dificultades de acceso por inadecuada identificación de interlocutores.
- Acceso restringido a una agenda de contactos personales (en asuntos públicos son personales todos los contactos y no solo algunos).
- Política de alianzas (mapa de relación) inexistente.
- Discurso técnico o centrado en el interés corporativo (*vs.* interés general).

Principales problemas de los políticos en su relación con las organizaciones:

- Son profesionales de la política y no expertos en sectores.
- Existe una creciente complejidad y especialización de las regulaciones.
- Necesitan información relevante desde el punto de vista político sobre el asunto a decidir (*vs.* discurso especializado o excesivamente técnicos).
- Tienen cada vez menos peso político.

FUSIONES, ADQUISICIONES Y SALIDAS A BOLSA

Outside Job: La Gran Recesión y la comunicación. Los nuevos pilares de la comunicación financiera

Juan Rivera
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

La industria de los servicios financieros se mueve en las aguas de un discreto bajo perfil público. Ha sido, es y seguirá siendo así. Los gruesos titulares que hacen referencia a las entidades financieras, son algo pasajero, fruto de la ansiedad informativa negativa generada en torno a un estado de excepción económico que buscaba protagonistas para narrar una historia. Las cuestiones relacionadas con las finanzas y los mercados de capitales son objeto del interés de un grupo muy concreto de personas, todo y que su funcionamiento acarree consecuencias para la totalidad de un país. En los últimos tres años, hemos visto muchos errores de concepto, nacidos de la osadía que propicia el desconocimiento, cuando no la ignorancia premeditada o, quizás, la envidia manifiesta. En algunos casos, hemos sido testigos de daños colaterales, en otros, de parabienes muy cuestionables. Los excesos promocionales no son buenos para nadie y menos para las entidades financieras. Es tiempo de revisitar los pilares que desde nuestro punto de vista, deben guiar la comunicación de la industria en esta nueva era.

El negocio de las entidades financieras se articula en torno a diversos paradigmas. Uno de los banqueros más afamados de la historia, John Pierpont Morgan, decía que el dinero no podía controlarse. El mito del control de los mercados de capitales casa

directamente con el mito del control de la opinión pública. Los que nos dedicamos a la comunicación tenemos un control relativo de lo que se dice o publica acerca de nuestras compañías o representados. Ciertas cuestiones, al igual que en los mercados, responden a un comportamiento racional, que puede ser gestionado en base a hechos o informaciones más o menos objetivas. Pero existe igualmente una cierta exuberancia irracional en los receptores de información, que convierte en realidad titulares imposibles. Un veterano periodista confesaba recientemente aquello de "si no pescas nada, te lo inventas, así es este oficio".

No es una realidad que podamos cambiar, pero sí es algo con lo que se puede aprender a convivir. Al igual que el mercado penaliza la incertidumbre en torno a una compañía, la opinión pública no responde bien ante la oscuridad informativa, donde cierto nivel de transparencia en el *reporting* es agradecido y puede reducir riesgos posteriores. No obstante y como decíamos antes, los excesos tampoco son buenos.

El colapso de Lehman nos enseñó lo poco fiables que podían ser las voluminosas cuentas anuales de muchas compañías. Antes ocurrió con *Worldcom*, *Enron* y otras muchas sociedades. Muchas entidades han puesto tarea a sus Comités de Auditoría y a sus Consejos de Administración. El detalle de las cuentas anuales y el nivel *disclosure* es mayor que hace unos años. A menudo nos encontramos con toneladas de páginas explicando cuestiones que a más de un común mortal le cuesta entender. Algunas veces la información facilitada es útil, avala y explica las decisiones de los gestores. En muchas otras ocasiones, se tropieza con el conflicto moral del auditor, deseoso a la vez de dejar en buen lugar al cliente que paga una generosa factura, y al tiempo, cumplir con su deber. Ello puede resultar en explicaciones prolijas y complejas, que más que añadir claridad, generan confusión.

Un experto en gobierno corporativo perteneciente a un inversor institucional señalaba recientemente que "no esperamos que una compañía revele todos sus secretos, lo que buscamos es cierta seguridad de que la empresa tiene el foco puesto en la dirección correcta". Es una cuestión de balance entre claridad y transparencia, que tiene en el afán pedagógico un cómplice interesado.

Esta última reflexión nos lleva a la convención asumida por la Reserva Federal (Fed) de "si no explicas tú las cosas, otro las explicará por ti". El pasado verano el mercado vivió una cierta convulsión en respuesta a la decisión de la Fed de adoptar políticas monetarias más flexibles. De igual manera, en noviembre pasado, el mercado no reaccionó bien cuando el banco central de los Estados Unidos decidió iniciar una segunda ronda de medidas encaminadas a inyectar dinero en el sistema a través de operaciones de mercado (*quantitative easing*). Fueron muchos los que entonces tildaron esas medidas de innecesarias, arriesgadas e incluso irresponsables. Pues bien, desde finales de abril, la Fed y su presidente, Ben Bernanke, comparecen ante los medios de comunicación cada vez que el banco central de los Estados Unidos actualiza sus previsiones económicas. Una decisión motivada, según indican desde la Fed, por la necesidad de que el mercado entienda claramente que cualquier decisión del regulador está firmemente sustentada en sus previsiones.

Lo anterior nos guía a una reflexión en torno a la confianza. Muy probablemente, Bernanke ha buscado en las medidas descritas resortes para generar y construir confianza entre sus *stakeholders*. No solo en el fondo, sino también en la forma. Comparecer abiertamente ante un grupo de periodistas, responder a todas sus preguntas y tener una actitud abierta es un catalizador de la credibilidad entre la comunidad mediática y otros *stakeholders*. Mucho más que el mejor informe que la institución pueda

publicar. En el otro lado están las comparecencias, tan de moda en algunos países, en las que no se admiten preguntas por parte del auditorio. Somos tanto dueños de nuestras palabras como de nuestros silencios y tan justificable es una posición en un sentido u otro, pero hay ciertas situaciones donde el *no comment* destruye valor.

Volviendo a la perspectiva del negocio de los servicios financieros. Morgan decía que lo primero que necesitaba para prestar dinero a sus clientes era tener confianza en ellos. Más allá de los activos o las garantías que avalaran una operación, estaba la relación con el cliente y el conocimiento de sus habilidades para crear valor y generar ingresos.

Algunas entidades financieras, en un esfuerzo por reestructurar sus carteras crediticias –especialmente en el sector inmobiliario– optaron en su día por conceder más tiempo a los prestatarios, en espera de que las condiciones económicas mejoraran y que el crédito pudiera ser repagado *algún día*. Los escépticos catalogaron a esta medida como *extend & pretend*. El debate sigue hoy abierto en el mercado y muchos han encontrado una traducción al castellano de dicha expresión anglosajona: más vale una vez morado, que cien colorado. Desde múltiples esferas se ha sugerido que este tipo de tácticas no contribuía a regenerar la confianza en el sistema, mucho menos entre los inversores. No obstante, a día de hoy parece que la prudencia en la que se escudan algunos para apelar a este tipo de prácticas es un buen argumento.

No reconocer un problema y hacerle frente desde el principio encarece y retrasa la estabilidad de una situación. Cuando nos enfrentamos a una situación crítica para una sociedad desde el punto de vista de la reputación, evaluamos las opciones para llevar a cabo una óptima gestión del incidente. Muy pocas veces reparamos en el día después, en la estrategia de recuperación. Parece como si la vida nos fuera más en pasar cuanto más tarde

y con el menor daño posible esa circunstancia. No es tanto una cuestión de cuánto vamos a perder con una operación concreta como el lucro cesante que implica si lo miramos desde una perspectiva más amplia.

El refranero español es rico y fecundo en expresiones que retratan con precisión la realidad de la vida. Muchas de ellas son aplicables al terreno económico y a la comunicación. Les dejo dos de ellas, y prefiero eso de *cuando las barbas de tu vecino veas pelar pon las tuyas a remojar* frente al *mal de muchos, consuelo de tontos*.

El poder del contexto

Juan Rivera
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Malcom Gladwell publicó un libro hace 10 años titulado *The tipping point*. En el mismo, identificaba tres componentes clave para que un mensaje se difundiera con éxito. Uno de estos componentes era el poder del contexto, es decir, las condiciones del entorno que en un momento dado favorecen el éxito de un mensaje.

Algún experto ha señalado recientemente que "nunca ha sido tan importante, y siempre lo es, lo que ha ocurrido y ocurre en macroeconomía". Algo que nos remite directamente a la aseveración de Gladwell, pero que va mucho más allá.

Mucha gente compartirá conmigo que el rendimiento, capacidad y actividad de numerosas empresas españolas es notablemente mejor que la realidad percibida sobre las mismas en los mercados. No solo hablamos del Ibex 35, sino de algunas otras compañías que –al contrario de otros competidores suyos– realizan compras exitosas y obtienen financiación para las mismas, son líderes en Europa y en el mundo, y cumplen sobradamente con las expectativas del mercado y sus vigías.

No obstante, el contexto macroeconómico y la percepción del entorno en el que operan –o más bien, en el que tienen su sede social principal– determinan su reputación y percepción. Es imposible abstraerse del poder fagocitador de un contexto macro que muchas veces oculta el buen hacer de nuestros gestores, situándolos entre los mejores del mundo.

Hoy en día, el abordaje de una operación corporativa, sea de la naturaleza que sea –fusión, adquisición o salida a Bolsa–, requiere más que nunca prestar especial atención al contexto y escenario en el que se va a desarrollar.

Pensemos, por ejemplo, en la estrecha relación que guardan el mundo de la política y la economía, donde un cambio regulatorio –más imprevisto e impensable que nunca– puede dar al traste con una cuenta de resultados o una cartera de inversiones.

Relativicemos también en el papel e influencia de los medios de comunicación y de los periodistas. La noticia ha pasado a ser una *commodity* y cobra cada vez más importancia la modelización de la opinión y el análisis. Una idea que Juan Luis Cebrián apuntó en su libro *El pianista en el burdel*, donde señala: "La tarea principal de los periodistas será la de ayudar a los ciudadanos a comprender un mundo que no se organiza como antes y donde los periodistas estamos obligados a cambiar".

Por último, no vale esconderse. Las condiciones pueden ser duras y requerir prudencia y mesura, pero de ninguna manera debemos renunciar a nuestro papel. Es más, debemos reivindicarlo de forma sostenida con un relato firme y sin fisuras.

Algunos se han impuesto al poder del contexto, pero muchos han logrado navegar en el mismo con cierto éxito. En los tiempos que corren, esta es la prioridad.

Conclusiones del estudio sobre fusiones y adquisiciones en España 2007-2010

Juan Rivera
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Las 10 conclusiones del estudio sobre fusiones y adquisiones en España entre el 2007 y el 2010 fueron las siguientes:

1. La comunicación oficial de las compañías se canalizó casi exclusivamente a través de notas obligatorias (hechos relevantes) a la Comisión Nacional del Mercado de Valores. La existencia de gran cantidad de canales no oficiales (fuentes de mercado o cercanas a la operación) permite explicar el amplio volumen de información sobre cada operación que publicaron los medios en la mayoría de las transacciones.
2. En cambio, descendió la presencia de opiniones de grupos políticos en las informaciones sobre las operaciones, excepto en sectores considerados clave (por ejemplo, infraestructuras) o cuando se trataba de grandes operaciones transfronterizas, como fue el caso de la batalla de E.ON y Enel por el control de Endesa.
3. El tamaño de la operación y el volumen de cobertura obtenido en los medios de comunicación es proporcional. Es destacable el papel desempeñado por los medios *online* –y su creciente influencia– en este periodo frente al periodo anterior.
4. La fase de anuncio fue la que generó mayor cobertura mediática, si bien en algún caso, el mayor volumen de noticias se produjo en la denominada fase de rumor. Esto hizo es-

pecialmente importante el papel desempeñado por parte de los comunicadores y su rol ante los medios, los inversores y, en último término, los reguladores.

5. Hubo un elevado número de operaciones complejas que suponen participaciones cruzadas (Ferrovial-Cintra, Hisusa-Agbar, Mapfre-Caja Madrid). El método de financiación de la operación, especialmente en las de estructura más complicada, fue uno de los principales temas tratados por los medios.
6. Durante el periodo analizado, la mayor parte de las operaciones ejecutadas responde a un racional financiero (ahorro de costes y explotación de sinergias, absorciones, reestructuraciones, etc.) debido en muchas ocasiones al comienzo de la crisis económica y financiera. Además, varias de las transacciones desarrolladas implicaron la exclusión de cotización de la compañía objeto de la compra.
7. Infraestructuras (autopistas, agua), inmobiliario e industrial fueron los sectores más activos en este periodo. Sin embargo, hubo una gran diversificación y, así, se produjeron también operaciones entre compañías financieras, energéticas, de transporte, de bienes de consumo o medios de comunicación. En su mayoría, se trata de operaciones netamente españolas.
8. Las acciones tendieron a comportarse al alza, tanto las del comprador como *target*, cuando la operación vino marcada por la regulación vigente.
9. En menos de la mitad de las operaciones analizadas se produjo una mejora de la oferta anunciada inicialmente o del precio con el que el mercado especulaba con anterioridad al anuncio oficial.
10. Es destacable que, desde mayo de 2010 hasta el final de aquel año, no se anunciara ni ejecutara ninguna operación por importe superior a 150 millones de euros.

Cajas de ahorros 2011: el ejercicio de la credibilidad

Juan Rivera
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

El sistema financiero español ha sido capaz de resistir todos los envites de la crisis financiera internacional a lo largo de los últimos años. El prestigio y experiencia de nuestros equipos de gestión en Banca Minorista –un modelo a seguir para muchas entidades de todo el mundo– y la percepción de prudencia y exigencia de nuestros reguladores atenuaron la presión internacional sobre el sistema y permitieron tomar decisiones menos drásticas que en otros países y de forma más acompasada.

No obstante, el acoso de los mercados ha ido *in crescendo* y las autoridades han exigido más rigor al sistema. El pasado 8 de febrero, el secretario de Estado de Economía, en una comparecencia en Londres ante inversores institucionales era preguntado de forma insistente sobre la capacidad de España para reestructurar totalmente su sistema financiero.

Las cajas de ahorros, sospechosas habituales de todos los males –sin buscarlo y sin pretenderlo y muchas veces, sin razón–, han acelerado sus procesos de consolidación y han saneado sus balances y estructuras en auténticos ejercicios de velocidad y precisión. Nadie en el sector duda que las entidades –sobre todo las cajas– disputarán una carrera al límite para ganarse la confianza de los mercados.

En LLORENTE & CUENCA concluimos que la comunicación es una de las áreas donde se debe jugar con más decisión. No se trata tanto de contar las cosas, como de explicar y contextualizar. No es tanto un ejercicio de decir si un ratio es 7, 8 o 9, como de convencer o persuadir de que lo que dice nuestra entidad es incuestionable.

2011 será el año de la credibilidad. Para aquellos que acudan al mercado en busca de capital público o privado, o para los que opten por ceder una participación al Estado.

El estudio *Las cajas de ahorros ante los mercados de capitales: el reto de la credibilidad* cuenta con la opinión de periodistas y analistas de nuestro país que cubren el sector financiero. Incluye también opiniones de corresponsales extranjeros. Su contenido pretende invitar a la reflexión sobre cuál es el escenario de percepción de partida y cómo puede evolucionar. Facilita, asimismo, algunas pautas o criterios que permitan optimizar la credibilidad del sistema financiero español.

Las seis claves en comunicación

1. Un relato contundente

Como en cualquier lanzamiento público de una compañía –en especial, si se desea acudir a los mercados de capitales– es prioritario que la nueva entidad desarrolle y comunique un relato que detalle sus atributos principales, fortalezas, ventajas competitivas y objetivos de negocio a medio plazo. Un relato estructurado y bien construido deja una huella imborrable en medios de comunicación y otros *stakeholders*. Nos recordarán y diferenciarán del resto en un momento donde la competencia por los recursos, que, por definición, son finitos, va a ser feroz.

2. Una sola voz, un solo mensaje

Es necesario que todos los *stakeholders* reciban un único mensaje. Para ello, será necesario extremar la coordinación y lograr la plena unidad de acción en comunicación, proyectando una clara realidad: la existencia de una cultura corporativa común. De esta forma, conseguiremos mitigar la confusión o la incertidumbre.

3. Actitud transparente

Ya no hay lugar para la opacidad o las medias verdades. Los mercados exigen conocer en profundidad las *interioridades* del negocio; sobre todo, en lo que se refiere a riesgos potenciales. Es preciso ser transparente y tener la mejor disposición a la hora de informar, sin *esconder la cabeza*. En un mercado con múltiples actores e intereses contrapuestos, solo las entidades podrán ofrecer la mejor versión para su propio interés, con la garantía de que nadie más ocupará ese espacio.

4. Disciplina

El principal valor exigido a una empresa cotizada es su capacidad para cumplir en tiempo y forma con lo anticipado, lo prometido y lo detallado. No hay lugar para la incertidumbre y solo debemos comprometernos con aquello que podamos efectivamente cumplir. Es razonable contar con un calendario de hitos en el medio plazo y, además, es fundamental responder a las demandas de información en el tiempo marcado y respondiendo a la rapidez con la que actualmente se propaga la información y que, por otra parte, es un signo de nuestro tiempo.

5. Los otros activos

Con esta expresión, nos referimos a todo aquello que constituye un *activo* desde el punto de vista de la comunicación. Por ejemplo, la capacidad de los empleados para movilizar a su entorno confirma el valor de la comunicación interna en procesos de cambio o transformación. Igualmente, en la era de la web 2.0 la capacidad de las compañías para monitorizar y liderar la conversación en la Red es crucial.

6. Sentido global

Hay que cambiar el foco de la historia de las cajas, que ya no es local o regional. Es nacional y, muchas veces, global. Los mercados internacionales deben creer en el proyecto. Exigen una explicación detallada de la realidad del sector y sus actores. Los corresponsales de la prensa extranjera deben ser nuestro aliado ya que son clave para transmitir los mensajes y la *historia* que interese a los inversores extranjeros, que son fundamentales en este momento.

El papel de la comunicación en los procesos de salida a Bolsa: México 2008-2010

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director General
de LLORENTE & CUENCA México

Han transcurrido tres años desde que se inició la crisis financiera internacional y lo que se ha llamado la Gran Recesión. Desde entonces, la situación coyuntural del país ha mejorado tras una fuerte caída del crecimiento que se vio reflejada en la actividad bursátil de las compañías y sobre todo, en el atractivo del mercado como fuente de financiamiento.

2008 y 2009 fueron años complicados en los mercados de capitales, donde las compañías estuvieron enfocadas en el reajuste y reestructuración de sus operaciones con el objetivo de reforzar su posición frente a la competencia, aplazando la mayoría de los planes de expansión. México, impulsado por la recuperación estadounidense supo dejar atrás los números rojos de la crisis y volver a la senda del crecimiento, si bien no a la misma velocidad que otros países vecinos, sí lo suficiente para que se produjera el restablecimiento del tejido empresarial y comenzara la reactivación de la economía. Esta recuperación volvió a poner de manifiesto el atractivo de los mercados de capitales como fuente de financiamiento para las compañías.

En 2010, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) vio aumentar exponencialmente el número de compañías que fueron en busca de financiamiento para los retomados planes de crecimiento. En

este sentido, algunas empresas quisieron aprovechar ese nuevo apetito inversor acudiendo por primera vez al mercado, multiplicando por dos el número de operaciones similares en los dos años anteriores, incluyendo la mayor colocación de acciones de una compañía en los últimos 10 años.

Tomando en cuenta esta perspectiva, desde LLORENTE & CUENCA queremos ayudar a la reflexión sobre el papel que juega la comunicación en un eventual proceso de colocación pública en el mercado, sobre todo en la importancia que tiene la percepción de la compañía en este tipo de operaciones. El mercado, cada vez más heterogéneo en la tipología de los jugadores, valora más la información ofrecida por las compañías, quienes se enfrentan a medios de comunicación más expertos e incisivos, así como a reguladores más vigilantes y celosos con la información que se hace pública.

