

LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

La **(R)evolución** de la **Comunicación** y de los **Asuntos Públicos**



Prólogo	3
Parte I - La (R)evolución	
Por qué tenemos un Manual	6
El nuevo paradigma de la comunicación	11
Nuestro modelo de reputación	22
La narrativa del CEO	40
Parte II - Nuevos Conceptos en Comunicación	
De los Mensajes Básicos al <i>Storytelling</i>	49
De las Temáticas a los Territorios de Conversación	61
De los Públicos a las Comunidades	72
De la Cobertura a la Inteligencia	80
Parte III - Estos Conceptos en la Práctica	
Los conceptos como un sistema. El tablero de juego	101
Jugar una Partida. Plan de Acción	119
Glosario	148
Bibliografía	155

Parte I

La (R)evolución

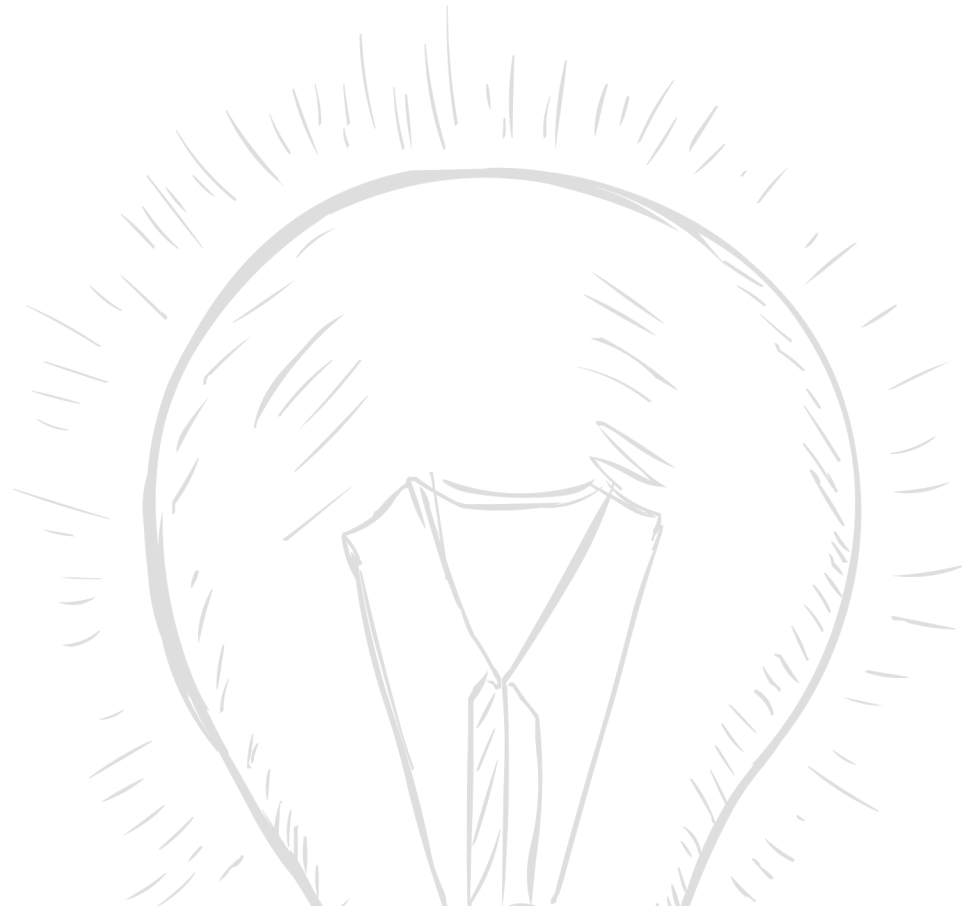
Por qué tenemos un Manual	6
El nuevo paradigma de la comunicación	11
Nuestro modelo de reputación	22
La narrativa del CEO	40





Capítulo 3

Nuestro modelo de reputación



Instancia al Excelentísimo Rector Magnífico de la Universidad de Princeton

Don Daniel Kahneman¹², nacido en Tel Aviv, Israel, el 5 de marzo de 1934, con domicilio en esta misma Universidad, y prestando servicios docentes en Woodrow Wilson School en el 301 de Robertson Hall, respetuosamente:

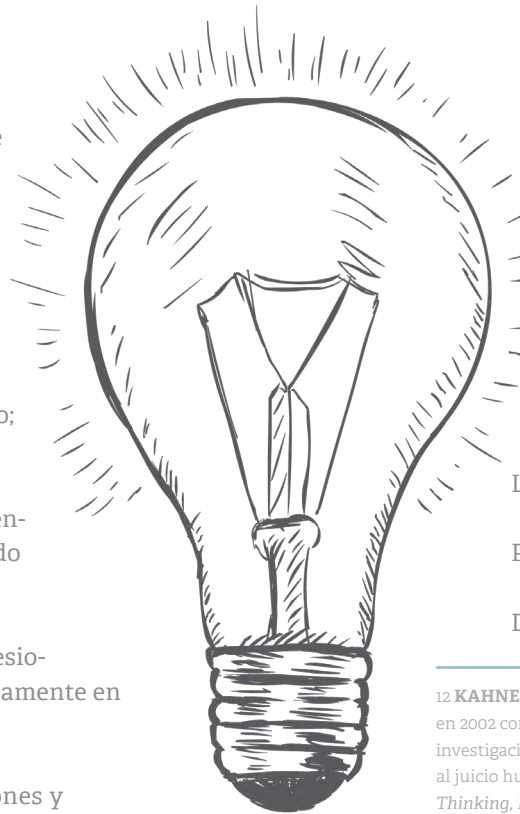
EXPONE

QUE es muy difícil cuestionar lo que creemos y lo que amamos, especialmente cuando más necesitamos hacerlo; es decir, al tener que tomar una decisión importante.

