

LLORENTE & CUENCA

Manual para hablar una
lengua común

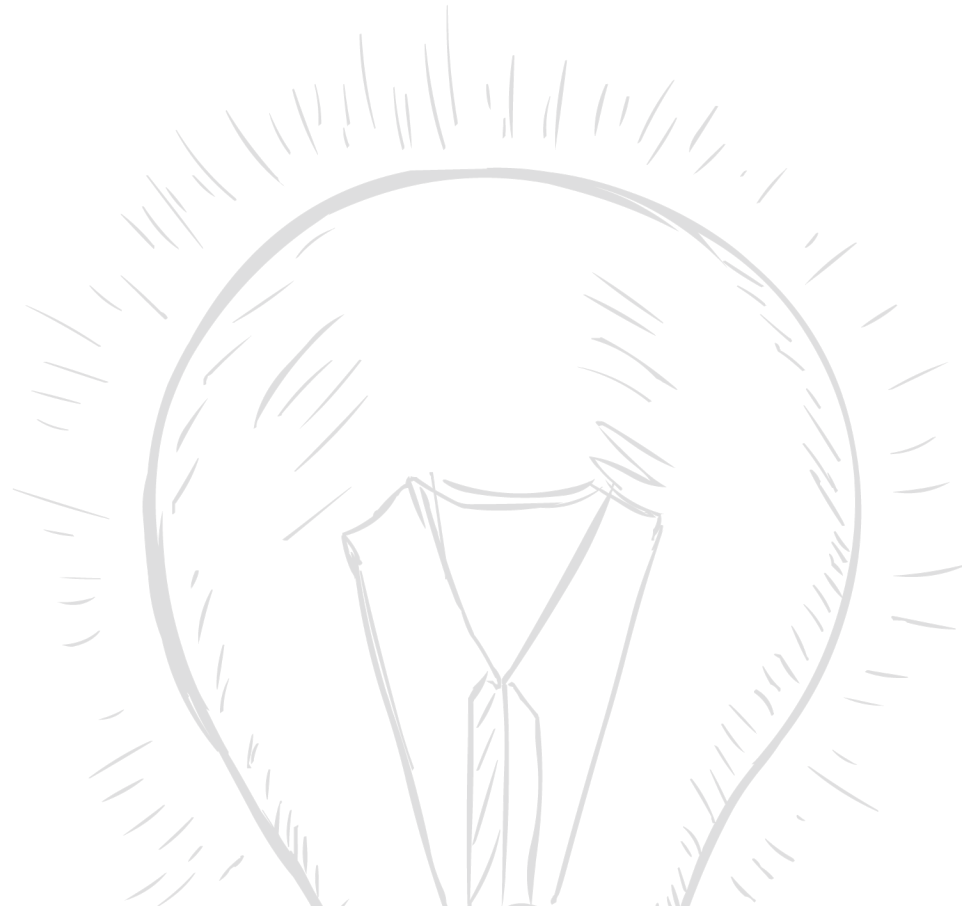
La **(R)evolución** de la **Comunicación** y de los **Asuntos Públicos**





Capítulo 3

Nuestro modelo de reputación



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 con 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.
- Traspase 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 corporativa 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.

