

Cómo gestionar una crisis de imagen: países y empresas, apuntes para la defensa de su reputación

Rodrigo Abad*

Tema: Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

Resumen: Mucho se está escribiendo sobre la actual crisis de imagen (claramente reputacional) de España, en el contexto de la crisis de deuda. El objeto de estas líneas no es ahondar en recetas mágicas para restaurar la reputación de España en la opinión pública, pero sí en incidir en la necesidad de estrategias preventivas y de reacción para salvaguardar el valor de la marca de un país (su *brand equity*) a la vista de la experiencia en gestión de crisis aplicada al mundo corporativo.

Análisis: En las últimas décadas los activos intangibles de las organizaciones están incrementando su valor. La gestión empresarial de nuestro tiempo ha asumido que los activos intangibles de las compañías, ese conjunto de variables que se pueden aglutinar en torno al concepto de “reputación”, pueden aportar una sólida ventaja competitiva. Nombres tan reconocidos de compañías como Audi, IBM, Starbucks, Volvo, Repsol, Zara, Nike y Camper representan en sus mercados competitivos, citando al profesor C.J. Fombrun,¹ un valor “tan bueno como el oro (*as good as gold*)”. Asimismo, Wally Olins² afirma que los productos son cada vez más parecidos entre sí, pero que en términos emocionales se establecen mayores diferencias entre ellos.

Se puede afirmar, sin miedo a equivocación, que las empresas anteriormente citadas poseen una sólida reputación. Los activos tangibles (facturación, presencia internacional, número de empleados) ceden claramente terreno a los intangibles (garantía de calidad que transmite la marca, atracción del logotipo, ética empresarial, compromiso con la comunidad, grado de cultura medioambiental, clima laboral, innovación, etc.), donde se enmarca la reputación. La reputación corporativa se basa en el conjunto de percepciones

* Director de la División de Corporativo y Gestión de Crisis, Weber Shandwick.

¹Profesor de Dirección de Empresas en la escuela de negocios Stern de la Universidad de Nueva York.

²Fundador de Wolf Olins.

que de la misma tengan sus empleados, sus clientes, sus inversores y sus públicos en relación con la valoración de sus intangibles.

Igualmente sucede con los países o, mejor dicho, con las marcas-país. Brasil tiene una sólida reputación para los públicos que buscan valores asociados al deporte, la diversión y la naturaleza. Por ello, marcas como Nike y Coca-Cola han localizado en Brasil muchas de sus estrategias de comunicación, ya que el país representa mejor que ningún otro los valores que quieren proyectar.

Pero incluso para los más escépticos, la reputación es ya un valor económico de primera magnitud. Diversos análisis han demostrado cómo la ventaja de ser una “primera opción” mejora la cuenta de resultados. Un estudio de *Fortune 500* concluía que la reputación corporativa inicial de una compañía estaba asociada con su rentabilidad posterior por encima de la media del sector. Otro análisis a 10 empresas probaba que los inversores estaban dispuestos a pagar más por empresas con riesgo y rendimiento similares, pero con una mejor reputación, reduciendo así el coste del capital. Una investigación, realizada entre 200 estudiantes de *MBA*, puso de manifiesto que preferían trabajar para compañías con una alta reputación –aquellas que figuran en varios libros que publican *rankings* del tipo “100 mejores empresas en las que trabajar”–.

Entre los diferentes instrumentos de medida de la reputación destaca el que elabora, desde hace más de 25 años, la revista *Fortune –America’s Most Admired Companies–*, y que representa un análisis de las reputaciones corporativas más sólidas en EEUU. El estudio analiza una base de datos de más de 10.000 ejecutivos, directores y analistas de mercado. Todos ellos señalan las compañías que más admiran, sin tener en cuenta el sector. Combinando la información de todos ellos se elaboran 55 listas por sectores. Se ponderan las compañías por sectores en función de ocho criterios, que van desde el valor de la inversión a largo plazo hasta la responsabilidad de la compañía con la sociedad. El resultado es una guía, sector por sector, de las reputaciones que más brillan en EEUU.

Pero volviendo a los países o, mejor dicho, a las marcas-país, es indudable que se asocian conceptos de manera espontánea a países como:

- Suecia: tolerancia y país pionero en Europa en el uso de nuevas tecnologías.
- Alemania: altos índices de producción industrial y buenos productos.
- Hong-Kong:³ economía plena de servicios.
- España: líder mundial en turismo y referencia gastronómica.
- Italia: líder en diseño textil y complementos.