QUE la mayor parte de nuestras impresiones y pensamientos surgen sin que sepamos conscientemente de qué modo han llegado a nosotros.

QUE continuamente se producen en nosotros esas impresiones y que multitud de decisiones se desarrollan silenciosamente en nuestras mentes.

QUE normalmente nos dejamos guiar por esas impresiones y pensamientos que surgen en nuestra mente y confiamos en ellos por naturaleza.



QUE por el estudio de estos conceptos y de cómo influyen en nuestras decisiones el solicitante ha recibido el Premio Nobel de Economía junto con el señor Vernon Smith.

QUE por esa causa debe ausentarse de sus deberes en la Universidad desde el 1 de octubre al 15 de octubre del presente año para viajar a Suecia, y por lo tanto

SOLICITA

Le sea concedida licencia para dicha ausencia.

Princeton, Nueva Jersey, septiembre de 2002.

D. K.

¹² **KAHNEMAN, Daniel** (1934-) Psicólogo de formación y profesión, fue galardonado en 2002 con el Premio Nobel de Economía por haber integrado aspectos de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en lo que respecta al juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Su principal obra es *Thinking, Fast and Slow* (2011).



Capítulo 3

Nuestro modelo de reputación

Reputación y creencias compartidas

El hombre es un ser social, que comparte creencias, valores y estilos de vida (cultura), con otros individuos y construye comunidades. La razón de nuestra sociabilidad, explicada desde la antropología, está en el instinto de supervivencia de nuestra especie, que nos ha hecho entender que en comunidad tenemos mayor capacidad de protegernos ante los peligros de un mundo hostil que viviendo de forma aislada. La vida en común se basa en un cierto consenso sobre el mundo que nos rodea: creencias compartidas, paradigmas, mentalidades, cosmovisiones, ideologías...

La sociabilidad del hombre ha sido ampliamente estudiada desde la psicología y la sociología durante los últimos siglos. Pero han sido las investigaciones más recientes en el ámbito de la neurociencia las que mejor explican este mecanismo de supervivencia a través de las creencias compartidas con base biológica en las conexiones neuronales del cerebro humano. Estas creencias provienen de nuestra educación, experiencia, de las normas de convivencia que aceptamos, etc. Y tienen un carácter emocional; es decir, no están basadas en análisis racionales pormenorizados, sino en afirmaciones que damos por buenas de entrada.

Las creencias compartidas facilitan al cerebro un proceso de toma de decisiones eficiente ya que permiten al individuo una interpretación rápida que da sentido a los acontecimientos a los que se enfrenta. Las creencias compartidas facilitan por tanto al cerebro la tarea de discernir rápidamente los peligros y oportunidades, desde el punto de vista de nuestra supervivencia. [Daniel Kahneman](#), psicólogo y Premio Nobel de Economía, analiza todos estos fenómenos en su obra clave, *Thinking, Fast and Slow*, citada en la presentación de este capítulo.

Los juicios y valoraciones subjetivas basadas en creencias compartidas son la base de lo que llamamos reputación corporativa. La reputación —que la RAE define como la fama o el prestigio— operativamente se puede explicar como la **valoración de carácter emocional que realizamos sobre el comportamiento de una organización, marca o persona y que está basada en nuestras creencias.**



Los juicios y valoraciones subjetivas basadas en creencias compartidas son la base de lo que llamamos reputación corporativa

Un nuevo enfoque en la gestión de la Reputación

Entender bien la influencia de las creencias compartidas en la reputación es clave. Una cosa es el comportamiento y otra distinta la interpretación (el sentido) que puede tener dicho comportamiento entre determinados grupos o colectivos. Ante un mismo comportamiento la valoración puede ser muy dispar. Y, como hemos visto, la valoración (o sea, la reputación) depende de la interpretación del comportamiento, más que del comportamiento en sí mismo. La reputación es una valoración completamente subjetiva.

El enfoque de gestión de la reputación en la última década se ha centrado en gestionar bien el gap entre la percepción y la realidad. El esquema lógico era el siguiente: “Haz las cosas bien, cuéntalas bien y, como consecuencia obtendrás reputación”. Aunque este enfoque incluye un grado de subjetividad y emocionalidad en el tratamiento de la percepción, al final su tratamiento acaba siempre racionalizando el proceso de valoración reputacional de la empresa a través de dimensiones intra-corporativas: resultados económicos, aspectos comerciales, recursos humanos, innovación, responsabilidad social, etc.

Sin embargo, las recientes investigaciones en neurociencia ponen el foco en la gestión de las creencias compartidas y de las

expectativas que se derivan de ellas como la base de la gestión de la reputación. El razonamiento sería: “Actúa como se espera de ti. Si superas las expectativas tendrás buena reputación”.