El estudio *El papel de la comunicación en los procesos de salida a Bolsa: México 2008-2010* analiza las operaciones de salida a bolsa que han tenido lugar en el mercado mexicano en los últimos tres años, en el periodo 2008-2010. El informe toma como punto de partida la identificación de factores de éxito y los elementos comunes en el discurso y práctica comunicativa de las compañías analizadas. Se ha tomado como referencia el 2008, año en el que la crisis había reducido al mínimo el número de operaciones de este tipo; y el 2010, cuando el número de procedimientos financieros aumentaron de la mano de las mejores perspectivas económicas.

Para ello, se ha entrevistado a diversos profesionales entre periodistas, banqueros, analistas y gestores. Además, se han considerado publicaciones en los principales diarios que cuentan con una sección especializada en temas financieros. Por ejemplo: *El Universal*, *Reforma*, *Milenio*, *El Economista* y *El Financiero*; así

como en algunos portales digitales más relevantes como *CNNExpansión* y agencias de noticias: *Reuters* y *Bloomberg*.

El documento concluye haciendo un repaso de los puntos fundamentales a considerar al momento de comunicar una transacción de este tipo. Asimismo, se abordan cuestiones como el papel de los asesores, el rigor del calendario a seguir, el impacto de las filtraciones durante el proceso y la importancia del marco regulatorio, entre otros.

Conclusiones

- El último trienio ha dejado un saldo de siete salidas a Bolsa por un valor efectivo de 25.829 mdp. La Oferta Pública de Suscripción de Títulos (OPS) de OHL fue la gran protagonista, captando 43% del total de los recursos en el periodo analizado y 58% en 2010, año de su salida.
- Los argumentos esgrimidos como razones para salir al mercado están claramente marcados por la apuesta de expansión y en algunos casos, la reducción del apalancamiento como factor secundario de la empresa. En general, pierde un importante peso las cuestiones como la estructura accionaria de la compañía o el perfil del accionista que vende.
- Es importante destacar el papel de las filtraciones entre la prensa especializada como foco principal para el anuncio de la operación. En la realidad del mercado mexicano, estos canales se convierten en los primeros en recoger las intenciones de las corporaciones sobre potenciales salidas a bolsa.
- En el debut bursátil nos encontramos con mensajes positivos y negativos. Entre los primeros figuran el éxito de la colocación, el reconocimiento del valor, la valentía y la importancia de la operación. El lado negativo está marcado por cuestiones como la pérdida del precio de colocación o circunstancias

coyunturales derivadas de la inestabilidad de los mercados externos que afectaron la cotización de la operación.

- Los momentos críticos en la comunicación de una Oferta Pública de Venta de Valores (OPV) son la presentación a analistas (*roadshow*), la fijación del precio y el debut bursátil. Toda comunicación debe apegarse a un marco regulatorio que fija la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), quien supervisa todos los materiales y limita su contenido, prevaleciendo el folleto como principal activo de información.
- La entrada de nuevos jugadores, derivada de la flexibilización de la regulación de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), ha incentivado el apetito en el mercado por nuevos papeles, circunstancia que se ha visto apoyada de una recuperación económica internacional y una estabilidad macroeconómica a nivel local.
- La institución bursátil también está realizando un importante esfuerzo por facilitar la entrada de medianas empresas al mercado de valores, ampliando las fórmulas para que accedan al capital. Ejemplo de ello son los Certificados de Capital de Desarrollo (CKD) para los fondos de inversión privada y la Sociedad Promotora de Inversión Bursátil (SAPIB), que a partir de un esquema de financiamiento permite levantar capital de los mercados.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y CORPORATIVA

Responsabilidad y reputación: restaurar la confianza tras La Gran Recesión. El estado del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa y su comunicación

Luisa García
Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA Perú

María Cura
Directora General de LLORENTE & CUENCA Barcelona

Vemos, hoy en día, una gran corriente de empresas que ya no se cuestiona si se debe o no comunicar la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), sino que han entendido que comunicar su desempeño en cuestión de sostenibilidad es dar a conocer su gestión de forma transversal y fortalecer las relaciones con sus principales grupos de interés en pro de su reputación y crecimiento sostenido en el tiempo.

Sin embargo, comunicar la RSE no es una cuestión baladí y así como las comunicaciones corporativa, financiera, de crisis o de producto tienen sus entresijos, la comunicación de la RSE de una compañía no debería dejarse en manos de personas que no conozcan en profundidad ambos sectores: el de la comunicación y el de la responsabilidad social empresarial entendida como la responsabilidad de la compañía con el propio negocio, sociedad y medio ambiente.

Solo con una comunicación efectiva y planificada de forma estratégica y en función de las expectativas y características de los diferentes grupos de *stakeholders*, la RSE contribuirá eficazmente a la reputación corporativa y, por tanto, a la quíntuple cuenta de resultados.

En primer lugar, comunicar la RSE debe ser sinónimo de comunicar los distintos aspectos que engloba la gestión empresarial en su totalidad y no solo comunicar la acción social de una compañía. El *marketing* social o la difusión de la actividad filantrópica de una compañía son estrategias poco valoradas por el público e incluso crean rechazo en determinados *stakeholders* que ven estas acciones como una propaganda de maquillaje. Para trazar una sólida estrategia de comunicación de la RSE hay que diseñar mensajes y canales adecuados entorno a conceptos como el gobierno corporativo, las acciones de gestión de la diversidad (diversidad de género, raza y condición física o psíquica), políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, estrategias de conservación del entorno, control de la cadena de valor, etc.

En paralelo, no se debe caer en el error de querer comunicar la RSE si no existe un contenido sólido y arraigado a la organización que pueda avalar nuestro discurso. Es un error pensar que las noticias son impacto hoy y mañana dejan de serlo porque en cuestiones de responsabilidad de lo que hoy se enorgullece una compañía y expone a bombo y platillo puede contribuir a su descrédito por el simple hecho que algunos de sus grupos de interés entiendan que dicha información es falsa, parcial o no del todo fidedigna.

El tercer punto clave hace referencia a la percepción y expectativas creadas de los principales grupos de interés. Comunicar debe ser siempre el colofón de un diálogo *multistakeholder* en el que la compañía sea capaz de identificar, dialogar y pactar todos aquellos aspectos que afectan de forma directa a un colectivo

de interés. Los profesionales de la empresa, sindicatos, entidades públicas, medios de comunicación, organizaciones del tercer sector, entre otros, deben participar a través de herramientas de comunicación una vez más en el diseño de la estrategia de responsabilidad de la compañía y de esta manera disipar dudas alrededor de los verdaderos objetivos por los cuales la compañía aborda estos temas.

La cuarta recomendación es indispensable para una correcta comunicación de la RSE y hace referencia a la necesidad de que dicha comunicación sea entendida como herramienta para la creación de valor compartido entre los distintos grupos de interés y no como un objetivo en sí mismo. Comunicar no debe ser imponer, exponer de forma unidireccional, debe ser la herramienta que nos permita establecer lazos de diálogo con los grupos de interés para alcanzar situaciones de *win-win*, donde obtenga beneficios la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Llegamos pues al quinto punto donde afirmamos que toda estrategia de reputación que no tenga en cuenta las herramientas *online* será incompleta. La reputación de una compañía se juega, en gran medida, en las redes sociales. Debemos diseñar e implantar los mensajes adecuados de forma proactiva y desarrollar una escucha activa en la Red para poder desempeñar una óptima estrategia de comunicación de la RSE. Una página web donde se abordan aspectos de RSE, blogs de debate con proveedores, clientes y profesionales, *microsites* de proyectos sociales o cuentas de Twitter, es un activo *online* útil a la hora de pensar en la comunicación de la RSE, pero debe ser creado con unos objetivos específicos, contenido de alto valor y gestionado de forma impecable para que no se conviertan en un *gadget* más de la empresa.

Nuestra sexta y séptima recomendación hacen referencia a la necesidad de establecer acuerdos estratégicos con entida-

des especializadas que permitan a la compañía llevar a cabo de forma más exitosa las acciones de RSE. Es el momento de sumar esfuerzos con entidades sin ánimo de lucro conocedoras de aspectos medioambientales, de inserción laboral de personas con discapacidad, asociaciones vecinales o de pacientes, colegios profesionales, sellos acreditativos, etc. Estas alianzas nos llevarán a desarrollar acciones realistas, tangibles y que persigan tanto el bien de la compañía como el social. Acciones que verdaderamente desemboquen en una mejora a una necesidad existente. Hay que formalizar estos acuerdos y comunicarlos.

De los acuerdos estratégicos pasamos a dar voz a nuestros *partners* sociales en el octavo punto. Son ellos los que mejor podrán hablar de nosotros y del proyecto puesto en marcha. Serán el interlocutor más creíble y a su vez, si les ofrecemos espacios y herramientas de comunicación, ya sean internas o externas para que puedan dar a conocer su trabajo y problemática, estaremos al tiempo sensibilizando a la población y situándonos como líderes del cambio hacia un mundo más justo.

En noveno lugar está la necesidad de trabajar los mensajes, materiales y piezas de comunicación de la RSE con la requerida especialización, con información de valor expuesta de forma transparente, construyendo historias con los beneficiarios, generando espacios de encuentro con los medios de comunicación o trabajando piezas de comunicación que respondan a la voluntad de informar y no a publicitar sin un objetivo sensibilizador o formativo/informativo.

Finalmente, cerrando este decálogo de claves estratégicas para la comunicación efectiva de la RSE, recordar la importancia de mantener una estrategia de comunicación global con adaptaciones locales. Es indispensable conocer y entender las distintas realidades locales para poder forjar una buena estrategia de comunicación. Un marco de comunicación global nos asegura una

línea de actuación común, pero a su vez una adaptación local nos permitirá acercar el mensaje marco, el corporativo, a la realidad del entorno y convertirlo en un discurso más cercano y creíble.

En conclusión, comunicar la RSE no es tarea fácil ya que se trata de abordar distintas áreas de actuación de la compañía, interactuar con sus principales grupos de interés y abordar aspectos tan delicados como la gestión corporativa y la propia reputación. No obstante, comunicar la RSE es una cuestión de vital necesidad para la compañía pues de una correcta gestión de la comunicación de la RSE dependerá su reputación, la percepción que los grupos de interés tengan de ella y en cierta medida su perdurabilidad y crecimiento futuro. Los consumidores buscan cada vez más comprar productos de empresas que comparten sus valores tal y como indica el estudio de la CECU *RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la RSC*, las comunidades locales apuestan por aquellas compañías con las que se sienten representados y los inversores buscan inversiones seguras en compañías de recorrido. En definitiva, comunicar la RSE de forma integral es clave para la construcción de la reputación y el aporte a la cuenta de resultados. En compañías que ya han dado un paso adelante en integrar la RSE en su modelo de negocio, una comunicación efectiva de este compromiso puede dejar de ser la asignatura pendiente si se aplican claves estratégicas como las expuestas en este artículo.

Decálogo de la Comunicación de la RSE

1. Comunicar la RSE debe ser comunicar la gestión empresarial, no solo acción social.
2. Comunicar, sí, pero con contenido real y bases sólidas.
3. Comunicar como colofón a un diálogo *multistakeholder*.

4. La comunicación como herramienta de creación de valor compartido.
5. La comunicación *online*, gran pilar de la reputación empresarial en la actualidad.
6. Comunicar acuerdos estratégicos y alianzas sociales.
7. Dar espacio y visión a *partners* estratégicos en espacios de comunicación internos y externos de una compañía también es trabajar en pro de la sostenibilidad.
8. Comunicar a través de beneficiarios es sinónimo de credibilidad.
9. Comunicar construyendo historias, espacios de debate entre empresas y dando a conocer información de valor de forma transparente requiere conocimiento y especialización.
10. Mantener una estrategia de comunicación global pero adaptada a lo local.

La nueva sostenibilidad

Isabel Vidal
Catedrática (EU) de la Universidad de Barcelona
y Presidenta del CIES

María Cura
Directora General de LLORENTE & CUENCA Barcelona

Sostenibilidad

Contexto político

El tema del desarrollo sostenible saltó al primer plano de actualidad política mundial en 1992, en la Cumbre de la Tierra organizada por Naciones Unidas en Río de Janeiro, como consecuencia del informe presentado en el año 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (*Informe Brundtlant*). La Unión Europea (UE) y otras partes signatarias de la Declaración de Río se comprometieron a formular estrategias de sostenibilidad.

Definición de sostenibilidad

La definición más citada de sostenibilidad es la que se encuentra en el *Informe Brundtland*: "El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las

futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas, 1987).

Hay un amplio consenso sobre las dos ideas principales que, como mínimo, se recogen en el concepto de desarrollo sostenible:

- Que el desarrollo tiene una dimensión económica, social y medioambiental. El crecimiento solo será sostenible si se logra el equilibrio entre los distintos factores que influyen en la calidad de vida.
- Que la generación actual tiene la obligación, frente a las generaciones futuras, de dejar suficientes recursos sociales, medioambientales y económicos para que puedan disfrutar, al menos, del mismo grado de bienestar que nosotros.

En esencia se trata de garantizar una mejor calidad de vida para la población actual y futura.

El desarrollo sostenible cubre una amplia variedad de temas

Desarrollo sostenible es mucho más que un concepto ecológico, ya que plantea el reto fundamental de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos, al tiempo que se mejora la productividad de los recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del medio ambiente. Algunas empresas ya se han dado cuenta de las oportunidades a nivel de reputación y, por ende, de ventaja comparativa, que les puede generar gestionar sus planes estratégicos acordes con el concepto de desarrollo sostenible.

El desarrollo es el objetivo a alcanzar. Por tanto, la pregunta que se plantea, a continuación, es la siguiente.

¿Qué estrategias han de facilitar alcanzar un modelo de crecimiento económico global basado en la sostenibilidad?

Dos son las grandes estrategias para aproximarse progresivamente a un crecimiento económico fundamentado en el concepto de desarrollo sostenible:

1. La estrategia procedente de la acción pública.
2. La estrategia procedente de la acción privada y, más en concreto, de las empresas.

La estrategia procedente de la acción pública es la que actualmente está liderando el proceso en el ámbito de la Unión Europea. Los multiniveles de gobierno que constituye la Unión Europea conducen el proceso de implementación. Es una dinámica en cascada: la Comisión recomienda, propone, y los niveles de gobierno competentes asumen el compromiso frente a la Comisión Europea y, con mayor o menor velocidad, regulan para hacer realidad las propuestas lanzadas desde Bruselas.

Aunque la reglamentación puede suponer un coste inicial en términos de resultados económicos, se supone que este se compensa en parte por un aumento de la ocupación y de los ingresos en las nuevas iniciativas empresariales que surgen a raíz de las nuevas formas de hacer empresa y la incorporación del progreso y las nuevas tecnologías en los procesos de producción. A largo plazo, el crecimiento depende en gran medida del progreso tecnológico. Las políticas de desarrollo sostenibles podrían aumentar el crecimiento económico acelerando el ritmo de innovación y, en última instancia, conducirnos a producir bienes y servicios más baratos que sus predecesores, los bienes y servicios producidos de forma no sostenible. A nivel macroeconómico, una política de desarrollo sostenible siempre debe fomentar la eficiencia económica, el crecimiento de la ocupación y el respeto por el medio ambiente. Se insiste, los tres aspectos de forma simultánea y a los tres dándole el mismo nivel de máxima prioridad.

La empresa: principal actor para la consecución de un crecimiento basado en la sostenibilidad

Este informe analiza la estrategia procedente de la acción de la empresa en su compromiso con el desarrollo sostenible y se identifica con el nombre de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los constantes cambios en el entorno económico mundial de las empresas están planteando nuevos retos para las mismas. La implementación de una estrategia de RSE puede comportar para la empresa un cambio importante en el modelo de gestión empresarial.

En el contexto de la RSE se concibe la empresa como una organización que trabaja en alianza estratégica con sus partes interesadas: trabajadores, clientes, proveedores, agentes sociales, administraciones territoriales, comunidad donde desarrolla sus operaciones.

Trabajar con las partes interesadas es lo que se conoce con el nombre de partenariado social.

Una aproximación histórica a los conceptos de responsabilidad social de la empresa y de partenariado social

En Europa, en un primer momento, –años noventa del siglo XX–, las ideas de responsabilidad social de la empresa y partenariado social formaron parte del esfuerzo que realizaron las administraciones públicas por promover la implicación moral y política del sector empresarial en la sostenibilidad como consecuencia de los problemas crecientes de los gobiernos europeos en la lucha contra el desempleo de larga duración y la exclusión social. Como contribuidor directo del proceso de exclusión social se empieza a ver a la empresa no solo como parte del problema, sino también como solución al problema. En paralelo se observa un esfuerzo por pasar del estado de bienestar a la sociedad del

bienestar, transformación que se está realizando por la vía de la delegación política y el retorno de la responsabilidad social a los actores del mercado, –consumidor y empresa–, a la sociedad civil organizada y a los individuos en tanto que personas. Uno de los principales temas de este proceso de redefinición de la responsabilidad social es el intento de reconciliar el fomento de la competitividad de las empresas con el mantenimiento de la cohesión social y el respeto al medio ambiente.

Responsabilidad y *partenariado* son dos conceptos morales. Esta moralización de la actividad humana genera nuevas formas de gobernabilidad y nuevo vocabulario. En la esfera económica empieza a aparecer nuevas expresiones como informe de sostenibilidad, inversiones socialmente responsables y se realiza la transición desde el concepto de *shareholder* –accionista– al concepto de *multistakeholder* –partes interesadas, grupos de interés o interlocutores–, y finalmente, pero no menos importante en este discurso, aparece el concepto de empresa como ciudadano activo y comprometido no solo con los intereses de sus accionistas, sino también con los intereses de la comunidad donde se ubica. Es decir, se empieza a entender la empresa como un actor más de esta sociedad civil comprometida con la sostenibilidad. Son términos que conducen a una nueva manera de pensar la conducta humana tanto en términos personales, sociales, políticos como económicos.

La responsabilidad social de la empresa

El contexto político del concepto de la responsabilidad social de la empresa

A nivel europeo, el primer paso se da en el año 1993 cuando el presidente de la Comisión Europea, Jacques Delors, invita a los

empresarios europeos a implicarse activamente en la lucha contra la exclusión social. En la Cumbre Europea de Lisboa en marzo de 2000 se hace un llamamiento especial a la RSE.

En enero del 1999, el secretario general de las Naciones Unidas propuso por primera vez la idea del *Global Compact* o Pacto Mundial ante el Foro Económico y Mundial de Davos, con el objetivo de impulsar la adopción de principios y valores compartidos que den un rostro humano al mercado mundial, promoviendo la construcción de los pilares sociales y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global. Aunque el Pacto Mundial, integrado por una breve declaración de principios, no menciona ni define expresamente el concepto de RSE, de su texto se deduce que estos principios integran la responsabilidad de la empresa.

Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales elaboradas en 1976 y revisadas en el año 2000, *Corporate Responsibility, Private Initiatives and Public Goals* documento que se editó en el año 2001 y se volvió a revisar en el año 2004 *Principles of Corporate Governance*, contienen recomendaciones sobre aspectos sociales y medioambientales. Estos documentos promueven la responsabilidad y transparencia corporativas a través de normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables. Aunque, de nuevo, las líneas directrices no definen expresamente el concepto de RSE, entre sus objetivos se menciona el de potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales.

La RSE en Europa es una iniciativa liderada fundamentalmente por las instituciones políticas. La Comisión Europea ha desarrollado un papel de promotor en la reflexión sobre qué se debe entender por RSE. En el continente americano, la RSE está liderada fundamentalmente por empresarios. El apoyo institu-

cional procedente de los gobiernos es débil a excepción de los grandes organismos multilaterales como Naciones Unidas y el Banco Iberoamericano de Desarrollo.

