LLORENTE & CUENCA

C O N F I A N Z A

C O N F I A N Ç A

de la comunicación a la reputación

JOSÉ ANTONIO LLORENTE **presentación** 7

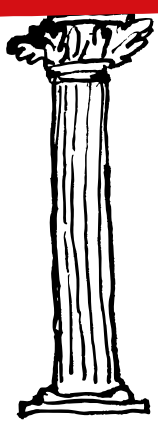
visión 12

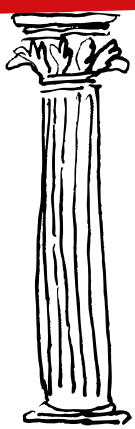
credibilidad 16

redes 24

consultoría 30

C O N F I A N Z A





PRESENTACIÓN

Este libro es una raya en la arena. Aquí hemos expresado la visión que tenemos en LLORENTE & CUENCA sobre los cambios de paradigma que se están produciendo en el mundo de los negocios y la transformación a la que estos van a someter a nuestra profesión como consultores estratégicos en las disciplinas de la gestión de la reputación, de la influencia en relación con los reguladores y de la comunicación de las empresas.

Durante la primera década del siglo XXI se abrió paso el nuevo paradigma de lo que es o de lo que debería ser el modelo de negocio de las empresas o de las instituciones financieras.

Esta transformación se manifestó cuando el modelo de empresa económico-financiera del siglo XX, que respondía exclusivamente ante una única cuenta de resultados, no lograba ser suficiente para dar sentido a la evolución operada en el mundo durante los últimos treinta años: ganar dinero y hacérselo ganar a los accionistas ya no es un valor suficiente y exclusivo para sobrevivir hoy.

Durante las últimas décadas, las empresas y las instituciones financieras, gracias al efecto fiscalizador que los propios ciudadanos, las organizaciones ecologistas, sindicales, no gubernamentales, de consumidores, de derechos humanos, medios de comunicación y el Regulador –en el caso de este último, por la presión de las anteriores sobre la formulación de sus prioridades en la agenda política– han ejercido sobre la actividad de aquellas, se han visto obligadas a tomar en consideración el papel que juegan en la definición de su propio modelo de negocio.

La conclusión de ese proceso combinado de presión y activismo social, escrutinio de los medios de comunicación, cambios en el marco regulador de las actividades empresariales y financieras y de un nivel de mayor permeabilidad y consciencia de los líderes corporativos a esas nuevas expectativas sociales y políticas sobre las empresas y sus prácticas ha conducido a que este modelo empresarial, sustentado sobre una única cuenta de resultados, no sea sostenible en el largo plazo.

Los accionistas o inversores y los clientes ya no son los únicos grupos de interés a los que se debe una compañía. En torno a esta, ha surgido durante las últimas décadas un número amplio, variado y complejo de nuevos grupos de interés, cuyas opiniones de los líderes y directivos empresariales y financieros no solo deben tenerse en cuenta sino que deben hacérseles partícipes e involucrarles directamente en la formulación de su visión, misión, estrategia y prácticas de negocio en un modelo virtuoso de diálogo permanente.

Este paradigma transformador se está asentando a velocidad de vértigo en el mundo empresarial y corporativo porque esas nuevas áreas de las que las empresas y sus equipos directivos se hacen responsables se incorporan al cuadro de mando de las compañías con los mismos criterios de fijación de objetivos, asignación de recursos, planificación, calendario, seguimiento de progreso y medición de resultados que cualquier otra área de la gestión directiva.

Sin duda, este nuevo paradigma está trastocando los fundamentos tradicionales de la gestión directiva. En el pasado, los mecanismos generadores de valor de un negocio estaban asociados a las operaciones, a la cadena global de suministro, a la distribución, al marketing o a la venta de los productos o servicios. La responsabilidad de los gestores era el cumplir con todas estas tareas de tal forma que se garantizara un retorno saludable para los accionistas e inversores a corto plazo.

Actualmente, la reputación de una organización es el imán que es capaz de atraer y mantener el interés y la relevancia hacia la propuesta de valor de una empresa por parte de un número mayor y variado de *stakeholders*, que tomarán sus decisiones no solo sobre la base del binomio tradicional precio-calidad.