El enfoque tradicional de gestión de la reputación funciona utilizando la comunicación como un instrumento de propaganda, de forma direccional a partir de unos mensajes que queremos comunicar por medio de unos canales para llegar a una serie de públicos. Hoy sabemos que la gestión de la reputación funciona al revés: parte de la escucha e interpretación de las creencias y expectativas de los públicos (primero entender), para poder formular una respuesta empática (ser entendido). Esta respuesta contempla tanto el plano de la acción como de la comunicación, ya que ambas variables afectan a la interpretación.

El principal valor de este nuevo enfoque subjetivo y emocional no es que sea nuevo, sino que es más eficaz que el modelo anterior, al tener una mayor capacidad de influir sobre las actitudes y generar comportamientos favorables de los grupos de interés y comunidades a las que nos dirigimos.

Las investigaciones en esta materia llevadas a cabo por numerosos autores (Fombrun, Alloza, Villafañe, entre otros) demuestran que cuando el juicio sobre una empresa está

basado en creencias compartidas a nivel social, dicho juicio produce efectos demostrados en las actitudes (estima, confianza, credibilidad...) y activa comportamientos favorables o desfavorables hacia la organización, como el apoyo y fidelización de clientes, la atracción de la inversión o talento, el acceso a la financiación, la licencia para operar, etc. Por ello, cabe hablar de una Economía de la Reputación, con efectos palpables en la cuenta de resultados, como hemos visto en el capítulo anterior.

Por supuesto, las empresas que quieran gozar de una buena reputación tendrán que “hacer las cosas bien” y “comunicarlas bien”. Pero hacer las cosas bien significa, en primer lugar, entender las expectativas de los grupos de interés. Y en una buena comunicación, lo decisivo no es tanto el mensaje que se comunica, sino el que llega.

Un nuevo modelo de reputación

Para gestionar la reputación corporativa desde las creencias compartidas y el análisis de la interpretación, en LL&C apostamos por desarrollar un **modelo propio que nos permitiera medir cuantitativa o cualitativamente las valoraciones de los públicos captando sus expectativas**. Nos planteamos desarrollar un modelo que fuera robusto y riguroso metodológicamente; escalable y replicable a nivel global; y diferencial en el mercado.

La construcción de este modelo se inició en 2014 y se ha desarrollado en tres fases durante un periodo de dos años de investigación: la modelización, la validación y el ajuste del modelo.

a) Modelización

El proceso de modelización tiene dos fases:

Fase 1. El indicador de reputación

En primer lugar, se estableció un indicador de reputación basado en una escala de 1 a 10 por ser la escala natural de puntuación en el sistema decimal, que es el más extendido a nivel global. Además, esta escala de valoración nos permite combinar con nuestro modelo diversas escalas actitudinales con propiedades psicométricas demostradas que se utilizan habitualmente en el ámbito de la sociología para describir en términos de actitudes y comportamientos las valoraciones asignadas a las empresas / personas estudiadas.

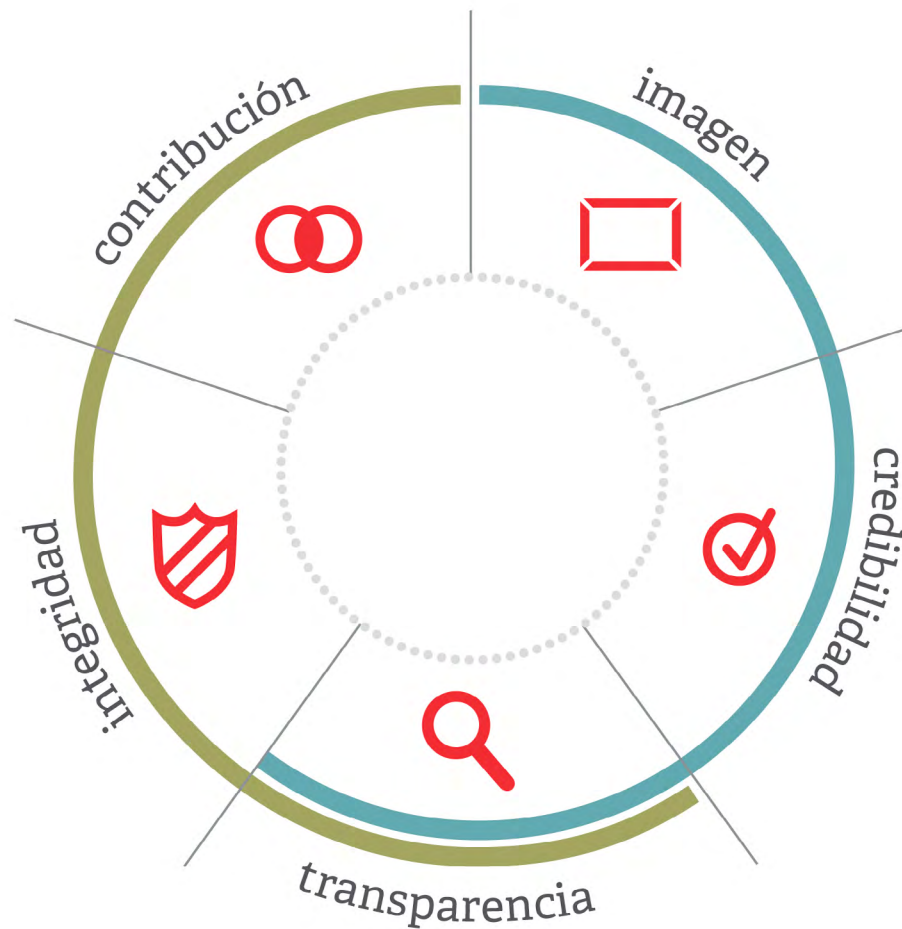
El valor de la reputación se obtendría mediante una pregunta directa a los grupos de interés sobre la “valoración global” de la empresa o persona a medir. A diferencia de otros modelos, en LL&C optamos por no hacer “cocina” con este indicador, sino establecer como medición de reputación la nota global y directa que cada persona entrevistada asigne a la entidad analizada.

