

“La reputación es un valor intangible, pero cuantificable”

ENTREVISTA FERNANDO PRADO Director de Reputation Institute España / Este experto es capaz de poner números al prestigio corporativo. “Si se establece una métrica, se pueden desarrollar planes reputacionales en las empresas”, dice con convencimiento.

C. Ruiz de Gauna/M. Fernández.
Madrid

Fernando Prado se levanta. En una pizarra dibuja una línea vertical, que mide las percepciones, y otra horizontal, que refleja la realidad. Una línea discontinua sale del vértice.

Prado, lucense de 39 años, no imparte una clase de matemáticas. Pero necesita pizarra y renglones para explicar la importancia de establecer sistemas métricos con los que desarrollar planes de reputación en las empresas. “Una buena realidad, pero una mala percepción es igual a una oportunidad de comunicación; una buena percepción con una mala realidad equivale a un riesgo reputacional”. Prado explica así el sentido de las líneas de su pizarra. Sus gestos y su mirada parecen decir que está convencido de lo que habla.

Analizar y mejorar la reputación de las empresas es el trabajo de Fernando Prado, que en 2007 abrió la oficina en España de Reputation Institute (RI), una red académica internacional que estudia la reputación como activo empresarial, que mide su alcance y que define estrategias de gestión. RI se había creado diez años antes en Estados Unidos por dos académicos preocupados por la reputación corporativa.

Fórmulas

No se trata de filosofía. “Trabajamos mucho en modelos de gestión, con sistemas medidos y fórmulas matemáticas para identificar el posicionamiento de las empresas”, dice Prado, que se refiere a la reputación como una ciencia casi exacta. “La reputación es cuantificable, aunque es un valor intangible”, explica convencido. “Si soy capaz de establecer una métrica, puedo hacer planes de reputación”, explica este gallego que aún es treintañero, casado y con una hija de 6 años.

Licenciado en Ciencias Empresariales Internacionales por Icade (Madrid) y MBA por el IESE, Fernando Prado se volcó en la reputación empresarial después de muchos años de experiencia en el planeta publicitario. Este exper-



Fernando Prado es socio director de RI, una red académica internacional que estudia la reputación como activo empresarial, que mide su alcance y que define estrategias de gestión.

España, una marca en construcción

Después de haber analizado la reputación de las grandes compañías, Fernando Prado es capaz de valorar este activo en una entidad aún mayor: España. “Tiene buena imagen como un país a visitar y como un país democrático, todo lo relacionado con cultura o las instituciones es positivo”, dice. Pero es sólo una impresión. “Tenemos un problema en España como país innovador. En empresas y marcas y en innovación, España no es un país tan admirado. No puede ser que haya grandísimas empresas con liderazgo internacional y que se nos perciba así”, señala. Detectado el problema, Prado encuentra dos errores. “Nuestras buenas empresas operan en sectores menos

admirados y, además, las compañías españolas no enseñan la bandera cuando salen al exterior. Si entras en Ikea, sabes que es un grupo sueco; si entras en Inditex, no sabes que es español”. Es el veredicto final del experto, que, sin embargo, ha dado con la solución. “La Administración debería ayudar a los campeones nacionales a construir su marca y, así, ayudar a construir la marca España, la marca país, en base a ellos. Hay situaciones complejas por la existencia de comunidades autónomas, pero vender la marca Cataluña en EEUU es una tontería. Falta un esfuerzo común para apoyar a las empresas en el exterior”.

to en el prestigio corporativo trabajó una década en el Grupo WPP, donde fue consejero delegado de la firma especializada en estrategias de marca Kanyta. A través de esta compañía, se especializó en el branding corporativo y participó en el posicionamiento de entidades como BBVA, Spainair, Agbar o Viajes Iberia; y de productos para multinacionales como Nestlé.

Otros cargos en la multinacional de la comunicación y el marketing le hicieron cruzar el Atlántico y trabajar en ciudades como Chicago y Nueva York. Antes, se había curtido en los departamentos de marketing de empresas como L'Oréal en Madrid.

Empaparse de los dos frentes, el de imagen de marca y el de reputación corporativa, le ha hecho tener claras las diferencias entre ambos mundos. “La reputación es el conjunto de percepciones que tienen los grupos de interés sobre una empresa. La marca es la

promesa; la percepción es la reputación”, explica. Las distancias entre las dos caras de la moneda no se refieren sólo a la experiencia profesional. “Venía de una multinacional donde la presión de los resultados era brutal. Ahora, trabajo en un entorno más humano”, valora.

