



INFORME ESPECIAL

Gestión de la Reputación y alertas alimentarias

Madrid, septiembre 2012

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA REPUTACIÓN
2. EL MODELO VIRTUOSO DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN O CÓMO NAVEGAR EN EL MAR DE LAS EXPRESIONES
3. LA GESTIÓN DE LA INFLUENCIA EN EL NIVEL POLÍTICO
4. GESTIÓN DE CRISIS Y EL ACTIVISMO ONLINE
5. RIESGOS REPUTACIONALES Y RIESGOS LEGALES
6. CONCLUSIONES: EL SER, EL DECIR Y EL HACER... Y EL CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIO

INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA REPUTACIÓN

Probablemente, la maltrecha situación de la economía española nos invite a pensar que no es el momento de reflexionar sobre la Reputación corporativa. Y, sin duda, partiendo de la base e hipótesis del valor adquirido por los intangibles en las capacidades financieras y económicas de la empresa, sería un razonamiento comprensible. Sin embargo, en nuestros tiempos, estos tiempos marcados por el deterioro de la confianza y la credibilidad de las empresas y sus líderes, nace e irrumpe con fuerza la idea de que la Reputación no es una cuestión accesorio. Por el contrario; es algo intrínseco a la propia actividad central de la empresa, convirtiéndose en un elemento angular en momentos de apuro económico.

Y es que asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social que está provocando cambios significativos y profundos en los modelos de gestión y relación de las empresas con su entorno y los agentes/actores que lo componen. Cada una en su dimensión y condición, las empresas tienen por delante el reto de hacer frente a una crisis financiera profunda pero, también, a una crisis de confianza y valores.

El efecto económico adverso, la falta de liderazgo, la necesidad de incrementar los niveles de transparencia y, fundamentalmente, la falta de confianza es lo que ha convertido a los modelos de análisis, identificación y conexión con los stakeholders en la pieza fundamental del modelo de gestión de la Reputación.

Hoy son pocos los que defienden la tesis de que la única responsabilidad de la empresa es obtener beneficios económicos. Al contrario, las investigaciones han acreditado, de forma convincente, que las empresas deben trabajar para obtener beneficios en **cinco cuentas de resultados**: la **Económica**, la de la **Gobernanza**, la **Medioambiental**, la de las **Personas** y la **Social**.

Si nos detenemos en cada una de ellas, nos encontramos que cada una está amparada por un grupo de *stakeholders* determinado: desde el accionista hasta el cliente, pasando por las personas, los proveedores y los ciudadanos; y cada una de ellas exige poner en valor diferentes comportamientos, actitudes, compromisos y propuestas de valor.

En definitiva, una empresa con buena Reputación en un ciclo económico adverso tiene muchas más posibilidades de crear valor, establecer mejores condiciones con sus proveedores, atraer capital y talento y generar mayor lealtad entre sus clientes. Es una empresa más rentable en el largo plazo con un número creciente de *fans* y pocos detractores.

El sector agroalimentario español no es ajeno, ni debería serlo, a este ideario a pesar de gozar de buena salud y haberse posicionado en la punta de lanza de la economía española. Según señala la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), en 2010, el sector suponía el 7,6% del PIB español, con una facturación de 81.369 millones de euros, siendo el tercer sector con saldo positivo en la balanza de exportaciones e importaciones sólo por detrás del turismo y del sector de la automoción.

Lo anterior hace que el sector agroalimentario, tradicionalmente uno de los más fuertes en España, se convierta en uno de los pilares básicos para la recuperación económica. Su proyección exterior es notable y reconocida y eso favorece, o podría favorecer, además, en gran medida, al repunte de la Reputación de España.

Tanto a nivel individual como colectivo, las empresas del sector cuentan con un gran reconocimiento dentro como fuera de nuestro país.

Y es que una buena Reputación no sólo mejora el rendimiento económico y empresarial en circunstancias normales sino que es, también, un valioso escudo en situaciones adversas. Su importancia, por ejemplo, en referencia al sector, quedó demostrada en el caso de los pepinos españoles y la bacteria de ecoli en 2011.

Probablemente, las acusaciones, infundadas, que tuvieron su origen en Alemania no hubieran sido las mismas o, ni siquiera hubieran existido, si se hubiera realizado contra productos de origen francés. Lo que sucedió es que la Reputación de España, en esos y estos momentos, no era, ni es, precisamente, la más adecuada ni la más deseada y, por tanto, no funcionó como paraguas defensivo ante el estallido de la crisis.

No obstante, la buena Reputación de las empresas del sector ha mantenido el pulso, ritmo y salud gracias al buen hacer de éstas en cada una de las cinco cuentas de resultados mencionadas con anterioridad. De todos modos aún queda mucho camino por recorrer.

2. EL MODELO VIRTUOSO DE LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN O CÓMO NAVEGAR EN EL MAR DE LAS EXPRESIONES

Queda clara, por tanto, la importancia económica de la Reputación. Pero, ¿cuál es el estado, en términos generales, de la Reputación del sector agroalimentario y cuáles son las vías para mejorarla?

Han sido muchas las compañías del sector agroalimentario que a lo largo de su historia han experimentado situaciones que han puesto en peligro su actividad. Sin embargo, aquellas con una Reputación más sólida, con más apoyos entre los clientes, los organismos reguladores y con una imagen de compañías responsables más acentuada han resistido mejor.

Tal es el caso de Nestlé. En 2010, Greenpeace lanzó una campaña viral en la que se relacionaba a Nestlé con la deforestación de los bosques de Indonesia para extender plantaciones, expulsando así a las comunidades locales y destruyendo el hábitat del orangután. Al tiempo que reconocía los hechos, la reacción de Nestlé desde el primer día fue solicitar a Youtube la retirada de la versión inglesa del vídeo. Sin embargo, el intento de Nestlé de silenciar a Greenpeace, obligando a Youtube a retirar el vídeo, tuvo un efecto *boomerang* ya que cientos de miles de cibernautas vieron el

contenido del vídeo interesados en la denuncia de Greenpeace. Su Reputación quedó expuesta a las diferentes comunidades.

Por si esto fuera poco, Greenpeace publicó un informe, “La huella del crimen”, donde expuso el ciclo de la deforestación en Indonesia para obtener aceite de palma. El informe tenía el objetivo de mostrar cómo la empresa se abastece de aceite de empresas proveedoras como Sinar Mas, el mayor productor de Indonesia de aceite de palma. Greenpeace argumentaba que Sinar Mas estaba expandiendo sus plantaciones tras talar las selvas tropicales y quemar y drenar las zonas de turberas y que dichas actuaciones creaban graves problemas sociales, aceleraban el cambio climático y destruían el hábitat de especies amenazadas como el orangután.

Greenpeace, también, irrumpió en la Junta General de Accionistas de Nestlé. Y abanderó cada una de las acciones de su campaña de activismo con consignas como: *“cada vez que tomamos un Kit Kat, podemos estar dando un mordisco a las selvas tropicales de Indonesia”* o *“Nestlé tiene que dar un respiro a los orangutanes y dejar de usar aceite de palma de proveedores que destruyen su hábitat, por lo que también pedimos a los consumidores que animen a la empresa a que cambie su política de compras”*.

Cientos de *bloggers* de diferentes partes del mundo y fans

“Cada vez que tomamos un Kit Kat, podemos estar dando un mordisco a las selvas tropicales de Indonesia” según Greenpeace

“La Reputación, del sector y de sus empresas, tiene su origen en el estado de la relación de las mismas con sus stakeholders”

y detractores de Nestlé y de Greenpeace en las redes sociales contribuyeron a alimentar y cuestionar la actuación de Nestlé en la zona obligando a la compañía a cancelar varios contratos con proveedores locales.

Ikea también fue denunciada por Greenpeace por los mismos motivos debido al aceite que usa en sus velas y en 2008 Greenpeace lanzó una campaña contra los cosméticos Dove.