³Hong-Kong, aunque no es considerado actualmente un país, es considerada una RAE (Región Administrativa Especial de China) con un sistema legislativo, jurídico y económico propio.

¿Y alguien tiene alguna duda de que estos “tópicos reputacionales” necesitan una revisión, una defensa, una estrategia para potenciarlos de manera creíble y sostenible en los próximos años?

España, tradicionalmente, ha adolecido de una estrategia clara y unificada de valorización de sus activos, más allá del turismo y la gastronomía, pilares hoy fundamentales, pero de menor recorrido en la economía globalizada del siglo XXI. Lo que los expertos llaman *country branding*⁴ se fundamenta en dos pilares básicos:

- Duración: implementar estrategias de marca-país requiere varios años.
- Enfoque: los países deben integrar y desarrollar esfuerzos de marketing multitácticos, entre los que debe emerger una sólida estrategia de defensa en una crisis reputacional y de imagen.

En este punto conviene recordar a Simon Anholt, como experto internacional en el ámbito de marca territorio y marca ciudad. Para Anholt (2009) la marca territorio se forma a través de la opinión pública y la percepción exterior. En este sentido, el objetivo de los gobiernos nacionales y municipales es ayudar al mundo a entender la naturaleza real, compleja, rica y diversa de su gente y sus paisajes, su historia y su legado, sus productos y sus recursos para prevenir que se conviertan en meros estereotipos.

La marca de un territorio, afirma el autor, tiene que responder a una estrategia política promovida por el gobierno, respaldada por el sector privado y que cuente con el compromiso para el cambio entre toda la población. La gestión de la imagen de marca de una ciudad o país tiene que ser tratada como un componente de la política nacional y no puede ser gestionada por separado de la planificación, gestión y desarrollo económico y estatal.

A esta visión se debe añadir la necesidad de establecer estrategias de defensa de la marca-país, de gran relevancia en situaciones de crisis económica, desconfianza de la población e informaciones contradictorias en los medios de comunicación.

¿Cómo gestionar una crisis de imagen de un país, en un contexto económico adverso?

Mucho se está escribiendo sobre la actual crisis de imagen (claramente reputacional) de España, en el contexto de la crisis de deuda. El objeto de estas líneas no es ahondar en recetas mágicas para restaurar la reputación de España en la opinión pública, pero sí en incidir en la necesidad de estrategias preventivas y de reacción para salvaguardar el valor de la marca de un país (su *brand equity*) a la vista de la experiencia en gestión de crisis aplicada al mundo corporativo.

⁴Creación de la marca de un país.

Empecemos por el principio. Una crisis es un problema que se ha ignorado. En España, incluso en épocas de bonanza, ya se conocían ciertos problemas estructurales de la economía española: escasa industrialización, poco rendimiento de las inversiones en I+D+i,⁵ altos índices de paro y escasa movilidad laboral. Sin embargo, no se han activado estrategias defensivas en dichas áreas con líderes de opinión europeos.

Un buen ejemplo sería el reciente reportaje fotográfico publicado en el *New York Times* titulado “En España, austeridad y hambre”, que ha generado mucho revuelo en nuestro panorama mediático y numerosas reacciones.

Por tanto, la primera acción sería implementar un mapa de riesgos sobre aquellos aspectos que pueden influir negativamente en la reputación de España en el exterior. No hace falta ser un gran experto para anticipar esos problemas. Lo difícil es admitir que se tienen.

Ese mapa de riesgos contendría una segunda acción, el llamado mapa de públicos, identificando qué personas y colectivos influyen en cada uno de los riesgos, es decir, qué líderes de opinión europeos (periodistas, ex políticos, académicos, sociólogos y economistas, entre otros) pueden influir en la imagen de un país entre sus públicos.

Igualmente necesario se antoja en la defensa de la reputación de un país la creación de un documento de mensajes clave junto con un argumentario (documento de preguntas y respuestas), donde se recogerían los principales mensajes y, sobre todo, datos que avalasen la solidez y sostenibilidad de la economía española en el presente contexto económico adverso y de crisis crediticia. Por experiencia, se recomienda que los mensajes sean pocos y concentrados, de tal manera que no se disperse el mensaje en audiencias de TV y de redes sociales, sobre todo.