“

Hacer las cosas bien significa, en primer lugar, entender las expectativas de los grupos de interés

Figura 2

Dimensiones de Reputación



Fase 2. Las dimensiones de la reputación

La segunda fase consistió en identificar las dimensiones o variables que influyen en la reputación corporativa y que debemos activar para mejorar su gestión. La hipótesis inicial fue entender que las creencias compartidas generan expectativas cuya satisfacción permitiría mejorar la valoración global (reputación) de una compañía, marca o persona.

Las variables propuestas para el modelo responden a cinco tipos de expectativas básicas:

- **Expectativas aspiracionales**, como la imagen o atractivo que proyecta socialmente la organización / persona y con las que queremos asociarnos.
 - **Expectativas pragmáticas**, como la utilidad, el cumplimiento de promesas o los resultados esperados.
 - **Expectativas relacionales**, que determinan el tipo de relación que se espera con la empresa / persona (confianza, cercanía, no engaño, etc.).
 - **Expectativas éticas**, vinculadas a los valores de la organización / persona en relación con los propios valores.
 - **Expectativas sociales**, vinculadas al propósito o la contribución de la organización / persona para la solución de problemas sociales.
- Estos cinco tipos de expectativas se trasladan al modelo en 5 dimensiones:
- **Imagen:** esta dimensión describe si la empresa o persona “genera sentimientos positivos entre la gente”. Nos permite obtener un indicador de atractivo que mide el grado de alineación con las expectativas aspiracionales de los *stakeholders* (si quieren verse o no relacionados con esa marca o persona). Nos permite clasificar la imagen de la empresa o persona en función de su valoración como innovadora, diferencial, corriente, devaluada o apestada.
 - **Credibilidad:** esta dimensión describe si la empresa o persona “responde a las promesas que genera”. Nos permite obtener un indicador de fiabilidad que mide el grado de alineación con las expectativas pragmáticas de los *stakeholders* en relación con el cumplimiento de las promesas realizadas y la calidad percibida. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como excelente, rigurosa, disciplinada, informal o fraudulenta.
 - **Transparencia:** esta dimensión describe si la empresa o persona “proporciona una información clara y suficiente sobre sus actividades, productos y servicios. No engaña”. Nos permite obtener un indicador sobre la capacidad de una empresa para explicarse y establecer relaciones sinceras con sus públicos, que mide el grado de alineación con las expectativas de diálogo y relacionamiento

de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como cercana, proactiva, reactiva, opaca o mentirosa.

- **Integridad:** esta dimensión describe si la empresa o persona “actúa con ética y honestidad en el mercado”. Nos permite obtener un indicador del comportamiento desde los valores que mide el grado de alineación con las expectativas éticas de los *stakeholders* en el sentido de ser una empresa honesta, justa y que respeta las normas (tiene una conducta ejemplar). Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como íntegra, honesta, legal, tramposa o corrupta.
- **Contribución:** esta dimensión describe si la empresa o persona “contribuye positivamente a la mejora de la sociedad”. Nos permite obtener un indicador de relevancia que mide el grado de alineación con las expectativas sociales de los *stakeholders*. Nos permite clasificar a la empresa o persona en función de su valoración como comprometida, responsable, insensible, irresponsable o nociva.

Las primeras tres dimensiones (imagen, credibilidad y transparencia) construyen la reputación más en el plano de la diferenciación; las dos restantes (integridad y contribución), trabajan la reputación especialmente en el plano de la legitimidad.

b) Validación

El proceso de validación inicial del modelo se realizó mediante un estudio sobre el sector financiero en España basado en 850 entrevistas representativas de población española por sexo y edad y con un grado de fiabilidad del 95 % (margen de error: +-5).

A los entrevistados se les pidió que valoraran de 1 a 10 la reputación de las entidades analizadas (BBVA, La Caixa, Bankia, Popular y Bankinter), y que valoraran también en una escala de 1 a 10 cada una de las cinco variables del modelo (imagen, credibilidad, transparencia, integridad y contribución) por cada entidad.

Este estudio se realizó en octubre de 2014 y concluyó que, desde un punto de vista estadístico, las cinco variables analizadas demostraron tener un nivel de correlación alto (entre un 0,7 y un 0,8) con la valoración global (la reputación) de las empresas analizadas. Igualmente se pudo validar un nivel alto de regresión múltiple entre la reputación y las cinco variables (0,82). Esto quiere decir que el 82 % de la valoración global de la reputación se puede explicar por esas cinco variables: imagen, credibilidad, transparencia, integridad y contribución. El 18 % restante se referiría a aspectos más específicos del sector o de la entidad que el modelo no capta en su totalidad.