Otro caso que viene a nuestra mente es el de Coca-Cola pero, en este caso, no fue Greenpeace quien estuvo detrás de aquella crisis alimentaria, sino el ministro belga de Sanidad quien, sin consultar a Coca-Cola, anunció la retirada del mercado de los productos de la compañía estadounidense tras el hallazgo de decenas de casos de supuestas intoxicaciones en niños.

Ante la ausencia de matices y detalles en las declaraciones del Ministro, el anuncio afectó a todas las variedades de la marca (Coca-Cola, Sherry Coke, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Sprite Light, Nester Splash, Nester, Aquarius, Bon Aqua) provocando pánico e incertidumbre en varios países.

Coca-Cola tuvo que reconocer que un exceso de CO₂ en las botellas de la fábrica de Amberes (norte de Bélgica) y la presencia de fungicidas en los *palets* para transportar las latas de Coca-Cola fabricadas en la planta de Dunkerque (Francia) fueron las causas del problema.

Además de convencer a las autoridades y consumidores, sobre la seguridad de los productos y el origen de las materias primas y su lugar de fabricación, Coca-Cola tuvo que retirar todos sus productos en los países de la zona afectada (Benelux, Bélgica, Holanda y Luxemburgo) tras encontrarse con que las autoridades de estos países recomendaban no consumirlos.

Además de un colapso en las líneas de atención y varios cientos de millones de euros, Coca-Cola vio como su Reputación se teñía de un color que no era el de la felicidad.

Los casos anteriores nos demuestran que la Reputación, del sector y de sus empresas, tiene su origen en el estado de la relación de las mismas con sus *stakeholders* y la experiencia directa de éstos con la empresa y sus personas; y con su posterior opinión sobre su actividad y propuesta de valor en diferentes dimensiones. Esta opinión, en el fondo, influye y genera, sobre otros actores, experiencia indirecta. Y hoy, con el efecto catalizador de las tecnologías de la información y de comunicación (TICs) y las redes sociales, esa opinión no tiene fronteras.

En este contexto, la relevancia y autoridad “moral” de quién opina son elementos críticos. Y el buen entendimiento, gestión y uso eficaz de las nuevas tecnologías, como recurso propagador, es esencial.

“Las empresas del sector de la alimentación cuentan en su entorno multitud de *stakeholders*”

En definitiva, la Reputación es el resultado de la percepción y opinión que los grupos de interés tienen respecto a los compromisos que la empresa, de forma pública o no, directa o indirecta, ha definido en diferentes dimensiones.

Lo anterior, a su vez, es el resultado de la forma en que la empresa se relaciona con sus interlocutores críticos siendo esa “forma” el camino que la empresa ha decidido para trasladar y posicionar los atributos que ha elegido para competir.

En el sector agroalimentario esto tiene un mayor peso, todavía, ya que tiene un fuerte componente de relación con la salud pública lo que genera una especial sensibilidad en todos los agentes (regulador, consumidor, fabricantes, etc.) que intervienen en él.

Pero, ¿quiénes son los grupos de interés y por qué ha de relacionarse la empresa con ellos?

Debemos entender por *stakeholder* aquella comunidad o interlocutor con autoridad moral y relevancia, en las dimensiones donde compite o quiere competir una empresa (o persona, institución etc.), que está dispuesto a invertir recursos (financieros y no financieros) en el plan de negocio de esa empresa. En otras palabras: nos referimos con ello a aquellas personas, jurídicas o físicas, con un nivel de relevancia alto, que, por tanto, son “escuchadas” y “valoradas”

por el entorno y que están dispuestas a actuar o hablar positiva o negativamente sobre una empresa determinada.

Haciendo un breve análisis, nos encontramos con que las empresas del sector de la alimentación cuentan en su entorno multitud de *stakeholders*. Distinguimos dos grupos. Por un lado, estarían los tradicionales: clientes, personas, proveedores/socios, sociedad y accionistas o inversores (el capital); y por otro, los denominados críticos, aquellos que en los últimos años han ganado “autoridad” moral, se personifican a través del activismo puro y cuya influencia y decisiones pueden condicionar notablemente la buena marcha de las compañías. Nos referimos a gobierno, tercer sector, medios de comunicación, *bloggers*, comunidad científica y académica y la comunidad de *alumni* de empresas y universidades.

Al respecto, el gran reto al que se enfrentan las organizaciones es, por un lado, asimilar que han perdido autoridad “moral” y credibilidad en su entorno al mismo tiempo que otros agentes, tanto del mundo digital como analógico, han incrementado las suyas; y por otro, entender que deben ganarse la confianza de sus *stakeholders* y que éstos no son sólo los inversores y accionistas.

La formulación exige, por tanto, definir los procesos y herramientas necesarias para construir mecanismos de com-

promiso hacia los *stakeholders*; siendo éstos la base del desarrollo sostenible y las palancas que sirven a las empresas para alcanzar sus fines financieros, sociales, laborales, medioambientales y éticos, entre otros.

El contexto actual, son cinco las razones para creer que la gestión inteligente de las relaciones con los *stakeholders* puede traducirse en una ventaja competitiva: facilitan una **mejor gestión del riesgo y la Reputación**; permiten a las empresas y organizaciones **mejorar sus procesos** a través de la **transferencia del conocimiento** y el aprendizaje de nuevas prácticas (no todo lo que hacemos es lo mejor); crean las **vías para alcanzar objetivos** que las empresas y organizaciones no podrían lograr de forma aislada; incrementan sustancialmente los **ratios de credibilidad y confianza** y, por tanto, la “estima” y admiración hacia las marcas o

la actividad corporativa; y conducen, en términos generales, a un **desarrollo social más equitativo y sostenible**.

Puestos a definir el modelo de gestión de la Reputación, el primer paso tiene una doble vertiente: una teórica-estratégica y otra más ideológica-cultural. La primera tiene que ver con el **análisis del entorno y de las expresiones, las opiniones y las percepciones**: esto permite a las compañías u organizaciones conocer el grado de confianza de los *stakeholders* hacia la empresa y alinear la estrategia de comunicación a la de negocio. El fin último, de esta etapa, pasa por tomar decisiones sobre las dimensiones reputacionales dónde la organización quiere o debe competir y los atributos, diferenciales, por supuesto, con los que quiere hacerlo.

Esto es muy importante en tanto permite responder a las siguientes preguntas: ¿con quién debo relacionarme? y ¿para y por qué debo relacionarme? Ahí es dónde reside el corazón de la estrategia de las organizaciones.

La segunda vertiente, la ideológica-cultural, tiene que ver con la definición y el entendimiento claro de la misión de la compañía.

Hay tres formas de abordar este tema pero la que mejor responde a nuestros tiempos y a las actuales exigencias del sector es aquella que señala, como adelantamos en líneas anteriores, que el “beneficio” es un

Facilitar una mejor gestión del riesgo y la Reputación

Aprender de ellos, mejorando procesos y productos

Alcanzar objetivos que no podríamos lograr de forma aislada

Mejorar los ratios de credibilidad y confianza

Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible

“Esta forma de entender la misión de la empresa requiere superar la natural tendencia de que el beneficio sea exclusivamente económico”

fin de la empresa que coexiste con otros fines: dar servicio a las personas, impulsar el desarrollo de los profesionales, proteger el medio ambiente, etc. Partiendo de este concepto, la misión (o fin) de la empresa se explica a través de su contribución y servicio a las necesidades de sus diferentes *stakeholders*. Se trata, pues, del fundamento del nuevo modelo relacional de las empresas. Ahora bien, esta forma de entender la misión de la empresa requiere superar la natural tendencia de que el beneficio sea exclusivamente económico.

La definición sirve igualmente para la construcción del relato. El relato construye la historia de la empresa, ensalza sus atributos y la diferencia de sus competidores.