En realidad, esas decisiones surgen como resultado de la toma en consideración y resolución de una compleja ecuación compuesta de factores que se relacionan, además, con el proyecto sostenible en el medio y largo plazo de un negocio; el respeto por el medioambiente y la contribución a la preservación del entorno natural; la gobernanza de la organización, las prácticas empresariales de los directivos y el respeto a los principios éticos generalmente asumidos; el trato a los empleados y la oferta de proyectos de carrera, formación y empleabilidad satisfactorios; y, finalmente, el compromiso con la sociedad, especialmente, con

el mecenazgo cultural y, sobre todo, con la ayuda a los más desfavorecidos y, específicamente, con los sectores de la población en riesgo de exclusión social.

En estos momentos, esta palanca de la generación de valor está en el centro de la atención de las grandes empresas, las escuelas de negocios, las grandes consultoras y los centros de pensamiento e investigación porque quieren dotar a las organizaciones, como sucede en otras áreas de la gestión directiva, de mecanismos para cuantificar dicho valor generado, medir su progreso y establecer objetivos mesurables en el tiempo con criterios comúnmente aceptados.

En LLORENTE & CUENCA no somos ajenos a este proceso transformacional; por ello, hemos decidido tomar un papel activo y acelerar dicho proceso como consultores estratégicos de nuestros clientes, con los que tenemos un compromiso deontológico: compartir con ellos nuestra visión de las cosas.

Además, hemos asumido la obligación profesional de transformar, en paralelo, nuestro modelo de negocio para ofrecer a nuestros clientes soluciones y métricas que les permitan obtener resultados tangibles para sus negocios y mantener la tan ansiada reputación. Para cumplir esta misión, solo encontramos un camino: la innovación y la generación e intercambio de conocimiento.

Hemos colocado por todo lo alto el listón de nuestra responsabilidad y ambición profesional pues queremos compartir y discutir contigo nuestra Visión. Queremos escuchar tus opiniones sobre ella para que nos ayudes a mejorarla, pues no nos sentimos en posesión de la verdad.

Esta es una invitación al diálogo en un mundo que cambia rápidamente; y es nuestra modesta contribución al debate necesario sobre el presente en el mundo de los negocios y nuestra profesión.

José Antonio Llorente

asumimos la internacionalización
como una condición natural
de toda empresa para competir en el siglo XXI.

visión

Todas las organizaciones asumen el reto de merecer la confianza de sus grupos de interés[1] para cimentar el desarrollo de su modelo de negocio sobre bases sostenibles en el largo plazo.

La Comunicación hace parte de ese reto con una misión renovada: ayudar a las organizaciones a gestionar su influencia desde la integridad y la responsabilidad. En otras palabras, busca construir relaciones de mutuo compromiso con sus *stakeholders* y facilitar el proceso de toma de decisiones, considerando las opiniones de estos y respondiendo sobre los efectos de la ejecución de cada una de ellas.

Para cumplir esta meta, en LLORENTE & CUENCA trabajamos conectando a las organizaciones, instituciones financieras y países con las redes (*networks*) que forman y estructuran la sociedad y el mercado globalizado de hoy en día.

Ofrecemos soluciones de consultoría que ayudan a construir, proteger, mejorar y engrandecer la reputación de las organizaciones desde dos perspectivas: por un lado, garantizamos la excelencia de sus prácticas directivas y de comunicación; y por el otro, brindamos resultados tangibles que alineen la estrategia de nuestros clientes con los intereses y expectativas de sus *stakeholders*.

Somos emprendedores y estamos siempre dispuestos a explorar oportunidades de colaboración ganador-ganador con terceros. Apostamos por la innovación como motor del cambio y de la mejora continua pues estamos en permanente desarrollo de nuevas soluciones diferenciales y relevantes para el mercado y los clientes. Además, asumimos la internacionalización como una condición natural de toda empresa para competir en el siglo XXI. Esta es nuestra única hoja de ruta posible en el camino hacia la excelencia.

1 *Stakeholder o grupo de interés* se define como grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de las metas de una organización. Entre los primarios están los clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos y empleados. Y entre los secundarios, es decir, aquellos que pueden afectar a la relación de la empresa con los primarios, se encuentran los medios, el gobierno, la competencia y la sociedad civil.

el reto de la comunicación

ética

integridad

responsabilidad

compromiso

Credi bilidad

credibilidad

«La Gran Recesión» fue una crisis financiera desatada en Estados Unidos fruto de la desregulación excesiva del sector financiero y de la confusión entre los negocios de la banca comercial y la de inversión. En Europa, esta crisis financiera se convirtió, años después, en una crisis de deuda soberana: una gran crisis económica que está provocando, a su vez, una crisis social.

