

>> ¿Por qué se marchan las empresas? Construcción del relato empresarial del éxodo catalán

Madrid >> 10 >> 2017

A nadie se le escapa que, en las últimas semanas, la relación entre el Gobierno Central y Cataluña está sumiendo al país en una **situación convulsa** y, nos atreveríamos a decir, llevándolo casi al límite en el ámbito político. El *proceso*, visto de un lado, o “el desafío independentista”, visto del otro, es probablemente la realidad española más complicada de resolver en los últimos cuarenta años, y no solo por lo alejadas que se encuentran las posiciones, sino por las consecuencias que están teniendo en la sociedad, que está reaccionando con convicción a los hechos que están aconteciendo.

Pero en los últimos días estamos viendo que no es tan solo la masa social la que responde con fuerza, sino que el tejido económico también está tomando decisiones con el objetivo de preservar los intereses de sus clientes, trabajadores y accionistas. Son casos como el de **CaixaBank, Banco Sabadell, Gas Natural Fenosa, Abertis, Cellnex, Colonial, Codorniu, Catalana Occidente, Axa** o Aguas de Barcelona.

Son ya casi **1.200 empresas** las que han anunciado en las últimas semanas sus respectivos cambios de sedes sociales a territorios fuera de Cataluña. Además, si tenemos en cuenta el decreto urgente que ha aprobado el Gobierno para que las compañías puedan cambiar su sede social de forma exprés, sin necesidad de someterlo al voto de los accionistas, es plausible que más empresas se planteen esta posibilidad.

Con este escenario encima de la mesa, cabe preguntarse **qué elementos son los que motivan los movimientos de estas compañías y cuáles son sus consecuencias**. Y no solo eso, sino **cómo deben trabajar su narrativa** para explicar qué motiva su decisión y cómo van a proceder.

LA TEORÍA DE LOS MOTIVOS ECONÓMICOS NO SUSTENTA UN CAMBIO DE SEDE SOCIAL

Muchos son los que aseguran que un cambio de sede social viene motivado por un impacto fiscal y que además la fuga de empresas tendrá un fuerte impacto negativo para Cataluña. Analizando con detenimiento el marco fiscal, éste es un argumento que merece la pena destacar.

El principal impuesto por el cual tributan las empresas, el Impuesto de sociedades, se recauda a nivel estatal, por lo que un cambio de sede social no implica ninguna modificación a la hora de tributar, para la compañía ni para el país. Además, una empresa puede realizar un cambio de sede tantas veces quiera en el mismo ejercicio por lo que la decisión podría ser perfectamente reversible.

ENTONCES, ¿QUÉ ESTÁ MOTIVANDO A ESTAS EMPRESAS A TRASLADAR SUS SEDES?

Atendiendo a las razones que las empresas están alegando vemos que aseguran defender los intereses de sus principales *stakeholders*. Pero, ¿qué significa eso exactamente?



1 La economía de la reputación. Vamos a definir de manera teórica el marco social y económico en el que las empresas operan hoy en día para entender las motivaciones que han llevado a estos movimientos.

Pronto se cumplirán 10 años de la peor crisis financiera del último siglo. Además de una larga y costosa recesión económica, esta crisis provocó una dura reflexión social en la que la opinión pública se acomodó en un clima de insatisfacción. Además, los casos de corrupción y los desequilibrios de la globalización contribuyeron a este descontento general. En este escenario, cualquier elemento que participe en el mercado –empresas e instituciones– debe ganarse la confianza de la sociedad que, a priori, desconfía de todo el sistema.

2 La confianza. Se ha convertido en un bien preciado que toda compañía debe ser capaz de conseguir y mantener en un contexto en el que las amenazas crecen de manera exponencial. En un mundo cada vez más global y transparente, la información de cada una de las prácticas de una empresa llega y se transmite entre todos los grupos de interés de una manera vertiginosa a través de todos los sistemas de información y redes sociales, que cada vez ganan más poder.

Nuestra economía pivota hoy sobre la confianza. Igual que sobre la confianza pivota el funcionamiento de los mercados financieros, que premian a las empresas por su estabilidad.