Definida la estrategia el siguiente paso es identificar a los *stakeholders* (los actuales, que se mantienen, y los nuevos, según las decisiones tomadas) y clasificarlos en función de tres criterios de poder: relevancia, actitud y autoridad para, posteriormente, calificar el “estado” de la relación con ellos y, así, priorizar e identificar los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse con cada uno de ellos de forma efectiva.

Detrás de esto se encuentra el diseño del proceso de relación con los *stakeholders* o Plan Relacional y de Conexión. Nos referimos con ello a los programas, tácticas y activos que responden, de forma personalizada,

a las necesidades, atributos y temas estratégicos identificados en las dos primeras fases y que tienen como objetivo final ganar credibilidad/estima/admiración en el entorno e incrementar los ratios de confianza, entre los agentes, a través de la puesta en marcha de actividades de valor compartido.

La gestión de *stakeholders* es extraordinariamente compleja ya que, por regla general, los intereses y expectativas de los distintos *stakeholders* se contraponen. Por ello, la importancia de definir e interiorizar claramente la misión y el “beneficio” empresarial, siendo ahí donde convergen los diversos intereses.

El círculo se completa con la definición de los indicadores y herramientas que configuran el cuadro de mando con el que las empresas u organizaciones deberán evaluar el impacto y el progreso del Plan Relacional.

Sugerimos que el cuadro de mando - o sistema de seguimiento - se enriquezca con elementos diacrónicos y sincrónicos, de tal forma que sea posible evaluar, por un lado, el día a día. Nos referimos con ello al progreso e impacto de nuestras acciones y cómo repercuten en la actitud, la confianza, el compromiso y la satisfacción de nuestros *stakeholders* principales y críticos.

Por otro lado será necesario - en el medio plazo - analizar y valorar el impacto de las decisiones adoptadas en la fase inicial y si

“Ante una crisis alimentaria, la Administración se verá abocada a tomar partido”

la estrategia ha permitido a la empresa u organización avanzar positivamente en el ámbito de las opiniones y percepciones.

Lo anterior, en su conjunto, da a las empresas y organizaciones la opción de jugar un rol más importante pero, sobre todo, de escuchar y participar para generar un impacto económico, ambiental y social de mayor escala.

El resultado de lo anterior nos permitirá comprobar que el valor de una compañía no siempre está determinado por su rendimiento económico-financiero, etc., como lo expresan algunos *rankings* utilizados en el mundo empresarial en los que podemos observar cómo las compañías con mayor valor en bolsa muchas veces no coinciden con aquellas de mayor facturación.

Sí se encuentran, sin embargo, aquellas que son las más admiradas por los usuarios o clientes

o, por ejemplo, las más deseadas como lugar de trabajo. Esta observación se corresponde con los estudios que demuestran que los denominados atributos o dimensiones blandos, aquellos no relacionados con la pura actividad empresarial y económica, tienen, en conjunto, mayor peso en la valoración de una empresa que los atributos duros o directamente ligados al rendimiento económico.

3. LA GESTIÓN DE LA INFLUENCIA EN EL NIVEL POLÍTICO

Los poderes públicos tienen entre sus objetivos la protección de consumidores y usuarios. Las Constituciones de los distintos países recogen en sus textos, de un modo u otro, este deber de observancia activa. El sector agroalimentario es de los más sensibles para las autoridades. Sus productos son consumidos por el 100% de la población y, en caso de producirse algún problema, las consecuencias pueden llegar a ser más graves que con otros sectores.

Por estas razones, ante una crisis alimentaria, la Administración se verá abocada a tomar partido, a hacer declaraciones de manera regular y a adoptar decisiones. En muchos casos, la actividad política se ve desbordada por la realidad de la crisis.

En 2011, durante el brote anteriormente mencionado de E.coli en Alemania, en muchos casos,

+ Ingresos	+ Valor	+ Deseadas	+ Admiradas
Exxon Mobile ★	Apple ★	Google ★	Apple ★
Wal-Mart ★	Exxon Mobile ★	BCG	Google ★
Chevron	Petrochina	SAS Institute	Amazon.com
ConocoPhillips	ICBC	Wegmans Foods	Coca-Cola
GM	Wal-Mart ★	Edward Jones	IBM
General Electric	Microsoft	NetApp	FedEx
Berkshire Hathaway	HSBC	Candem Property	Berkshire Hathaway
Fannie Mae	China Bank	Recreational Equip.	Starbucks
Ford	Petrobas	CHG Healthcare	P&G
HP	Google ★	Quicken Loans	Southwest
Fuente: Fortune 500	Fuente: Media	Fuente: GPW	Fuente: Fortune

“Cuanta mayor responsabilidad se tenga sobre el origen del problema, más proactivos y transparentes se habría de ser”

las autoridades sanitarias de la Unión y de sus países miembros tuvieron que adoptar decisiones rápidas sobre premisas falsas que tuvieron consecuencias muy graves para ciertos productos del campo español. De hecho, esta crisis sigue siendo recordada como ‘la crisis del pepino’ pese a que, finalmente, el origen del brote no fueran los pepinos españoles.

La urgencia por calmar a la población ante la incertidumbre de qué alimento podía ser el responsable precipitó respuestas rápidas, toma de decisiones y declaraciones políticas. Mientras aparecían nuevos casos de enfermos por E. coli, se impusieron medidas contra las hortalizas españolas (no sólo el pepino) en Alemania, Suecia, Dinamarca, Finlandia, República Checa, Bélgica, Austria, Rusia y los Estados Unidos.

El 31 de mayo, cuatro días después de sus primeras declaraciones, la senadora de Hamburgo, Cornelia Prüfer-Stocks, declaró que los pepinos españoles no estaban en el origen del brote pero, en cualquier caso, sí que contenían E. coli. De este modo, seguían sin despejarse las dudas. Al día siguiente, la Comisión Europea levantó la alerta sanitaria.

Del canal abierto de comunicación...

Dado que la alimentación es un área especialmente regulada, en una crisis el político también

verá su Reputación en riesgo. Este es un dato que habrá de estar presente en toda comunicación que se mantenga con la Administración.

Como se ha dicho, cuando se lidia con crisis alimentarias, las autoridades juegan siempre un papel de suma importancia. Las decisiones que se adopten se harán en base al conocimiento que se tenga sobre el problema y el cálculo de los riesgos existentes. Habría que ser consciente de si uno es responsable de la situación o solo un mero actor sectorial afectado.

¿Qué información reciben los poderes públicos sobre lo que está sucediendo? Las fuentes de información son de muy variada índole pero lo que es esencial es que los directamente afectados sean uno de los actores relevantes a la hora de conformar la opinión del Gobierno.

A tal fin, el canal de comunicación debe permanecer abierto y debe dejar fluir la información con total transparencia. La experiencia demuestra que esconder información no suele ser una buena táctica. Esa información terminará por ser conocida y ocultarla puede romper la confianza creada con el Gobierno. Por tanto, cuanto mayor responsabilidad se tenga sobre el origen del problema, más proactivos y transparentes se habría de ser.

Pero no sólo hay que transmitir la información, sino saber

“Con carácter previo a cualquier crisis, se debe haber realizado un completo mapeo de los ministerios implicados y otros políticos con intereses en el mismo”

a quién se envía. Es posible, y recomendable, como veremos a continuación, que la empresa tenga contactos previos con miembros del Gobierno. Habitualmente, estos contactos suelen serlo de nivel técnico. Pero cuando se trata de una crisis que tiene repercusión pública, es necesario elevar el perfil del interlocutor. Esto no significa que deba ignorarse a los técnicos que forman parte de los contactos habituales, pero hay que extender los contactos para abarcar a las personas que directamente van a actuar sobre la crisis: ministros, secretarios de Estado, secretarios generales, presidentes de agencias regionales, etc.