Por lo tanto, la conclusión del proceso de validación es que una gestión excelente de estas cinco variables nos permitiría construir un modelo muy robusto y sólido de gestión de la reputación. Puede asemejarse a un indicador de satisfacción, pero hay una gran diferencia: el de satisfacción es sobre una experiencia, es sobre el pasado. El de reputación es predictivo, ya que está basado en creencias, y no en la performance de la empresa.

c) Ajuste del modelo

Desde enero de 2015 hasta junio de 2016, realizamos más de 15 estudios con la marca Reputation Relevance entre diversos sectores, instituciones públicas y privadas, líderes empresariales, etc. y en cinco países (España, República Dominicana, Panamá, Colombia y Ecuador). En total, utilizando este modelo entrevistamos a más de 10.000 personas. Analizando el conjunto de esta muestra como si se tratara de una única investigación longitudinal (*multistakeholder*, multisector y multipaís) los resultados confirmaron la robustez del modelo: las correlaciones entre las variables y la reputación se fortalecieron, así como su regresión múltiple.

Características del modelo Reputation Relevance

El proceso descrito nos ofrece la seguridad de habernos dotado, en LL&C, de un modelo de reputación propio a nivel global para asesorar a nuestros clientes. Algunas de sus características específicas son:

- **Multistakeholder.** Los modelos tradicionales basados en variables intra-corporativas tienen una gran debilidad: que cada variable es relevante de modo diferente en función del *stakeholder* al que se pregunta. A los consumidores, les interesan los productos y servicios; a los inversores, los resultados económicos; a los empleados, las condiciones de trabajo, etc. Realmente no son modelos *multistakeholder*, ya que las variables tienen puntuaciones muy diversas en función del grupo de interés que opina, y por tanto no es posible obtener un indicador global de reputación de forma rigurosa. En cambio, Reputation Relevance, al estar basado en creencias y expectativas, ha demostrado que todas las variables son relevantes para todos los grupos de interés.
- **Transcultural.** Como se ha indicado, Reputation Relevance ha demostrado su validez en España y en América Latina.



Una gestión excelente de las cinco variables permite construir un modelo robusto y sólido de gestión de la reputación

- **Accionable.** Reputation Relevance permite medir y gestionar la reputación con cuatro niveles de profundidad y activación:
 - » Mapa de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de reputación (asuntos concretos a gestionar en reputación).
 - » Las variables de gestión de la reputación (palancas de gestión que nos marcan las áreas de actuación).
 - » Escala de reputación actitudinal (mide la credibilidad, confianza y las actitudes hacia la organización). Nos permite desarrollar un KPI para la gestión de la reputación.
 - » La intención de recomendación (Net Promoter Score).
- **Reflexivo.** Reputation Relevance está pensado para trabajar en colaboración con otras soluciones de diagnóstico desarrolladas en LL&C como BEO (Balance de Expresiones Online) o MRO (Monitor de Riesgos Online). Nuestro modelo se basa en el análisis de las creencias compartidas, entendiendo que dichas creencias no son estáticas, sino dinámicas (las mentalidades evolucionan continuamente) y cómo se retroalimentan de forma reflexiva entre “lo que se piensa” (opiniones) y “lo que se dice” (expresiones). Ambos planos se vinculan recíprocamente generando continuamente nuevas relaciones de simpatía / antipatía¹³.
- **Relativo.** Reputation Relevance ha adoptado, de las escalas actitudinales, los esquemas de interpretación de las valoraciones globales. Así, por ejemplo, entendemos que una entidad con una valoración de 2 puntos sobre 10 es una entidad que genera aversión y probablemente activismo en contra; o una compañía con una valoración de 7 sobre 10 es una organización que supera las expectativas, genera una actitud de confianza y comportamientos de prescripción ocasional. Pero también entendemos que el análisis de los efectos de la valoración es relativo en función de la valoración que obtengan sus *peers*,



Reputation Relevance está pensado para trabajar en colaboración con otras soluciones de diagnóstico desarrolladas en LL&C

¹³ Este enfoque está alineado con las recomendaciones del supervisor bancario europeo (EBA) para la gestión del riesgo reputacional de las entidades financieras.

referentes o competidores en los mercados en los que opera. Este elemento comparativo es fundamental para determinar el comportamiento de los *stakeholders*. El dinamismo de la “ventaja reputacional” puede proceder por obtener una magnífica reputación o también porque el resto de *peers* tengan una reputación peor (ser “el menos malo”).

La era del Dato

Es claro que LL&C viene manejando desde hace años de forma intuitiva muchos de estos procesos y conceptos. Quizás en ocasiones no sea imprescindible un estudio para saber qué hay que hacer en una empresa o para identificar el problema. Pero nuestro Modelo de Reputación nos ofrece algo sólido que nos ayuda a explicar mejor al cliente nuestro diagnóstico. A esto se añade posteriormente la medición de su evolución, a lo largo del tiempo, que proporciona un complemento al núcleo de la actividad de LL&C, que es mejorar esa reputación.