¿Qué predica la RSC?

Utilizando las palabras de la OCDE (2001): "Potenciar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible para garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y medioambientales".
La Comisión Europea (2002) considera que una empresa es socialmente responsable cuando: "Integra los temas sociales y medioambientales en sus operaciones empresariales y en sus interacciones con sus grupos o partes interesadas de forma voluntaria". Con los conceptos de sostenibilidad y RSE, la OCDE y la Comisión Europea solicitan a las empresas que de manera progresiva incrementen sus capacidades organizativas, relacionales, de gestión, entre otras que faciliten la construcción y el mantenimiento de la competitividad empresarial, la cohesión social y el respeto al medio ambiente. En resumen, se solicita a las empresas que complementen las tareas asignadas tradicionalmente al estado del bienestar y, si pueden, reforzar dichas tareas y, de esta manera, facilitar la construcción de la sociedad del bienestar.
La RSE no centra su atención en qué bienes y servicios proporciona la empresa al mercado. La RSE centra su atención en cómo se gestiona para la producción y provisión de estos bienes y servicios.

Consideraciones finales

La empresa es sin duda la principal organización económica en nuestra sociedad.

El avance hacia la sostenibilidad es una tarea ingente que requiere el esfuerzo y la colaboración de todos los actores sociales. Sin la participación activa del mundo empresarial en ese esfuerzo colectivo es impensable que una sociedad, cuya economía se basa en los mecanismos del mercado, pueda avanzar de manera firme hacia la sostenibilidad. En la consecución de un desarrollo basado en la competitividad de las empresas compatible con mayores cohesión social y respeto al medio ambiente, el mundo de la empresa ha sido sin duda parte del problema, pero es igualmente cierto que ella es parte decisiva de la solución.

Las teorías más avanzadas sobre la relación empresa y desarrollo sostenible consideran que el esfuerzo que se demanda a las empresas en relación con la RSE es un esfuerzo de la que ellas van a ser las primeras beneficiadas. Se considera que una excelente gestión de los recursos, de los sistemas, de los procesos, de los productos y de los servicios es buena para la cuenta de resultados y positivo para el bienestar social y la salud ambiental.

Otro mensaje, igualmente importante, es que la empresa forma parte de la sociedad y participa, por tanto, de sus preocupaciones y valores. La empresa conocerá el éxito o el fracaso en función de las buenas relaciones que sepa entretejer con sus diferentes grupos de interés. En ese sentido, la empresa debe responder ante sus accionistas, pero también debe hacerlo ante sus trabajadores y empleados. Debe ser, asimismo, capaz de promover una relación de confianza y colaboración con sus proveedores y clientes.

La RSE es un objetivo ambicioso. Es un modelo de gobierno y un modelo de gestión alineados con el objetivo de alcanzar la excelencia. La RSE es hacer más de lo que pide la ley. Es una forma de expresar el compromiso de las empresas con la sostenibilidad.

CRISIS Y CONFLICTOS LABORALES

Recuperación del clima laboral

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Conocer cómo es percibido y valorado el impacto que los procesos de reestructuración tienen sobre el clima laboral es el objetivo del estudio *España: Impacto y recuperación del clima laboral tras una reestructuración*, realizado por LLORENTE & CUENCA mediante la consulta directa a directores generales, directores de recursos humanos, abogados laboralistas y otros consultores externos que participan en estos procesos.

El concepto de reestructuración abarca procesos tales como regulaciones de empleo, cierre de sedes, traslados, fusiones, cambios en las condiciones laborales, o cualquier otro que implique una alteración de la estructura organizativa o funcional de la empresa.

Las conclusiones del estudio se extraen de las respuestas aportadas a un cuestionario *online* por 89 entrevistados, de los que el 61% son directivos de empresas que emplean, en su conjunto, a más de setenta mil trabajadores.

La encuesta, de carácter anónimo, se realizó a lo largo del mes de mayo de 2011.

El estudio se centra inicialmente en el análisis de los procesos de reestructuración en los que han participado los profesionales entrevistados. En este sentido, se ha solicitado que valoren el grado de complejidad final de tales procesos, en comparación con las expectativas iniciales, que identifiquen las contingencias/

incidencias sufridas durante los mismos, y que señalen los principales efectos que han provocado en la empresa. Finalmente, los encuestados recomiendan, a la luz de su experiencia, las acciones preventivas que permitirían minimizar las consecuencias negativas de la reestructuración sobre el clima laboral.

En la segunda parte del estudio se inquiere sobre la situación de la empresa una vez concluida la reestructuración, determinando cuáles son las prioridades para reparar los daños sufridos y para mejorar el clima laboral, tanto en el plano teórico –lo que habría que hacer– como en el práctico –lo que realmente han hecho los entrevistados en sus empresas–.

Conclusiones

Del estudio en su conjunto se extrae la conclusión de que la complejidad de los procesos de reestructuración y sus graves efectos sobre las organizaciones exigen la mayor atención por parte de las compañías que los acometen. La lógica aplastante de este axioma no tiene siempre su correlato en la realidad.

La experiencia de LLORENTE & CUENCA en más de 70 procesos, a lo largo de los últimos años, nos ha permitido observar lo siguiente:

- Que incluso los procesos mejor planificados acaban siempre por enfrentarse a situaciones imprevistas. La preparación permite un mejor abordaje de lo inesperado, pero ¿qué no sucederá en aquellos casos –demasiados– en los que la planificación es nula o solo se ciñe al plano estrictamente laboral?
- Que la comunicación interna es el más complicado de los retos una vez que el proceso está en marcha. O bien se pretende comunicar cuando nunca antes se ha hecho seriamente –lo que provoca rechazo–, o bien se ignoran los tiempos, las formas y los canales más adecuados para el caso. La empresa

no debe hacer dejación de su derecho a relacionarse con sus empleados, pero debe respetar unos códigos implícitos para no salir mal parada del intento.

- Los medios de comunicación y las redes sociales son actores clave. Aunque los primeros pudieran no informar del caso, las redes están al alcance de cualquiera y se convierten en un poderoso elemento de presión. A veces, hasta acaban sustituyendo la voz del comité de empresa.
- Las reestructuraciones nunca acaban con la firma del acuerdo. Esperan meses de tensión, de conflictividad latente, de ruptura de la armonía interna. Y todo ello, justo cuando se necesita explicar mejor las cosas: dónde vamos, cómo nos organizamos, qué se espera de cada uno.
- Aplicar un plan urgente de recuperación del clima laboral debería ser una prioridad.

Vindicación de Pedro frente al lobo

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

El cuento popular de *Pedro y el lobo* se ha convertido en el paradigma de los efectos perniciosos de las falsas alarmas. La historia nos narra que: "Había una vez un pequeño pastor que pasaba la mayor parte de su tiempo cuidando sus ovejas y, como muchas veces se aburría mientras las veía pastar, pensaba en cosas que hacer para divertirse. Un día, decidió que sería buena idea pasar un buen rato a costa de la gente del pueblo que había por allí cerca. Se acercó y empezó a gritar: "¡Socorro! ¡El lobo! ¡Que viene el lobo!".

El pastor, naturalmente, contaba con la inmediata reacción de sus paisanos, desde siempre temerosos ante el riesgo de ataque de la fiera. En efecto, la gente del pueblo cogió lo que tenía a mano y corriendo fueron a auxiliar al pobre pastorcito que pedía auxilio, pero cuando llegaron descubrieron que todo había sido una broma pesada del pastor. Y se enfadaron.

Pedro, como buen pastor, ha analizado cuidadosamente los riesgos potenciales que amenazan a su rebaño, y necesita estar seguro de que no se cometerán errores cuando sea preciso afrontarlos. Falló que Pedro no avisara de que se trataba de un simulacro.

Pedro, conocedor de su comunidad, también ha analizado cuáles son los factores capaces de movilizar a sus vecinos. Antes de conducir a sus ovejas, se ha tomado la molestia de identificar

las pulsiones internas –afinidades, deseos, temores– que determinan el comportamiento de las gentes del lugar frente a las oportunidades o amenazas externas. Además, sabe bien cuáles son las señales que deben activarse para provocar una reacción concreta: tañer de campanas, gritos, silbidos... Cuando acecha el lobo corresponde gritar su nombre – ¡el lobo, el lobo!– y todo el mundo sabe perfectamente qué hacer. Confundir las señales siempre es nefasto.

En definitiva, he aquí el primer error del cuento: lo que Pedro quiso testar es la capacidad de reacción de la comunidad. Había que controlar los tiempos de respuesta, la disposición de los afectados, los recursos humanos y técnicos (armas defensivas) con los que se podía contar y, por último, la propia estrategia de acoso al lobo.

La leyenda afirma que al pastor le hizo tanta gracia la broma que pensó en repetirla. Una interpretación maliciosa: Pedro simplemente expresó su satisfacción por los resultados del simulacro de alerta. Lo que sí ocurrió –y de nuevo apuesto por la profesionalidad del ovejero– es que le asaltaron dudas razonables sobre el impacto de la reiteración de alarmas sobre el comportamiento de los vecinos. Es un hecho cierto que si bien los primeros simulacros suelen generar impulsos positivos en las organizaciones, su repetición adormece la reacción.

Por esa razón, cuando Pedro vio a la gente suficientemente lejos, volvió a gritar: "¡Socorro! ¡El lobo! ¡Que viene el lobo!". Los habitantes del pueblo, al volverlo a oír, empezaron a correr otra vez pensando que esta vez sí que se había presentado el lobo. Pero al llegar donde estaba el pastor, se lo encontraron por los suelos, riendo al ver cómo los aldeanos habían vuelto a auxiliarlo. Esta vez se enfadaron aún más, y se marcharon terriblemente enojados (sic).

Dejando a un lado la escasa credibilidad del cuentista, a quien se le nota su antipatía por el pastor al atribuirle un comportamiento tan reprochable, el relato del suceso sugiere varias conclusiones interesantes. En primer lugar, la necesidad de valorar adecuadamente la incidencia antes de lanzar la alerta.

Es ya sabido que Pedro grita "¡lobo!" y moviliza a la totalidad de sus convecinos. Pero lo óptimo es que dicha movilización se adecúe a la dimensión real del problema. No se necesitan los mismos recursos si únicamente se ha avistado una alimaña sin identificar en los alrededores, o si se trata de un solo animal o una manada, o si se han producido antes ataques a rebaños. Pedro, como primer receptor del riesgo, es el responsable de analizar los hechos para informar con precisión a los lugareños. Estos, a su vez, han de compartir los mismos criterios que el pastor. Cuando ataca el lobo, no hay tiempo para discusiones. Toda la organización –y el pueblo lo es– asume que a la incidencia X corresponde un nivel de actuación determinado. Quién y cómo se moviliza; con qué medios se ha de contar; a quién se informa en segunda instancia, etc. Este consenso surge de la correcta planificación: todos los implicados reconocen el distinto grado de afectación que cada incidencia tiene sobre sus intereses, coinciden en el diagnóstico sobre las razones que pueden agravarlo, y establecen claramente el nivel de respuesta en cada caso. Tan malo sería que veinte hombres armados salieran a enfrentarse a una liebre, como que solo uno afrontase a un lobo hambriento. La subjetividad es el peor de los enemigos para abordar una crisis en sus primeros momentos.

La segunda conclusión que Pedro extrae es que no conviene distraer de sus ocupaciones a los vecinos si no hay una causa justificada. Les molesta mucho, y además puede provocar finalmente indiferencia ante futuras alarmas, como luego se verá. Clasificar las incidencias en función de sus efectos reales o po-

tenciales permite convocar solo a quien corresponde, y evitar que nuestro comité de crisis se reúna constantemente, abandonando sin motivo las duras labores del campo y perjudicando a la futura cosecha.

La secuencia narrativa lleva a una nueva cita con el riesgo. Dice el cuento: "A la mañana siguiente, el pastor volvió a pastar con sus ovejas en el mismo campo. Aún reía al recordar correr a los aldeanos cuando, de repente, vio acercarse –esta vez de verdad– al lobo. El miedo le invadió el cuerpo y, al ver que se acercaba cada vez más, empezó a gritar: ¡Socorro! ¡El lobo! ¡Que viene el lobo! ¡Se va a comer todas mis ovejas! ¡Auxilio! Pero esta vez los aldeanos, habiendo aprendido la lección el día anterior, hicieron oídos sordos y no acudieron a ayudarle".

No funcionaron las señales –el grito– desgastadas por el exceso de uso; el miedo atávico a la fiera no sirvió para movilizar a los aldeanos; se impuso la indiferencia hacia los intereses particulares, en este caso los del pobre Pedro; la alerta se desinfló definitivamente. En consecuencia, el pastorcillo, sin poder hacer nada, vio como el lobo se abalanzaba sobre sus ovejas, se comía unas cuantas y se llevaba a otras para la cena. Y se arrepintió en lo más profundo de no haber sabido transmitir a sus paisanos los protocolos y herramientas de gestión de la crisis.

El cuento, es obvio, no acaba así (en realidad, Pedro lloró arrepentido de su burla); la historia de muchas organizaciones, sí. La peripecia del pastor invita a reflexionar sobre los hábitos de control de incidencias de diferentes empresas. Ejemplifica la actitud de quienes sobreactúan, promoviendo la casi permanente movilización de sus organizaciones frente a crisis que realmente no son tales, introduciendo elementos que tensionan la relación interna y complican la gestión del propio negocio. Es espejo también de actitudes frívolas, incapaces de valorar la importancia de los riesgos. O también advierte de los problemas que se oca-

sionan cuando la organización en su conjunto se acomoda en protocolos llenos de polvo por falta de uso.

La adecuada gestión de las alertas es, en definitiva, un primer paso imprescindible para afrontar con garantías una posible situación de crisis, y ello significa sencillamente, acotar cuál es el problema real, reportar en sus justos términos la situación, informar con rapidez a quien corresponde y saber cómo reaccionar en los primeros momentos. Muchas empresas disponen de manuales que definen la actuación *cuando se avista al lobo*, pero es cierto que con frecuencia no introducen criterios homogéneos para la valoración de los diferentes riesgos. Se trata de identificar claramente aquellos factores que más pueden dañar la reputación o el negocio de la empresa, y evaluarlos en función de las diferentes situaciones que pueden darse durante el proceso de un crisis: nivel de información pública existente, intervención o no de terceros, existencia de daños o víctimas, implicaciones legales o regulatorias consecuentes, etc.

Contemplar la alerta como una mera transmisión de información sobre la incidencia, más o menos rápida, o más o menos detallada, es un error. Si viene el lobo, toda la organización ha de compartir los riesgos reales y los posibles escenarios, y asumir las responsabilidades de gestión consecuentes. El pastor Pedro lo supo muy bien, pero cometió el error de creer que otros, sus vecinos, también lo sabían. Esa es la moraleja: o todos entienden la crisis de igual modo y reaccionan, o el lobo feroz devora a las ovejitas. Pedro fue un adelantado, simplemente, le fallaron los demás.

Una buena dieta para la crisis: Alimenta 2.0

Tomás Matesanz
Director del Área de Crisis de LLORENTE & CUENCA España

Iván Pino
Gerente de Comunicación Online de LLORENTE & CUENCA España

Nuestro contexto y lenguaje contemporáneo se caracteriza por una complejidad creciente. Pero el pensamiento corporativo, que presume de ser contemporáneo, no asume ni se prepara todavía para esa complejidad. En abril de 2009, trabajadores de Domino´s Pizza prepararon una receta envenenada y nada usual en su masa. Un canal de fácil difusión en medios tradicionales, YouTube, condimentado con pinceladas de fobia social sobre contaminación alimenticia en la comida rápida hizo el resto. Las consecuencias no se hicieron esperar. La reacción desde el 2.0 hacia el exterior fue demoledora. Los videos, en cuestión de horas, amasaron más de un millón de visitas. Después de dos dolorosos días y unos daños económicos devastadores para la compañía, Domino's finalmente reaccionó, lanzando su primera cuenta corporativa de Twitter y publicando una disculpa pública en YouTube.

Situaciones como las de Domino's tan distintas y actuales son a las que ya están expuestas las empresas del sector de la alimentación día sí y día también. Casi 30 000 millones de euros es la cifra de pérdidas que se estima derivada de crisis alimentarias en los últimos años. Una cifra nada desdeñable. Pero por encima

de las cuentas de resultados, este tipo de crisis lleva incorporados ingredientes muy indigestos que conforman un plato nada fácil de digerir para la reputación de una compañía. Enorme viralidad y repercusión pública, afectados, animales sacrificados, contaminaciones, accidentes o vertidos y todo ello aderezado en los últimos tiempos con una enorme dosis de participación activa de la opinión pública que ejerce como el principal elemento de denuncia.

Son muchos los ejemplos de crisis tradicionales del sector alimenticio de las que hemos sido testigos, si no, participado o actuado directamente, a lo largo de nuestra carrera. El éxito o fracaso de ellas dependía en cierta medida de saber ofrecer un menú que incluyera ingredientes que limiten el daño del producto y de la marca en el futuro. La rapidez para informar a los distribuidores, clientes, autoridades implicadas en el problema o el saber mantener la confianza de los consumidores eran parte de la pócima perfecta para dotar a la compañía del músculo que le permitiera emerger de la crisis.

Pero todo ha cambiado, o parte del todo. Hoy no eres nadie si no tienes nada que contar. Así lo han sabido leer los consumidores y así se lo han hecho saber a las marcas de alimentación.

Las transformaciones vividas en este nuevo entorno de interactividad han alimentado y reseteado el papel tradicional del consumidor llevándolo a cotas de protagonismo inusual ante el advenimiento de la nueva comunicación social. En el otro lado, este protagonismo efervescente, y a veces hasta visceral, pone en riesgo y debilita a aquellas organizaciones si no existe una base sólida sobre la cual edificar su gestión de crisis en la Red. Es lo que llamamos Alimentación 2.0.

La retirada de un alimento en el mundo real mal explicada en redes sociales o una queja originada en la Red por un *prosu-*

mer a la que no se responde correctamente pueden convertirse en un movimiento ondulatorio de consecuencias inimaginables.

La mayoría de las compañías saben cómo reaccionar en casos de crisis de comunicación *offline* tradicionales, o por lo menos presumen de ello, siguiendo un riguroso plan de prevención y contingencia. No ocurre lo mismo en Internet. Muy pocas firmas españolas del sector de la alimentación, han desarrollado un plan de crisis de comunicación *online*.

En la Red las empresas caen presas de una visión muy reactiva. Surge un problema y lo solucionan como pueden a corto plazo, sin tener una estrategia de prevención y de conversación fluida a largo. Los nuevos modelos de comunicación de crisis obligan a crear un plan que contenga no solo la planificación ante posibles contingencias en la Red sino un programa completo de comunicación constante con aliados antes, durante y después.

El gran *chief* del *community management* no es solo aquel que protege a la marca de contaminaciones, si no el que guisa a fuego lento una comunidad de consumidores afines a sus productos. Y esto no es labor de promoción de producto, es una tarea larga, ardua y, sobre todo, que engloba prevención pero también comunicación.

¿Crisis offline, online o ambas?

Las fronteras entre el mundo real y virtual son cada vez más estrechas. Internet ya ha demostrado en sobradas ocasiones su capacidad de movilización efectiva en las calles o en las tiendas (del *online* al *offline*); y las noticias de actualidad cocinadas por los medios son condimentadas por los usuarios de las redes sociales hasta el punto de cambiar la receta. En ese contexto, es especialmente necesario adaptar los mecanismos de comunicación al nuevo entorno de la Red.

Estas son las fases generales de la comunicación de crisis *online* que toda empresa alimentaria debiera seguir.