Por tanto, con carácter previo a cualquier crisis, se debe haber realizado un completo mapeo de los ministerios implicados y otros políticos con intereses en el mismo.

En España o en Alemania, por ejemplo, las competencias en alimentación y consumo están cedidas a las regiones (Lander o Comunidades Autónomas) por lo que el mapa de actores estratégicos deberá ser más amplio, a nivel horizontal (parlamentarios, miembros de los ministerios, agencias autónomas del Gobierno) y vertical (instituciones europeas, nacionales y regionales).

Finalmente, habrá que atender especialmente al relato que se mantendrá durante la crisis. El mensaje transmitido debe ser coherente pero es recomenda-

ble adaptar el lenguaje a los distintos interlocutores.

Los investigadores de un laboratorio, por ejemplo, van a aceptar y comprender un relato fundamentalmente técnico. Por el contrario, de acuerdo con las funciones que atiende cualquier ministerio, se entenderá con facilidad que un ministro o un secretario de Estado no tenga necesariamente la capacidad técnica específica y requiera un modo de explicación diferente. Es más, durante una crisis, es muy posible que el político ni siquiera cuente con el tiempo suficiente para comprender el problema en todas sus dimensiones.

Por tanto, al dirigirnos directamente a un ministro o a un consejero de una Comunidad Autónoma se debe seguir unas reglas sencillas, ya sea, durante la crisis, en una o varias ocasiones, ya sea en una reunión personal o simplemente enviando un documento por correo electrónico.

- **Mensajes políticos:** el político se apoyará siempre en argumentos políticos. Las decisiones estarán siempre impregnadas ideológicamente por lo que debería ayudarse al político a entender por qué las posiciones propuestas favorecen su storytelling. Los recursos que se utilicen deberán estar orientados a exponer las ventajas políticas de tomar o modificar una decisión.

“Se debe explicar el origen y, sobre todo, qué se está haciendo para solucionar el problema ocurrido”

- **El mensaje, al principio.** El tiempo que podrá dedicar el político estará muy limitado. Una reunión de una hora podrá fácilmente transformarse en un encuentro de quince minutos. Es posible que a un documento enviado no pueda dedicarse más de cinco minutos. Por esta razón, hay que concentrar el mensaje, claro y sencillo, en los primeros minutos, en la primera página.
- **Del problema a la solución.** El político suele tener la mesa llena de problemas que resolver bastante antes de que estalle cualquier posible crisis alimentaria. Las propuestas de parte pueden ser percibidas como otro problema más de menor importancia. Por tanto, puede no atenderlas. El peligro de que no las atienda es que termine haciendo declaraciones contrarias a los intereses en juego. Por tanto, se debe ir un paso por delante y ofrecer una solución al problema. Una solución sencilla y que sirva al político para reforzar su propio discurso. Lo más probable es que el político ya conozca la alerta alimentaria que se haya producido, así que se debe explicar el origen y, sobre todo, qué se está haciendo para solucionar el problema ocurrido y qué medidas se adoptarán para que no vuelva a ocurrir.
- **Argumentos avanzados, pero simples.** Al acudir a

reuniones con el Regulador se deben usar argumentos avanzados pero, nunca, sobre asuntos básicos, ni con un lenguaje demasiado técnico. De lo contrario, puede tomarse como un gesto de menosprecio. En muchas ocasiones, será el propio político quien nos pida que profundicemos en una determinada explicación.

- **Evitar las discusiones.** Entrar en una discusión no colabora a aclarar ideas, sino al enfrentamiento. Con una discusión no se logrará convencer a nadie. Si existe una postura contraria, se debe estar atento para conocer a qué razones obedece. Es posible que en la misma conversación se detecten. En otros casos, será necesario utilizar herramientas de inteligencia política.
- **Modestia.** Cuando se trata con cargos institucionales se debe actuar siempre con modestia. Es un dato a tener en cuenta principalmente cuando el interlocutor es un directivo de empresa no habituado a este tipo de relación. Una mala actitud puede cerrar todas las puertas en el futuro.

... a la gestión de la influencia en el ámbito político

La crisis es una oportunidad de establecer un diálogo, algo precipitado, con la Administración.

“Un nivel relacional óptimo deriva en la anticipación de las decisiones políticas”

Si se ha realizado de manera correcta, se observará las ventajas que tienen para la Reputación unas relaciones fluidas en el ámbito político. Pero estas relaciones serán más fluidas cuanto más provechosas resulten en ambas direcciones.

En general, las relaciones que se pueden entablar con el Legislador pueden clasificarse en tres niveles: reactivo, seguimiento y relacional.

Con el ‘relacional’ se abren vías de colaboración ‘win-win’, con la empresa situando el interés del político al nivel del interés particular de modo que se pongan en marcha herramientas que resulten de utilidad al cargo público con quien existe relación.

Con el ‘reactivo’ se pone en contacto por primera vez con el político en mitad de un tema abierto. Es posible que, por tanto, ya haya tenido información por otras fuentes, en base a la que se haya formado una opinión más o menos sólida. También se desconoce con qué actitud recibirá dicha información: si la información la percibe de alguien no conocido, puede no atenderla; de lo contrario, puede que tenga ciertos prejuicios que contaminen su percepción.

En el nivel de seguimiento, se participa activamente en la conversación política, intentando influenciarla. Se puede acudir al Ministerio o al Parlamento para establecer reuniones con los responsables, se puede enviar docu-

mentación... De este modo, se es conocido en un tema concreto y respetado gracias a una cuidada Reputación. E incluso, cuando se presenta un problema, se puede acudir a los cargos institucionales para tratar el tema con ellos.

En el ‘reactivo’ se crea una vía de comunicación. En el ‘seguimiento’, se mantiene activa esa vía para poder hacer uso de la misma en caso de que se necesite. En el tercer nivel, el relacional, el objetivo es establecer una relación bidireccional. Se estudian qué herramientas se acomodan mejor a la empresa y a los políticos que resultan de más interés. El objetivo es que la empresa no sea vista simplemente como demandante de información o de solución a sus problemas, sino como proveedora de información válida, de calidad y, sobre todo, de utilidad para el desempeño de sus funciones políticas.

Un nivel relacional óptimo deriva en la anticipación de las decisiones políticas. Volviendo al caso de la crisis, tras la resolución de la misma es posible que no se vuelvan a producir contactos. No obstante, las críticas hacia una deficiente regulación pueden obligar al político a impulsar mayores controles o modificaciones en el etiquetado de los productos. **Este tipo de iniciativas (dentro del Gobierno o en el Parlamento) se origina en una nueva conversación política informal, detrás de bambalinas, que se puede escapar por no tenemos acceso a la misma.**

“Se pueden establecer herramientas que trabajen sobre la cultura corporativa del reporte, de las relaciones y de la anticipación”

De ahí que sea importante cambiar el paradigma. En LLORENTE & CUENCA nos encontramos de manera creciente con la necesidad de empresas y organizaciones de adaptar sus Unidades de Asuntos Públicos al nuevo entorno político y regulatorio. En este nuevo entorno, la conversación informal se transforma en el elemento que debe ser aprehendido con el **objetivo de anticiparnos e influir de manera eficiente**.

A tal fin, se pueden establecer herramientas que trabajen sobre la cultura corporativa del reporte, de las relaciones y de la anticipación. La decisión sobre qué tipo de herramientas se adaptan mejor a cada organización se deriva de un estudio pormenorizado en torno a **cuatro parámetros**:

- Potencial de influencia.
- Gestión interna de la influencia.
- Índice de resistencia al cambio.
- Matriz de públicos.

En virtud a estos cuatro parámetros, se obtiene un análisis de la organización y de las posibilidades de influir.