En los últimos años, este modelo nos ha servido para fortalecer nuestro análisis en muchas de las actividades que realizamos para nuestros clientes. Entre otras, nos ha servido para:

- Medir la reputación e identificar los territorios (conceptos que explicamos en el capítulo 5) relevantes para la gestión de la reputación (creencias compartidas).
- Identificar *issues* de reputación relevantes que pueden poner en peligro operaciones corporativas.
- Prevenir y gestionar riesgos reputacionales.
- Elaborar estrategias de posicionamiento de marcas y líderes.
- Construir narrativas corporativas que sean relevantes, no sólo para la alta dirección, sino para todos los *stakeholders*, incluyendo el propósito (legado) y los *Mission Statements* corporativos.

Estamos en una época que es, sin duda, la era del dato. Cuantificar la reputación, la confianza etc., se convierte en una herramienta de gestión importante para las empresas y en un valor añadido para los productos y soluciones que ofrecemos a nuestros clientes. Por eso, en LL&C, nos hemos dotado a nivel global de un modelo de reputación común que debe ser utilizado en todas las áreas y prácticas.

“

Nuestro Modelo de Reputación nos ofrece algo sólido que nos ayuda a explicar mejor al cliente nuestro diagnóstico

Caso de éxito

El caso de Moby Dick

Proyecto: Moby Dick.

Cliente: confidencial.

Áreas implicadas: Liderazgo y Posicionamiento Corporativo y oficina de Panamá.

Duración: -

Confidencialidad

El presente caso está elaborado sobre un proyecto confidencial realizado en 2015, bajo el nombre “Moby Dick”. Pese a haber pasado un tiempo prudencial, los nombres reales, datos o recomendaciones que pudieran facilitar o identificar al cliente se han omitido sin menoscabar la finalidad pedagógica del caso.

Necesidad

El trabajo se realiza para entender mejor las necesidades, riesgos y oportunidades de reputación del *holding* empresarial, así como de su principal accionista, que es uno de los principales empresarios del país.

La necesidad surge por el inicio de ciertas críticas que recibe este accionista debido a su apoyo en el pasado a ciertas campañas políticas.

Tratamos de averiguar si realmente estas críticas están afectando a su reputación y cuánto. Y si se puede crear un escudo protector de su reputación a través del grupo de empresas que posee, algunas de ellas de las más prestigiosas del país.

Es el caso típico de muchos empresarios latinoamericanos que poseen *holdings* pero no aprovechan su reputación al no trabajarlos como marca corporativa, sino como empresas aisladas. Incluso sus iniciativas sociales suelen estar desconectadas de una estrategia de reputación.

Definición de la investigación

Tras analizar las necesidades, se opta por realizar dos investigaciones paralelas, una sobre la reputación corporativa de las empresas del *holding*, así como de sus principales competidores; y otra investigación sobre los líderes más relevantes del país. Ambas investigaciones se diseñan para mantener la confidencialidad de la investigación, presentándolas como estudios independientes de empresas y líderes.

En ambas investigaciones decidimos utilizar el modelo Reputation Relevance, con el objetivo de poder hallar las relaciones entre las empresas y los líderes con el fin de plantear una estrategia de reputación corporativa global y no separada en lo que respecta a las empresas y su líder.

El modelo de investigación utilizado fue la realización de un cuestionario online, ya que se trataba de captar la opinión de los ciudadanos en núcleos urbanos y, por tanto, la metodología CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) era fiable y asequible en términos de costes y plazos. Además, un estudio de estas características pasa más desapercibido que un estudio cualitativo entre públicos más informados.

Proceso de investigación

Todo el proyecto fue liderado por la oficina de Panamá (Javier Rosado) y contó, a lo largo de todo el proceso, con el apoyo de la oficina de España (Juan Cardona y Jorge Tolsá).

Como en todos los estudios de Reputation Relevance se siguieron las fases metodológicas establecidas para este tipo de proyectos:

- **Elaboración del cuestionario.** Se adaptaron con el cliente los cuestionarios de empresas y de líderes, incluyendo los referentes comparativos o competidores. Igualmente, se incorporaron algunas preguntas adicionales de interés para el cliente.
- **Realización del trabajo de campo.** El trabajo de campo se llevó a cabo del 30 de noviembre al 7 de diciembre de 2015. Estuvo coordinado por el Instituto de Investigación *Peel the Onion* con el que LL&C tiene un acuerdo de colaboración para la realización de estudios en Europa y América Latina.
 - » Para el estudio de empresas se realizaron 401 entrevistas, a través de un panel online, a una muestra representativa de la población panameña mayor de 18 años en función de las variables “sexo” y “edad”. Las empresas del *holding* contaron con un mínimo de 300 valoraciones cada una, mientras que en las demás compañías se aseguró un mínimo de 70 valoraciones. La muestra quedó repartida de la siguiente manera: 48,1 % mujeres; 51,9 % hombres; 52,9 % de 18 a 34 años; 39,4 % de 35 a 54 años; 7,7 % mayores de 55 años.