Valoración de la incidencia

En otras palabras, enterarnos y diferenciar. Se trata de incorporar y ofrecer criterios para distinguir la gravedad de una incidencia en la Red, su origen –en la Red, fuera de la Red o ambas– y su repercusión. Para ello, es necesario pautar los procedimientos oportunos de alerta y actuación para gestionarla, algo nada descabellado en un entorno donde se tiende a sobre reaccionar de una manera desmesurada e histérica. Traspasar la barrera que va desde el indicio hasta la crisis requiere de un análisis que permita diagnosticar una crisis de manera correcta.

Activar protocolos de alerta y líneas de reporte

Establecer los perfiles, tareas y responsabilidades de las personas implicadas en la prevención, gestión y reparación de las crisis *online* y proveer de un sistema de alerta temprana que ayude a identificar riesgos de reputación en Internet.

Procedimiento de gestión

Organizar el proceso de respuesta corporativa ante una crisis o riesgo de reputación cuando se manifiesta en los medios sociales de Internet. Ahí entrarían todas las armas que toda empresa de la alimentación necesita:

- Establecer el mensaje correcto en el medio correcto y al público correcto.
- La conversación mejor en nuestra cocina (website, blog, Facebook, Twitter).
- Actitud empática. Admitir errores y disculparse.
- Ser proactivo. El silencio es venenoso en la Red.
- Explicar qué se va a hacer para solucionar el problema.
- Exponer los pasos que se van a seguir para prevenir posibles casos futuros.

Image Recovery: un poco de bicarbonato

1. Incrementar la intensidad de monitoreo y añadir nuevos elementos de búsqueda.
2. Implementar nuevos escenarios adaptados a la nueva realidad corporativa después de la crisis.
3. Incluir más contenido positivo en nuestros sites y blogs.
4. Promover el posicionamiento de contenidos favorables en los motores de búsqueda (SEO).

Glosario

Prosumer: se dice del productor y consumidor de información. Alude al hecho de que, con los medios y redes sociales de Internet, todo consumidor puede publicar opiniones e informaciones sobre las empresas y su oferta de productos, afectando a su reputación.

SEO: siglas de *Search Engine Optimization*. Se trata de la especialidad dedicada a la mejora del posicionamiento de páginas web en los motores de búsqueda, como el de Google.

Ciberataque anónimo a la plataforma de Playstation: ¿una semana es mucho o poco tiempo?

Pablo Abiad
Director Senior de LLORENTE & CUENCA Argentina

El 20 de abril de este año, la plataforma Playstation Network (PSN), del gigante japonés Sony, sufrió un ataque de *hackers* anónimos que le significó el robo de datos sensibles de 77 millones de usuarios de todo el mundo. Este episodio generó una grave crisis y una afectación directa en la reputación de la compañía. Recién a fines de mayo, más de 40 días después de la intrusión, Sony logró restablecer definitivamente su servicio.

PSN es una red social muy popular entre los jóvenes que permite jugar en línea y descargar programas. Sony estimó las pérdidas materiales por esta crisis en 171 millones de dólares. El daño sobre la imagen de la corporación, difícil de mensurar, es motivo de una extensa estrategia de recuperación: millones de *gamers* se enojaron con Sony porque la empresa demoró una semana en informarles que sus números de tarjeta de crédito se hallaban entre la información desaparecida.

Esto es lo que sucedió:

Día 1 (20 de abril)

PSN deja de funcionar. En Twitter, Playstation admite que *algunas funciones* están caídas y pide paciencia. A los dos días, Sony denuncia el hecho al FBI, lo que se hará público mucho más

tarde y solo a través de un documento divulgado por la Cámara de los Representantes de los Estados Unidos. Comienzan los rumores sobre un hackeo masivo.

Día 2 (21 de abril)

Sony comienza a utilizar el blog de Playstation –en inglés y en otros idiomas– como herramienta para afrontar la crisis. Debajo del primer post, los comentarios de los propios usuarios insisten con una acción de hackeo.

Día 7 (26 de abril)

Las redes sociales arden con los reclamos por la falta de información y Sony responde pidiendo más calma, hasta que desde el blog se reconoce el hecho y, como al pasar, se afirma que *no hay evidencia ni se puede descartar el robo de datos de tarjetas de crédito*. El director de Comunicaciones Corporativas agrega una recomendación: "Les pedimos que estén al tanto con su banco para supervisar el estado financiero de tus tarjetas de crédito".

Día 8 (27 de abril)

Sony asume sus problemas de seguridad. Ante las fuertes críticas sobre la demora en informar, un directivo señala: "Fueron necesarios varios días de análisis y fue ayer cuando nuestros expertos encontraron la brecha de seguridad. Entonces compartimos dicha información con nuestros usuarios".

Día 9 (28 de abril)

Sony encabeza su nuevo post advirtiendo que ni el historial ni los trofeos virtuales de los jugadores de Play se han borrado.

Día 10 (29 de abril)

Se conoce que un usuario de Alabama demanda a Sony por su supuesta negligencia en la administración de la Red.

Día 11 (30 de abril)

Nuevos rumores: los datos de las tarjetas bancarias podrían estar en el mercado negro. Sony se ve obligada a refutarlo a

través del vicepresidente del área de Videojuegos Kazuo Hirai en una conferencia de prensa.

Día 12 (1 de mayo)

Sony lanza su programa de refidelización. Se llama *Bienvenidos nuevamente* (*Welcome back*) y consiste en ofertas y compensaciones. Buena acogida en la web: pulgares para arriba y gestos de reconciliación.

Día 15 (4 de mayo)

Más frentes en la crisis: el fiscal general de Estados Unidos, Eric Holder, dice que el Departamento de Justicia investiga el tema; la Subcomisión de Comercio de la Cámara de Representantes y un senador también se involucran en el tema.

Día 16 (5 de mayo)

Como reacción, el CEO de la empresa, Howard Stringer, firma una carta pública. Sony se disculpa por sus demoras con un argumento ya usado: "Contratamos a los mejores expertos para determinar qué había sucedido. Me hubiera gustado tener las respuestas antes, pero el análisis forense toma tiempo y los piratas hacen lo mejor para borrar sus pistas". Mala acogida en los mercados: cae fuerte la acción de Sony en la Bolsa de Tokio.

Día 17 (6 de mayo)

Comienzan las actualizaciones vía nuevos post sobre la vuelta de la PSN, sin fechas concretas.

Día 25 (14 de mayo)

PSN empieza a operar parcialmente.

Día 28 (17 de mayo)

El CEO Stringer da una conferencia de prensa en Nueva York y defiende las demoras de la empresa en comunicar lo ocurrido.

Día 36 (25 de mayo)

Sony sufre un nuevo ataque cibernético, esta vez en Canadá.

Día 41 (30 de mayo)

Por primera vez, Sony pone fecha al retorno de su plataforma.

Día 43 (2 de junio)

Un último post anuncia el regreso completo de la PSN.

Los autores del ataque a Sony al momento no pudieron ser identificados. Restaurada la Red, una buena cantidad de usuarios tomó el paquete de bienvenida y regresó a la PSN; con otros, Sony no ha podido recuperar ese vínculo. Una clave de largo plazo es la confianza: cuando cualquier consumidor entrega en una página web sus datos personales para adquirir un servicio, lo hace basado en la seguridad de que el prestador cumplirá con su compromiso y que tratará esa información sensible con suma seriedad. La ventaja con la que cuenta Sony es la de pertenecer al selecto grupo de las *loved brands* mundiales, la del primer *walkman*, la del *discman*, las videograbadoras y la propia Playstation

Sin embargo, en este episodio Sony permaneció casi una semana completa en silencio. Producido el ataque, se limitó a desconectar la plataforma PSN y a anunciar una investigación interna. Este silencio dio lugar a una serie de rumores –rápidamente diseminados en la web sin que nadie los desactivara– y a la incertidumbre de los usuarios. Una incertidumbre, por cierto, lógica: quien sufre el robo de una tarjeta de crédito espera, principalmente, tener claro lo ocurrido para poder prevenir daños mayores.

Durante una crisis, la información precisa, apropiada, homogénea, es fundamental para que todos los públicos interesados puedan entender de primera mano lo que sucede. En este caso, además, los seis días sin respuestas por parte de Sony les dieron a los *hackers* la oportunidad –aparentemente no concretada– de cometer algún fraude.

La idea de comunidad que trasunta una red social obliga, además, a una comunicación fluida. Y no solo eso: la prensa internacional, los usuarios de otras redes, los gobiernos que rápidamente empezaron a preguntar, los inversores de las Bolsas de

Tokio y Nueva York, entre otros, también esperaban información oficial certera en esos primeros días. Con su silencio, Sony perdió, al mismo tiempo, la oportunidad de liderar el proceso y de controlar el diálogo. De hecho, desbordada la compañía por los cuestionamientos, Sony debió actuar reactivamente poniendo nada menos que a su CEO a pedir disculpas.

Reconocido el ataque y advertidos los usuarios, la compañía se apoyó básicamente en herramientas 2.0 –el blog de Playstation, sus cuentas de Twitter, su canal en YouTube y su página de Facebook– para reportar el progreso de la situación. Sony supo comprender sobre la marcha que, más allá de su *Welcome back*, debía volver a mostrar confiabilidad. Priorizar los canales que ofrece la web, en relación a un público primario totalmente familiarizado con estas tecnologías, no podía ser una mala decisión. El reto, en esos casos, es que los mensajes no resulten contradictorios y estén totalmente unificados y alineados en uno y otro espacio, lo que no siempre ocurrió.

Un desafío adicional –no menor– para estas estrategias globales lo representa el idioma. Si se van a usar lenguas distintas del inglés, como hizo Sony, nadie que no lo hable debiera sentirse menospreciado. La versión en español de cada post en el blog de Playstation incluyó traducciones algo deficientes. De los 77 millones de usuarios afectados, solo 4 millones –un 5 por ciento sobre el total– son españoles o latinoamericanos.

En Estados Unidos, donde vive casi la mitad de los usuarios, las autoridades no se vieron satisfechas con las explicaciones de la compañía. Y el CEO Stringer, que ya se había disculpado en público, tuvo que ofrecer nuevamente su palabra en una conferencia de prensa. Fue el tercer ejecutivo de Sony en hacer las veces de vocero en menos de 15 días. "Respondimos en una semana a un sabotaje sin precedentes. ¿Me están diciendo que no lo hicimos lo suficientemente rápido?", contestó a una

de las preguntas. Al otro día, en el foro que contiene el blog de Playstation se abrió un tema con esa frase como título, en el que los usuarios descargaron su bronca por la expresión poco feliz de Stringer.

El CEO sí logró pasar otros mensajes. Por ejemplo, la influencia del cibercrimen en los tiempos que corren. Tan cierto es esto que en los días siguientes se registraron diversos ciberataques de alto perfil, cuyas víctimas fueron desde el Fondo Monetario Internacional y Al Qaeda hasta la CIA, Google China, el Citigroup y otras dos páginas más de Sony.

Esto llevó a que alguien creara un sitio que anuncia si Sony fue pirateado o no cada semana. Más allá de la malicia, es evidente que este tipo de ataques se están volviendo cada vez más frecuentes para muchas organizaciones y para grandes corporaciones; los cibepiratas se empeñan en demostrar que nadie está a salvo. Lo seguro es que el manejo de la crisis depende tanto de los recursos informáticos como de atender las necesidades de una gama compleja de públicos pendientes del asunto.

En resumen, ¿qué nos puede enseñar en particular el episodio de Sony?

- Es imprescindible reaccionar a tiempo. Desatada la crisis, es la compañía la que debe tomar la iniciativa. En este caso, fueron rumores en la web los que instalaron primero la idea de un ataque informático y, luego, del robo de datos privados. Sony perdió así la oportunidad de liderar la conversación.
- Reaccionar a tiempo no significa reaccionar de inmediato ni de forma mecánica. Sony trató de reunir primero la información necesaria, pero esto le tomó un tiempo que excedió las expectativas de quienes esperan una respuesta.

- Esa contestación a tiempo debe materializarse en un mensaje transparente y preciso de lo que haya ocurrido; un mensaje basado en hechos, no en especulaciones. Definitivamente, Sony debió haber advertido antes sobre el robo de los datos de la tarjeta.
- Un mensaje, muchos canales. Sony recurrió acertadamente a todas sus herramientas 2.0 en paralelo a las tradicionales, como conferencias de prensa y entrevistas. Buscó contemplar a todos sus públicos. Aquí es crucial que la dispersión de canales no afecte a la homogeneidad del mensaje.
- Si se cometió un error, las disculpas nunca están de más. La compañía debe mostrar que es capaz de ponerse en el lugar del consumidor, no solo para recomponer el servicio, sino para compensar los daños sufridos. La pregunta del CEO (¿Me están diciendo que no lo hicimos lo suficientemente rápido?) fue en la dirección contraria.
- Cuando Sony se decidió a hablar, primero lo hizo el director de Comunicaciones Corporativas; más tarde, el vicepresidente del área de Videojuegos y por último, el CEO de la empresa. El recambio de voceros puede ser la comprobación de que la estrategia no marcha bien.
- Pasado el peor momento de la crisis, Sony continuó usando sus canales para actualizar el estado de situación. No se desentendió del problema hasta su resolución final.
- El mejor respaldo para la recuperación de la crisis se consigue antes de la crisis: por un lado, en la sistematización de los mecanismos que puedan preverse; por otro, en la solidez que la marca haya construido y en la robustez de sus vínculos con sus principales *stakeholders*. Sony tiene una gran ventaja en ese aspecto.

ENERGÍA

Un año que comienza marcado por la expectativa

Cristina Amor
Directora del área de Comunicación y Energía
de LLORENTE & CUENCA

Quienes seguimos la actualidad del sector energético en España recordaremos 2010 como uno de los periodos más agitados de la historia reciente. No parece fácil equiparar el año que acaba de concluir a otro. La cantidad de actores implicados, los intensos debates vividos, las diferentes tecnologías reclamando su espacio o la diversidad de mensajes difundidos, todos en un confuso momento en el que a través de múltiples caminos se intentaba avanzar en la definición del modelo que seguirá España en los próximos años, caracterizaron los últimos meses.

Por un lado, el año estuvo marcado por los acercamientos entre el Gobierno y los partidos de la oposición para intentar alcanzar acuerdos políticos en materia de energía. Aunque con el Partido Popular se llegó a discutir un documento con siete ejes en los cuales se fijaba una política energética de consenso, los diálogos no llegaron a buen término. Esta falta de sintonía se vio reflejada al interior del Congreso de Diputados. Sin el apoyo del principal partido de la oposición, la Comisión de Industria, Turismo y Comercio del Congreso daba el visto bueno en diciembre a las conclusiones del grupo creado para analizar la estrategia energética española para los próximos 25 años.

En el entretanto, teniendo en cuenta las dificultades para alcanzar la sostenibilidad del sistema energético, el Gobierno

central diseñó y aprobó nuevas regulaciones del sector fotovoltaico y de los sectores eólico y termosolar, buscando controlar y fijar límites al crecimiento de estas fuentes luego de un periodo de crecimiento excesivo. Igualmente aprobó reducir los costes del sistema eléctrico en 4 600 millones en los próximos tres años. El Consejo de Ministros también tuvo que hacer frente a la situación del carbón autóctono con la aprobación de un Real Decreto con el que buscaba garantizar el uso de esta fuente en los momentos de caída de la demanda de electricidad.

En cumplimiento de las exigencias comunitarias, el Gobierno trabajó, asimismo, en el desarrollo del Plan de Acción Nacional en materia de Energías Renovables (PANER) 2011-2020. El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el Instituto para la Diversificación y el Ahorro de la Energía (IDAE) remitieron a la Comisión Europea en verano el documento definitivo en el que se establecían las medidas para conseguir los objetivos nacionales fijados en el Paquete Verde de la Unión Europea.

Con todo esto, el 2011 no se presenta menos interesante o sereno para el sector. Solo en el primer semestre estaremos pendientes de la aprobación de dos documentos que seguramente instrumentalizarán el modelo energético para el futuro de nuestro país: el Plan de Energías Renovables (PER) 2011-2020 y la Ley de Eficiencia Energética y Energías Renovables.

Con el PER, elaborado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el IDAE, que incluirá los elementos esenciales del PANER enviado a Europa y análisis adicionales no contemplados en el mismo, deberemos conocer un detallado análisis sectorial que contendrá, entre otros aspectos, las perspectivas de evolución tecnológica y la evolución esperada de costes. A su vez, la Ley de Eficiencia Energética y Energías Renovables, esperada para abril de este año, seguramente recogerá la normativa aprobada

por el Gobierno en 2010 en lo relativo a todas las fuentes en un único documento aprobado por el Legislativo.

A estos se suma al informe que debe enviar el Ejecutivo al Congreso con las medidas necesarias para el desarrollo e implementación de las conclusiones señaladas por la Subcomisión de análisis de la estrategia energética española para los próximos 25 años.

Comunicación de la industria nuclear después de Fukushima

Germán Pariente
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Brasil

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

Joan Navarro
Vicepresidente y Director Senior de Asuntos Públicos
de LLORENTE & CUENCA España

Cristina Amor
Directora del Área de Comunicación y Energía
de LLORENTE & CUENCA España

Fukushima ha obtenido en estos últimos días el triste honor de dar nombre a la que puede ser considerada ya como una de las tres mayores crisis nucleares de la historia, tras Chernobyl (URSS, hoy Ucrania) en 1986 y Three Mile Island (Pennsylvania-EEUU) en 1979. Pero, a diferencia de aquellas, este accidente nuclear ha ocurrido tras la revolución digital que, hoy, nos conecta a to-

dos y que lleva a nuestras pantallas electrónicas en cuestión de segundos los acontecimientos ocurridos al otro lado del mundo, en cualquier cultura o idioma.

La velocidad de transmisión de los hechos –tanto a través de individuos activos en las redes sociales, como de los medios de comunicación– y la localización inmediata del análisis y del debate en el territorio propio, han provocado una ola de decisiones locales en los países con potencia nuclear. Una crisis de comunicación global para la industria nuclear, que asiste a decisiones dispares de los Gobiernos en todo el mundo, presionados por sus ciudadanos en tiempo real por un accidente ocurrido –en muchos casos– a miles de kilómetros de distancia.

Mientras que las consecuencias globales de este incidente están todavía por determinar, los efectos negativos para la reputación de la industria nuclear son ya de gran magnitud.

Como consecuencia, las políticas energéticas de muchos países, especialmente las de aquellos estados más industrializados, podrían verse afectadas si no se canalizan correctamente estas secuelas.

Desde el punto de vista de la comunicación, el gran reto para las administraciones y la industria será, en general:

- Reconstruir la percepción de seguridad de la tecnología nuclear, en particular para las instalaciones que se encuentran en operación en la actualidad.
- Llevar el debate al terreno técnico, lejos de las emociones –comprensibles, por otra parte, en un momento como el actual– para permitir la prolongación de la vida útil de las centrales existentes o el desarrollo de nuevas centrales nucleares.
- Incidir en el efecto económico que podría llegar a tener la eliminación de la energía nuclear como componente de base en la generación energética.

No es osado presumir, sin embargo, que (i) se puedan producir retraso en las inversiones planificadas para el desarrollo del sector; que, en cualquier caso, (ii) estas lleven aparejadas un aumento de su coste inicialmente previsto y que (iii) se pueda incrementar la presión social para cerrar rápidamente las más antiguas centrales nucleares de las existentes. Tampoco se puede descartar que un debate de fondo, bien planteado, permita impulsar una corriente de opinión que abogue por cerrar las plantas más antiguas y sustituirlas por otras más modernas.

Estos serán los retos inmediatos del sector energético si no gestionan adecuadamente la agenda que los acontecimientos de Japón están imponiendo a sus *stakeholders* críticos: inversores, accionistas y regulador.

El tsunami informativo

El terremoto que azotó Japón el pasado 11 de marzo es al tsunami posterior, lo que el accidente nuclear de Fukushima es a la ola informativa que ha arrasado el debate mundial sobre la energía nuclear. Un tsunami de información.