En este punto se entra ya en el terreno de la personalización, alejándose de un estudio genérico como el que se

ha elaborado. Es necesario insistir en unas **ideas-fuerza en torno a la influencia en el ámbito político**:

- Debe ser un **activo estratégico** de la organización, no sólo basarse en capacidades personales.
- Debe estar sometida a **planificación** (anticipación).
- Debe poder **contabilizarse** (reporte, memoria...).
- Se trata de una herramienta corporativa para construir **relaciones sostenibles**.
- **Apoya (y se apoya) en la Reputación** para crear valor en las empresas y organizaciones.

4. GESTIÓN DE CRISIS Y EL ACTIVISMO ONLINE

Desde las catástrofes naturales que asolaron miles de cosechas en la antigüedad a los acontecimientos más sonados en la actualidad, como el pepino o las vacas locas, la industria de la alimentación se ha enfrentado incesantemente a grandes conflictos. Seguramente, si asociamos los conceptos crisis y alimentación, seamos capaces de recordar un sinnúmero de situaciones conflictivas vividas por empresas del sector. Crisis tradicionales de las que la sociedad ha sido testigo y partícipe y que pueden tener el origen más diverso.

“Las empresas se enfrentan a consumidores más sensibles, activos en comunicación/opinión y altamente expuestos a la información”

Durante los últimos años, la industria alimentaria ha tenido que enfrentarse a problemas generados de forma externa a una compañía pero, también, a otros causados por los propios trabajadores, por un producto puntual o afectar a un sector al completo, tener carácter nacional o internacional, ser crisis reales o motivadas por rumores falsos, asociadas a la composición del propio producto o relativas a un problema indirecto que éste genera y, así, un sinfín de posibilidades.

Con todo ello, se configura un complejo marco a través del cual ya se intuye que la gestión de una crisis ha de contemplar muchos factores para adaptarse a cada caso.

El cambio en el paradigma de la comunicación alimentaria

Si analizamos la esencia de la industria, el consumidor ha pasado en las últimas décadas de ‘comer’, entendido como el acto de satisfacción fisiológica, a ‘alimentarse’, un acontecimiento en el que se ven implicados nuevos factores como la salud, la investigación o el equilibrio fisiológico. Como es lógico, el paradigma de la comunicación ha cambiado al mismo ritmo y de forma progresiva en los últimos años. Ahora, las empresas se enfrentan a consumidores más sensibles, activos en comunicación/opinión y altamente expuestos a la información.

Pero no sólo ha cambiado el consumidor. El entorno también

es cada vez más confuso. A diario aparecen nuevos actores y *stakeholders* que interfieren en el juego de la comunicación. Con ellos, el escenario, sin duda, adquiere una complejidad creciente.

Como consecuencia de ello, y ligado directamente a la aparición de los entornos 2.0, la opinión pública es ahora también opinión publicada. Un hecho que, pese a abrir multitud de nuevas posibilidades a las empresas en términos de marketing y publicidad, también genera un gran número de riesgos que pueden derivar en una crisis en cualquier instante dificultando en gran medida su gestión.

Si bien es cierto que muchas empresas cuentan con documentos y manuales que les hacen estar preparadas para reaccionar ante una crisis convencional, en la actualidad la rapidez y contundencia que se exige en las respuestas los convierte en insuficientes. Todo ello, unido a factores humanos como la subjetividad con que se adoptan decisiones y la tendencia a la improvisación cuando aparecen factores relacionados con el mundo online, puede determinar el éxito o fracaso en la gestión de dichas situaciones críticas.

La gestión de riesgos: ingrediente secreto de la gestión de crisis

Los verdaderos problemas son aquellos que surgen de forma inesperada. Por ello, cualquier

“Con una planificación adecuada se podrá evitar una crisis o, al menos, lograr paliar sus efectos más nocivos”

incidente menor puede derivar inmediatamente en una crisis con gran repercusión sobre el negocio y la Reputación de la compañía. Para evitarlo hay dos conceptos que no se deben obviar y son la PREPARACIÓN y las HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

Tanto en el campo online como en el offline, estar prevenidos ante una posible crisis es fundamental para evitar su agravamiento. Por este motivo, es necesario minimizar aquellos riesgos que se crea que se pueden encontrar como desencadenantes de un problema grave.

En primer lugar, por tanto, se debe prevenir preparando el terreno. Para ello, hay algunos retos a los que hay que anticiparse, como son la educación de los consumidores, el refuerzo de su confianza, comunicar los avances que se vayan produciendo y mejorar la información de producto.

En segundo lugar se debe contar con herramientas que faciliten detectar los riesgos con rapidez y gestionar cualquier incidencia de inmediato y con objetividad. Para ello, existen herramientas tanto en el campo online como offline que harán este trabajo más sencillo.

En el ámbito offline los manuales de crisis son un ejemplo de herramientas para la prevención ya que recogen mensajes, procedimientos, escenarios y recomendaciones. Éstos pueden automatizarse o adaptarse al entorno online con útiles herra-

mientas que mejoran enormemente su usabilidad.

Con una planificación adecuada se podrá evitar una crisis o, al menos, lograr paliar sus efectos más nocivos.

Gestionar una crisis en las empresas alimentarias

Las fronteras entre el mundo 1.0 y el 2.0 son cada vez más débiles. En la actualidad son muy pocas las situaciones cotidianas en las que el entorno online se mantiene al margen de una actividad offline y viceversa. Por este motivo, es de vital importancia contar con herramientas adaptadas que permitan realizar una gestión combinada del entorno online y offline. Y sobre todo, que permitan hacerlo en el menor tiempo posible.

En la comunicación de crisis existen algunos elementos que facilitarán la gestión del problema. Así, la digitalización de contenidos y materiales de gestión de crisis a través de un *darksite* o plataforma online será, sin duda, un elemento que agilizará nuestra reacción. Del mismo modo, contar con un sistema de detección temprana de alertas, como la herramienta GUIA © diseñada por LLORENTE & CUENCA, permitirá actuar con rapidez desde el inicio del incidente.

Del mismo modo, es un elemento importante contar con una mentalidad de crisis en la organización, que haya sido creada con anterioridad y que permita

“Es de vital importancia contar con un sistema de alerta temprana que ayude a identificar los riesgos con carácter previo”

a los responsables actuar de forma coordinada y con seguridad.

Tanto en el ámbito online como offline, los protocolos para la gestión de una crisis serán similares. A continuación se exponen las principales fases a seguir:

1. **Valoración la gravedad de la incidencia** y, más importante, hacerlo con objetividad. Para poder distinguir la gravedad de una incidencia, su origen y repercusión. Para ello se requiere pautar los procedimientos oportunos de alerta y actuación para gestionarla.

Algo nada descabellado en un entorno en el que las reacciones no son siempre equilibradas, por exceso o por defecto. Por ello, traspasar la barrera que va desde el indicio hasta la crisis requiere un análisis que permita diagnosticar una crisis de manera correcta.

2. **Activar los protocolos de alerta y líneas de reporte** o, lo que es lo mismo, coordinar la organización del equipo: establecer perfiles, tareas, responsabilidades de las personas implicadas en la gestión de la crisis. Además, es de vital importancia contar con un sistema de alerta temprana que ayude a identificar los riesgos con carácter previo.

3. **Procedimiento de gestión:** Organizar el proceso de respuesta corporativa ante una crisis o riesgo de Reputación supone adoptar diferentes medidas tanto en el ámbito online como offline. Así, las principales claves para hacerlo serán las siguientes:

- Establecer el mensaje correcto, en el medio correcto y al público correcto.
- Si se quiere comunicar online, mejor hacerlo a través de las herramientas propias (redes sociales, website, etc.). En el campo offline optaremos por aquellos medios que mejor se adapten a la situación.
- Actitud empática. Admitir errores probados y disculparse.
- En la red es importante ser proactivo. En el terreno offline, depende de la situación.
- Siempre explicar qué se va a hacer para solucionar el problema.
- Del mismo modo, siempre se detallarán los pasos que la organización planea dar para prevenir posibles casos futuros.