Definir sintéticamente lo que ha sucedido en los países más desarrollados de Occidente desde 2008, nos llevaría a concluir que existen dos tipos de crisis: la crisis de confianza o la **crisis de credibilidad de los ciudadanos** hacia las organizaciones; y la **crisis de liderazgo** de estas.

Por lo tanto, la confianza se ha convertido en uno de los valores más preciados por ser necesaria y escasa al mismo tiempo:

- Necesaria, porque los clientes, proveedores, inversores, empleados, ciudadanos y otros actores buscan, más que nunca, sentirse seguros de que las organizaciones o países a los que compran y venden, donde invierten o trabajan, con los que comparten comunidad, a los que van de turismo o en los que deciden instalar sus negocios respondan correctamente a lo que esperan de ellas.

- Asimismo, los grupos de interés necesitan que estas organizaciones sean responsables con las expectativas de quienes hacen posible su viabilidad y cumplan con los compromisos que adquieren, implícita y explícitamente.

- Escasa, porque el valor de la confianza crece tanto como la incredulidad de los grupos de interés hacia las promesas de las organizaciones. Estas sufren la pérdida de credibilidad generada por la incoherencia entre sus mensajes publicitarios y sus comportamientos públicos.

Para todas las organizaciones, la confianza es el territorio competitivo del siglo XXI: recuperarla o consolidarla es una prioridad. Por ello, deben desarrollar y sostener un modelo de generación de valor compartido con sus *stakeholders* en el largo plazo y alinear sus intereses con ellos.[2] La confianza es difícilmente replicable y, una vez conseguida y asentada en el imaginario de los *stakeholders*, no se pierde con la marcha de los empleados o de sus directivos.

En definitiva, el reto es el de restaurar, proteger y engrandecer la reputación de las organizaciones: el activo más valioso con el que cuentan. Si no lo hacen, puede verse cuestionada la sostenibilidad de su modelo de negocio y perder *la licencia social* para operar en el mercado y, en el caso de los países, para ser respetado en el concierto competitivo de las naciones.

La construcción, generación y protección de la confianza transforma las prioridades del presente: las organizaciones deben dejar de hablar y empezar a actuar. Hechos y no palabras equilibrarán la balanza de la confianza.

EL TIEMPO DE LAS PALABRAS HA PASADO. ESTAMOS EN EL TIEMPO DE LOS HECHOS

LA ERA DE LA ESTÉTICA HA PASADO. ESTAMOS EN LA ERA DE LA ÉTICA

EL RETO DE LA COMUNICACIÓN

Como profesionales de la Comunicación, nos encontramos ante el reto de ayudar a nuestros clientes a ganar la confianza de sus grupos de interés justo cuando más necesaria resulta para su futuro.

Situación que, en definitiva, siempre ha formado parte de nuestra misión: aconsejarlos sobre cómo alcanzar sus objetivos, interpretando para ellos las expectativas e intereses de la opinión pública.

Para ello, debemos comprender el contexto y entorno competitivo en el que se desenvuelven y entender a sus *stakeholders* para ayudarlos principalmente de dos formas: a satisfacer los intereses y expectativas de sus grupos de interés; y para ayudarlos a ser íntegros, responsables y cotizar al alza en el mercado de la confianza aplicando la fórmula:

CONFIANZA = INTEGRIDAD + RESPONSABILIDAD

INTEGRIDAD

Una empresa, una institución financiera e incluso un país es íntegro cuando no carece de ninguna de las partes que lo conforman y cuando se comporta de manera honesta, con rectitud y probidad.

Desde nuestra labor profesional podemos ayudar a estas instituciones a ser más íntegras y, en consecuencia, más dignas de la confianza de sus grupos de interés desde las siguientes perspectivas:

- Colaborando para que establezcan una excelente relación con todos sus grupos de interés.

- Logrando que consideren las percepciones de esos grupos en su toma de decisiones y actúen con responsabilidad.

COMPROMISO

Todas las instituciones cuentan con diferentes grupos de interés que hacen posible un modelo de negocio sostenible y socialmente aceptable. No son solo los empleados ni los clientes, sino, también, las autoridades, los periodistas, los profesionales y los ciudadanos son partes activas en la construcción y el éxito de ese modelo de negocio o de país en el mercado o en el escenario mundial.

Nuestro trabajo consiste en asistir a las instituciones para que se relacionen con todos sus *stakeholders* y alcancen el mayor compromiso posible con ellos.