Sería un error pretender analizar, con perspectiva occidental, las decisiones de comunicación local tomadas ante esta catástrofe por las autoridades, empresas y resto de actores en Japón. El análisis de la comunicación local exige de un dominio del contexto local. Y las claves del contexto japonés son muy diferentes a las de otras regiones o países del mundo.

Sin embargo, sí podemos analizar, desde nuestra propia óptica, cómo la inmensa ola informativa procedente de Japón ha afectado a las decisiones de comunicación de autoridades, empresas del sector y grupos sociales en diversos lugares del mundo. A una velocidad inusitada.

El escenario previo

Es tanta la información recibida desde el pasado 11 de marzo que podemos haber olvidado el escenario anterior a esa fecha.

En la mayoría de los países con potencia nuclear instalada, el debate giraba, principalmente, en torno a la conveniencia de construir nuevas centrales, de alargar la vida de las existentes o de apostar por una reducción del peso de la energía nuclear, debido a su potencial riesgo asociado, y elevar el peso de otras tecnologías, en especial las renovables, pero sin olvidar el gas como tecnología de base.

Así, las claves de la comunicación para la industria parecían girar en torno a dos ejes:

- Mantener la relación con el entorno de influencia de las centrales existentes y demostrarles no solo la seguridad de las instalaciones y los planes de emergencia, sino el valor que su actividad aporta en términos de empleo y riqueza en su entorno, para movilizarlo positivamente.
- Construir o proteger una matriz de opinión pública nacional –e internacional– favorable al mantenimiento –cuando no ampliación– del peso de la energía nuclear en el *mix* energético de los diferentes países, en unos casos a través del alargamiento de la vida útil –con su correspondiente argumentos económicos–, y en otros de la planificación de nuevas centrales –con su consiguiente plan de comunicación local en las zonas candidatas para la ubicación de las plantas–.

Gobiernos de países avanzados como Finlandia decidieron, hace no mucho tiempo, apostar por la energía nuclear y planificar nuevas plantas, hasta el punto de ser potencialmente exportadores de energía. Alemania decidió hace pocos meses ampliar la vida útil de sus centrales. China mantenía una clara apuesta nuclear. Francia, con 58 reactores, mantiene una sólida

apuesta por las nucleares, que proveen el 80% de la electricidad que consume el país. España, por el contrario, con una cuarta parte de la potencia nuclear instalada, apostaba por mantener la moratoria nuclear y por no autorizar el alargamiento de la vida de la central de Santa María de Garoña (Burgos). Austria mantenía la prohibición constitucional a la energía nuclear. En Estados Unidos se concentran 104 reactores, la cuarta parte de las plantas existentes en el mundo, y tiene una nueva planta en construcción. En América Latina, Venezuela anunció en 2010 el inicio de un programa nuclear con fines pacíficos y en Chile existía un amplio debate sobre la posibilidad de construir su primera planta nuclear. Argentina, México o Brasil se mantienen como los tres únicos países de la región con potencia nuclear instalada y con periódicos debates sobre el futuro de la tecnología.

Mientras tanto, los grupos de presión antinuclear han mantenido su tono de comunicación durante décadas, centrados en un mensaje básico constante: el potencial riesgo de la tecnología nuclear para la salud de las personas. Y el resto de tecnologías han buscado su espacio en el debate, con desigual tono y resultados.

Pero la realidad era que, transcurridos 25 años desde Chernobyl, en las sociedades que cuentan con potencia nuclear instalada y las que quieren incorporarse a ese grupo, el debate era mucho más llevadero para las autoridades y para las propias empresas del sector. Y ello, en una industria hiperregulada como es la nuclear, facilita mucho las decisiones.

El escenario tras Fukushima

Diferentes análisis posteriores a los accidentes de Three Mile Island y, sobre todo, de Chernobyl, coinciden en identificar a la falta de transparencia como denominador común en la gestión de la comunicación de ambos accidentes. Y, al mismo tiempo,

recuerdan que el comportamiento de los medios de comunicación local o internacionales ante crisis de esta tipología suele ser común: rebajar su exigencia en el contraste de la información y primar la velocidad e interés social sobre la precisión de la información difundida.

Sin entrar a valorar –porque aún no se dispone de perspectiva suficiente para ello– la veracidad y precisión de las informaciones que facilita cada hora el Gobierno japonés o la empresa TEPCO, propietaria de la central, lo que sí parece evidente es que el trepidante flujo de información al que nos vemos sometidos a través de los medios de comunicación convencionales y de las propias redes sociales parecen coincidir con el diagnóstico que se hizo de aquellas crisis.

Una vez más, son los ciudadanos los que se convierten en las principales fuentes y medios de información en las situaciones más críticas. Ante la falta de información oficial, el 12 de mayo de 1986, la revista *Time* ya se hizo eco de la versión de los hechos –no contrastada– ofrecida por un radioaficionado holandés que a su vez la había escuchado de su interlocutor radiofónico ruso residente cerca de la central de Chernobyl. Las cosas no son hoy muy diferentes en el fondo, pero sí en la velocidad y en las formas, haciendo aún más dramática la reacción en cascada.

Buena parte de la responsabilidad en el alcance internacional y efecto emocional que está provocando la crisis en Japón, con efectos notables en la percepción desfavorable de la energía nuclear, responde a la capacidad de comunicación de los propios japoneses, que están empleando sus espacios personales en los medios sociales de Internet para propagar contenidos multimedia a través de dispositivos móviles por todo el mundo. Una enorme red de corresponsales voluntarios, en el país de origen de la noticia, que sirven de informadores para medios y audiencias de todo el planeta.

Tres factores se unen, en este caso concreto, como aceleradores de una comunicación global y emocional con repercusión en la industria nuclear:

1. Movilidad: miles de ciudadanos con dispositivos móviles conectados a Internet se suman a una amplia red de periodistas ciudadanos de los que se sirven los propios medios tradicionales para informar a sus audiencias.
2. Multimedia: el contenido que se comparte es, básicamente, audiovisual (fotografías, videos o capturas de medios locales), cuyo lenguaje emocional supera fronteras culturales.
3. Redes sociales: ciudadanos y periodistas participan en una conversación global a través de Twitter, Facebook y YouTube, que también supera las fronteras espaciales.

La falta de elaboración, contraste y análisis no solo en redes sociales –que no tienen tal obligación deontológica– sino en los medios de comunicación tradicionales –que sí la tienen– ha generado una percepción global de confusión que ahonda en la sensación de miedo de la ciudadanía. Y cuando la ciudadanía siente miedo o inquietud gira su cabeza hacia sus autoridades locales. Por tanto, ante el temor de las autoridades locales de todo el mundo a la presión de sus propios ciudadanos, estas han optado por actuar rápidamente.

¿Cómo lo han hecho? De diferentes maneras, pero con un denominador común: han actuado desde la óptica de comunicación local.

Respuesta local a una crisis global: el problema que se retroalimenta

Solo los ciudadanos alemanes votarán en las diferentes elecciones regionales que se celebrarán en Alemania durante el año 2011. Igualmente, en las autonomías y municipios españoles serán los

habitantes de esas regiones y ciudades quienes depositarán su confianza en unos u otros candidatos. Sin embargo, ambos tienen en común un acceso directo –con desigual relevancia– a las declaraciones de Angela Merkel, de José Luis Rodríguez Zapatero, Barack Obama, Hugo Chávez, Cristina Fernández de Kirschtner o Hu Jintao. Si las posturas de todos esos líderes divergen y se basan en sus intereses locales, ¿cómo reaccionan los públicos locales? Con desconfianza.

Durante estos días de crisis nuclear hemos asistido a un denominador común en las reacciones de las autoridades de los diferentes países, –a quienes las empresas del sector se ven casi obligadas a ceder el liderazgo público–:

- Un mensaje de seguridad de las centrales nucleares existentes en el territorio local.
- Una apuesta por aprender de las lecciones que Fukushima ofrezca.

Sin embargo, este denominador común se ve alterado por decisiones de política local que destruyen esa percepción de coherencia global. Cuando el Gobierno alemán decide suspender la actividad de siete centrales antiguas, en el resto de países del mundo se replica en décimas de seguro el debate sobre por qué no se toma la misma decisión. Un debate político, no técnico. Porque ante la magnitud de la crisis –recordemos– los medios de comunicación siguen primando la inmediatez sobre la calidad, lo que permite a técnicos de diverso nivel acceder a los medios y a la audiencia.

Sucede lo mismo con las decisiones tomadas en todos los rincones del mundo y la interconexión en el debate global de múltiples decisiones locales contamina el resultado final de percepciones sociales.

Enfocar el debate: el gran reto de la industria

Por tanto, la primera conclusión de comunicación que se extrae de lo que llevamos de crisis es, posiblemente, que la industria necesita ser el motor que impulse un modelo de gestión global de la comunicación de este tipo de crisis. Un modelo que requiere de órganos de gestión de comunicación de crisis auténticamente globales y con alcance en lo político, que bien pudieran ubicarse dentro de los organismos multilaterales hoy existentes, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Porque no basta un órgano técnico, como el Organismo Internacional de la Energía Atómica (OIEA), para coordinar una crisis de comunicación que solo es técnica en su base, pero que es política en sus términos globales.

La segunda gran conclusión ha de estar necesariamente centrada en el ámbito de la gestión de los medios de comunicación. Si todo experto en comunicación –y cualquier persona con sentido común– entiende que la mejor gestión de crisis es la preparada y planificada, podemos aseverar que la organización u organizaciones que, en el futuro, gestionen globalmente la comunicación de crisis nucleares locales tienen un desafío en la gestión de las redes sociales, por un lado, y, por otro, en la formación de los medios tradicionales, en todo el mundo, para informar en situaciones de crisis global.

No será fácil en un momento de profunda transformación del modelo de los propios medios de comunicación tradicionales, en especial de los de formato escrito, pero sin duda será una condición indispensable para tratar de gestionar la comunicación global con éxito. Una necesidad que en parte se podrá solventar con formación para los medios, pero que en otra requerirá de mejores herramientas de información preestablecidas, incluyendo la formación de un cuerpo de expertos de referencia

que permitan satisfacer la necesidad de los medios y, por tanto, evite que las redacciones busquen expertos –de mayor o menor solvencia– en otros lugares.

Y en cuanto a las redes sociales, existen aún muchas incógnitas sobre su desarrollo como para poder aventurar recetas. Sin embargo, no creemos que sea aventurado prever que este fenómeno tendrá una fase de sedimentación y que, a la postre, la ciudadanía aprenderá a consumir la información que obtiene de ellas, construyendo su propio esquema de prioridades y credibilidades. Esa sedimentación será el mejor aliado del comunicador a la hora de elegir canales, igual que lo ha venido haciendo en los medios tradicionales.

Se podrían extraer muchas más conclusiones de estos escasos días de crisis global. Desde la perspectiva de las empresas del sector y de su capacidad de influencia sobre las decisiones de las administraciones y las políticas públicas habrá un antes y un después de esta catástrofe. Puede ser una crisis de modelo o una enorme oportunidad.

Porque si lo que triunfa –bien sea gracias a la gestión estratégica de la comunicación por parte de los movimientos antinucleares o por una pobre gestión por parte del resto de actores implicados–, es el cuestionamiento de la energía nuclear en sí, entonces la industria se encuentra comprometida. Pero si, dadas las enormes implicaciones de la generación nuclear en el modelo de desarrollo global, lo que triunfa es solamente el cuestionamiento sobre la longevidad y vida útil de las centrales con tecnologías más antiguas, entonces la industria puede avanzar en la consolidación de su futuro.

Una industria que en algunos países se ha acostumbrado a luchar por alargar algunos años la vida de sus viejas centrales –obteniendo altas rentabilidades cada año extra por haber amortizado hace tiempo sus inversiones–, puede ver de pronto

renovadas sus ambiciones de construcción, en el medio plazo, de nuevas centrales más modernas y, por tanto, preparadas para desastres análogos al de Fukushima. Inversiones millonarias que darían solidez de décadas a la estrategia de negocio de empresas del sector y que, sin lugar a dudas, premiarían el valor de sus acciones en los mercados de valores; y, que, de paso, pueden estimular economías deprimidas. Una oportunidad si la industria sabe enfocar el debate.

Conclusión

Esta crisis nuclear aún tiene consecuencias imprevisibles. Pero la toma de decisiones estratégicas de comunicación por parte de los principales actores del sector, en especial de las empresas –a nivel local y global– en sus relaciones con las autoridades, medios de comunicación y sociedad en general, también en lo local y en lo global, resultarán determinantes para su sostenibilidad, para su supervivencia.

La industria energética necesita ajustar de inmediato su narrativa sobre la legitimidad del negocio, que debe adaptarse a las dramáticas circunstancias actuales, y organizar una transmisión de la misma por canales tradicionales y *online* hacia sus *stakeholders* críticos. De no hacerlo, las emociones, el miedo, la presión de los activistas y la natural necesidad de los políticos de responder a las demandas sociales podrán acabar por fijarle un escenario de pesadilla para el futuro de su negocio.

Cómo han procedido los principales actores

- Gobiernos: en general, han coincido en difundir un mensaje de plena seguridad de las instalaciones nucleares de sus países y se han apresurado a solicitar verificación por parte de

las organizaciones técnicas de las condiciones de las plantas con miras a tranquilizar a la población y aprender de la crisis. Sin embargo, en sus decisiones ha primado una perspectiva local, contaminando así de confusión el escenario global.

- Organizaciones técnicas: su papel ha sido proactivo para respaldar el mensaje de las administraciones y garantizar la seguridad de las instalaciones, basándose en argumentos técnicos. Se han convertido además en fuente de información de confianza para los medios de comunicación.
- Empresas: con un bajo perfil hasta el momento, han sido prudentes y han cedido a la administración el manejo de la comunicación.
- Grupos activistas: la velocidad y la consistencia de su mensaje –20 años de maduración–, la flexibilidad de sus acciones y su conexión social les ha permitido transmitir ampliamente sus postulados y aprovechar en todo momento el desarrollo de la situación.

Tomamos el pulso a la energía

Cristina Amor
Directora del Área de Comunicación y Energía
de LLORENTE & CUENCA España

El Observatorio de Comunicación y Energía de LLORENTE & CUENCA presentó el primer Informe Anual sobre la Comunicación en el Sector de Energía en España 2011 que el que se ofrece una retrospectiva sobre el peso del sector energético en la vida política y económica del país y su visibilidad en los medios.

El estudio analizó 11 762 impactos registrados en los principales medios de comunicación y concluyó que:

- La energía nuclear y el sector carbón protagonizaron los temas del año de mayor concurrencia en medios como consecuencia de la fuga de la central de Fukushima en Japón y por la aprobación del Real Decreto del Carbón, respectivamente.
- Las voces más sonadas del sector fueron las empresas con mayor exposición mediática: Iberdrola, Repsol y Gas Natural Fenosa. Los ejecutivos de mayor visibilidad: los presidentes Ignacio Sánchez Galán (Iberdrola), Antonio Brufau (Repsol) y Borja Prado (Enel).
- Los políticos de mayor referencia pública fueron el ministro de Industria, Miguel Sebastián; el presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero; y el ex secretario de Estado de Energía, Pedro Marín.
- La energía vista sobre el papel: los tres periódicos con mayor seguimiento del sector energético son *El Economista*, *Expansión* y *Cinco Días*.

- En cuanto a los temas abiertos destaca la definición del *mix* energético, todavía sin fórmula, mientras avanza la promulgación de distintas medidas con carácter de urgencia.

Estas fueron las principales conclusiones de este análisis:

- A ritmo de *mix*: el sector de la energía en España baila a ritmo de *mix*. El cierre de la legislatura plantea importantes retos en materia energética para el nuevo Gobierno en prácticamente todas las áreas como la reforma del mercado eléctrico y el déficit tarifario, la regulación de los regímenes tarifarios de las renovables, la reducción paulatina y ayudas al carbón hasta 2018, el cierre de Garoña y la localización del almacén de residuos nucleares (actualmente en Francia), así como la dependencia energética exterior en gas y petróleo (recordemos la guerra del gas argelino).

  A lo largo del año, todos estos temas han sido puntos convulsos para el ejecutivo y objeto de numerosos titulares en los medios y declaraciones de las empresas. No obstante, la mayoría de los temas se están formulándo en la recámara a la espera de ser servidos. Septiembre ha sido el mes de cierre de plazos, se disolvieron las cortes y el día 19 terminó el periodo de consultas para el Plan de Energías Renovables, una de los puntos decisivos para la realización del *mix*. Mientras tanto, dos asuntos reclaman urgencia: la luz y las renovables.
- Manejo de los tiempos: sentar las bases para 2020. Hace precisamente un año se hablaba del bloqueo del pacto de Estado de la Energía, mientras tanto se tomaban medidas urgentes para salvar la crisis. En junio de 2010, Sebastián y Montoro se fijaron como fecha límite para presentar el pacto el 31 de julio y durante este mes dejaron a los técnicos la tarea de concretarlo. El eje fundamental fue concretar el llamado *mix* energético para el 2020. Las medidas urgentes

se pusieron en marcha, pero las bases del modelo energético siguen sin estar determinado.

- Marcando el ritmo: que pasará en el futuro aún no se sabe, ni los medios ni las empresas sentencian todavía. Lo que sí está claro es que la industria quiere que se hable de energía en la próxima legislatura, tal y como instaba Javier García, de la Fundación Renovables, en su última columna. La melodía suena, ahora bien, Gobierno y empresas deberán ir marcando el ritmo. Mientras tanto las empresas españolas miran a Latinoamérica con deseo y a Europa con cierto recelo sobre las políticas comunes.

Shale gas: perspectivas económicas y políticas en el ordenamiento del consumo energético mundial

Cristina Amor
Directora del Área de Comunicación y Energía
de LLORENTE & CUENCA España

Gemma Farinos
Consultora Senior de LLORENTE & CUENCA España

El shale gas: perspectivas económicas y políticas

Recientemente en España, se ha levantado el debate en torno a un recurso energético novedoso en nuestro mercado: el shale gas. La noticia ha estado relacionada con el anuncio del *lehendakari* Patxi López del descubrimiento de un yacimiento de shale gas en Álava. No obstante, se trata de un recurso energético ya estudiado y explotado en otros países desde hace algunas décadas. Por tanto, para empezar este análisis cabe preguntarse: ¿qué es el shale gas y qué nos trae de nuevo?

El shale gas, también conocido como gas pizarra, es un tipo de gas natural de similares características al gas convencional que ya conocemos. Se encuentra también en formaciones rocosas fósiles, pero a mayor profundidad que el gas convencional. Se extrae a través de la técnica de fractura hidráulica. Su utilidad

es igualmente aplicable al consumo doméstico de calefacción y también para la producción de electricidad.

En las últimas décadas, ha habido una apuesta importante por la inversión en el desarrollo tecnológico y la investigación de este tipo de gas, especialmente, en Estados Unidos que ve en este recurso posibilidades de autoabastecimiento para más de 100 años. De hecho, la Administración de Información de Energía de Estados Unidos calcula que, técnicamente, a nivel mundial pueden ser recuperados 188 billones de metros cúbicos de shale gas.

Por otro lado, organismos internacionales auguran un notable aumento en la demanda energética mundial. Un reciente estudio de Cambridge Research Associates, Inc. menciona que la demanda mundial de energía aumentará en un 40% para el 2030. En línea con los datos anteriores, en 2010 la Agencia Internacional de Energía anunció que prevé un crecimiento de un 36% en la demanda energética hasta 2035, con el 93% de las ganancias procedentes de países de fuera de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En conclusión, se trata de un recurso energético cuyos avances en exploración y explotación han despertado el interés de numerosas economías que, más allá del propio autoabastecimiento, ven en el shale gas la posibilidad de modificar el mapa geopolítico actual, frente a una menor dependencia energética de los países tradicionalmente exportadores y una redistribución del esquema de producción energética mundial.