Emociones

A Reputation Institute acuden empresas en busca de planes específicos de reputación y de sistemas de medición que les ayuden a ponerse nota. “Lo que más nos piden son las métricas, los sistemas de medición. Las grandes empresas acuden a nosotros, pero la reputación no es un factor a tener en cuenta sólo en las grandes empresas. ¿Cuál es el mejor médico que conoces? ¿Cuál es la mejor pastelería de tu ciudad? Si respondes a preguntas como éstas, tienes lo que es la reputación, que se

“La Administración debería ayudar a los campeones nacionales a construir su marca”

“La reputación no es un factor que sólo tengan que tener en cuenta las grandes empresas”

“El prestigio puede influir en los resultados aumentando los ingresos o reduciendo los gastos”

“La marca es la promesa; la percepción es la reputación”

Las diez lecciones

La reputación corporativa es tan valiosa como clave. Prado desarrolla diez estrategias ineludibles, especialmente en tiempos de crisis.

1. Visión: Para conseguir reputación, es preciso dotarla de un contenido. Esta visión se formulará en términos sencillos y claros, y deberá estar alineada con el negocio y las expectativas de los *stakeholders* (grupos de interés).

2. Diferenciación: Una visión será efectiva si posiciona a la empresa de manera diferencial respecto a su competencia. No es sólo un planteamiento de comunicación, sino de estrategia de negocio.

3. Coherencia y consistencia: Se trata de hacer lo que se dice y decir lo que se hace. Cada pequeña decisión debe ser coherente con el posicionamiento de la organización. Es preciso un alto grado de estabilidad en el tiempo de la estrategia.

4. Compromiso del líder: Es fundamental para conseguir el alineamiento de toda la organización. Los mensajes del líder son clave en tiempos de crisis pues reflejan el punto de vista de la organización. Su papel puede llegar a personificar la

reputación de la empresa.

5. Integración de las áreas funcionales y de negocio: Sea quien sea quien lleve la palabra reputación en su cargo, va a necesitar de los demás.

6. Compromiso de los empleados con la estrategia de la compañía: Si ellos no se creen o boicotean la estrategia, se transmitirán mensajes y experiencias disonantes a los grupos de interés.

7. Sistemas de indicadores: Lo que no se puede medir no se puede gestionar. Es preciso establecer el sistema que permita señalar prioridades y desarrollar planes de acción que incidan sobre aquellas variables con mayor impacto.

8. Mapa de stakeholders: El punto de partida es entender quiénes son los grupos de interés.

9. Transparencia: La información sincera sobre la actividad de la empresa genera confianza, empezando por los propios miembros de la organización.

10. Importancia de los símbolos: La compañía debe comunicar no sólo resultados y productos. Es importante que transmita su punto de vista en los acontecimientos en que se ve implicada.

“Si entras en Ikea, sabes que es un grupo sueco; si entras en Inditex, no sabes que es español”

“Cualquier empresa debe ser transparente y, en crisis, es algo especialmente relevante”

< Viene de pág. anterior

“mide como admiración emocional”. Según Reputation Institute, su cartera de clientes representa cerca de la mitad de la capitalización del Ibex 35.

Prado insiste en la importancia de medir un concepto tan aparentemente etéreo. “Sin métricas, sin análisis, sin datos, no hay reputación. La reputación puede influir en la cuenta de resultados aumentando los ingresos o reduciendo los gastos, porque la reputación influye en la intención de invertir en una compañía o de solicitar trabajo en una empresa. A los consumidores les atrae lo nuevo y si la empresa tiene buena reputación, el cliente y el inversor siempre están dispuestos a conceder el beneficio de la duda. Así que la reputación aumenta la venta de productos y permite un mejor acceso al mercado de capitales”, reitera.

Ránking

Los sistemas de Reputation Institute, basados en las metodologías diseñadas por uno de sus fundadores, el profesor Charles Fombrun, son capaces de elaborar un ránking internacional que selecciona a las empresas más reputadas del mundo. La clasificación se realiza teniendo en cuenta las percepciones de los consumidores en los países de origen de las compañías.

Con una puntuación de 85,17, la entidad con más reputación del planeta es Ferrero, el fabricante italiano de

bombones, seguida de la sueca Ikea y de la estadounidense Johnson & Johnson. Las compañías españolas mejor valoradas son Mercadona (en el puesto noveno del ránking), El Corte Inglés (en la decimo-cuarta posición) e Inditex (que ocupa el lugar sesenta).

Tormenta en España

En España, el boom del gobierno corporativo y de la reputación empresarial se produjo casi a la vez que estalló la tormenta financiera. Esta coincidencia derivó en muchos inconvenientes, pero también en alguna ventaja. Según el presidente de Reputation Institute España, “la crisis hace que se hable más de reputación que antes. Hay más gente que llama a nuestra puerta, pero es más difícil cerrar proyectos porque los presupuestos se han recortado”. Prado explica que los sectores financiero, farmacéutico y de telecomunicaciones son los que han recogido antes el guante de la reputación.