- » Para el estudio de líderes se realizaron 400 entrevistas a una muestra representativa de la población panameña mayor de 18 años en función de las variables “sexo” y “edad”. La muestra quedó repartida de la siguiente manera: 49,3 % mujeres; 50,7 % hombres; 48,8 % de 18 a 34 años; 41,5 % de 35 a 54 años; 9,8 % mayores de 55 años.
- **Análisis y elaboración de informes.** La parte técnica del análisis fue realizada por el equipo de LL&C Madrid. Sobre la base de los borradores de los primeros informes, se trabajó coordinadamente con la oficina de Panamá para ajustar las conclusiones teniendo en cuenta el conocimiento más profundo del cliente por parte del equipo de Panamá.
- **Presentación al cliente.** Para esta presentación se realizó un resumen ejecutivo de los dos informes, relacionándolos y extrayendo recomendaciones de gestión comunes. La presentación se realizó en las oficinas del cliente y contó la participación del equipo de Madrid mediante videoconferencia (*Hangout*).
- En cuanto a las empresas vinculadas al *holding*, la mayoría puntúan a partir del 8 en todos los aspectos. Únicamente una obtiene una valoración algo más débil en áreas como Imagen y Contribución (7,7).
- Respecto a la competencia, dos compañías son las empresas mejor valoradas sobre todo en aspectos como Credibilidad, Transparencia e Integridad.
- En comparación con la media de todas las empresas analizadas en el estudio, se observa que dos empresas del *holding* son las únicas con una clara situación de fortaleza competitiva.
- De los análisis de prioridades (gráfico de cuadrantes) se concluye que no existe ningún punto crítico para las compañías del *holding* ya que en todos los aspectos se obtienen buenas puntuaciones. La empresa peor valorada está por debajo del resto de compañías por lo que sería bueno trabajar en todas las áreas, especialmente en aquellas con más peso en la reputación como Credibilidad e Integridad.
- Respecto al significado en espontáneo de las compañías (*Top of Mind*) para el público encuestado, el *holding* se asocia fundamentalmente con el liderazgo y prestigio (26,8 %), su carácter de empresa nacional (22 %) y de grupo empresarial (21,1 %), además de ligarse a la venta de bebidas, alimentos y perfumes (19,7 %). En menor medida, se encuentran asociaciones a actividades más específicas como la distribución de productos y marcas de importación (7 %), los *Duty Free* (5,6 %) y la venta de electrodomésticos (2,8 %).

Conclusiones

Estudio de empresas:

- Respecto a la valoración que hace el público de los 5 drivers, en el caso del *holding* el aspecto mejor puntuado es su Integridad (7,9 puntos) y su Credibilidad (que cumpla con lo esperado, con 7,8 puntos). Por el contrario, los aspectos puntuados más bajo son Contribución e Imagen (7,4 puntos).

- La creencia más arraigada en torno al *holding* y que más puede impactar en la reputación del grupo empresarial tiene que ver con el liderazgo y prestigio adquiridos.
- También existe la oportunidad de potenciar algunos significados positivos sobre el grupo y que han calado menos entre el público, como el hecho de que genera oportunidades de empleo para el país, la buena calidad de sus productos y servicios o su variedad.
- En cuanto al significado de las compañías vinculadas al *holding*, las principales asociaciones que hace el público encuestado tienen que ver con su sector de actividad (compañía de seguros, aerolínea, medio de comunicación y entidad financiera).
- Sin embargo, encontramos aspectos comunes a todas ellas como la calidad de los productos y servicios que ofrecen, el liderazgo y prestigio adquiridos, o su carácter nacional/panameño.
- Finalmente, en cuanto a la actitud declarada de los encuestados hacia cada una de las compañías, se observa que, en línea con su reputación, es hacia dos empresas del *holding* hacia las que el público se muestra más dispuesto a recomendar, y ambas compañías cuentan con una gran cantidad de prescriptores activos (69,3 % y 66 %, respectivamente). Esta cifra es todavía mayor si nos fijamos únicamente en los clientes de ambas compañías (se alcanza el 78,6 % y el 76,3 %, respectivamente).
- El *holding* obtiene una intención de recomendación media de 7,1 puntos y una tasa de prescriptores activos del 33,5 % entre el total del público

encuestado. Si nos centramos exclusivamente en quienes son usuarios o consumidores habituales del *holding*, el número de prescriptores activos aumenta al 44,1 %, aunque se trata de una cifra moderada en comparación con la de otras compañías.

Estudio de líderes:

- A la luz de los resultados, los líderes más conocidos por el público panameño encuestado son empresario 1 (con una tasa elevada de “conocimiento alto”), empresario 2, empresario 3 y empresario 4 (cliente): todos ellos tienen una tasa de conocimiento general superior al 70 %.
- Por el contrario, algunos líderes son poco conocidos por el público (ni siquiera llegan a una tasa del 50 % de conocimiento): empresario 5, empresario 6, empresario 7 y empresario 8.
- En términos de reputación, empresario 1 es el líder mejor valorado de todos, con una puntuación global de 7,9 puntos.
- Empresario 4 (cliente) le sigue en segundo lugar, con una buena reputación de 7,4 puntos, y a un nivel que no difiere estadísticamente del de empresario 2, empresario 3 y empresario 5.
- En cuanto a las áreas clave para la gestión de la reputación (*drivers*), el estudio pone de manifiesto que los encuestados panameños consideran la Integridad o ética el aspecto más influyente (con más peso) a la hora de determinar la reputación de un líder: le dan una importancia del 25,2 % sobre el total. Por el contrario, el aspecto que consideran menos relevante

en términos reputacionales es la imagen atractiva del líder (que genere sentimientos positivos entre la gente), aspecto al que dan un peso del 15,7 %.