Desde el punto de vista político y económico, a continuación, realizamos un análisis de las distintas perspectivas de exploración y explotación del shale gas en el marco internacional y nacional, de cara a sondear cuál es el papel que España podría jugar en este nuevo terreno.

Marco internacional: huyendo de la dependencia hacia el autoabastecimiento

Países como Estados Unidos y Australia abanderan la explotación de shale gas con un volumen de producción que, en el caso estadounidense podría garantizar el autoabastecimiento por más de un siglo y, en Australia, representa ya importantes ingresos económicos por su exportación al mercado chino.

En Estados Unidos el shale gas se ha convertido en una importante fuente de energía en los últimos años. De hecho, forma parte de uno de los puntos de la *agenda verde* de la administración del presidente Barack Obama el cual está impulsando la exploración y producción de este gas natural en diferentes puntos del país como Pensilvania, Ohio o Nueva York. En 2010, la explotación de shale gas representó el 23% de la producción de gas natural a nivel nacional.

En Europa, Polonia se ha convertido en uno de los primeros países en abrazar la extracción de shale gas. En el caso polaco, la extracción a gran escala de este gas supondría la independencia energética del país con un consecuente ahorro de millones de euros para las arcas del Estado. Al ser uno de los primeros explotadores de shale gas en el Viejo Continente, algunas cifras apuntan a unas reservas estimadas de 3 billones de pies cúbicos, Polonia espera convertirse en uno de los mayores exportadores de gas natural en Europa en pocos años. Un cambio radical en el escenario polaco de los últimos lustros, hasta ahora dependiente de Rusia, que ha hecho valer su hegemonía gasista en un tira y afloja con los recortes en el suministro. Polonia se deslinda y con ello refuerza su posición en la zona frente al gas ruso.

Otros países europeos que se han interesado en la producción de shale gas han sido Reino Unido y Alemania. En Reino Unido algunas empresas se encuentran actualmente realizando explo-

raciones para iniciar prospecciones. En Alemania se han descubierto recientemente algunos yacimientos que, de ser explotados, supondrían una garantía para la seguridad energética del país.

A estos, se suman los países emergentes que hasta ahora han tenido sus miras puestas casi exclusivamente en la extracción de hidrocarburos y minerales. Es el caso de Perú, México y Venezuela, entre otros. El gobierno de Chávez tiene hoy el gas como un sector estratégico para el desarrollo económico con el aumento de las exportaciones y una prioridad para el abastecimiento del mercado de consumo interior.

Son menos los países que se han posicionado en contra de la exploración de shale gas. En el lado extremo se encuentra Francia que ha dado marcha atrás a varias concesiones y ha prohibido *de manera preventiva* la extracción por fractura hidráulica de cualquier tipo de recurso.

Algunas voces críticas se han levantado en contra de la extracción de shale gas al señalar que puede ocasionar daños al medio ambiente debido a la posible contaminación de las fuentes acuíferas en el subsuelo o a la emisión de gases contaminantes durante el proceso de extracción.

Un reciente estudio de la Universidad de Cornell (Ithaca, EEUU) señala que los posibles escapes de gas metano podrían poner en cuestionamiento el beneficio del gas natural como energía alternativa a energías fósiles de alto impacto en la generación de CO2 como el carbón.

Algunos expertos señalan que, como en todo proceso de extracción de gas natural, existen riesgos, sin embargo, con una buena planificación, utilización de tecnologías y materiales de primer nivel el shale gas puede convertirse en una fuente de ingresos para Europa.

Para Alan Riley, City Law School in London: "En época de austeridad, el gas barato (como el shale gas) producido a nivel

doméstico y disponible en grandes cantidades podría convertirse en la mejor herramienta para recuperar la prosperidad europea".

¿Qué marco se abre para España?

En España apenas empezamos a preguntarnos qué es el shale gas tras el anuncio, por parte del *Iehendakari* del Gobierno Vasco, de que la provincia de Álava alberga en su subsuelo unos depósitos de 180 mil millones de metros cúbicos de este tipo de gas.

Según las estimaciones, esta cantidad supone 60 veces el consumo anual de Euskadi y cinco veces el de España, lo cual permitiría cierta autosuficiencia energética por el plazo de unos años. Se calcula que la inversión inicial será de unos 100 millones de euros lo que generaría un importante impacto socioeconómico en la región. El *Iehendakari* señaló que: "Estamos ante un proyecto estratégico para el país, una garantía de sostenibilidad futura".

En este sentido, el escenario energético español en la actualidad pasa por un esquema de dependencia exterior proveniente de países considerados inestables como Argelia –que suministró el 34% del gas natural en 2009– y Libia e Irán –importantes suministradores de petróleo–.

La reducción de los costes asociados a la importación de los recursos energéticos, la inestabilidad política acrecentada por la primavera árabe y la búsqueda de una menor dependencia energética y, por ende, el aumento del peso político y económico en el mapa de poderes internacional, son algunos de los criterios evidentes de apuesta por el shale gas como alternativa energética y aumento de la competitividad.

Ahora bien, ante la incertidumbre energética española con el fin de la legislatura y los retos venideros, la pregunta es qué modelo jugará España en este nuevo orden y cuáles son las oportunidades reales del shale gas desde distintos ángulos: ¿una ma-

yor producción de gas español podría ser un paliativo al déficit de tarifa eléctrica y contribuir a la bajada del precio de la luz?

Recordemos que con el cierre de las minas de carbón bajo decreto europeo a partir de 2018, la electricidad dejará de ser producida mediante este mineral. Lo cual abre un abanico de oportunidades en este periodo de transición, tanto al sector de las renovables como al gasista.

Por otro lado, ¿podría representar una reducción significativa de los costos asociados a la importación y una inyección de inversiones lo suficientemente sustancial para tener peso en el *mix* energético nacional? Son algunas de tantas cuestiones abiertas que requerirán una profunda reflexión en un futuro cercano.

La energía nuclear: crónicas 2011, interrogantes 2012

Cristina Amor
Directora del Área de Comunicación y Energía
de LLORENTE & CUENCA España

2011 será recordado en materia energética como uno de los hitos históricos de la energía nuclear, que ha protagonizado un urgido e imperioso debate a nivel mundial, tal vez el más ferviente desde su descubrimiento y tras el accidente de Chernobyl en 1986.

Cualquier análisis en referencia a las políticas energéticas en materia nuclear tomadas este año, deberá hacer un paréntesis entre el antes y después del accidente nuclear de Fukushima en Japón en el mes de marzo, que ha marcado innegablemente el posterior devenir del sector. En el seno de la Unión Europea, las reacciones han sido de lo más dispares: desde el sorpresivo apagón anunciado por Alemania hasta la defensa a ultranza de Francia. En España no ha sido menos puesto que, incluso antes del suceso de Fukushima, el debate nuclear ya estaba abierto en el marco del plan de ahorro energético propuesto por el Gobierno socialista.

Analicemos en qué medida ha afectado esta catástrofe al potencial desarrollo de la industria y qué posiciones mantienen los gobiernos sobre el futuro del sector.

Crónicas 2011 del sector nuclear en España

El sector nuclear en cifras

- Seis centrales nucleares con ocho reactores.
- Seis de los ocho reactores españoles cuentan con prórrogas de actividad aprobadas por el CSN entre 2010 y 2011 para la explotación por diez años más.
- Dos centrales en desmantelamiento: Zorita (Guadalajara) y Vandellós I (Tarragona)
- Una central cercana al vencimiento de su vida inicial de diseño: Santa María de Garoña, Burgos.
- Actualmente, una cuarta parte de la energía consumida en España es nuclear.
- En 2010, el 20,6% de la generación eléctrica fue nuclear.

Novedades legislativas en el sector nuclear

Antes del suceso de Fukushima, en febrero, en el marco del plan de ahorro energético presentado por el gobierno, el Consejo de Ministros aprobó una enmienda a la Ley de Economía Sostenible por la que se prolonga la vida útil de las nucleares españolas más allá de los 40 años inicialmente estipulados. Hasta el cierre, el PSOE prevé incrementar las exigencias de seguridad.

No obstante, esta enmienda no tenía previsto afectar al cierre de Garoña en 2013. Por otro lado, una sentencia sin precedentes de la Audiencia Nacional que determinó que la energía atómica tiene implicación política y, por tanto, el Gobierno podrá no prorrogar la licencia de explotación de Garoña en contra de los informes técnicos que avalan su continuidad por diez años más. En última instancia, el Gobierno socialista insistió en la firmeza

del cierre de la central burgalesa, como así lo manifestó el ministro de Industria, Miguel Sebastián.

Sucesivamente, en mayo de este año, el Congreso aprobó la Ley de Responsabilidad Civil para casos de accidente atómico que prolonga el periodo de reclamación a 30 años para daños a personas y en diez años para el resto de perjuicios. Eleva hasta 1 200 millones de euros la indemnización que debe ser cubierta por las propias centrales.

Asimismo continúa pendiente de deliberación en Consejo de Ministros la definición del emplazamiento del Almacén Temporal Centralizado (ATC) para el almacenamiento de los residuos nucleares. El debate se ha extendido a lo largo de la legislatura desde que se abriera un concurso público en 2009 para adjudicar su ubicación. Actualmente, 2 000 toneladas de residuos nucleares se encuentran en Francia, quien ya ha reclamado su traslado al vencer el plazo en diciembre de 2010. Areva, la empresa nacional francesa encargada de la gestión de residuos radioactivos, alegaba que "existe una ley francesa y una directiva europea que prevén que los estados europeos no pueden albergar indefinidamente residuos nucleares provenientes de otro país". España paga 60 000 euros diarios por el resguardo de dichos residuos. Una reciente decisión del CSN –promovida por los consejeros designados por el PP- pretende forzar la definición del ATC al limitar el almacenamiento del combustible gastado con un plazo máximo de un año.

A finales de mayo de 2011, la Comisión Europea anunciaba el calendario y criterios para las pruebas de resistencia de los 143 reactores nucleares existentes en suelo comunitario tras el accidente de Fukushima provocado por el tsunami que sacudió Japón. Las pruebas pretenden determinar el nivel de seguridad de las centrales europeas, especialmente, frente a situaciones no previstas como apagón eléctrico total, pérdida prolongada

de la refrigeración, inundaciones o ataque terrorista. En estos meses, el Consejo de seguridad nuclear ha evaluado el nivel de seguridad de los reactores nucleares españoles sobre estos criterios. Los resultados de un informe preliminar determinaron la inexistencia de "deficiencias graves". Adicionalmente, el Consejo propuso crear un centro unificado de emergencias que tenga capacidad para actuar en cualquiera de las seis plantas españolas en activo. El informe definitivo deberá remitirse a la Unión Europea antes de finalizar el año.

Además, a lo largo de ese ejercicio, el CSN aprobó la renovación de la explotación por diez años más en Cofrentes y a los dos reactores de Ascó, hasta el 2021. Ascó obtuvo en diciembre el visto bueno para su continuación por parte del Gobierno socialista. El año anterior se renovó la explotación de Almaraz I y II hasta 2021 y 2023, respectivamente, y de Vandellós II, hasta 2028.

Medidas en el marco de la unión europea: unos defienden y otros apagan

El sector nuclear en Europa

- 14 de los 27 estados miembros tienen centrales nucleares en operación.
- Hay un total de 143 reactores en funcionamiento.
- Seis reactores se encuentran en construcción en cuatro países (Bulgaria, Eslovaquia, Finlandia y Francia).
- En 2010, en la Unión Europea, un tercio de la electricidad generada provino de fuentes nucleares, que asimismo representa el 15% de la energía total.
- Francia, el país más nuclearizado del continente, con 58 reactores.

El accidente de Japón generó una respuesta inmediata de la Unión Europea que se apresuró a tomar medidas urgentes para evaluar los niveles de seguridad de los reactores existentes en territorio comunitario.

A título individual, las principales potencias europeas, abanderadas por el eje Berlín-París, han mostrado posturas muy dispares en respuesta al futuro del átomo. Sin embargo, la directora ejecutiva de la Agencia Internacional de la Energía lo ve claro. Maria van der Hoeven declaraba en octubre en una entrevista al diario *El País* que "no podemos caminar hacia una energía verde sin la nuclear".

Posicionamientos a favor: Francia defiende

Francia, el país más nuclearizado del continente, salió urgentemente a defender el buen estado de salud de su sistema de reactores, con un mensaje tranquilizador hacia la población y con vistas a evitar una millonaria factura de medidas preventivas, empezando por las pruebas de resistencia contra ataques terroristas y catástrofes naturales. Reino Unido se mantiene en la misma línea continuista.

Posicionamientos en contra: Alemania apaga e Italia renuncia

Por el contrario, por razones de cierto calado político, Alemania respondía con premura anunciando un rotundo "apagón nuclear" para 2022, frenando así la prórroga de vida de las nucleares aprobada el otoño de 2010. "Tenemos que diseñar una nueva arquitectura energética", declaraba la canciller Angela Merkel. Para lo cual, destacó el desarrollo de "oportunidades para las exportaciones de nuevas tecnologías y para la creación de puestos de trabajo". "Seremos ejemplo para el mundo", concluía la man-

dataria. El Gobierno alemán plantea aumentar las renovables del 17% actual a un 35% en 2020.

También abandonarán la nuclear Suiza y Bélgica. A su vez, Italia que posee una moratoria contra la energía nuclear, renunciaba a su pretensión de volver a contar con centrales nucleares y corregir así su déficit competitivo para producir electricidad más barata. El plan energético propuesto por Giulio Tremonti, ministro de Economía, estaría basado en las energías renovables financiadas por eurobonos, todavía con reticencias europeas. En un referéndum celebrado en junio, el 94% de los votantes italianos se pronunciaron en contra del programa atómico de Berlusconi.

La otra cara de la moneda, la representan países como Rusia que advierten una oportunidad para el crecimiento de las exportaciones de gas y petróleo en reemplazo a la fuente nuclear. En especial, tras la construcción de los dos grandes gasoductos –Nord y South Stream- que conectarán el territorio zar con el norte y sur europeos.

En septiembre, el Organismo Internacional para la Energía Atómica (OIEA) aprobaba el plan de acción para mejorar la seguridad de las centrales, con un resultado menos ambicioso de lo inicialmente previsto dada la oposición de países en pleno desarrollo nuclear como EEUU, India, China y Pakistán.

En Europa, las medidas a tomar las determinarán los resultados de las pruebas de resistencia que se esperan publicar en abril de 2012.

Interrogantes 2012 en España: entre el liderazgo de las renovables y la bajada del precio de la luz

El debate nuclear en España resulta especialmente sensible ya que, pese a la vertiente de seguridad exigida por Europa, la reflexión nacional ha ido ligada al necesario plan de ahorro ener-

gético –auspiciado por la crisis y aprobado antes del fatal suceso en Japón- y las medidas que se requerirán en un futuro cercano –entre otras, la definición pendiente del *mix* energético, empezando por qué pasará con el Plan de Energías Renovables (PER), y los recortes previstos en las primas a las renovables-. Así como, la incesante subida del déficit de tarifa eléctrico, ya valorado en 20 000 millones de euros.

Ahora, cabe esperar cuáles serán los movimientos del nuevo Ejecutivo. En materia nuclear, el posicionamiento tradicional del PP ha sido de apoyo a la industria, en especial, respecto al cierre de Garoña anunciado en 2009. En septiembre de dicho año, en una visita a la central burgalesa, Mariano Rajoy declaraba que "si el PP gana las elecciones, Garoña no se cierra". Días antes del suceso de Fukushima, Rajoy apuntaba que "tiene que haber primas justas (en referencia a renovables) y energía nuclear, que hoy es más barata y más limpia".

En la misma línea, Soraya Sáenz de Santamaría, entonces portavoz popular en el Congreso y responsable del traspaso de poderes al nuevo Gobierno, después del suceso instaba a la "seguridad y la sensatez". Sin detrimento del lineamiento por todos conocido, el PP todavía no ha desvelado sus planes respecto al ATC o el futuro de Garoña, ni tampoco cómo solventará el déficit eléctrico. No obstante, un documento de propuestas para la estrategia energética nacional elaborado por Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales (FAES) presentado en junio prevé la reformulación de las políticas de energía renovable de acuerdo con los principios de sostenibilidad, eficiencia económica y la competitividad; así como la suspensión temporal de la instalación de las plantas que requieren apoyo adicional del mercado hasta que la brecha de ingresos-costos desaparezca. En cuanto a la energía nuclear, esta hoja de ruta prevé garantizar la extensión de la vida de las plantas nucleares que cumplan con los requisi-

tos establecidos por el CSN, con la consecuente revocación del cierre de Garoña. Además, se propone la elaboración de un plan para la ampliación de la Red nuclear con nuevos reactores de última generación, según ha informado el diario ABC.

Las cifras y propuestas de la propia industria

De cara a la próxima revisión de la tarifa eléctrica, el sector calcula que el nuevo Gobierno del PP debería subir la luz un 12% en 2012.

Ante las nuevas iniciativas que puedan sucederse con la llegada de los populares, las patronales advierten de antemano respecto a la posibilidad de imponer una tasa a la nuclear sobre los beneficios 'caídos del cielo' (*windfall profits*). Eduardo Montes, presidente de UNESA, patronal de las eléctricas, señaló en el Foro de Nueva Energía en octubre que las instalaciones nucleares "no están amortizadas" y requieren unos 350 millones al año solo en gastos de mantenimiento. Endesa señalaba, durante la presentación de su cuenta de resultados, que seguirá invirtiendo en sus centrales nucleares. Borja Prado, su presidente, señalaba que "tendremos que seguir utilizando la energía nuclear" si queremos cumplir con los objetivos marcados en el Protocolo de Kioto.

Según datos de la Agencia Internacional de la Energía, España es uno de los países europeos con mayor inversión en renovables. Entre 2007 y 2010, el sistema de ayudas español concedió más de 18 000 millones de euros.

Mientras el nuevo Gobierno realizaba el traspaso de poderes, el sector privado presentó sus propias iniciativas. El primero en hacer pública una propuesta fue Ignacio Sánchez Galán, presidente de Iberdrola. La fórmula presentada por Galán tan solo días después de las elecciones nacionales lleva como estandarte una reducción de un 20% de las emisiones de CO_2 mediante un

recorte del 20% en las inversiones del modelo actual. Esto supondría llegar al 2020 con el siguiente *mix* energético: energías térmicas (24%), eólica (21%), nuclear (18%), hidroeléctrica (12%) y solar (5%). El 20% restante serían cogeneración y biomasa. Quedaría congelada la energía termosolar. Así pues, las eléctricas siguen apostando por la energía nuclear.

Por su parte, la presidenta del Foro Nuclear, María Teresa Domínguez, aboga por alcanzar el 30% en la participación de la energía nuclear al *mix* energético nacional, frente al 20% actual, lo cual requeriría tres nuevos "proyectos adicionales de centrales nucleares".

Los retos

Queda por ver entonces, cuál será el peso de dichas propuestas en la ruta para el sector energético que determinará el Gobierno presidido por Mariano Rajoy. Algunos expertos esperan que se retomen las conversaciones para alcanzar un Pacto de Estado sobre el sector energético.

Los temas abiertos para este debate son:

- Qué medidas se tomarán en torno al déficit de tarifa eléctrico.
- Si se acometerán cambios en el PER.
- Cuál será el destino de Garoña más allá del año 2013.
- La localización del ATC.

COMUNICACIÓN Y LITIGIOS

Comunicación y litigios: la importancia de contar con un buen portavoz

Luis Miguel Peña
Director Senior de Comunicación y Litigios
de LLORENTE & CUENCA España

No solo es importante el contenido de un mensaje sino la idoneidad de su transmisor. Prueba de ello, es que el mismo mensaje o discurso tiene un impacto distinto en el receptor en función del carisma o habilidades del comunicador. Aplicado al supuesto en el que una compañía se ve inmersa en un conflicto judicial, el portavoz durante el proceso puede jugar un papel clave en la propia resolución del litigio.