Indicio



Alerta



Riesgo



Crisis

“Cuando la crisis concluye, o comienza a decaer, es muy importante mantener la alerta”

4. **Reputation recovery.** Pero cuando la crisis concluye, o comienza a decaer, es muy importante mantener la alerta y continuar llevando a cabo varias acciones. Por ello, debemos:
- Incrementar la intensidad del monitoreo y añadir nuevos elementos de búsqueda, especialmente en el campo online.
 - Implementar nuevos escenarios adaptados a la nueva realidad corporativa después de la crisis.
 - Incluir más contenido “positivo” en nuestras comunicaciones, tanto a través de nuestros sites y blogs como en el ámbito offline.
 - Promover el posicionamiento de contenidos favorables en los motores de búsqueda online (SEO).
- Evaluar cuál ha sido el desarrollo de la crisis, las reacciones y detectar posibles fallos que pudiesen evitarse en sucesos similares.

5. RIESGOS REPUTACIONALES Y RIESGOS LEGALES

El inicio de cualquier acción legal contra una compañía supone el comienzo de un periodo en el que su Reputación, ante todos sus *stakeholders*, se pondrá a prueba. De forma casi irremediable, el llamado “jurado de la opinión pública” terminará, al final del procedimiento legal oportuno, tomando una decisión sobre si continuará otorgando, o no, su confianza a esta empresa, sus productos y sus ejecutivos. Desde nuestra experiencia, esta decisión no está directamente marcada por el resultado del proceso legal, que puede ser positivo o negativo para los intereses de la compañía,

MODELO PRÁCTICO CRISIS 2.0



“Para las compañías del sector, es relativamente habitual enfrentarse a acciones legales provenientes de asociaciones de consumidores”

sino que está principalmente relacionada con la gestión que la empresa (y otros actores ajenos) hagan de la comunicación con cada *stakeholder* durante el tiempo que dure el caso.

Durante muchos años, el sector alimentario ha acumulado gran experiencia en la gestión de los riesgos asociados a alertas alimentarias, retiradas de producto y acciones similares. Las compañías son cada día más conscientes de que la Reputación de sus productos se pone a prueba a diario en el mercado (en las decisiones de compra de los consumidores) y han aprendido a gestionar estas situaciones con rapidez y eficiencia.

No obstante, desde el punto de vista de la gestión de su Reputación, el escenario social y económico actual está provocando dificultades adicionales para las empresas del sector agroalimentario que afrontan procesos legales. El sector se enfrenta a nuevos retos cuya superación dependerá, en gran medida, de su capacidad para conectar con las necesidades de comunicación de sus *stakeholders* y para trasladar su versión de forma creíble y sólida a aquellos que tienen la llave de su futuro, desde el regulador hasta el consumidor, pasando por sus empleados, proveedores o cadenas de distribución.

Litigation en el sector alimentario: nuevos potenciadores para viejos riesgos

Para las compañías del sector, es relativamente habitual en-

frentarse a acciones legales provenientes de asociaciones de consumidores, que interponen reclamaciones por diferentes vías ante los más diversos problemas de calidad, etiquetado, seguridad alimentaria, etc. En otros órdenes, el sector también ha vivido intensas batallas por conflictos relacionados con las leyes de competencia, bien entre productos y fabricantes, o bien como sector frente a los reguladores nacionales o europeos de competencia.

En términos de comunicación, estos dos ámbitos (acciones de consumidores y conflictos de competencia) han supuesto tradicionalmente importantes retos para las compañías y sus marcas, por cuanto el efecto sobre la compra de producto por parte de los consumidores podía ser inmediato, en función del sentido y calado de las denuncias, resoluciones o sanciones resultantes del proceso para los demandados.

Sin embargo, en los últimos tiempos se han activado dos elementos potenciadores de estos riesgos que afectan de manera relevante a la gestión de la Reputación por parte de las compañías y sus marcas: por una parte, un escenario de mayor sensibilidad de la opinión pública ante la actuación de las empresas y, por otra parte, Internet, que ha potenciado la capacidad de movilización contra las compañías o sus marcas así como la perdurabilidad de un caso más allá de lo que dure el proceso judicial.

“Cada vez es más frecuente observar reacciones negativas en la opinión pública ante las compañías que son objeto de acciones legales por parte de diferentes actores”

1. Sensibilidad de la opinión pública ante la actuación de las empresas.

En la actual situación económica, los líderes de opinión y sus seguidores son más sensibles hacia las compañías que “no se comportan de manera ejemplar” y que se pueden convertir en ejemplos vivos a los que culpar de la crisis o de sus consecuencias. Cada vez es más frecuente observar reacciones negativas en la opinión pública ante las compañías que son objeto de acciones legales por parte de diferentes actores, llegando incluso a provocar movilizaciones, boicots u otras formas de activismo en contra de sus marcas y productos.

Esta sensibilidad ha provocado en los últimos meses que, por ejemplo, conflictos judiciales que en otros tiempos habrían obtenido menos atención, como los de tipo laboral o fiscal, se hayan convertido en “banderas” contra determinadas marcas o compañías, incluso antes de obtener una resolución en la instancia judicial correspondiente.

Las compañías son sensibles a esta situación y ya no entienden como “cuestiones menores” algunos conflictos que en otras épocas pasaban desapercibidos o su impacto público se reducía a un grupo cualificado. A modo de ejemplo, las disputas

asociadas a la extinción de contratos laborales logran una mayor adhesión de la opinión pública hacia la posición del “débil” y en contra de la compañía, aunque existan causas objetivas y procedimientos correctos. Igualmente, los procesos de la Hacienda Pública contra personas jurídicas por conflictos de carácter fiscal, provocan en los públicos menos especializados una reacción negativa ante las compañías que aparecen como “insolidarias” con la situación económica al tratar de pagar menos impuestos, por ejemplo.

Este escenario obliga a preparar con mayor cautela la gestión de la comunicación durante estos procesos que, como hemos comentado, en otras épocas tenían una influencia mínima en términos de Reputación para las empresas y sus productos.

2. Capacidad de movilización contra las compañías o sus marcas.

Es una afirmación generalmente aceptada que Internet se ha consolidado como plataforma de conversación y creación de opinión en los últimos años, con la rapidez como principal característica. No obstante, para el análisis que nos ocupa, es más relevante tener en cuenta la capacidad que ha desarrollado desde hace tiempo como herramienta

“La idiosincrasia de la Red no hace fácil deshacerse del eventual “lastre” que pueden suponer los datos del pasado (verdaderos o no)”

de movilización y de llamamiento a la acción.

En el caso de la industria alimentaria, esta cualidad de las diferentes redes que hoy agrupamos en el vocablo “Internet” o denominamos de forma general “redes sociales” se convierte en un riesgo especialmente sensible para la Reputación de una compañía o sus marcas y para el propio negocio, por su potencial efecto inmediato sobre las ventas y la decisión del consumidor.

La creciente capacidad de organización del denominado “activismo online” obliga a las compañías a tener activado un sistema apropiado de escucha activa en Internet para poder reaccionar a tiempo en la forma apropiada a este medio, según una estrategia de gestión de crisis online adecuada.

3. El reto de la “huella” de un caso en Internet.

El llamado “derecho al olvido” surge precisamente de la necesidad de modificar el hecho de que una persona o empresa fuera “etiquetada” con determinados atributos, basados en información veraz o no, pero que influían negativamente en su vida personal o profesional. No es difícil encontrar ejemplos en la web de empresas o productos del sector alimentario que estuvieron inmer-

sos en procesos judiciales y, incluso años después, siguen apareciendo asociadas a ese hecho en los primeros resultados en buscadores.