- A la hora de valorar cada una de estas 5 áreas en relación a empresario 4 (cliente), el aspecto que mejor valora el público es su credibilidad (que cumpla con lo que se espera de él), con 7 puntos. Por el contrario, la integridad/ética y la transparencia son los aspectos más pobremente valorados, con 6,6 puntos. Estos dos aspectos son, precisamente, los que presentan una mayor tasa de no sabe/no contesta, lo cual puede indicar cierta falta de comunicación sobre la actividad de su *holding* en estos ámbitos.
- En comparación con el resto de líderes analizados en el estudio, empresario 4 (cliente) presenta una situación de fortaleza generalizada frente a la media de todos ellos, sobre todo en el indicador de reputación y en áreas como la Imagen y la Transparencia.
- Asimismo, del análisis de prioridades (gráfico de cuadrantes) se desprende que la Integridad es una de las áreas de actuación prioritarias para empresario 4 (cliente), pues se trata del aspecto con más importancia (peso) a la hora de determinar la reputación, y precisamente uno de los peor valorados, con una puntuación vulnerable de 6,6 puntos.
- De la pregunta abierta sobre el significado en espontáneo de empresario 4 (cliente) para el público, se desprende que sobre todo se asocia a la imagen de “empresario” y “panameño”. También encontramos asociaciones a atributos positivos como “exitoso” (16,7 %), buena persona (8,3 %) o contribuyente al crecimiento y desarrollo del país (7,1 %).
- Asimismo, de manera espontánea empresario 4 (cliente) es asociado con algunas empresas como licores (15,5 %), aerolíneas (9,5 %), un banco (3,6 %) o los duty free de aerolíneas (2,4 %).
- Se encuentran algunas menciones esporádicas y minoritarias de carácter negativo, sobre todo relativas a su apoyo económico a una campaña política (4,8 %) o su falta de honestidad (2,4 %).
- El mapa de creencias sitúa a “empresario”, “panameño”, “líder” o “de éxito” como las creencias más arraigadas en la mente del público panameño y, por tanto, con más potencial de comunicación.
- Igualmente, algunos asuntos suponen una oportunidad de comunicación aunque todavía no han arraigado de forma tan amplia en la mente del público: “buena persona/honesta” o “ayuda al crecimiento y desarrollo de Panamá”.
- Como riesgos, solo cabe destacar las menciones a la contribución económica en la campaña de una campaña política o la falta de sinceridad/honestidad, aunque su potencial es bajo.
- Finalmente, en línea con la buena reputación de empresario 4 (cliente), el público encuestado muestra una buena predisposición a trabajar o invertir en una empresa de este líder (7,2 puntos). Es menor la predisposición a recomendar o hablar bien de él, aunque esta tendencia es común a todos los líderes analizados en el estudio.

- En línea con los resultados globales de reputación, los líderes que cuentan con una mayor cantidad de prescriptores activos son empresario 1, empresario 4 (cliente) y empresario 2.

DAFO

Como conclusión del análisis de ambos estudios se pudo elaborar el siguiente diagnóstico de reputación global:

a) Debilidades

- Reputación de *holding* y empresario 4 (cliente) construida sobre todo en la imagen: falta de contenido sobre otras áreas (*drivers*) de la reputación.
- Baja asociación de empresario 4 (cliente) a las empresas del grupo (excepto *holding*).

b) Fortalezas

- Excelente reputación de empresas del Grupo.
- Alto reconocimiento del *holding* como entidad empresarial en la mente del público.

c) Amenazas

- Excesiva dependencia de la Imagen en términos reputacionales: desequilibrio.
- Riesgos potenciales para empresario 4 (cliente) y el *holding* en áreas relevantes como Integridad o Transparencia: presencia de algunos comentarios negativos espontáneos.
- Reputación buena pero no excelente: poco efecto “amortiguador” ante crisis.

d) Oportunidades

- Uso de la marca corporativa del *holding* como vehículo de comunicación.
- Trasvase de atributos de empresas con excelente reputación al *holding*.
- Fortalecimiento de la reputación más allá de la Imagen: integridad, credibilidad, transparencia y contribución.

Recomendaciones

Las conclusiones del estudio son muy claras en la necesidad de crear una estrategia de reputación para el *holding* que permita generar un trasvase de la reputación entre las empresas su accionista principal. Desde un punto de vista operativo, nuestras recomendaciones fueron las siguientes:

1. Crear una “plataforma de reputación” en torno a la marca corporative del *holding* que nos permita trabajar en las cinco dimensiones de la reputación. A modo de ejemplo, se sugieren algunas iniciativas que podrían formar parte de este plan:
 - » **Imagen:** reposicionamiento sectorial, de forma que empresario 4 (cliente) no sea conocido solo por su actividad de aeropuertos y licores (también actividad financiera y otros sectores).
 - » **Transparencia:** desarrollo de una página web moderna que traslade la idea de transparencia, y que permita alojar contenidos como el informe corporativo o el informe de responsabilidad social.
 - » **Integridad:** desarrollo de un Código Ético que fije los principios de actuación para las empresas del grupo. Liderar una iniciativa en colaboración con una escuela de negocios para impulsar las buenas prácticas de gobierno corporativo en el país.
 - » **Contribución:** informar sobre las actividades de la Fundación del empresario 4 (cliente). Elaboración de un estudio de “impacto total” de la actividad que permita agregar valores como la creación de empleo o generación de riqueza.
2. Incorporación de las métricas de reputación en las empresas del *holding*. Medición la reputación con carácter anual para incorporar una métrica de gestión.