Lo que está sucediendo en Cataluña es una de las amenazas de las que hablábamos: un contexto de inestabilidad política y un marco legal en entredicho. Tras el I-O, el mundo entero miraba hacia Cataluña, un escenario que –sin haberlo premeditado– suponía un riesgo para la reputación de las compañías catalanas

Si nos fijamos, **la mayoría de las compañías que han decidido cambiar su sede social son cotizadas y estaban viendo cómo los mercados perdían la confianza en ellas.** Estaban siendo duramente castigadas en bolsa. Se requería de un movimiento estratégico para recuperarse del golpe que estaban sufriendo.

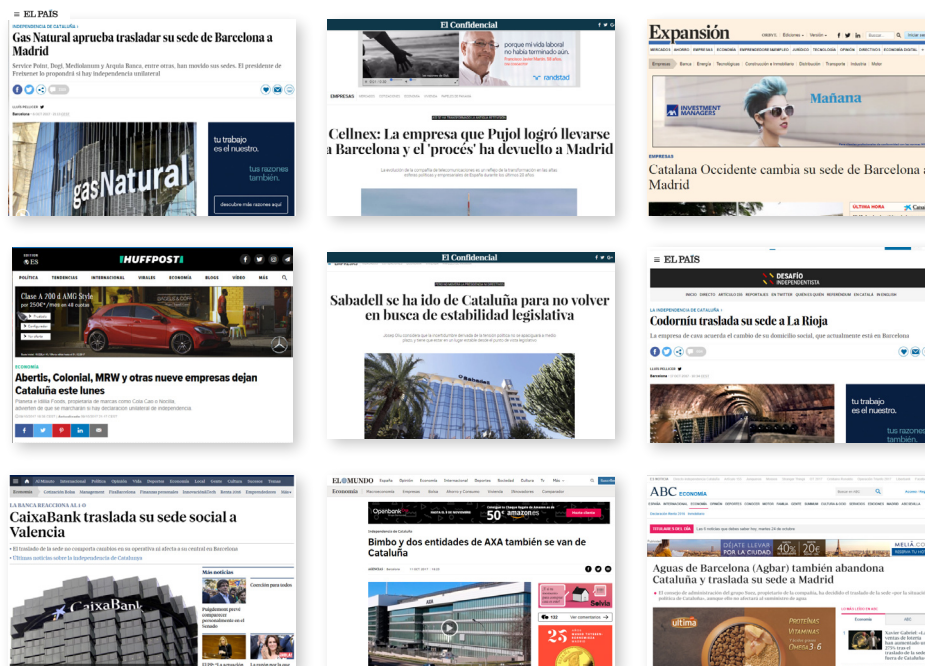
Desde mediados del siglo XX, en las ecuaciones que miden el valor de las empresas empezaron a colarse elementos intangibles que evidenciaban que ese valor no se mide únicamente en términos financieros. La suma de todos esos valores intangibles es lo que llamamos **reputación**. Un concepto que puede definirse como la **suma de la confianza que depositan en una empresa sus stakeholders**. Defender los intereses de sus stakeholders... ¿Recuerdan?

La conclusión es clara. Las compañías, mediante el cambio de su sede social, **están adoptando medidas que consideran necesarias para restituir la confianza que estaban perdiendo por la inestabilidad del contexto en el que operan.** Están reaccionando en pro de su reputación.

CÓMO GANAR CONFIANZA Y FORJAR UNA BUENA REPUTACIÓN

Ahora que conocemos la importancia de la reputación en una compañía y la repercusión que tienen los intangibles, así como el ejemplo de cómo uno de ellos puede afectar a la confianza de sus grupos de interés, veamos de qué manera la comunicación puede proteger una marca.