El modo en el que se gestiona la comunicación durante un conflicto judicial tendrá un impacto en la reputación de la compañía y, por tanto, además de una estrategia legal, es necesaria una estrategia de comunicación alineada con la jurídica, con un equipo de profesionales que gestione la demanda informativa. La cabeza visible será el portavoz oficial.

El portavoz puede tener distintos perfiles, con las consiguientes ventajas y retos, según el perfil elegido. Si bien se deben tener en cuenta las peculiaridades propias de cada caso, existen unas reglas o rasgos comunes que debe cumplir todo portavoz.

Habilidad lingüística: uso del lenguaje adecuado

El portavoz debe tener la habilidad para poder convertir el lenguaje técnico-judicial lleno de tecnicismos, en un lenguaje más sencillo que llegue a un público más variopinto, no necesariamente formado en Derecho. Se trata de encontrar un punto de equilibrio entre términos demasiado específicos de la jerga legal y un lenguaje demasiado vulgarizado.

Por ejemplo, siempre es mejor utilizar expresiones como "los fundamentos jurídicos que apoyan una resolución", "los comentarios que apoyan una fundamentación jurídica" o "caso pendiente de resolución judicial" en vez de recurrir a expresiones como *ratio decidendi*, *obiter dicta* o *sub iudice*.

En resumen: es importante el uso de un lenguaje accesible sin caer en la vulgarización y, para ello, el portavoz debe saber traducir y canalizar el mensaje adecuadamente.

Conocimiento jurídico y empresarial: conocerse a sí mismo y al mercado

El portavoz seleccionado para dar soporte a un procedimiento judicial debe tener los suficientes conocimientos jurídicos para entender el funcionamiento del sistema legal. Por otra parte, debe tener un amplio conocimiento de la empresa y del entorno que rodea a esta. Es decir, el portavoz debe saber la situación actual de la empresa, el pasado reciente y el futuro de la compañía, así como las circunstancias que rodean a los principales competidores en el mercado. Asimismo, resulta esencial que el portavoz sepa utilizar este bagaje de conocimientos para hacer frente a imprevistos, como las posibles preguntas fuera de guión de los medios de comunicación.

En resumen: el conocimiento que disponga el portavoz sobre la compañía y el sector deber ser amplio y debe contar con conocimientos legales suficientes para entender el funcionamiento del sistema legal.

Conocedor del funcionamiento de los medios de comunicación

Si bien el gabinete de comunicación asiste al portavoz en la labor de conocer las pautas y funcionamiento de los medios de comunicación, lo más idóneo sería que el portavoz tuviera algunos conocimientos en este terreno. Entre otras cuestiones, es importante que el portavoz entienda los horarios de los periodistas, las prioridades informativas e intereses de cada grupo de comunicación.

El portavoz debe ser capaz de ofrecer al periodista datos concretos sobre cifras, cantidades, nombres y lugares específicos, sabiendo salir airosamente de las preguntas sobre los datos que no quiera o no pueda revelar. No obstante, es clave tener en cuenta que el portavoz debe apoyarse en todo momento en el equipo de expertos en comunicación.

En resumen: el portavoz debe ser conocedor del funcionamiento de los medios de comunicación y conocer las pautas de trabajo de los periodistas, si bien ha de apoyarse en la labor del equipo de expertos en comunicación.

Accesibilidad: disponibilidad para los medios y control de agenda

En cualquier momento puede ser oportuno, para la estrategia del proyecto, contar con el portavoz. Por tanto, el tiempo y la disponibilidad son fundamentales. Si es necesario trasladar un

determinado mensaje en boca del portavoz, este hablará con los medios de comunicación, mientras que será el gabinete de comunicación el que lleve la relación habitual con el periodista, para lograr que sea la propia compañía la fuente clave para la prensa. Hay que tener en cuenta que estas reglas son aplicables tanto cuando el objetivo de la empresa es tener visibilidad como cuando de lo que se trata es de mantener el caso en un plano de discreción. La disponibilidad de tiempo del portavoz, así como el control de la agenda son esenciales.

En resumen: el portavoz debe ser accesible y estar disponible para los medios de comunicación y controlar la agenda adecuadamente, siempre teniendo en cuenta que es el gabinete de comunicación quién se encarga de la relación habitual con los periodistas.

El portavoz único: regla general

La regla general que debe asumirse es que el portavoz debe de ser único, por razones de sencillez, claridad y unidad de mensaje, lo que sin duda agradecerán los interlocutores y receptores del mensaje. No obstante, existen excepciones a esta regla general, es decir, casos en los que se recomienda que existan varios portavoces.

En ocasiones es aconsejable, para evitar confusiones entre los *stakeholders* destinatarios del mensaje, que existan distintos portavoces en función del *stakeholder* a quien se dirige el mensaje. Por ejemplo, si la compañía tiene presencia en distintos mercados geográficos, es conveniente tener un portavoz distinto en función del territorio. El idioma o cultura pueden convertirse en barreras para una comunicación eficaz.

De igual forma, si los receptores del mensaje son principalmente inversores o accionistas, lo más idóneo sería que el

portavoz fuese un miembro del Consejo de Administración, con un amplio conocimiento de la composición accionarial de la compañía.

En resumen: para preservar la unidad de mensaje lo más recomendable es que el portavoz sea único, si bien existen circunstancias excepcionales que aconsejan la pluralidad de portavoces.

El portavoz no actúa solo: se apoya en un equipo de expertos

En la figura del portavoz reside parte del éxito de la comunicación durante el proceso judicial. Sin embargo, no hay que olvidar que la eficacia de la comunicación en un litigio se apoya en gran medida en el equipo de profesionales que le respalda y asesora.

El equipo de comunicación debe estar formado por expertos consultores de comunicación especializados en gestionar casos judiciales. El portavoz debe de ser consciente de que cuenta con este equipo de expertos ante cualquier duda que le pueda surgir.

El portavoz debe estar entrenado y formado en las tácticas y recursos para lograr una comunicación adecuada de sus mensajes, labor para la que será asistido por un equipo multidisciplinar de expertos consultores.

En resumen: el portavoz está asistido por un equipo de expertos consultores de comunicación, especializados en gestionar casos judiciales. Estos profesionales le ayudarán a adquirir las tácticas y recursos adecuados para lograr una comunicación eficaz de los mensajes.

La comunicación especializada en litigios: una disciplina en auge

Luis Miguel Peña
Director Senior de Comunicación y Litigios
de LLORENTE & CUENCA España

De manera recurrente, los casos en los que hemos trabajado en los últimos años nos han demostrado una cosa: la existencia de *juicios paralelos* es inevitable. Lo es desde que existen los medios de comunicación de masas, pero cada vez tiene mayor importancia porque Internet ha cambiado el modo en el que fluye la información y, lo que es más importante, la opinión. Ya hace tiempo que los anglosajones acuñaron en este sentido la expresión *the court of public opinion* y empezaron a tomar en cuenta la comunicación como una disciplina más en el diseño de su estrategia legal. La opinión de los expertos en esta materia es unánime: la gestión de la comunicación influye en el resultado del litigio, como mínimo, en términos de reputación, independientemente del fallo o resolución.

Especialmente en aquellos casos en que (al menos) una de las partes es una persona o una compañía de alta notoriedad, un litigio se plantea no solo como una disputa técnica dentro de la sala, sino como una competición en la que cada una de las partes debe conseguir que su versión sea escuchada, comprendida y recordada por aquellos que tienen voz influyente en el *juicio paralelo*.

Algunos casos muy relevantes de los últimos años han demostrado que el proceso es tan importante para la reputación de las partes como el desenlace del litigio. Es en estos casos en los que cobra sentido diseñar una buena estrategia de comunicación para influir en el resultado, al menos en términos de percepción pública.

No obstante, todavía existen algunos mitos sobre el papel que puede o debe ocupar la comunicación en el desarrollo del litigio, como los que se plantean a continuación.

Solo pensaremos en la comunicación "si vemos que el caso salta a los medios"

Como consultores en la materia, no podemos evitar reseñar este error en primer lugar. En demasiadas ocasiones, los asesores de comunicación somos convocados entre 24 y 48 horas antes del primer hito procesal porque algún periodista se ha puesto en contacto con el cliente o el equipo legal. De hecho, otras veces ocurre ya con el proceso iniciado, con motivo de que algún medio escribe sobre el caso.

Aunque en la profesión estamos acostumbrados a trabajar contra el reloj, resulta curioso comprobar que también algunos de los mejores asesores legales del país, que atesoran entre sus características una gran capacidad de preparación, investigación y planificación de los casos y su estrategia, olvidan incluir la estrategia de comunicación entre las claves del éxito de un caso.

La estrategia de comunicación debe adaptarse además al tipo de jurisdicción del caso. Mientras los casos penales son más rápidos y mediáticos, con vistas orales públicas, el ámbito civil y el contencioso tienen más contenido escrito, no siempre con vistas orales. La estrategia debe prever la notoriedad que va a tener el caso, especialmente en procesos de Derecho de la Competencia

y otros litigios de tipo mercantil, que afecten a la reputación de las compañías, como los conflictos accionariales.

Siguiendo con la tesis planteada al comienzo, pensamos que en la sociedad actual, la visión que trasladen los medios y los líderes de opinión de la Red a la opinión pública sobre un caso (durante cada hito de su desarrollo) puede llegar a ser tan beneficiosa o perjudicial para las personas y organizaciones involucradas en el proceso como el resultado final del mismo.

Clave 1: *la preparación es el principal factor de éxito en la comunicación de un litigio, porque el objetivo es proteger la reputación, sea cual sea el resultado del proceso.*

Ante cualquier pregunta de los periodistas: no comment

Antes de nada, queremos aclarar que no siempre hay que hacer declaraciones y que a veces es mejor no decir nada que improvisar y generar noticias no planificadas. Dicho esto, podemos remarcar que en este segundo mito nos estamos refiriendo a las numerosas ocasiones en que se confunde el perfil bajo con la (si podemos denominarla así) técnica del avestruz, esto es: no decir, nunca, nada, a nadie, sobre todo si es un periodista.

Sin perjuicio de que existan otras vías para trasladar a los periodistas que siguen un caso sus claves principales y la visión de las partes en litigio, las preguntas de los medios suponen una fantástica oportunidad para trasladar nuestros mensajes a la opinión pública y avanzar en el camino de explicar nuestra versión del caso.

Por tanto, lo mejor sería, en línea con lo ya argumentado, preparar las preguntas y prever cualquier exposición ante los medios u otras audiencias, de forma que las respuestas ayuden a entender el caso y la posición de nuestra parte. Solo así podremos contribuir a la estrategia y aumentar las posibilida-

des de salvaguardar o mejorar su imagen. Numerosos casos han demostrado que la opinión pública puede llegar a traducir no comment como soy culpable, especialmente en un entorno de rápida creación de opinión, como es la Red.

Clave 2: *las preguntas son oportunidades para dar nuestro ángulo. Planifiquemos las declaraciones y utilicemos respuestas cortas y directas para evitar divagar.*

Hablar con un periodista es como hacerlo ante un juez o un jurado

Después de lo que hemos apuntado en el apartado anterior, el lector podría pensar que hay que hablar con los periodistas tanto como con un jurado o un juez para que *compren* nuestros argumentos y decidan su posición a nuestro favor, pero esto no es exactamente así. Nuestro interlocutor en un medio no tendrá un conocimiento técnico profundo de determinados conceptos que sí son habituales para los juristas (dictamen, resolución, medida cautelar, tipos de recurso, querella, demanda, etc.).

Una de las claves clásicas de la comunicación es la adaptación de nuestras formas y el lenguaje al receptor. Así como se emplean diferentes técnicas para persuadir a un juez, a un tribunal o a un jurado, también es necesario adaptar nuestro discurso a los formalismos, parámetros, lenguaje y objetivos propios de los medios de comunicación cuando hablemos con un periodista.

Dentro de este apartado, el error más común (aunque perfectamente comprensible) es emplear demasiados tecnicismos, tanto de la práctica jurídica como del sector económico o la materia en disputa. Otra tentación habitual es profundizar en exceso en los detalles del caso sin haber comprobado antes si nuestro interlocutor entiende la estructura básica del caso, las

posiciones iniciales de las partes y las resoluciones alternativas más probables.

Los expertos internacionales en comunicación de litigios son casi unánimes al apuntar como error habitual el uso de giros técnicos, vocablos jurídicos (incluso en inglés) y frases-tipo que son habituales en la práctica procesal, pero que han sido demasiado utilizadas y vulgarizadas por los medios. Recordemos que la mayoría de los lectores no tienen la formación técnica necesaria y es muy fácil que se interpreten más allá de su significado real, aunque tenga todo el sentido acudir a ellas dentro de la sala.

Clave 3: *igual que se ensaya un alegato o una exposición, la reunión con un periodista debe ser preparada en contenido y lenguaje; y, entrenada tantas veces como sea necesario.*

No necesitamos preparar la comunicación porque no queremos que se publique nada

Como decíamos al comienzo, la experiencia demuestra que evitar un *juicio paralelo* es casi imposible, especialmente si la materia o las partes en litigio son suficientemente conocidas o relevantes.

En muchas ocasiones, se produce una confusión entre el objetivo y lo que hay que hacer para conseguirlo. Es lícito que marquemos como meta que un litigio pase lo más desapercibido posible, porque es lo que conviene a nuestra reputación, pero lo más importante es que para conseguirlo es necesario trabajar tanto o más con los líderes de opinión que si quisiéramos obtener notoriedad.

Lo que es importante es contar con que siempre, en mayor o menor grado, va a existir cierto grado de interés en un caso (por parte de los medios, los internautas, etc.), y que, dependiendo de ese grado y de lo que convenga a la reputación de la compañía, se debe trabajar en cada paso, no solo con los medios de

comunicación tradicionales, sino también con la mirada puesta en todos los grupos o individuos que puedan estar involucrados o interesados en el asunto, porque la Red les ofrece un espacio muy accesible, sencillo y absolutamente público para opinar e incluso juzgar de forma paralela.

En resumen, la creación paralela de un juicio en la opinión pública es inevitable en determinados casos, pero cualquiera de las partes puede trabajar para graduar u orientar sus efectos.

El lenguaje de los jueces hacia el ciudadano

Luis Miguel Peña
Director Senior de Comunicación y Litigios
de LLORENTE & CUENCA España

Algunas decisiones judiciales recientes han resucitado el debate sobre la calidad de la justicia española, pero estas polémicas no surgen tanto por su acierto o su ajuste a Derecho, como por las dificultades de la opinión pública para entenderlas. Basta con retroceder algunas semanas para recordar la polémica generada por la decisión de un órgano público de impedir un debate televisivo entre candidatos electorales, la ausencia de medidas cautelares en algunos de los lamentables casos de violencia de género, o la imposición de fianzas de baja cuantía a personas acusadas de estafas millonarias. Siendo ortodoxos, lo primero es afirmar que los medios de comunicación no influyen directamente en las decisiones judiciales. Sin embargo, con frecuencia hay informaciones que pueden llevar al público a no comprender las decisiones de los jueces sobre las diligencias de un caso o sobre su resolución.

Cada vez es más frecuente que las partes perjudicadas por una decisión judicial acudan a los medios defendiendo la irracionalidad de una decisión, la falta de humanidad de cierto tribunal o el anacronismo de una ley. Hay ejemplos recurrentes sobre la prisión provisional, las medidas cautelares, la imposición de fianzas, la calificación de un hecho como falta o delito, la no admisión a trámite por cuestiones formales, etc.

Asumiendo que resulta inevitable que algunos casos obtengan la atención de los medios, tanto escritos como audiovisuales, y en paralelo se conviertan en el comentario principal de los foros y redes sociales en Internet, los magistrados tienen un reto adicional a su labor diaria: explicar mejor sus decisiones porque les va en ello la imagen que la opinión pública tenga de la justicia. Un fallo complejo puede ser una magnífica oportunidad para demostrar las dificultades de administrar justicia o convertirse en un problema, porque los medios necesitan simplificar la noticia para hacerla comprensible, de forma inmediata, a una opinión pública que normalmente no cuenta con la formación jurídica oportuna.

El reto no es inalcanzable, pero requiere algunos cambios. Los tribunales están formados por personas de elevada formación jurídica, y en determinadas instancias cuentan también con buenos profesionales del ámbito de la comunicación que ayudan a los medios a realizar su labor. Es asumible que la elevada carga de trabajo de los tribunales españoles puede dificultar que se disponga de buenos portavoces. No obstante, la imagen de la justicia debe ser una prioridad para el sector, porque la reputación de los magistrados es clave para mantener e incrementar la confianza de los ciudadanos en el Estado.

Lo que aquí se plantea no es algo que tenga una solución inmediata, pero sí existen algunas pautas sencillas que ayudarían a mitigar el problema, mejorando la percepción de los ciudadanos sobre la Administración de justicia. Primero, realizar un buen análisis del escenario informativo en el que se va a publicar una decisión o resolución. Aunque siempre se deben cumplir los plazos del procedimiento, un buen manejo de los tiempos puede ayudar a gestionar mejor las dudas y reacciones que suscitará la publicación, preparando con antelación el enfoque de la explicación e incluyendo respuestas a las preguntas más predecibles.

En segundo lugar, los órganos judiciales deben convertirse en la principal fuente de explicación de la decisión, y esto exige dos cosas: poner portavoces experimentados a disposición plena de los medios en las horas y días inmediatamente posteriores a la publicación y redactar una versión simplificada (que no simplista) de la decisión o resolución adoptada, más fácil de digerir por la opinión pública.

Lo positivo de esta reflexión es que casi todas las semanas se presentan oportunidades para intentar el cambio, y que nuestros magistrados tienen cada día mejor formación y más sensibilidad hacia estos asuntos. Así, pronto veremos cambios en este ámbito, como continuación del camino de modernización permanente de un colectivo que destina sus esfuerzos a servir a una de las más altas encomiendas posibles: conseguir una sociedad con mayores garantías y mejor justicia.

MINERÍA

Minería y energía: claves para construir la comunidad en el mundo 2.0

Juan Carlos Gozzer
Director de Comunicación Online para América Latina
de LLORENTE & CUENCA

Lis Maldonado
Consultora Senior de LLORENTE & CUENCA Panamá

Introducción

Internet no es solo un espacio de oportunidades dirigido al consumidor final. La presencia creciente de *stakeholders*, líderes de opinión, periodistas, inversionistas y otros públicos objetivo han convertido el entorno *online* en un espacio estratégico para la optimización de los modelos de negocio empresariales y para el fortalecimiento reputacional de marcas, empresas y directivos.

Las estrategias de fortalecimiento de la reputación de las grandes compañías abarcan, en la actualidad, tanto los ámbitos *off* y *online*. Pretender tener un bajo perfil en Internet o simplemente no estar, es un lujo que estas compañías no pueden permitirse. Y Panamá no es un mercado ajeno a esta realidad.

Con una penetración de Internet cercana al 30 por ciento, Panamá es el país de América Central cuyos usuarios pasan más

tiempo conectados a la Red. Según estudios recientes, los panameños pasan más de 5 horas diarias conectados a Internet.

Contar con esta atención del público objetivo constituye para las compañías una importante fuente de oportunidades, pero también de amenazas, teniendo en cuenta la viralidad de los mensajes y la alta exposición de marcas y productos a la opinión *online*.

Entre las páginas que más visitan los panameños, según un estudio realizado por Dichter & Neira, se encuentran Google, Facebook, Hotmail, YouTube, Twitter, entre otras. El hecho de que más del 70% de los usuarios con acceso a Internet tenga una cuenta en Facebook es un reflejo de la proactividad del país en los entornos *online*.