La idiosincrasia de la Red no hace fácil deshacerse del eventual “lastre” que pueden suponer los datos del pasado (verdaderos o no) aunque sea legítimo pretenderlo. La reconstrucción de la Reputación en Internet y en las redes sociales (Reputation recovery), de forma que refleje de un modo más adecuado la realidad actual de una persona o compañía y no destaquen determinados detalles del pasado, es posible con el uso de las herramientas adecuadas y las acciones oportunas que, a pesar de lo que se podría pensar, no son tan novedosas en términos de comunicación, porque la necesidad de hacer olvidar ciertos capítulos del pasado de una empresa ha existido siempre.

La comunicación durante un litigio y su impacto en la Reputación de una compañía o marca comercial:

Como punto de partida, debemos tener en cuenta que un proceso judicial es una situación de riesgo para toda compañía, incluso cuando es la parte actora del pleito. Además de que el clima informativo que se genere en torno al caso influirá en el resultado, la forma en la que se maneje la comunicación durante dicho proceso tendrá un impacto

“Todo conflicto judicial al que se enfrenta una compañía tiene una vertiente estrictamente legal y otra perspectiva relacionada con el riesgo reputacional”

en la Reputación de la compañía, tanto si la resolución es favorable como si es negativa.

Todo conflicto judicial al que se enfrenta una compañía tiene una vertiente estrictamente legal y otra perspectiva relacionada con el riesgo reputacional. Para la correcta gestión de este último, es necesario diseñar e implantar una estrategia de comunicación alineada con la estrategia legal (especialmente, si el objetivo es minimizar la notoriedad del caso).

Especialmente en aquellos casos en que, al menos, una de las partes es una persona, producto o una compañía de alta notoriedad, un litigio se plantea no sólo 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 aquéllos que tienen voz influyente en el “juicio paralelo” y por sus *stakeholders* clave.

La experiencia nos demuestra que evitar un “juicio paralelo” es casi imposible, especialmente si la materia o las partes en litigio son suficientemente conocidas o relevantes. Lo que es importante es contar con que siempre, en mayor o menor medida, 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 sólo con los medios de comunicación tradicionales, sino también con la mi-

rada 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 y “juzgar” de forma paralela e incluso propiciar una eventual movilización.

La Red ejerce su influencia en todas las fases del proceso judicial porque recoge la conversación que se genera en torno al mismo y facilita enormemente la búsqueda de “hemeroteca” sobre un caso en cualquier momento. Este es un hecho que afecta y está presente tanto en la fase inicial, como en el desarrollo y en la resolución del conflicto, ofreciendo un medio instantáneo para valorar cada hito y contrastarlo con lo que la sociedad piensa del caso. En cada una de estas etapas, la Red interviene y toma protagonismo, convirtiéndose en el puente para que las personas e instituciones con mayor influencia social conformen su visión sobre los avances en el proceso. En ese punto se cierra el ciclo y el grupo de los “influenciadores” en cada *stakeholder* (por ejemplo, proveedores, empleados, clientes y reguladores) contribuyen a crear el contexto en el que se produce la siguiente decisión o novedad procesal. Según esta visión, el fenómeno se repetirá en cada una de las etapas del proceso de manera cíclica.

En resumen, la conformación de la opinión pública en un proceso judicial no es ya un mecanismo lineal que se produce a modo

“El desarrollo de la estrategia de comunicación debe estar siempre alineada con la estrategia legal”

de relación causa-efecto en los medios tradicionales (cada hito procesal produce su impacto en prensa), sino que se trata de un fenómeno cíclico en el que después de cada hito procesal y de su impacto en los medios de comunicación, nuevas vías de información y opinión entran en juego e influyen en la opinión pública y en los grupos de interés: Internet y las redes sociales, con su efecto lógico sobre las personas que en términos de Reputación podemos denominar “influenciadores”.

5 Claves de éxito en la comunicación de un litigio.

- **Liderazgo de la dirección letrada**
El desarrollo de la estrategia de comunicación debe estar siempre alineada con la estrategia legal, teniendo en cuenta objetivos, estrategia general de la defensa, hitos del proceso y definición del calendario de las principales decisiones de cada una de las instancias judiciales, y

los principales momentos de la comunicación.

- **Correcto diagnóstico del riesgo reputacional**

Para el análisis del caso es necesario poder contar con herramientas especializadas que permiten detectar la potencialidad mediática del proceso. Identificando las principales características del caso y detectando la jurisprudencia mediática existente, se hace una primera aproximación al caso para valorar su grado de interés mediático.

- **Estrategia de comunicación multi-stakeholder**

Tener una estrategia de comunicación que tenga un enfoque *multi-stakeholder* es imprescindible. Como ya se ha dicho, la Reputación de una compañía, producto o persona la compone la opinión que sus grupos de interés tengan de éstos, por lo tanto, si un proceso judicial supone un riesgo reputacional, resulta lógico implementar una estrategia que diferencie a los distintos grupos de interés y atienda a las necesidades de comunicación que cada uno de ellos requiera.

- **Monitorización del “juicio paralelo”**

El seguimiento de las informaciones que aparecen en los medios, tanto impresos como online, así como de lo publicado en las redes sociales, es clave para tomar el pulso de la opinión pública,



detectar a los periodistas y *stakeholders* interesados en el caso y reaccionar e incluso modificar la estrategia en caso de que sea necesario.

- **Entrenamiento de portavoces**
Cuanto mejor es el portavoz, es decir, cuanto más convincente y creíble es, más posibilidades hay de que la opinión pública se posicione del lado de los intereses de la compañía en litigio y, por lo tanto, más reforzada se vea su Reputación cualquiera que sea el resultado de éste. No sólo se trata de que el contenido del mensaje sea adecuado, sino de que también lo sea quien lo transmite. Un buen portavoz puede jugar un papel clave en la propia resolución del litigio. Si bien los magistrados se dejarán guiar por su propio criterio de interpretación de las normas y aplicación de éstas al caso concreto, la opinión pública que se va conformando en torno a un

litigio, en parte gracias a las intervenciones del portavoz, es indudablemente un factor que influye en el resultado.

Por todo ello, cabe incidir en que la Reputación de una compañía o producto es un aspecto que debe atenderse cuidadosamente en caso de estar en proceso judicial ya que, en este momento, es difícil que no se produzca simultáneamente un “juicio paralelo”. En el sector de la alimentación, además, existen ciertos potenciadores que exigen comunicar durante el litigio teniendo en cuenta a todos los grupos de interés de la compañía, con los que se desea mantener una fructífera relación de confianza a largo plazo.

6. CONCLUSIONES: EL SER, EL DECIR Y EL HACER... Y EL CAMBIO DEL MODELO DE NEGOCIO

Estamos ante un cambio en el modelo relacional entre la empresa y sus *stakeholders* en el que la bús-

NUEVOS POTENCIADORES PARA ANTIGUOS RIESGOS

Por el escenario socio económico

- Mayor sensibilidad de la opinión pública ante la actuación de las empresas

Por el papel de Internet

- Capacidad de movilización contra las compañías o sus marcas
- Perdurabilidad de un caso más allá de lo que dure el proceso judicial

5 CLAVES DE ÉXITO

1. Liderazgo de la dirección letrada
2. Correcto diagnóstico del riesgo reputacional
3. Estrategia de comunicación multi-stakeholder
4. Monitorización del “juicio paralelo”
5. Entrenamiento de portavoces

“La gestión de los intangibles a través del modelo reputacional y de conexión con los *stakeholders*, crea por sí mismo un escudo contra las crisis”

queda, interpretación y cuidado de sus intereses se convierte en un asunto de Estado.

El entorno empresarial es cada vez más exigente y el nivel de transparencia y visibilidad al que se enfrentan las empresas era desconocido hasta el momento. Esta situación se ha agudizado con el carácter global de las empresas debido, principalmente, a que el espectacular desarrollo de las TICs ha aumentado el escrutinio social y su exposición a todo el planeta.