Compilación de portadas de los principales medios españoles sobre la salida de empresas de Cataluña



Cuando una compañía considera que está actuando de forma correcta, siente la necesidad de reducir el gap entre cómo creen ellas que debieran ser percibidas y cómo están siendo percibidas realmente. La comunicación es la respuesta, es el elemento indispensable para conseguirlo. Este papel estratégico que juega la comunicación hace que los principales directivos de la compañía se deban implicar en ella. **La comunicación ahora forma parte del comportamiento de una compañía; es una fuerza transformadora.**

“Están adoptando medidas que consideran necesarias para restituir la confianza que estaban perdiendo por la inestabilidad del contexto en el que operan”

CÓMO CONSTRUIR LA NARRATIVA EQUILIBRANDO EFICACIA Y EMOCIÓN

Cuando una compañía toma la decisión de marcharse para no sufrir un daño económico irreparable, debe pagar peajes importantes y uno de ellos es mostrar coherencia entre lo que hace, lo que dice y lo que dijo (si lo dijo) que iba a hacer ante un determinado escenario. Para afrontar la narrativa de salida del territorio, que será la narrativa para afrontar el inicio de la crisis, podemos establecer las siguientes etapas:

Identificando las variables que influyen en la percepción de las marcas que tienen los consumidores, constatamos que la imagen de una compañía se define como la capacidad de generar sentimientos positivos entre la población. Esta capacidad de atracción de incontestable significación es un elemento inmaterial, de una delicada sutileza, algo que apela a las emociones. En resumen, las compañías deben conmovir al individuo para diferenciarse de la competencia y. ¿cómo lo hacen?

En este contexto gana fuerza el paradigma filosófico que a mediados de los años 70 desarrolló **Walter Fisher**¹ sobre cómo entender al ser humano y sus relaciones. Fisher expone que lo que nos construye como seres humanos no es la racionalidad (o al menos no de manera exclusiva), sino nuestro modo de relacionarnos a través de historias.

Este paradigma hace que la comunicación corporativa se esté redefiniendo, alcanzando un nivel emocional no visto hasta ahora. Cuando a través de su comunicación lo que transmite una compañía no son mensajes aislados, sino que logra construir una historia de éxito, con coherencia y fidelidad en su desarrollo, se genera una empatía que hace que el consumidor conecte de manera irracional. Se activan las emociones, una pieza primordial en la toma de decisiones.

Sabiendo que es la fuerza de la emoción la que convence a los *stakeholders* en su percepción de una marca, entenderemos cómo debe ser su comunicación y qué valores debe transmitir para ganar en confianza y reputación.

En una cosa estaremos de acuerdo: no hay algo tan emocional e irracional como los sentimientos que nos está provocando la situación política actual en España. Si el amor o el temor pueden ser sentimientos decisivos a la hora de elegir una marca, ¿entienden entonces las medidas de las compañías que están decidiendo cambiar su sede social?

- **Revisar y redefinir, si es preciso, el *mission statement*.** Es decir, visión, misión, valores, propósito, propuesta de valor, posicionamiento y oferta. El qué, el cómo y el porqué de lo que hace una compañía conforma el “Legado del CEO” a la sociedad. Éste debe estar perfectamente alineado con el business plan corporativo para poder contar con una narrativa corporativa coherente. Legado y dinero en sintonía. Por ejemplo, si la empresa se manifestó expresamente a favor del proceso, ¿cómo vas a explicar a tus clientes y al resto de stakeholders el cambio de sede social?
- **Efectuar un proceso de análisis continuo de entorno político, social y económico.** Los informes políticos y de contexto económico van a ser claves para diseñar tu narrativa.
- **Establecer un sistema de monitorización constante de noticias** que lleve implementado un sistema de alerta temprana capaz de detectar cualquier cambio sustancial en el entorno y, por supuesto, cualquier riesgo o amenaza. No solo hay que saber qué dicen los políticos en Barcelona, Madrid o Bruselas, sino qué se dice en las principales plazas financieras a nivel global, en los tribunales competentes, o en los principales foros empresariales catalanes, españoles y europeos. Y esto solo como una pequeña muestra
- **Realizar el mejor análisis de contexto posible** que permita determinar cuál es el momento oportuno en el que se debe tomar una decisión y comunicarla a los *stakeholders*. Buscar ayuda, si se necesita, entre los mejores profesionales especializados. Implicar al equipo legal y financiero en la construcción de la estrategia y la narrativa.