Conscientes de los retos y oportunidades que este escenario plantea para las grandes compañías del país, el presente documento de LLORENTE & CUENCA aborda algunos de los principales aspectos a tener en cuenta en una estrategia *online* de éxito. Dichos lineamiento parten, además, de una mirada a 5 de las principales empresas del sector energía y 3 empresas de minería metálica del país, junto a algunos referentes internacionales que pudiesen reflejar un modelo de buenas prácticas.

Nuestra presencia en los buscadores: la primera vía de contacto con los públicos estratégicos

En Panamá, como en la mayoría de los países de América Latina, los motores de búsqueda (Google, Yahoo, etc.) son el primer punto de acceso a la información *online* y, por ende, uno de los principales generadores de percepciones (y reputación) sobre marcas, empresas, productos, servicios y personas.

En ese sentido, la *encontrabilidad* en los motores de búsqueda no solo se ha convertido en una prioridad de *marketing* o de pu-

blicidad, sino en parte de la misma estrategia de negocio de las compañías. Esta *encontrabilidad* se refiere, básicamente, a la forma como las grandes empresas van al encuentro de sus públicos objetivos a través de palabras clave y, al mismo tiempo, desarrollan acciones de protección de sus marcas vigilando las percepciones generadas por los resultados obtenidos en los buscadores.

Esta tendencia cobra especial importancia en sectores como el de minería o energía en los que el ruido y la desinformación están presentes en el día a día.

Empresas mineras como Kinross ya integran en sus estrategias de presencia en la Red elementos de protección de sus activos (tangibles e intangibles) en los motores de búsqueda, mejorando así la percepción y confianza que generan entre sus públicos objetivo.

Enfocada en difundir su trabajo con la comunidad, la compañía ha apostado por contar con un activo propio para su actividad de responsabilidad social que, en formato de blog (www.mineríaresponsable.com.ec), le ha permitido no solo mejorar su comunicación con las comunidades, sino aumentar su presencia en términos estratégicos en los motores de búsqueda. Esta estrategia se ha visto reforzada con la creación de otros activos como una identidad propia en Twitter y la optimización de su página web en términos de *encontrabilidad* y propagación en los motores de búsqueda.

Gracias a esto, la reputación de la empresa se ha visto fortalecida, asociando su modelo de negocio a términos como *minería responsable*, *minería RSC* o *responsabilidad social*, entre otros. A la búsqueda de estas palabras en Google, el activo creado por Kinross destaca entre los primeros resultados, mejorando la percepción generada por la marca.

En el caso específico del sector en Panamá, solo una de las empresas analizadas controla el posicionamiento para el nombre

de su marca en los motores de búsqueda con activos propios, como lo puede ser el sitio web de la empresa.

Esta realidad local contrasta con referentes internacionales como Shell, Kinross o Barrick que ya se están preocupando por el posicionamiento de sus empresas en la Red. Según el análisis realizado, la cifra se invierte y son 7 empresas referentes de las 8 analizadas que tienen entre 8 a 10 activos propios en la primera página de Google.

Contar con una presencia controlada en los motores de búsqueda ayuda a proteger a la marca de amenazas externas, al tiempo que fortalece su reputación a gracias a activos propios y con mensajes claros.

Inclinar la balanza a nuestro favor en un espacio de alta perceptibilidad

La ausencia de una estrategia de comunicación *online* por parte de las empresas de estos sectores se pone de manifiesto cuando el 78% de los resultados de la primera página del buscador para las empresas panameñas del sector son neutros y pertenecen a noticias de medios *online*, directorios telefónicos, entre otros.

Actualmente, son las páginas de direcciones de las empresas, que no aportan ningún contenido de valor, las que mejor posicionan para la búsqueda de las compañías mineras y energéticas de Panamá.

Teniendo en cuenta que los motores de búsqueda son esa primera puerta de entrada a la percepción que los públicos tienen de las empresas en la Red, el no trabajar en una política de activos adecuada y orientada a trasladar mensajes estratégicos pone a estos sectores en un estado de fragilidad latente.

A diferencia de los referentes internacionales que sí están trabajando en posicionar mensajes positivos, las empresas locales del sector minería y energía, están realizando acciones muy

puntuales para generar impactos positivos asociados a palabras clave de su negocio.

Este escenario puede ser invertido con una estrategia que traslade mensajes positivos de la compañía a través de la construcción de activos propios así como la promoción de contenidos y la implementación de una escucha activa atenta a cualquier amenaza que se pueda presentar.

Como lo viene haciendo Shell, que está desarrollando una estrategia de activos enfocada en comunicarse directamente con los usuarios.

Actualmente, la empresa ha creado sitios web con objetivos específicos. Un ejemplo de esto, es www.shelldialogues.com, en donde la empresa aborda temas del sector a través de *webchats* y foros, representando esto un modelo de *puertas abiertas* al público que ahora puede llegar a la empresa directamente a través de Internet.

Los objetivos de comunicación de responsabilidad social y los comerciales no están exentos y Shell ha creado sitios web para la Fundación Shell y para la administración de las tarjetas de la empresa. Los canales 2.0 también están incluidos en sus políticas de activos y así podemos encontrar a Shell en espacios como Flickr, YouTube, Twitter y Facebook, los cuales potencian el posicionamiento de la empresa en los motores de búsqueda y en promocionar esos mensajes positivos de la empresa a los usuarios.

Somos nuestra marca, pero también las respuestas a necesidades

Al momento de la realización del estudio, solo una de las empresas estudiadas conseguía posicionar alguna de sus páginas entre los primeros resultados de Google para consultas asociadas a ámbitos positivos del negocio.

Por otro lado, solo el 37% de las empresas pertenecientes a la muestra analizada posicionaba sus páginas en el TOP 10 de Google para la búsqueda de palabras clave como *generación eléctrica* –en el caso de las empresas del sector energía– o *minería responsable* y *minera sostenible*, en el caso de las empresas del sector minero. El otro 43% no lograba posicionar para estas palabras clave hasta la tercera página del motor de búsqueda.

Estos resultados levantan una bandera de alerta, puesto que estas palabras clave no solo tienen el potencial de una asociación valiosa para la actividad de las empresas del sector minero y energético, donde el tema de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible son especialmente importantes, sino que son términos con considerable demanda local en materia de búsquedas en Google Panamá. Es decir, que los panameños entran en Internet en búsqueda de información sobre la minería en Panamá o responsabilidad social y al buscar, no encuentran referencias sobre las empresas de estos sectores, que son las que promueven estas prácticas.

El siguiente gráfico muestra las palabras clave en torno a la responsabilidad social que registran el más alto volumen de búsquedas en la versión local de Google.

Las empresas estudiadas están perdiendo la oportunidad valiosa de ir al encuentro de los panameños que buscan informarse en la Red sobre estos términos.

Una estrategia de participación: conversar

Facebook es la Red social más importante del mundo y la más popular en el país. Sin embargo, solo 3 de las empresas analizadas, cuenta con presencia oficial en esta red social. Mientras tanto, los referentes a nivel internacional aprovechan estos espacios para difundir mensajes propios y contrarrestar los posibles mensajes negativos que se puedan generar hacia ellas y su negocio.

La contraparte de esto es que organizaciones sociales y las comunidades de interés para las compañías, han adoptado prácticas 2.0, compartiendo contenidos y estimulando la conversación sobre temas como el desarrollo sostenible y la importancia de la protección del medio ambiente en este tipo de industrias.

Es por ello que al realizar búsquedas en las redes sociales de temas como minería Panamá o incluso los nombres de las mismas mineras, sobresalen páginas de organizaciones y activistas en la que se genera una conversación constante. Un ejemplo de eso sucede en YouTube, donde son las campañas antimineras las que tienen el mejor posicionamiento.

La participación *online* es estratégica y puede adoptar diferentes matices, no solo para expandir los canales de difusión propios, monitorizar y participar en la conversación que ya está teniendo lugar en estos espacios, sino también para trabajar en un relacionamiento estratégico con los públicos que generan estos contenidos en Internet.

Eso lo ha entendido Barrick en Chile, país en el que viene implementando desde hace más de un año su estrategia *Minería responsable*. Como parte de esa estrategia, Barrick lanzó el blog Construyendo diálogo (www.construyendodialogo.com). El objetivo era mostrar que la empresa era transparente en sus comunicaciones y que estaba realmente interesada en escuchar a la población.

En la primera etapa, las primeras reacciones eran negativas y de ataque a la labor de Barrick. Tras poco más de un año de continua actividad del blog, el tono de los comentarios es más matizado hoy en día y se percibe un interés por escuchar a la empresa y un cambio positivo en la manera cómo ahora es percibida.

Un claro ejemplo de cómo una empresa de un sector tan controvertido como el minero, puede abrir un diálogo con la comunidad a través de las redes sociales o plataformas conversacionales. Lo que sí se debe tener en cuenta es que esta apertura tiene que estar alineada con los objetivos globales de la compañía, tener una estrategia, planificar y tener un equipo preparado para gestionar esa comunidad *online* a la que la empresa ha decidido ingresar.

Es un cambio en el paradigma que ya se está dando y que sectores como el de energía y de minería no pueden estar excluidos.

Las claves de una estrategia online

Tras la evaluación realizada a las empresas del sector energía y minería y de compartir casos prácticos de cómo referentes internacionales están trabajando en sus estrategias de comunicación *online*, concluimos en 6 tendencias por la que están apostando las empresas:

1. Socialización: a través de la socialización de nuestros propios contenidos, el alcance de nuestros mensajes se multiplica. El perfil bajo ya no existe en la actualidad. Si no lo cuentas tú otro lo hará por ti. La capacidad de prescripción de nuestros públicos es una oportunidad para que la información y los mensajes puedan trascender más allá de nuestros canales, en un *boca a boca* beneficioso para la compañía.

2. Afiliación: la fidelización de los públicos objetivo (inversionistas, por ejemplo) pasa por mantener una relación estrecha y directa con ellos. Las estrategias de afiliación permiten mantener un diálogo directo con *stakeholders* sin la necesidad de intermediarios u otros filtros.
3. Conversación: en el entorno 2.0 la comunicación unilateral dejó de existir y el nuevo paradigma apunta a *conversar* con los públicos. La empresa hoy debe escuchar y conversar con sus públicos en los espacios donde ellos están, yendo a su encuentro. El discurso dejó de ser corporativo y pasó a ser tan preciso y simple, como una conversación.
4. Segmentación: segmentar nuestros contenidos por el tipo de público de la empresa facilitará que el usuario llegue a nuestra información. En la Red ya no funcionan los mensajes masivos y globales, ni los contenidos generales. Cada uno de nuestros públicos tiene una necesidad específica y por ello requiere un contenido y un mensaje hecho a su medida.
5. Virtualización: los recursos tecnológicos actualmente disponibles permiten que nuestros mensajes asuman diferentes formatos, aplicables a un sinfín de dispositivos. Virtualizar servicios, transacciones y elementos de la comunicación permite reducir recursos y aumentar el impacto de los mensajes.
6. Encontrabilidad: ir al encuentro de los usuarios. ¿Cómo lo logramos? Diseñando nuestras páginas teniendo en cuenta criterios que hagan que nuestra página sea más rastreable por los buscadores, evitando elementos que entorpezcan el encuentro de nuestro sitio web, utilizando las palabras clave asociadas al negocio con las que queremos estar relacionados y creando contenidos pertinentes para los usuarios.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La información en papel y la crisis de los periódicos. El quid de la cuestión

Germán Pariente
Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Brasil

Juan Rivera
Socio y Director Senior de LLORENTE & CUENCA España

No hace mucho tiempo, el oficio de agente de Relaciones Públicas o del consultor de Comunicación consistía en ejercer de cordón umbilical entre los medios de comunicación y las empresas o instituciones a las que este representaba para que todo aquello que estas querían hacer saber, manifestar o descubrir a la audiencia de los medios fuera transmitido de manera eficaz.

Hoy, todos asistimos a una crisis del modelo de negocio de los medios de comunicación en general y de la prensa escrita en particular. Abundan los debates sobre los soportes, los ingresos o la gestión: si el *tablet* es el futuro; si es preciso reducir los procesos industriales en la prensa escrita; la gratuidad o el cobro; la inmediatez de Internet; la productividad del periodista; la influencia del editor; la atomización de audiencias, etc. Producción, distribución y el precio, factores a tener en cuenta a la definición de un modelo de negocio en cualquier industria.

Sin embargo, resulta aparentemente escaso el debate sobre el producto, que si estamos hablando de la prensa escrita, es el contenido. En realidad, desconocemos si se trata de una ausencia

de debate o de una reflexión no comunicada o compartida, pero el resultado en el papel es un contenido cada vez menos novedoso para el lector, tanto en datos como en análisis de fondo.

El debate no es baladí, puesto que la noticia se ha convertido prácticamente en un *commodity*. Existe una inmensa oferta de información inmediata a través de medios digitales y, por ello, este género periodístico difícilmente seguirá siendo el predominante en la prensa escrita del futuro. De hecho, ya no debería serlo en nuestros días.

Antaño, los periódicos nos permitían profundizar en las historias adelantadas de forma breve por la radio y la televisión. Incluían opinión y, en algunos casos análisis. Hoy en día ya disponemos de formatos que ofrecen eso mismo de forma inmediatamente posterior al hecho noticioso, convirtiendo el papel de mañana en contenido caducado.

Entonces, ¿es sostenible el uso de los diarios como canal fundamental de nuestra comunicación?, ¿siguen siendo los diarios quienes abren la agenda económica, política y mediática? A nuestro juicio, ya no. Ese papel de liderazgo en la *agenda setting*, que antes compartían instituciones, empresas y medios, en particular los diarios, se ha transformado.

Vivimos tiempos donde la imagen prevalece sobre la palabra escrita; donde la frivolidad ocupa, demasiadas veces, el espacio de la reflexión. En este frenesí es necesario un equilibrio que modere la dinámica informativa.

Twitter ha consagrado la concisión y brevedad; y las redes sociales han sustituido al mito de la tertulia frente a la máquina del café, hasta convertirse, en ocasiones, en fuerza motora y actora en la fijación de la agenda mediática, política y económica. Pero sigue existiendo un espacio para los contenidos de valor que dota de equilibrio a la dinámica informativa y que no son tan sensibles a los soportes.

Esos contenidos de valor son los que la sociedad necesita de la prensa escrita, que no debería deslizarse por la pendiente de lo masivo, donde la competencia no siempre –o casi nunca– entiende de rigor y objetividad. El periodismo ciudadanos es un fenómeno viciado por concepto. Cualquier ciudadano formado para serlo puede ser y ejercer de periodista. Pero no todos los ciudadanos ejercen como tales. Pueden transmitir información y también opinión. Pero eso no es necesariamente periodismo. Los patios de vecinos son grandes fuentes de información, expresada con libertad. Pero no son un medio de comunicación.

La prensa no debe dejarse llevar por esos derroteros también por motivos prácticos. Porque no podrán combatir nunca con la esencia misma de los formatos electrónicos: su inmediatez, en tiempo y lugar. Sí podrán competir, por el contrario, en valor. Si el contenido es valioso, no importa el formato ni la espera. No importa el precio, ni en euros ni en pasos hasta el quiosco.

La evolución del contenido hacia el valor exige de periodistas formados, experimentados, con fuentes informativas de primer nivel y una capacidad de análisis periodístico extraordinaria. La inversión estratégica de la prensa escrita ya no está en la rotativa y el sistema de distribución, como lo estaba hace unos años. Hoy está en el contenido y, por tanto, en quienes lo producen: los periodistas y analistas. Periodistas que han de tener la capacidad de balancear, como siempre hicieron, los intereses informativos y los intereses empresariales. La pugna clásica entre editor y director.

Si el contenido de valor tiene formato industrial, en papel, o digital, a través de un *tablet* o en revista grapada, es un debate de menor envergadura. Por supuesto que el contenido de valor deberá encontrar el soporte ideal para sus audiencias, con un precio razonable. Pero sin valor, el contenido es irrelevante. Y

por lo irrelevante, nadie paga durante mucho tiempo, aunque se entregue con grandes artificios digitales.

O el contenido de la prensa escrita evoluciona y se adapta a los tiempos y necesidades de consumo de valor de la audiencia y, de esa forma, a las necesidades de comunicación de las empresas, tanto para su publicidad como para sus mensajes corporativos, o morirá. Pero no lo hará por el iPad, sino por no adaptarse a una nueva dinámica informativa.

El debate ocupa a empresas e instituciones, pero también a la industria publicitaria en pleno que ve como otros soportes constatan de forma más eficiente y efectiva los retornos sobre la inversión realizada.

Este cambio de modelo en las dinámicas informativas hace necesaria igualmente una revisión del rol de los asesores de Comunicación. La historia impresa en la pantalla o en el papel determina el inicio de una conversación colectiva cuyo desarrollo puede variar nuestra estrategia informativa.

Hace algunos años, la huella informativa de determinados acontecimientos era mucho más duradera. Hoy en día, empresas e instituciones han adquirido una habilidad especial a la hora de modelar los efectos de las noticias.

Hoy en día somos más arquitectos del relato que intermediarios de información. Nuestro temor se ha diluido por lo efímero de las cosas. Nunca el concepto anglosajón de *spin* fue tan inherente a nuestro trabajo.

Al igual que el periodismo ha sufrido cambios dramáticos que tienen que ver con su naturaleza y dimensión, nuestro trabajo de consejeros debe transitar por otros territorios. Más vale que aprendamos a ofrecer contenidos de valor, porque si no la comunicación está destinada a perecer en el terreno de lo efímero.

Necesitamos interlocutores no generalistas, que cuenten cada vez más con un criterio y formación, haciendo posible un

mayor rigor en los planteamientos de la historia. Una exigencia que no afecta solo a los medios o a los periodistas, sino que, de lograrse, afectará de manera determinante a las empresas, que deberán ofrecer una información mejor preparada, más sólida y contrastada.

A fin y al cabo, ese círculo virtuoso beneficiará a las audiencias, que recibirán información veraz, de utilidad para la toma de decisiones en muchos campos, ayudando al funcionamiento de la democracia no solo en lo social, sino también en lo económico.

LLORENTE & CUENCA

Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con doce socios y más de 290 profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú y Portugal. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo, según el ranking anual elaborado por *The Holmes Report*.

Organización

Dirección corporativa

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

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

España

Madrid

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director Senior
jrivera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Senior
jcachinero@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

Portugal

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra - Portugal
Tel: + 351 21 923 97 00

América Latina

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director General México
aromero@llorenteycuenca.com

Bogotá

Claudia Esguerra
Directora General
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44. Torre B – Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO Perú
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7
San Isidro, Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director General
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7
Col. Bosques las Lomas. Cuajimalpa de Morelos. C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6, Oficina 6ª. Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

Gonzalo Ponce
Socio y Director General
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B,
piso 11. Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Germán Pariente
Socio y Director General
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

Asia

Beijing
Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District. Beijing (China)
Tel: +86 10 8446 6408

Presencia en la Red

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA
http://www.dmasillorenteycuenca.com

Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

Blog Asuntos Públicos
http://www.blogdeasuntospublicos.com

Blog Energía
http://www.comunicacionyenergia.com

Blog ERES
http://comunicareneres.com

Blog RSE
http://www.comunicacionyrse.com

Blog Comunicación *online*
http://www.llyconline.com/

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
http://twitter.com/llorenteycuenca

LinkedIn
www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144360

YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

Delicious
www.delicious.com/LLORENTEYCUENCA

Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA

Este libro se escribió durante
el año 2011 y se terminó de editar,
en Madrid, el 20 de enero
de 2012, año de Charles Dickens.

"Yo nunca habría tenido éxito en la vida si no me
hubiera dedicado a las cosas más pequeñas con la misma
atención y cuidado que le dediqué a las más grandes".

Charles Dickens

"Resulta sorprendente que tan pocas compañías hayan
hecho de la innovación una tarea de todos. En su mayor parte,
la innovación sigue relegada a los guetos organizacionales".

Gary Hamel