Amante de la pesca, ex jugador de baloncesto, jugador de golf y aficionado al Pilates, Fernando Prado sabe que no puede hablar de reputación corporativa si no atiende a la suya propia. “Trabajo bastante, pero exijo conciliación a la gente que está en mi equipo”, asegura este experto, que admite dedicar parte de su tiempo libre a leer libros sobre reputación. En Reputation Institute España, trabajan once consultores, que forman parte de una red internacional de alrededor de doscientos.

FT
FINANCIAL
TIMES

OPINIÓN

Lucy Kellaway

Por qué no es bueno hacer el vago

La otra noche pregunté a mi hijo más pequeño qué le parecía su nuevo instituto. Tras considerarlo brevemente me respondió: “No es muy tranquilo”.

En un primer momento, encontré cómico que esperase que esta cara escuela tradicional fuera a ser tranquila y que considerase un defecto el no serlo. Le advertí que no me gastaba 15.000 de libras (16.429 euros) anuales para que aprendiese a hacer el vago, algo que parecía tener ya controlado. Me miró con una sonrisa de desconcierto.

Pero de pronto dejé de encontrarlo gracioso. ¿Cómo podía haber permitido que con casi 12 años no conociera la verdad más importante de la vida? Que vagar no debería ser lo primero que uno hace, sino lo último. Sólo una vez que se ha hecho todo lo demás, como encontrar tus espinilleras o aprender el vocabulario de latín, se pueden tomar las cosas con calma.

Sin embargo, los niños de hoy en día consideran que la holgazanería –o la vegetación, como prefiero llamarlo– es el orden natural de las cosas. Muchos de ellos (en especial los chicos) esperan que la vida siga siendo cómoda una vez se incorporen al mercado laboral. Esto representa un peligro para los empresarios mayor que cualquier cosa que puedan reprocharle a los niños que hayan terminado la escuela –como no saber escribir o sumar–.

La semana pasada, leí que se estaba animando a los banqueros de la City a acudir a las escuelas locales para enseñar a los estudiantes “aptitudes para encontrar trabajo” y “liderazgo escolar”. No tengo ni la más remota idea de en qué consisten estas ideas, pero espero que equivalgan a medidas contra el holgazaneo. Los banqueros intentarían tener éxito allí donde los padres hemos fracasado manifiestamente:

Para triunfar en el mercado laboral hay que ser tenaz, obsesivo y trabajador

transmitir que hacer el vago ni mola ni es motivo de orgullo. La lección es simple: para ganar dinero, no seas holgazán y prepárate.

Esta obvia lección es muy apreciada en los círculos de negocios. Cuando Robert Rosen publicó recientemente su libro *Just Enough Anxiety* (Preocupaciones, las justas), en el que exponía que la presión es vital para alcanzar el éxito, todos ahogaron un grito de asombro.

Pero no hay duda de que tiene razón: incluso aunque hacer el vago pudiera ser zen, no conduce al éxito. Para triunfar en el mercado laboral –o en cualquier otra área competitiva– hay que ser tenaz, obsesivo y trabajador.

Para comprobar si había alguna excepción a esta regla, escribí “consejero delegado holgazán (*chilled*)” en Google. Lo único que pude encontrar fue al consejero delegado de una empresa llamada Chill International anunciando el lanzamiento de una nueva compresa para la menopausia –que no era precisamente lo que buscaba–.

Dado que la vaguería conduce inexorablemente al fracaso, es importante determinar su origen. Sospecho que es una mezcla de naturaleza y educación: algunos bebés nacen siendo más holgazanes que otros, y a menos que se remedie no suelen cambiar.

Si dividimos a los trabajadores entre vagos y aplicados, surgen interesantes patrones. Los jóvenes son más holgazanes que los mayores, y el sur del continente es más vago que el norte. La semana pasada estuve dos días en España en una reunión del consejo de una empresa. Durante una cena, eran las 12 de la noche y los españoles seguían pidiendo más y más platos y parecían cada vez más relajados mientras que los nervios de los británicos aumentaban por momentos. Me hizo plantearme si la holgazanería no supondría una barrera más grande para el correcto trabajo entre distintas nacionalidades que el idioma.

Barack Obama tiene el trabajo más poderoso del mundo pero parece bastante holgazán. Sin embargo, estoy dispuesta a jugarle mi propia vivienda a que Obama no llegó a la Casa Blanca haciendo el vago. Ha logrado realizar el truco definitivo: ser tenaz y, al mismo tiempo, parecer relajado. Es un ejemplo peligroso para los jóvenes. Cuando ven a Obama en la televisión habría que decirles: no hagas esto en casa. Aprende el vocabulario de latín.



“La crisis hace que se hable más de reputación que antes”, dice este experto, que trabajó diez años en el Grupo WPP.