Algo que se echa en falta, en general en la política europea y española, es la presencia de políticos y representantes institucionales con dotes persuasivas. Lejos de ser una quimera, la habilidad de los portavoces en la defensa de un país es francamente mejorable. Por tanto, la cuarta acción sugerida sería desarrollar una formación de portavoces, exclusivamente centrada en los mensajes de defensa de la reputación de España y con un enfoque eminentemente práctico. De este modo se podrá mantener un mensaje unificado aunque se vehicule a través de distintos portavoces.

Para conocer, y sobre todo anticipar, los cambios en la opinión pública es imprescindible contar con un seguimiento intensivo de las menciones y referencias a temas clave en medios de comunicación tradicionales, medios *online*, *blogs* y redes sociales, principalmente *twitter* y *youtube*), así como con herramientas adecuadas de medición y valoración de los resultados de este seguimiento que permitan responder con rapidez a

⁵El gasto español en I+D creció apenas un 0,041% en 2011, mientras que Alemania aumentará su inversión en I+D un 5% en 2012 (datos de la Fundación para la Innovación Tecnológica –COTEC–).

los cambios de tendencia e introducir modificaciones en la estrategia de comunicación si fuera necesario

Es preciso señalar aquí la importancia de las redes sociales en la defensa de la reputación. Las redes sociales son una amenaza constante para gobiernos, marcas, organizaciones y candidatos a la presidencia. Pero suponen también una gran oportunidad para llegar de forma directa a una parte significativa del electorado y, sobre todo, de los líderes de opinión. Sirva como ejemplo el caso reciente del actor y director de cine, Clint Eastwood, que en la pasada convención republicana de Florida, gracias a un extenso monólogo de 12 minutos de duración con una silla vacía representando al presidente Barack Obama, logró una amplísima repercusión en los medios de comunicación de todo el mundo.

El equipo de Obama envió un mensaje tan solo dos horas y 14 minutos después de la conclusión del monólogo de Clint Eastwood, desde la propia cuenta oficial de la red social, afirmando lo siguiente: “Este asiento está ocupado”, incluyendo una fotografía de espaldas del propio Obama ocupando la silla presidencial.

La activación de una estrategia de defensa de la reputación de un país no puede tener sentido solo con comunicación reactiva, es decir, respondiendo solo a informaciones del exterior que debemos matizar, explicar e incorporar nuestro punto de vista.

Tiene que fundamentarse en una estrategia proactiva de comunicación con el exterior. Es decir, en liderar mensajes que se emitan desde el propio país, generando conversaciones y reacciones de la opinión pública y activando los defensores previamente identificados en el *mapping* de públicos.

Para identificar las tácticas hay que crear una estructura de trabajo previa que permita:

- Analizar los escenarios de actuación y planes de contingencia.
- Identificar fortalezas y debilidades que permitan crear mensajes creíbles en un contexto de crisis.
- Desarrollo de mensajes, acciones/tácticas y su segmentación para las diferentes audiencias.
- Anticipar las relaciones con medios tradicionales, medios de comunicación *online* y redes sociales.

Las tácticas en una estrategia proactiva de comunicación de defensa de un país deben estar perfectamente coordinadas y avaladas por Presidencia de Gobierno, la Oficina Económica del Gobierno y el Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España.

Dentro de la estrategia proactiva de comunicación es necesario incluir una **evaluación del impacto** de cada acción, midiendo el impacto directo (favorable o no) que ha tenido en la

reputación de la marca-país, analizando aciertos y errores y proponiendo medidas correctivas.

Es conveniente señalar la importancia de analizar la propia percepción de los ciudadanos españoles acerca de su propio país, como embajadores de la marca-país, ya que en un mundo globalizado los mensajes se difunden a tal velocidad (redes sociales) que impregnan la opinión pública de otros países. En el caso de España y su situación hoy, es conveniente partir de la base de que la autopercepción de los españoles sobre su reputación está en uno de sus momentos más bajos.

Conclusión: Para gestionar la defensa de una marca país, se puede y se debe incorporar estrategias que han funcionado para la defensa de empresas y organizaciones en contextos adversos y de crisis.

Asumiendo todas las diferencias que existen entre un país y una empresa, la defensa de la reputación e imagen de un país debe incorporar lo que ya funciona en la defensa de sectores tan heterogéneos como son la alimentación, el turismo, la energía, las infraestructuras y las telecomunicaciones (todos ellos sectores punteros en España y que ayudan a la percepción exterior de nuestro país), y por supuesto innovar, incorporando aquellas prácticas propias que surjan en el modelo de defensa de una marca-país.

Rodrigo Abad

Director de la División de Corporativo y Gestión de Crisis, Weber Shandwick