¹ FISHER, Walter (1987). Human Communication as narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action. Columbia: University of South Carolina Press

- **Efectuar un análisis de tendencias** y buscar a nivel internacional ejemplos que permitan comparar con casos similares en otros mercados.
 - **Trazar un plan de salida que minimice el riesgo y permita dejar atrás la menor cantidad de enemigos y riesgos posibles.** Evitar cerrar puertas y romper relaciones si se puede. Es vital medir bien los tiempos para lo cual es esencial todo lo anterior.
 - **Describir posibles escenarios de riesgos** según el plan diseñado y establecer los factores agravantes para cada uno de esos escenarios. Esto es esencial. Sin esto se estará abocado al fracaso.
 - **Establecer la narrativa de salida de Cataluña.** Recordemos. Debe ser coherente y consistente con el *mission statement* de la compañía. Y por supuesto, el plan estratégico debe estar perfectamente alineado con el mismo. Esta es probablemente la parte más compleja del proceso y donde requiere el mayor *expertise* posible para su definición.
 - **Buscar aliados.** Una operación de este tipo deja sin duda heridas y conflictos. Se debe buscar alianzas que fortalezcan la posición y refrenden la misma. Los aliados pueden ser internos (empleados, accionistas) externos (sindicatos, proveedores, clientes, medios, *influencers*...)
 - **Definir cuándo y cómo comunicar la decisión.** El momento es importante y el formato también. Establecer por qué canales (*offline* y *online*) y preparar los portavoces. No dejar nada a la improvisación.
- Una vez que se ejecute la comunicación, monitorizar. Monitorizar siempre y definir previamente cuál serán los *statements* reactivos (los mensajes principales) en función de los posibles escenarios que te encuentres. Es más, se deberá delimitar perfectamente cuándo hablar, y cuándo es mejor callar y esperar (aunque esto, en general, no suele ser la mejor opción).
- Y por supuesto reevaluar de forma constante hasta que la situación esté controlada.



María Cura es socia y directora general de LLORENTE & CUENCA en Barcelona. Es Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y ejerció cuatro años como abogada mercantilista. En Gené & Asociados asesoró a clientes de ámbito institucional, como la Generalitat de Catalunya, el Gobierno de Andorra o el Fútbol Club Barcelona, entre otros. Posteriormente se incorporó como Directora Corporativa de Marketing y Comunicación a USP Hospitales, compañía de la que fue socia y miembro del Comité Ejecutivo y en la que creó el área de RSC y la Fundación Alex, de cuyo Patronato formó parte.

mcura@llorenteycuenca.com



Luis Serrano es director del Área Crisis de LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Periodismo, es uno de los mayores expertos de España en la gestión de la comunicación en situaciones de emergencias y catástrofes, así como en el desarrollo de protocolos de actuación de crisis en redes sociales. Durante 17 años ha sido jefe de prensa del Centro de Emergencias I12 de la Comunidad de Madrid, donde ha participado activamente en el manejo de situaciones tan relevantes como el atentado del 11M de Madrid. Ha intervenido en más de 100 siniestros industriales, accidentes con múltiples víctimas, accidentes en centros de ocio, crisis sanitarias, etc. Fruto de sus experiencias escribió libro 11M y otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias. Posee, asimismo, una dilatada experiencia docente en el campo de la emergencia y la gestión de crisis. Es profesor del Máster de Urgencias y Emergencias del CEUTASSICA, así como del Máster de Fuego de la Universidad de Lleida. Además, es profesor-colaborador desde hace 12 años de la Escuela Nacional de Protección Civil del Estado.

lserrano@llorenteycuenca.com



Violant Flores es consultora senior del Área Corporativo Financiero en LLORENTE & CUENCA Barcelona. Es licenciada en Economía y en Periodismo, ambas por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona (UPF), y Postgrado de Comunicación Empresarial por el IDEC, ha trabajado en diversos medios audiovisuales, locales y financieros. Durante 8 años trabajó en la comunicación corporativa de CatalunyaCaixa, llevando a cabo distintos proyectos de comunicación externa, interna, RRPP, marca y crisis. En LLORENTE & CUENCA ha asesorado a clientes como Crèdit Andorrà, el Govern d'Andorra, Roca Junyent, Fersa Energías Renovables, Renta Corporación, Axis Corporate, Arco Abogados, Miura Private Equity, HAYS o DAS Seguros, entre otros.

vflores@llorenteycuenca.com



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

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

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com