Las empresas, por tanto, tienen por delante algunos retos: generar empatía para transmitir confianza y credibilidad a los *stakeholders* críticos; astucia para desarrollar propuestas de conexión personalizadas para influir en ellos; y visión territorial para gestionar un entorno cada vez más global, integrado y fiscalizado en el que el ingrediente extra es demostrar que están comprometidos con la cultura, los valores y la sociedad a la que pertenecen y en la que desarrollan o quieren desarrollar su actividad.

Lo anterior requiere un nuevo enfoque reputacional, así como una metodología y herramientas de gestión que conviertan los procesos, que hasta ahora eran mecánicos, y se han quedado obsoletos, en un auténtico acelerador de partículas.

Se trata, por tanto, de identificar las dimensiones empresariales donde se quiere competir; diseñar el relato, articulado por atributos e intenciones estratégicas, con el

que se quiere competir; analizar y jerarquizar los asuntos críticos de los *stakeholders*; diseñar las propuestas de conexión para influir en los interlocutores críticos; y configurar un sistema de medición que ponga en valor los intangibles.

En otras palabras se trata de crear, a través de una relación estratégica, de conexión y diálogo permanente con los *stakeholders*, una ventaja competitiva en sí misma que permita a las empresas y su equipo directivo alcanzar la notabilidad necesaria para competir en diferenciación.

Estamos convencidos que la gestión de los intangibles a través del modelo reputacional y de conexión con los *stakeholders*, crea por sí mismo un escudo contra las crisis y emerge como una palanca de creación de valor para la irrupción satisfactoria de la empresa en los mercados, con la aprobación de aquellos agentes que detentan el poder.

Autores

Reputación e Innovación



Jorge Cachinero es Director Corporativo Senior de Reputación, Innovación y Desarrollo Corporativo en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.

Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración.

jcachinero@llorenteycuenca.com

Gestión de crisis



Tomás Matesanz es Director de Comunicación de Crisis en LLORENTE & CUENCA desde hace 5 años, especializado en el Área de Crisis y Reconstrucción de marcas y Marketing de Producto. Licenciado en Ciencias Empresariales (Finanzas) y Periodismo por la Universidad de Michigan (USA). Tiene un Máster en Dirección de Comunicación y Gestión Empresarial por el Instituto de Empresa y Master en Relaciones Internacionales por la Universidad de Columbia New York (USA). Ha liderado la comunicación de las crisis reputacionales más significativas de los últimos años en España, algunas del sector de la alimentación y gran consumo.

tmatesanz@llorenteycuenca.com

Reputación Online



Iván Pino es Director de Comunicación Online en LLORENTE & CUENCA. Responsable del desarrollo de la metodología aplicada al Balance de Expresiones Online. Con 15 años de experiencia profesional en gestión y asesoramiento en comunicación corporativa, es también profesor en la Escuela Europea de Negocios (EEN), editor del ebook Tu Plan de Comunicación en Internet, paso a paso y autor de la “Gestión de la Reputación Online” en la obra colectiva Claves del Nuevo Marketing (Gestión 2000).

ipino@llorenteycuenca.com

Riesgos Legales



Luis Miguel Peña es Director del área de Comunicación y Litigios en LLORENTE & CUENCA y tiene 12 años de experiencia en comunicación. Ha trabajado desarrollando planes estratégicos de comunicación corporativa, asuntos públicos, relaciones institucionales y gestión de situaciones de crisis y procesos judiciales para clientes de diferentes sectores: alimentación, gran consumo, tecnología, entidades financieras e instituciones públicas. En 2008 y 2009 recibió sendos premios por proyectos liderados por su equipo: un International Stevie Award y un European Excellence Award.

Impena@llorenteycuenca.com

Asuntos Públicos



Cristóbal Herrera es politólogo licenciado en el Universidad Complutense de Madrid, y cuenta con un curso de especialización en Asuntos Públicos por University of Hull (UK) y Máster en Comercio Internacional por CESMA-Escuela de Negocios. En LLORENTE & CUENCA desarrolla su actividad como consultor parlamentario y analista político dada su experiencia de más de 5 años trabajando para los grupos parlamentarios en el Congreso de los Diputados y, con anterioridad, en empresas de importación en diálogo con las instituciones europeas y españolas.

cherrera@llorenteycuenca.com

Reputación Corporativa



Mauricio Gutierrez es Gerente de Reputación y Comunicación Corporativa de LLORENTE & CUENCA Madrid. Cuenta con 11 años de experiencia en entornos de alto rendimiento, multiculturales y multinacionales; cinco de ellos en América Latina, con implicación en el despliegue de programas de comunicación pan-regionales. Antes de su incorporación a la firma en 2007, trabajó durante 6 años en una firma norteamericana de consultoría especializada en comunicación corporativa y perception management. Cuenta con un Executive MBA por el Instituto de Empresa Business School.

mgutierrez@llorenteycuenca.com



Antonio Gomariz es Consultor Senior en LLORENTE & CUENCA. Posee más de 8 años de experiencia en consultoría de comunicación. Es licenciado en Comunicación Audiovisual, con un máster en Comunicación Política e Institucional. Ha desarrollado su labor en las áreas de comunicación financiera, corporativa, de crisis y asuntos institucionales para clientes de diversos sectores. En el sector financiero ha trabajado para Caja de Ahorros del Mediterráneo, Caja de Ahorros de Castilla la Mancha y para Barclays. Previamente trabajó para SEPLA (sindicato Español de Pilotos de Líneas aéreas) y en una asociación industrial madrileña.

agomariz@llorenteycuenca.com

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con **quince socios** y **más de 300 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 República Dominicana**. 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

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
y Reputación
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA

Madrid

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director Senior
jriviera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

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

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4
28006 Madrid (España)
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y 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

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

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@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
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires (Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia, COO América Latina 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
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,
piso 6, Oficina 6ª. Panamá (Panamá)
Tel: +507 263 9899

Quito

Manuel Delgado
Director
mdelgado@llorenteycuenca.com

Gonzalo Ponce
Presidente Consejero
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

Juan Carlos Gozzer
Director
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

Santo Domingo

Alexander Barrios
Director General
abarrios@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln - Torre Ejecutiva
Sonora, planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 8096161975

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 5286 0338

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

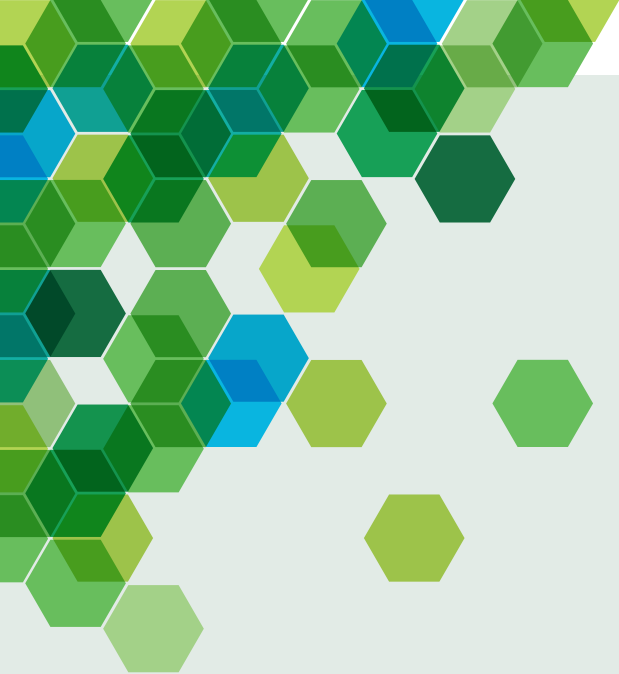
Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

Delicious
www.delicious.com/LLORENTEYCUENCA

Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

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

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA