INFORME ESPECIAL

Diagnóstico y Recomendaciones sobre la revalorización de la Reputación de España

Madrid, junio 2012

d+i LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN
2. PUNTO DE PARTIDA
3. LA REPUTACIÓN DE UN PAÍS
4. LA REPUTACIÓN DE ESPAÑA
5. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR
6. PLANTEAMIENTO

AUTORES
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN

En LLORENTE & CUENCA somos plenamente conscientes de la importancia que, en nuestros días, representa la Reputación y su gestión profesional y directiva como palanca de generación de valor y de riqueza compartida para las empresas y sus stakeholders. Estamos persuadidos de que estos mismos principios son de aplicación a la gestión consciente, profesional y en el largo plazo de la Reputación de los países.

Dadas la experiencia, los conocimientos y las soluciones desarrolladas desde LLORENTE & CUENCA en el terreno de la gestión de la Reputación para nuestros clientes, sentimos el deber de compartirlas para contribuir, modestamente, a la restauración y a la revalorización de la Reputación de España como país, para poder recuperar la posición que las empresas y las organizaciones españolas disfrutaban hasta hace bien poco y, con ello, sumar esfuerzos para que la Reputación de España como nación se corresponda con los fundamentos reales de su economía y con el valor que agregan sus empresas e instituciones financieras en los mercados internacionales.

La realidad del momento presente del país, a pesar de todas sus complejidades y dificultades, la definen multitud de empresas e instituciones financieras que se encuentran plenamente inmersas, desde hace muchos años muchas de ellas, en un proceso virtuoso de apertura a los mercados internacionales, llegando en muchos países a ser las primeras en sus sectores de actividad, y en camino de innovación y agregación de valor a través de la inversión en tecnología.

El reto para todas ellas, y para las que pugnan por iniciar ese mismo tránsito, es protegerse, en primer lugar, de los retos que la situación económica y financiera mundiales presentan a su esfuerzo de internacionalización e innovación; continuar, en segundo lugar, con sus estrategias de expansión y agregación de valor sin que los problemas asociados a la Reputación de su país de origen se conviertan en un impedimento a dichos esfuerzos; y, finalmente, el que su buen hacer comercial, tecnológico, innovador y de expansión internacional ayuden a restaurar los atributos de la Reputación de España que están actualmente dañados en el mundo.

A lo largo del siguiente documento de circulación restringida, LLORENTE & CUENCA quiere compartir con aquellos con los que comparte su análisis, su diagnóstico y sus recomendaciones de cómo se puede abordar de forma profesional y directiva la gestión, protección, engrandecimiento y restauración de la Reputación de España de tal forma que las empresas e instituciones financieras españolas encuentren en ella, en España, y en la actividad de estas, tanto el perfecto apalancamiento que les permita continuar su camino de éxito en los mercados internacionales como el necesario valor añadido por tener matrices y cuarteles generales originarios en España.

José Antonio Llorente
Presidente y Socio Fundador
LLORENTE & CUENCA

2. PUNTO DE PARTIDA

La globalización, los efectos de la crisis económica y las turbulencias de los mercados han ocasionado que no sólo las empresas se interesen por la imagen de sus productos y servicios, si no que, también, se hayan despertado la preocupación de los países por conocer su Reputación entre sus grupos y países de interés –principales y críticos, comerciales o estratégicos- y el impacto que esta tiene en el desarrollo y evolución de sus propias economías y de las operaciones comerciales y de negocios de las compañías e instituciones financieras de referencia nacional.

“La reciente expropiación de la mayoría del capital de REPSOL en la Argentina YPF nos obliga a reflexionar sobre el poder, la confianza y la autoridad de la Reputación de España como país”

España y el riesgo país

En el caso de España, todo apunta a que el riesgo país supone un lastre para los empresarios y empresas españolas en su relación con los mercados de capitales; a que nuestra sociedad se ha instalado en el pesimismo absoluto y sólo los éxitos de nuestros deportistas nos devuelven temporal y superficialmente a la euforia. Además, a que los inversores extranjeros, entre opciones parecidas, prefieren no asociarse con España; y a que la idea de que nos encontramos sumidos en una guerra comercial ardua y sucia, cuyo interés no es otro que vapulear la Reputación de España, con el fin último de eliminar un competidor, se expande en la mente de los españoles.

La reciente expropiación de la mayoría del capital de REPSOL en la argentina YPF nos obliga a reflexionar sobre el poder, la confianza y la autoridad de la Reputación de España como país. ¿El gobierno argentino hubiera tomado las mismas decisiones hace tres años? ¿Su planteamiento y posiciones actuales hubieran sido las mismas si el origen de REPSOL hubiera sido alemán, estadounidense, francés o chino?

Si algo está claro es que tanto las compañías como los mercados y nuestros competidores, es decir, otros países, saben que la Reputación de España no atraviesa por su mejor momento.

El éxito de la internacionalización

Y es que en el momento en el que las dudas sobre la solidez de las cuentas públicas españolas comenzaron a asaltar a los inversores, a éstos poco les ha importado que las compañías españolas hayan acometido, en los últimos 10 años, el mayor proceso de internacionalización de su economía de toda su historia contemporánea.

También, demasiado pronto, a los mercados de valores, deuda y capitales parece habérseles olvidado que España estuvo, no hace mucho, entre las 10 mayores economías del mundo o que sigue siendo líder en sectores de actividad como los de las infraestructuras, las telecomunicaciones, la banca, el textil, el transporte, la alta velocidad o logística y la ingeniería, por citar algunos. De hecho, conscientes de las dificultades que presenta actualmente el mercado doméstico, muchas empresas españolas han decido reforzar su presencia internacional a través

de la adquisición de compañías extranjeras. Tal es el caso de Telefónica con Brasilcel, en Brasil; de Banco Santander con la entidad polaca Zachodni; o la llegada de BBVA al mercado turco a través de la compra de Garanti.

La prima de riesgo, índice de desconfianza

Parece que esto, en el fondo, no se traduce en nada desde el punto de vista del acrecentamiento del prestigio y la Reputación de España y de sus compañías e instituciones financieras. Las dudas sobre España, sobre su sistema financiero y, en general, sobre las dificultades para dejar atrás la crisis del euro amenaza con llevar al Ibex 35 por debajo del que, hasta ahora, es el mínimo desde el estallido de la crisis financiera en 2008. Y es que asistimos a un contagio en el sector privado de la desconfianza de los mercados sobre la solvencia de nuestra economía y empresas: en la segunda quincena del mes de mayo de 2012, la prima de riesgo empeoró y avanzó hasta superar los 490 puntos diferenciales y la Bolsa española perdió la cota de los 6.500 puntos, algo que no pasaba desde 2009.

"Las dudas sobre España, sobre su sistema financiero y, en general, sobre las dificultades para dejar atrás la crisis del euro amenaza con llevar al Ibex 35 por debajo del que, hasta ahora, es el mínimo desde el estallido de la crisis financiera en 2008"

Una crisis de tangibles e intangibles

Estamos instalados, por tanto, en una crisis de tangibles (productividad, empleo, capitales) e intangibles (Reputación y confianza). El optimismo o el pesimismo, no obstante, nos invita a reflexionar y pensar para intentar dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Estamos a tiempo de recuperar el terreno perdido? ¿Cuál es el estado de la relación de España con sus mercados prioritarios y stakeholders críticos? ¿España se puede o debe apoyar en la fortaleza de las marcas de sus grandes compañías o en el éxito de sus deportistas y figuras públicas reconocidas, para fortalecer y sacar a flote la propia Reputación de España en un momento tan delicado como el que vivimos? ¿Cuáles son las claves, los sectores y los fundamentos de lo que debe ser un proyecto de orden vital? ¿Los atributos que definen y han acompañado a la Reputación de España, hasta ahora, son suficientes para sortear la crisis y recuperar los índices de confianza?

Revaloricemos la Reputación de España

En LLORENTE & CUENCA estamos convencidos de que la Reputación de España cuenta con atributos y bondades que le permiten cotizar alto a pesar del miedo, la volatilidad y la desconfianza que la dominan. Su revalorización, a pesar de ser compleja, depende del desarrollo de un trabajo metodológico y del compromiso de todos los actores y agentes que la representan, intervienen y obtienen beneficios de su buena imagen; siendo todos, en el fondo, y por lo tanto, responsables directos e indirectos de su identidad y posicionamiento.

Este documento expone, por un lado, los fundamentos teórico-técnicos de la importancia de la Reputación de un país en el contexto actual y los beneficios

socioeconómicos de su adecuada gestión; y, por otro, un primer planteamiento de cómo articular un modelo que redunde en la revalorización de la Reputación de España en el corto, mediano y largo plazo.

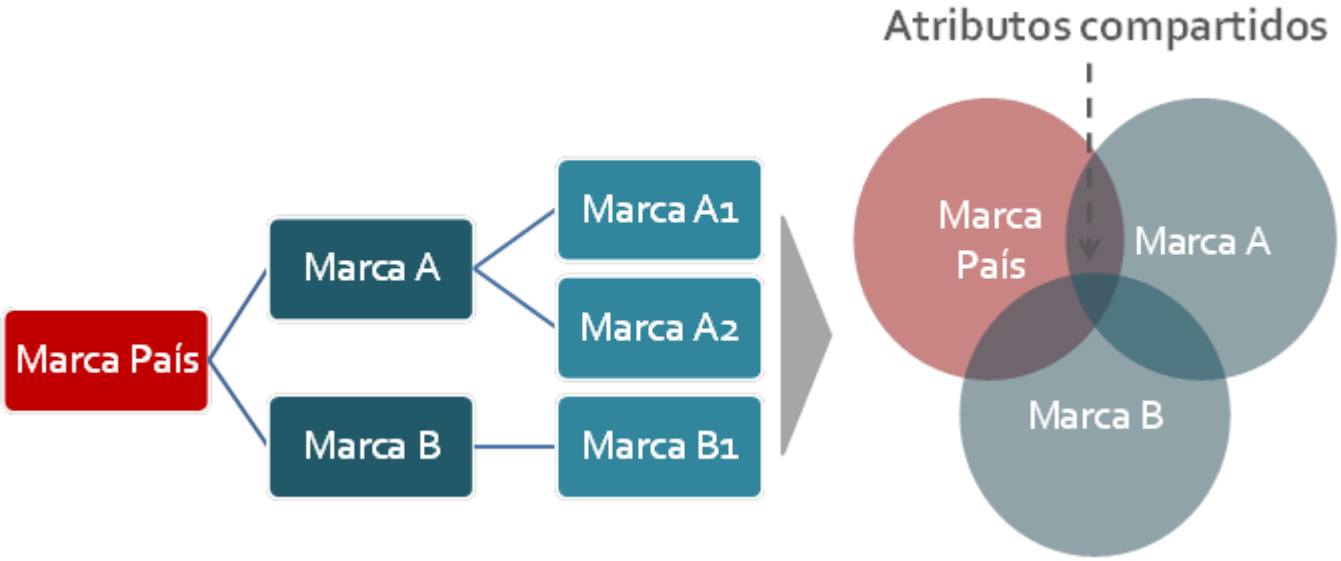
3. LA REPUTACIÓN DE UN PAÍS

Al igual que sucede en el mundo empresarial, el grado de desarrollo de un país es directamente proporcional al grado de desarrollo de sus reputaciones (empresas y líderes), tanto en el interior como en el exterior.

Y es que las reputaciones ya no pertenecen a las personas, los países o las empresas, sino a sus stakeholders. Su buena o mala Reputación depende del resultado de la experiencia directa de esos Stakeholders o de la opinión directa o indirecta de los líderes de opinión en los que confían dichos Stakeholders. Para que los Stakeholders decidan "consumir" y opinar positivamente sobre una empresa, producto o país, necesitan confiar en ella. Y para confiar en ella, ésta tuvo que haber dado respuesta satisfactoria a las expectativas puestas en ella.

Además, esa reputación de país es multidimensional. Se compone de impresiones racionales y emocionales que varían en función del contexto en que sean percibidas e interpretadas por sus stakeholders. Así, en una dimensión social, España puede ser valorada como un país más o menos solidario o como una potencia deportiva; pero en una dimensión financiera, vemos como la desconfianza de los inversores se traslada al ascenso de la prima de riesgo.

También debemos tener en cuenta que la Reputación de un país se alimenta de la reputación de sus personalidades y corporaciones. Las marcas personales y corporativas juegan un papel trascendental (ver gráfico inferior), que conviene articular en un discurso coherente hacia los grupos de interés



comunes. España cuenta, afortunadamente, con grandes figuras de la cultura y el deporte, y además, con potentes empresas en sectores importantes de la economía, cuyo valor puede retroalimentar la Reputación de España en el mundo.

4. LA REPUTACIÓN DE ESPAÑA

La Reputación de un país, de una región o de una ciudad tiene que ver, como ocurre con la de las empresas o la de las instituciones financieras, con el corazón de su estrategia, es decir, con su capacidad de obtener credibilidad entre sus interlocutores o stakeholders críticos, de convencer y, por lo tanto, de persuadir hacia la acción de quienes le observan en la dirección que haría más fácil conseguir sus objetivos estratégicos, de negocio, comerciales, diplomáticos o políticos.

Por lo tanto, la Reputación de un país está directamente relacionada con su papel como agente político y económico en la esfera internacional pero, también, con todas las dimensiones relacionadas con su historia, su cultura, sus tradiciones, y, en general, con los elementos básicos de la forma de vida y las condiciones socio-económicas de sus ciudadanos.

Por eso es fundamental la concienciación de todos los españoles sobre lo esencial que es para España el gestionar eficientemente su Reputación a nivel global para que esta construya una "Reputación España" potente y más atractiva que la de sus competidores. Y esa tarea debe acometerse dirigiéndola a los países donde ya es conocida, aunque, quizás, no, por las razones deseadas, como en los países en los que aún no se ha construido ninguna Reputación propia o ésta es todavía muy difusa.

Sin duda, todos estos aspectos (sociales, deportivos y culturales) influyen en la Reputación y mejoran el valor de la Reputación de España. Son elementos esenciales para la apertura de nuevos mercados y para consolidar nuestra proyección como país dinámico y con creciente presencia en todos los ámbitos de actividad. Es decir, para mejorar su competitividad internacional.

Así, los países compiten, con sus empresas rivalizando con otras, por obtener y controlar cuotas de mercado que generen ingresos suficientes para asegurar la prosperidad y bienestar de sus ciudadanos.

La necesidad de un cambio de los estereotipos nacionales en el extranjero para fortalecer los atributos reales de España

La base de la Reputación de España ha de estar cimentada por atributos de la nación que deban ser resaltados e intentar modificar aquellas percepciones inadecuadas que se tienen del país desde fuera.

Por este motivo, para la construcción y proyección de la Reputación de España, es necesario trabajar su Capital Reputacional en base a dichos atributos que se deben identificar

"La base de la Reputación de España ha de estar cimentada por atributos de la nación que deban ser resaltados e intentar modificar aquellas percepciones inadecuadas que se tienen del país desde fuera"

"Desgraciadamente, hemos de ser conscientes de que los estereotipos sobre la Reputación de España, construidos ingenuamente o manipulados interesadamente, en la mente de los Stakeholders, en los mercados exteriores críticos para España, han pasado a lo largo de determinadas fases durante las últimas décadas de nuestra Historia"

y fortalecer para exportar dicha Reputación de España a los mercados internacionales.

Para ello, debemos contextualizar dónde nos encontramos con nuestra Reputación actualmente y hacia dónde vamos a dirigirnos en base a nuestros atributos identificados.

Desgraciadamente, hemos de ser conscientes de que los estereotipos sobre la Reputación de España, construidos ingenuamente o manipulados interesadamente, en la mente de los Stakeholders, en los mercados exteriores críticos para España, han pasado a lo largo de las siguientes fases durante las últimas décadas:

- **Leyenda Negra:** asociada al recuerdo, mitológico o no, del proceso de conquista y colonización de América. Por ello, todavía existen percepciones del país como el colonizador de aquellos territorios en vez, del actual colaborador o vehículo de inversiones que generan oportunidades de riqueza compartida.

- **Romanticismo:** transmitido por los viajeros y escritores ingleses y franceses que plasmaron sus impresiones sobre el país durante el siglo XIX y que sigue arraigado en el mundo a través del folkclore nacional -fundamentalmente, el flamenco y la fiesta de los toros-, que, como en todos los países del mundo, es un arma de doble filo desde el punto de vista de la construcción de las marcas país ya que son muy fácilmente distorsionados y, a la vez, tienen una fuerza de permanencia en el imaginario colectivo de quienes lo observan muy elevado.

- **Decadencia:** divulgada por los propios intelectuales españoles de fin de siglo tras la pérdida definitiva de las colonias y el intento fracasado del regeneracionismo de comienzos del siglo XX y que reflejan una visión pesimista sobre su propio país que sigue perdurando en la psique colectiva de los españoles y que en nada ayuda a la construcción de una Marca España atractiva e innovadora.

- **Autoritarismo, nacionalcatolicismo, aislamiento y franquismo:** sustentada en las realidades políticas, sociales, económicas y culturales de un país que todavía son recordadas por aquellos líderes de opinión internacionales que fueron testigos en primera persona de esa época de nuestra historia.

- **Depresión y Pesimismo:** irradiado por la propia sociedad española, en general, debido a los efectos de "La Gran Recesión" sobre unas expectativas de vida, económicas y sociales que, ahora, parecen verse truncados y un creciente cinismo y escepticismo sobre las instituciones del Estado y de la sociedad, ya sean políticas, económicas, religiosas o corporativas y financieras, y que provoca el

resurgir de muchos de los estereotipos anteriores, que, de nuevo, vuelven a ser utilizados, solos o en combinación, para perjudicar a la Marca España y a la capacidad de España y sus empresas e instituciones financieras para competir en los mercados internacionales.

Hechos relevantes y datos indicativos

Frente a todos los estereotipos brevemente descritos más arriba, en los últimos años, España ha pasado por una fase de resurgimiento de la Reputación de España que, actualmente, se ha visto desplazada debido a los efectos de los sentimientos asociados al impacto de "La Gran Recesión" en la que nos encontramos.

Los hitos del resurgimiento de los valores de la Reputación de España durante los últimos cuarenta años tienen que ver con:

- El éxito de la Transición política junto al papel desempeñado por la nueva Monarquía Española en su consolidación.
- La incorporación en la Unión Europea y, con ella, la consecución de una identidad plenamente europea para España.
- El dinamismo, el optimismo, la creatividad y el compromiso por el trabajo bien hecho en España que llegó a ganarse el calificativo de "los alemanes del sur" para sus ciudadanos entre sus conciudadanos de la UE.
- El crecimiento y desarrollo económico y la modernización acelerada de la sociedad y sus infraestructuras.
- El éxito organizativo y de creatividad de los grandes eventos internacionales y, de forma destacada, los Juegos Olímpicos de Barcelona 92.
- El importante estallido cultural, artístico y deportivo de significadas figuras españolas de proyección internacional.
- El prestigio de las Fuerzas Armadas gracias a su participación en las operaciones de mantenimiento de paz internacionales y del movimiento solidario español y de su tercer sector con los sectores y áreas geográficas más desfavorecidas.

"España es uno de los países que más rápidamente y mejor ha evolucionado en los últimos cuarenta años hasta convertirse en uno de los países más abiertos y prósperos de Europa"

La Reputación actual y la fuerza de los estereotipos como principal barrera y condicionante a la salida de España de "La Gran Recesión"

Cuando surgen problemas, en un mundo en el que sobran las ofertas, quien tiene el reto es el que pretende proyectar su Reputación a terceros y no, quienes observan e interaccionan con dicho país. En definitiva, la gran carencia del momento es la gestión profesional de la

"La gran carencia del momento es la gestión profesional de la Reputación de España en los mercados internacionales algo que es crítico para el posicionamiento del país y la dinamización de todas las operaciones financieras, comerciales y de negocio"

Reputación de España en los mercados internacionales algo que es crítico para el posicionamiento del país y la dinamización de todas las operaciones financieras, comerciales y de negocio de todo tipo asociadas a este.

No es sorprendente, entonces, que, a la vista de muchos de los índices y rankings que se publican frecuentemente, se observe que, si bien España está dentro del grupo de los países que hacen parte del "Top 15" mundial en datos objetivos, en los puramente subjetivos España ocupa posiciones mucho más atrás en dichos listados. Esto significa que hay un desfase muy importante entre la realidad y la Reputación que se tiene de España en el exterior.

Así, pues, además del modelo económico empresarial, la Reputación actual de España como país está afectando notablemente a la capacidad competitiva de la "maquinaria empresarial" española.

La gestión profesional de la Reputación de España y de las expectativas e intereses de sus Stakeholders críticos en relación con su interlocución con las empresas e instituciones españolas, por lo tanto, se convierte en un elemento de carácter estratégico de las políticas de Estado de España como nación y de los planes estratégicos de las compañías españolas con intereses en el exterior. Las inconsistencias que hoy se producen en este terreno generan disonancias e ineficiencias en el Relato Reputacional sobre España que Gobierno, instituciones y empresas deben transmitir para solucionar la sensación de decepción entre sus Stakeholders críticos internacionales por la falta de cumplimiento de las expectativas creadas en torno a sus propuestas de valor compartido.

Este desfase entre realidad y Reputación afecta realmente a la capacidad competitiva de las empresas españolas que quieren internacionalizarse o que ya operan en los mercados internacionalizados. La relación entre la Reputación del país y la de las empresas de ese origen es compleja y sinérgica pero, en cualquier caso, muy obvia. Cada una influye sobre la otra y se hace necesaria la coordinación. Por ello, lograr que las empresas con Reputaciones notorias y/o notables internacionalmente se vinculen a la Reputación de España sería un primer paso importante para cerrar esa distancia entre realidad y Reputación.

Identificación de la Reputación de España en el mercado internacional y posicionamiento

Es fundamental identificar cuáles son los atributos por los que somos identificados por parte de los mercados internacionales y nuestros competidores para poder, a continuación, seleccionar de todos nuestros activos como país aquellos atributos que mejor nos permitan alinear nuestro Ser, con nuestro Hacer y nuestro Decir y construir, así, una Reputación consecuente, sólida, positiva, creíble y que genere valor para el país y sus empresas y las proteja ante los inevitables avatares de un presente dominando por la incertidumbre.

"No se trata de decidir lo 'qué queremos ser', hay que identificar lo 'qué somos realmente' para poder construir un Relato Reputacional que nos ayude a transitar hacia lo 'qué podemos ser'"

No se trata de decidir lo "qué queremos ser", hay que identificar lo "qué somos realmente" para poder construir un Relato Reputacional que nos ayude a transitar hacia lo "qué podemos ser".

Idealmente, deberíamos saber conceptualizar esa Visión en torno a un concepto que despeje las confusiones actuales sobre la Reputación de España, espante los estereotipos que todavía perviven sobre España en el extranjero y ponga en valor la propuesta de conexión y de valor compartido que el concepto España aporta a otros países y a otras empresas que deseen tener relación comercial y de negocios con ellas.

A continuación, a modo de un caso de negocio que hay que construir, debería levantarse un mapa competitivo para buscar aquellos elementos que permitan que esa propuesta de valor de la Reputación de España y de las compañías españolas sea diferencial y relevante para sus Stakeholders y mercados críticos.

5. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR

Una vez que se hayan identificado los atributos que nos van a calificar como nación y como "producto", debemos elaborar nuestra propuesta de valor diferencial con la que la Reputación de España se posicionará en el mercado internacional.

Dicha propuesta ha de tener unas cualidades concretas básicas:

- Credibilidad.
- Sentimiento aspiracional.
- Alineamiento del Ser, el Hacer y el Decir.

Pero a la hora de plantear nuestra propuesta, debemos tener en consideración aquellas Barreras y Oportunidades que debemos tener en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre el modelo de gestión.

Asimismo, la suma de lo que sucede en el contexto económico, político y social aunado a los fundamentos teóricos contrastados con lo que sucede en la realidad, en torno a la Reputación España, nos sugiere una serie de condicionantes que debe ser tomada en cuenta:

- El conocimiento de las compañías españolas todavía es insuficiente.
- Es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes para los distintos mercados prioritarios, previamente identificados.
- Aunque España es conocida, muchos mercados no tienen una percepción correcta de la capacidad económica de España y se basan solamente en la imagen del turismo.
- Es necesaria una mayor acción y compromiso institucional.
- Existen ciertos "complejos" en algunos productos que no hacen referencia a su origen español, o que utilizan nombres para aparentar otro origen (italiano, francés, etc.).

- El proyecto Reputación de España debe ser un proyecto a medio y largo plazo, que exige un análisis riguroso y una estrategia clara y comprometida.

6. PLANTEAMIENTO

El Plan Reputacional deberá desarrollar e integrar la metodología, los procesos y los recursos y contemplar el diseño y planificación de las tácticas, los activos y el Relato Reputacional que ponga en valor los atributos de España. Los objetivos principales del Plan Reputacional deberán fijarse en torno a:

1. Poner en valor la Reputación de España a nivel mundial, potenciando su imagen y atributos en el plano internacional.
2. Reconducir la actual pérdida de confianza (interna y externa) que hay sobre España.
3. Aportar valor a las empresas españolas más internacionales a través de la diplomacia económica y corporativa.

La consecución de los objetivos estará sujeta a una serie de claves estratégicas desde el punto de vista de la gestión directiva del Plan Reputacional que aseguren el despliegue de recursos y procesos y la ejecución del marco táctico.

Estas claves estratégicas deberán ir en línea con el Relato Reputacional desarrollado en el Plan Reputacional que se creará para España.

Creemos que la elaboración y ejecución del Plan Reputacional deberá ser labor y responsabilidad de un Comité para la Reputación de España, por crear, con línea de reporte a los niveles del Estado y Gobierno correspondientes, de constitución especial para el proyecto y formado por especialistas de diferentes áreas de la Gestión de la Reputación, las relaciones institucionales y la

"La elaboración y ejecución del Plan Reputacional deberá ser labor y responsabilidad de un Comité para la Reputación de España, por crear, con línea de reporte a los niveles del Estado y Gobierno"

diplomacia y debe contar con la participación de agentes institucionales que actúen como asesores del mismo.

Dicho Comité debería estar al frente de:

- Un Grupo de Pensamiento, cuya función sea recopilar, elaborar, gestionar y compartir todo el conocimiento disponible sobre el contexto, los asuntos críticos y las oportunidades. Así, deberá levantar un Mapa de Poder donde identifique y priorice los mercados y los Stakeholders con los que la Reputación de España realizará un diálogo permanente y una escucha activa que permitirá al Centro de Pensamiento identificar dichas oportunidades y ofrecer propuestas atractivas para alinear, aliar y movilizar a los Stakeholders, en caso de ser necesario.

- Un Equipo Coordinador, que tenga como objetivo diseñar y coordinar las acciones y evitar la dispersión de esfuerzos y que busque generar sinergias con las tácticas y activos que componen el marco de trabajo.

Asimismo, el Plan de Reputación de España se deberá articular y desplegar en dos ejes:

1. Plan de Choque.
2. Plan Estratégico Reputacional.

Plan de Choque

Su objetivo es crear la estructura organizacional y atender lo más inmediato, generando un retorno claro y rápido (8 semanas). Las líneas de trabajo que componen el Plan de Choque, de forma preliminar, son:

- Crear un Grupo de Pensamiento sobre la Reputación de España; estableciendo sus protocolos y lineamientos de actuación.

- Solicitar un diagnóstico y sugerencias de actuación a expertos de reconocido prestigio.

- Generar alianzas estratégicas con organismos de reconocimiento público en los países prioritarios.

- Poner en marcha una campaña de "sensibilización" que provea de información a los españoles y visitantes extranjeros de datos objetivos que hacen de España una de las economías más grandes del mundo.

- Desarrollar un plan de ingeniería política para que los medios de comunicación a nivel internacional y, especialmente, aquellos que tienen un papel de liderazgo en los mercados prioritarios, incluyan historias en positivo sobre España.

- Ejecutar acciones (foros, congresos, jornadas, seminarios), fundamentalmente desde una perspectiva empresarial, contando con la participación de los residentes españoles en los países prioritarios, tratando de que se produzca una gran visibilidad en los países críticos.

Plan Estratégico Reputacional

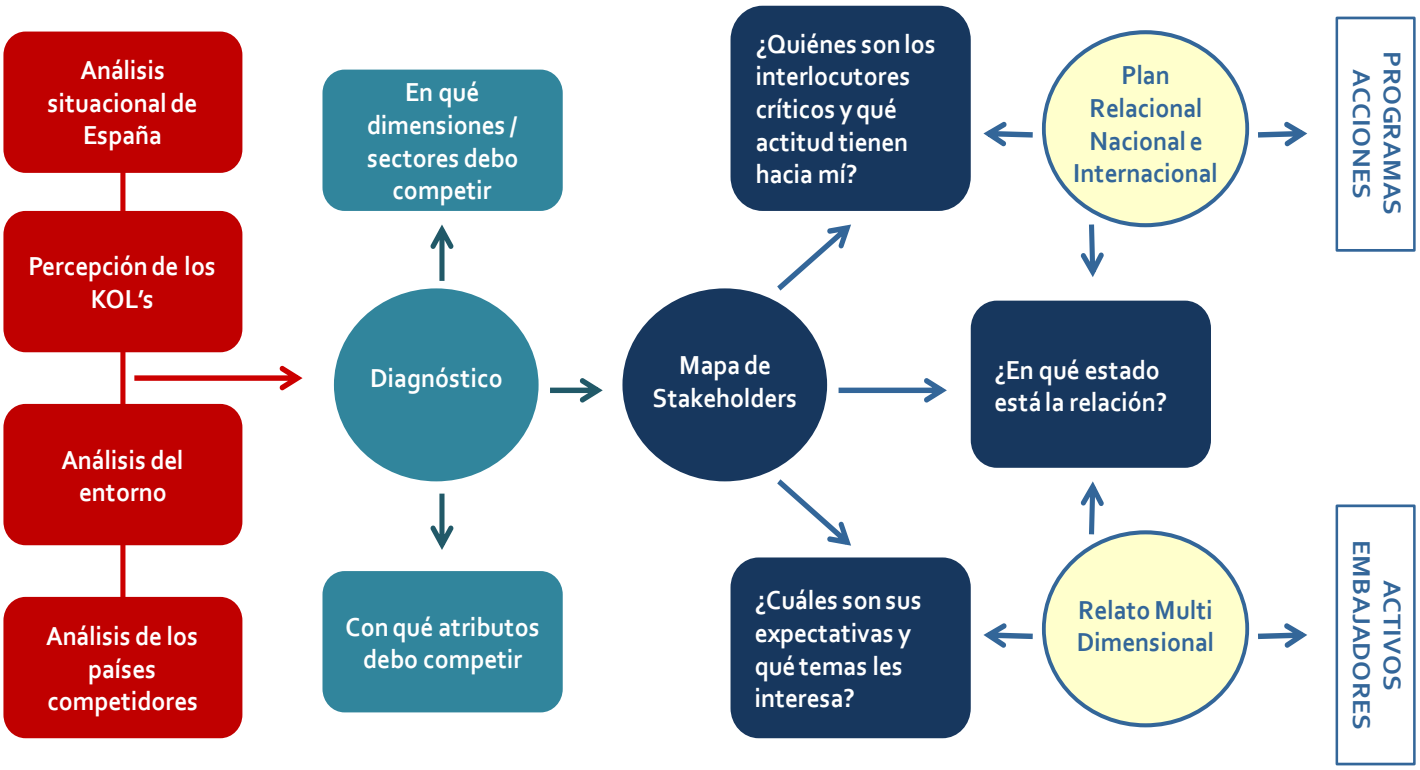
Su horizonte se situará en el medio y largo plazo y sentará las bases de la metodología y el modelo de Gestión de la Reputación y las relaciones con los Stakeholders Críticos.

LLORENTE & CUENCA consideran que el proyecto deberá diseñarse y desplegarse en cuatro etapas, cada una de ellas con identidad y objetivos específicos:

Análisis, diagnóstico y definición

Tendrá una duración aproximada de 4-6 semanas (máximo) y su proceso incluye:

- Identificar las variables del entorno que condicionan la actuación de España en el corto, mediano y largo plazo.
- Llevar a cabo una investigación exhaustiva de los planes de gestión de la Reputación nacionales que estén desarrollando otros países competidores naturales de España.
- Recopilar toda la información sobre investigaciones realizadas con relación al tema que nos ocupa. Posteriormente, y a la vista de la información obtenida en el paso anterior, se podrá determinar si hace falta o no algún trabajo de investigación adicional.
- Analizar y verificar las tácticas de comunicación puestas en marcha hasta ahora en lo referente a la Reputación de España.



- Definir los objetivos estratégicos y los temas/ámbitos de actuación (economía e inversión, educación, cultura, tradición, gente, turismo) prioritarios para España.

Mapa de poder: Identificación de Stakeholders críticos y mercados prioritarios

Tendrá una duración estimada de 3 semanas y no podrá llevarse a cabo hasta haber obtenido los resultados y conclusiones de la etapa de análisis, diagnóstico y definición dado que será preciso conocer dónde se encuentran los déficits y superávits en términos de Notoriedad y Notabilidad de la Reputación de España y dónde se deben asignar los recursos del Plan. El proceso incluye:

- Identificación y clasificación de los stakeholders y mercados críticos (y sus representantes) según objetivos de comunicación y temas/ámbitos prioritarios para la Reputación de España. La identificación se lleva a cabo: por grupos y categorías (colectiva) o por interlocutores (individual).

- Evaluación del estado de la relación con los stakeholders.

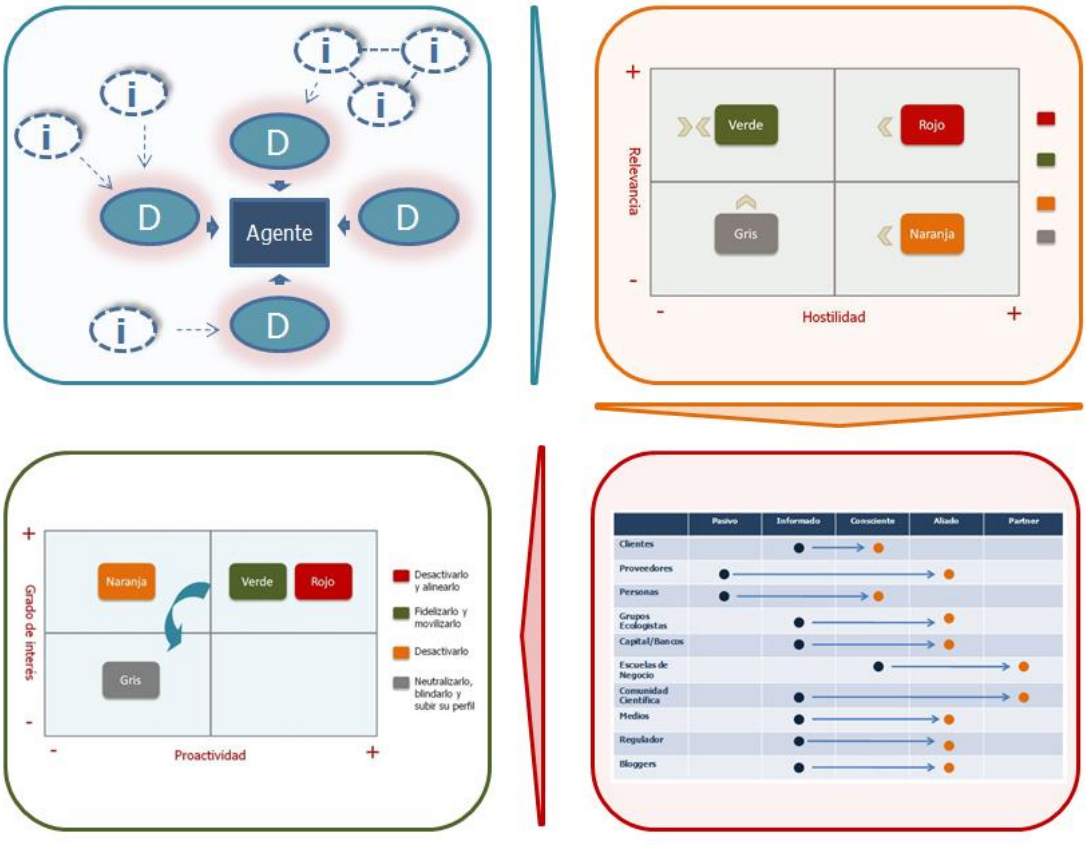
- Análisis de las expectativas de los stakeholders y su discurso, para identificar las vías para establecer el diálogo.

- Elaboración del ranking de actuación con base en dos criterios: relevancia y hostilidad.

- Desarrollo de una base de relación inteligente.

Plan Director de Actuación

Al margen de las decisiones que se tomen en función de los resultados de la fase de análisis, diagnóstico y definición y del



mapa de poder que se construya sobre mercados prioritarios y Stakeholders (principales y críticos), el Plan Estratégico Reputacional deberá contemplar:

- Un proyecto de reposicionamiento, que proponga un concepto que posicione a España de acuerdo a su realidad y a los atributos con los que debe competir.

- Un plan de comunicación nacional, que aborde el desconocimiento que existe entre los propios españoles sobre los datos objetivos que han colocado a España entre los países del "Top 10" mundial. Sin duda, la divulgación de esta información objetiva mejoraría más la autoestima de los españoles por su país y les daría argumentos reales para promocionarlo. Sugerimos, por lo tanto, que el primer acercamiento, siendo tal vez el más intenso, debería realizarse dentro del propio país, es decir, dentro de España. Esto tendría dos grandes ventajas con un coste relativamente bajo si se compara con cualquier plan que se desarrolle en otros lugares: conseguir un efecto multiplicador en los mensajes y captar prescriptores y nuevos aliados (no identificados en la fase de mapa).

- Un programa de comunicación internacional, con especial énfasis en los mercados prioritarios e intentando establecer alianzas estratégicas. En cualquier caso, siendo conscientes de que los recursos disponibles no será ilimitados, habrá que diseñar y poner en marcha acciones que la fase de diagnóstico y análisis nos recomiende buscando la mayor eficiencia y eficacia posibles y dando continuidad a los puestos en marcha en el "Plan de Choque" mencionado.

- Un programa de lineamientos, protocolo y coordinación, que permita crear células específicas dedicadas al desarrollo del Plan de Reputación de España en las embajadas españolas en el exterior y que interactúen con el Grupo de Pensamiento para la Reputación de España y sirvan para ofrecer servicio a las empresas españolas más internacionales.

El periodo estimado para el diseño del Plan de Reputación sería de 2-3 semanas a partir de que las dos fases anteriores hayan concluido. Mientras tanto, y en paralelo, se ejecutarán las acciones y tácticas correspondientes al Plan de Choque.

Entorno digital

Como complemento de lo anterior, una vía tangible de mejora para la Reputación de España se encuentra en el aprovechamiento de las potencialidades de Internet como medio de comunicación e interacción.

El nuevo ecosistema de la comunicación social, y más aún si lo observamos desde una perspectiva internacional, está

"Una vía tangible de mejora para la Reputación de España se encuentra en el aprovechamiento de las potencialidades de Internet como medio de comunicación e interacción"

cada vez más dominado por las características de la llamada Web 2.0.

Las marcas se desarrollan ahora en esas conversaciones globales e interpersonales que discurren sin agendas ni fronteras por los medios y redes sociales de Internet y en la que podemos y debemos situar a España como materia de diálogo productivo y enriquecedor para sus interlocutores.

Aprovechando las Oportunidades de Internet

Internet ofrece a la Reputación de España, al menos, cuatro ventajas evidentes en la situación actual:

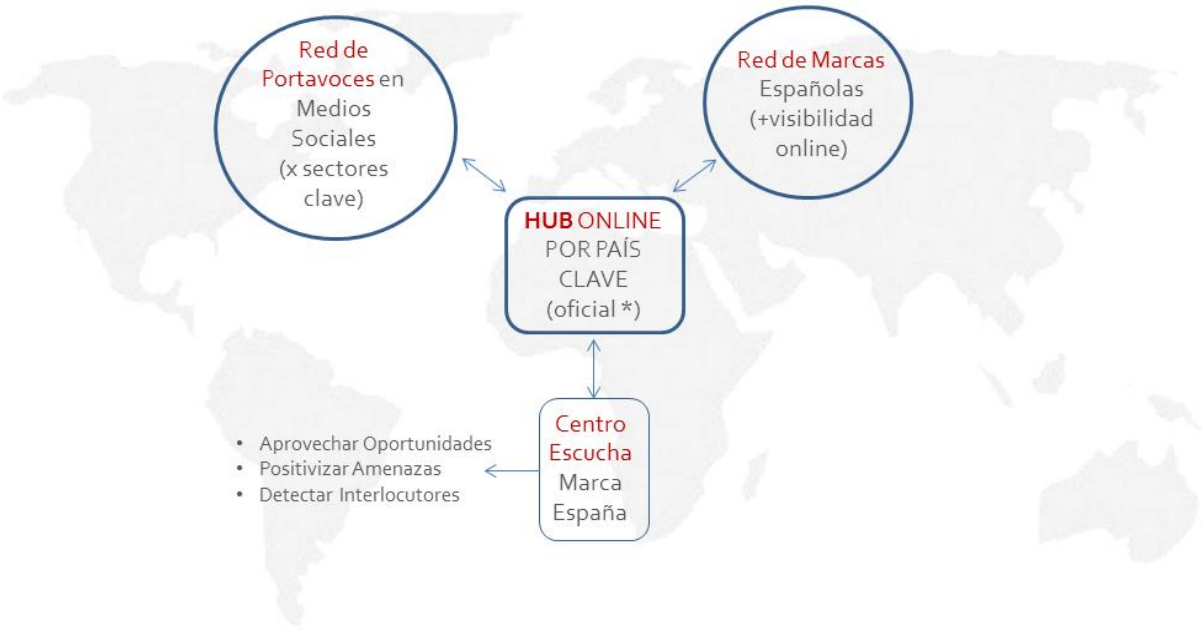
- Tiene un alcance global, de más de 2.000 millones de usuarios en todo el mundo (se calcula que el 30% de la población, según el Banco Mundial), que nos permite llegar a todos los mercados que interesen a España.
- Es un medio eficiente de comunicación, en la medida en que, si se hace un buen trabajo, son los propios usuarios los que nos ayudan a movilizar nuestro mensaje a través de sus perfiles personales en las redes sociales y comunidades online.
- Para lograr ese alcance y eficiencia, contamos con los activos más importantes, que son las marcas personales y empresariales de mayor éxito internacional, nuestros embajadores online. Por ejemplo: Rafa Nadal, con 1,8 millones de followers en Twitter; o Zara con 13 millones de seguidores en Facebook.
- Además, Internet nos ofrece la oportunidad de aprovechar no sólo grandes segmentos de atención pública (como el deporte o la moda), sino también otros espacios y comunidades de interés, en los que se congregan interlocutores cualificados.

“Para lograr ese alcance y eficiencia, contamos con los activos más importantes, que son las marcas personales y empresariales de mayor éxito internacional, nuestros embajadores online”

Estrategia de Comunicación Online

Para poner en marcha esas potencialidades, proponemos que sea el Gobierno de España el que actúe como el líder de un proyecto encaminado a ganar mayor y mejor presencia de la Reputación de España en las redes y a generar autoridad en las comunidades online donde puede prosperar la marca del país.

Para ello, resultaría necesario activar tres líneas de trabajo:



Definición Estratégica

En primer lugar, será preciso definir los ejes estratégicos del Plan Reputacional anteriormente señalado, que no son propiamente online ni offline, sino comunes a todas las acciones que se propongan para mejorar la Reputación de España en el mundo. En este sentido, las iniciativas de comunicación en Internet deberán tener en cuenta los siguientes parámetros:

- **Mercados clave:** países en los que se establezca el principal interés o necesidad de mejorar la percepción de España desde el punto de vista político y económico.
- **Equity Stories:** selección de los argumentos y construcción del relato que nos permita aprovechar las oportunidades y positivizar las amenazas en cada mercado objetivo.
- **Stakeholders:** detección de los interlocutores clave en cada segmento de interés donde queramos interactuar en cada mercado objetivo.
- **Activos de Comunicación:** marcas personales, empresariales e institucionales cuya presencia e influencia en Internet nos interesa potenciar en relación con la Reputación de España en cada mercado.

Desarrollo Táctico: Proyecto Piloto

Para llevar esa estrategia a la práctica, proponemos empezar con un proyecto piloto centrado en un determinado país, por ejemplo, de Latinoamérica, que sirva de banco de pruebas para evaluar y optimizar la estrategia, antes de iniciar su extensión a otros mercados.

Ese proyecto piloto deberá contar con los siguientes elementos de gestión:

- Establecer un Centro de Escucha Activa que permita detectar oportunidades de comunicación y amenazas de

Reputación para España y posibles interlocutores (ya sean hostiles u aliados) mediante una monitorización constante de lo que se habla en medios, redes, foros, sitios y blogs de Internet.

- Construir y mantener un sitio web oficial que funcione como dinamizador de la Reputación de España en las redes de ese mercado, resolviendo las deficiencias de posicionamiento y propagación que suelen presentan los activos online de los organismos oficiales españoles.

- Mediante una potente actividad de actualización y relacionamiento, convertir a ese sitio web en fuente de referencia para encontrar y seguir contenidos relacionados con las marcas personales (posibles portavoces) y empresariales de mayor visibilidad en ese mercado; colaborando con ellas en acciones de enlazado y menciones recíprocas.

Para poner en marcha esta estrategia, será preciso dotar el proyecto de recursos tanto materiales (activos, contenidos online) como personales (administradores web, gestores de contenidos, gestores de comunidades y analistas de escucha activa, asesores en cada mercado).

Extensión Operativa

Una vez evaluado el proyecto piloto, cabría la extensión a otros países. Para calibrar esta oportunidad, sería necesario establecer previamente una serie de métricas que permitan comprobar si se cumplen o no lo objetivos buscados, en términos de Posicionamiento, Notoriedad, Notabilidad y Reputación de España. Para la realización de todas estas tareas, se estima necesario un periodo mínimo de un año de actividad, que permita, además, comprobar y evaluar la evolución y progreso sobre los atributos reputacionales de España de la actividad realizada.

Autores

José Antonio Llorente es Socio Fundador y Presidente de LLORENTE & CUENCA. Como especialista en comunicación corporativa y financiera, a lo largo de sus más de 25 años de experiencia, ha asesorado numerosas operaciones corporativas –fusiones, adquisiciones, desinversiones, joint ventures o salidas a bolsa–. Durante diez años, trabajó en la firma multinacional Burson-Marsteller, donde fue Consejero Delegado. Actualmente es miembro del Patronato de la Fundación Euroamérica y pertenece a la Junta Directiva de la Asociación Española de Accionistas Minoritarios de Empresas Cotizadas. José Antonio es Licenciado en Ciencias de la Información, rama de Periodismo, por la Universidad Complutense de Madrid, y especialista en Public Affairs por Indiana University of Pennsylvania y The Henley College.

Adolfo Corujo es Socio y Director Senior de Comunicación Online en LLORENTE & CUENCA, Adolfo se define como un apasionado de la virtualización de todo lo que sucede en las empresas desde que éstas se forman. Es experto en la gestión de la reputación a través de Internet y, en sus quince años de trayectoria profesional, ha colaborado en el diseño y ejecución de proyectos tanto para la construcción como para la defensa o promoción de la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica entre las que destacan Telefónica, Repsol, La Caixa, Coca Cola México, Banco de Crédito del Perú, Prisa Radio, Turismo de Quito, Barrick o la Organización Cisneros.

Jorge Cachinero es Director Corporativo de Innovación y Reputación en LLORENTE & CUENCA y Profesor en la IE Business School de Madrid, centro en donde obtuvo su Executive MBA. Desde 1999 hasta su incorporación a la Firma a comienzos de 2011, Jorge fue Director de Asuntos Corporativos y Comunicación para Japan Tobacco International en la Península Ibérica (España, Portugal, Andorra y Gibraltar). Anteriormente, fue Director de Relaciones con el Gobierno y de Asuntos Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario del Consejo de Administración de Ford España.

Autores

María Cura, Directora General de LLORENTE & CUENCA en Barcelona. Es Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y ejerció cuatro años como abogada mercantilista. Después entró en Gené & Asociados, asesorando a clientes de ámbito institucional, como el Gobierno de Andorra, la Generalitat de Catalunya, el Fútbol Club Barcelona o el Torneo Conde Godó, así como del ámbito de la empresa privada, como Banco Atlántico, Allianz Seguros, Ferrero Ibérica, etc. Su última etapa profesional la pasó en USP Hospitales como Directora Corporativa de Marketing y Comunicación donde ha estado nueve años. Se incorporó a la firma en abril de 2010, donde asesora a clientes como Grupo Catalana Occidente, HP, Panasonic o Bioibérica.

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).

Mauricio Gutiérrez es Gerente de Reputación y Comunicación Corporativa de LLORENTE & CUENCA en 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.

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 **doce socios** y **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**, **Portugal** 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
jrivera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castillero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cura
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 y 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
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

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

Quito

Gonzalo Ponce
Socio y Director General
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

Germán Pariente
Socio y Director General
gpariente@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/groups?mostPopular=&gid=144360

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