De la comunicación a la interacción

Desarrollamos nuestra función cuando, desde las distintas áreas de conocimiento y prácticas de nuestra profesión, apoyamos a las organizaciones en su evolución por los diferentes niveles de relación con sus respectivos grupos de interés: desde la mera escucha, consulta e información hasta la participación, la colaboración y la delegación mutua.

Conceptualizamos un proyecto, una causa o los valores de las empresas y los alineamos con los intereses de quienes permiten su desarrollo.

En este escenario es donde debemos poner en juego todos los recursos de interacción y comunicación de los que disponemos: medios informativos, encuentros cara a cara, publicaciones impresas, soportes multimedia, etc., y, particularmente, las potencialidades de los medios y redes sociales en Internet.

ÉTICA

Consideramos a las organizaciones como un ciudadano corporativo, es decir, como alguien de quien se espera un comportamiento correcto, justo, honesto y no, en cambio, como una organización o nación *gamberra*.[3]

No juzgamos, asesoramos a nuestros clientes sobre cómo serán juzgados por sus grupos de interés y les recomendamos el mejor modo de actuar en cada caso.

Desarrollamos una función ética cuando ponemos en práctica el viejo adagio de nuestra profesión: «*haz lo que dices y di lo que haces*». También, cuando logramos que los directivos o los líderes políticos nacionales tomen en consideración, antes, y se responsabilicen, después, de los efectos de sus decisiones sobre todos los *stakeholders* de la empresa, de la institución financiera o del país.

De la opinión pública a la reputación

Debemos desarrollar y mejorar continuamente las herramientas de análisis del entorno competitivo, de las manifestaciones y expresiones de los grupos de

interés, del estudio de la opinión pública y de la investigación de la reputación aprovechando las enormes fuentes de información que nos ofrece Internet.

Cumplimos nuestro cometido si logramos que los grupos de interés pongan como ejemplo o tomen como modelo a las instituciones con las que trabajamos por lo que hacen, por lo que son y por lo que dicen de ellas.

RESPONSABILIDAD

No basta con ser íntegro para ganar la confianza de los grupos de interés; también es necesario rendir cuentas, responder sobre los propios actos y asumir responsabilidades.

Para ello, ayudamos a las instituciones, por un lado, a asumir el reto de la transparencia, sobre todo, cuando se ponen en evidencia sus fragilidades; y por el otro, de forma ordinaria, como parte natural de su funcionamiento convirtiendo la comunicación en un generador de activos para la sostenibilidad de sus negocios.

En el entorno competitivo actual, que está marcado por la revolución acelerada de las tecnologías de la información y de la comunicación, cualquier directivo o líder que no tome en consideración que la transparencia es hoy más visible que nunca corre el riesgo de arrastrar a la organización que dirige hacia una crisis.

Los secretos ya no existen en las sociedades abiertas o son muy pocos los que pueden ser preservados del escrutinio de los medios, de la opinión pública, de los ciudadanos, de los grupos de interés, de los jueces o de los reguladores. Más pronto que tarde, todo acaba por saberse.

Apostar por comportamientos y decisiones que no resistan la prueba de una portada negativa del *Financial Times, The New York Times* o *El País*, de un *tweet*, del comentario de un blogero seguido y leído por miles de ciudadanos, de una pregunta parlamentaria o de una investigación judicial es abrir *las puertas de los infiernos* para una empresa, una institución financiera o, incluso, para un país.

EN CASO DE DUDA, NO LO HAGAS

Resultados para la influencia

En este marco, el objetivo que nos corresponde alcanzar, entre los cuadros directivos de las organizaciones y entre el liderazgo de los países, es incorporar el valor y los activos intangibles a los indicadores de gestión para que midan su influencia en el entorno social, laboral y ambiental; además, de los meramente financieros.

En concreto, alcanzaremos nuestra meta cuando ayudemos a nuestros clientes a situar la reputación en el corazón de su modelo de negocio, dado su carácter de palanca directiva de generación de valor del siglo XXI; y, según el caso y el momento de madurez en la adaptación de este modelo de gestión, a restaurar, proteger y engrandecer su reputación.

2 Porter & Krammer.
3 Lake (*Rogue* en inglés).

internacionalización

innovación

EMPRENDIMIENTO

Redes

redes

El mundo se constituye de relaciones donde las estrategias de las instituciones resultan afectadas, aparentemente, por hechos y actores muy distantes de sus marcos cotidianos de actuación.

En este mundo, apenas *seis grados de separación*[4] pueden confrontar o conciliar intereses de forma inesperada entre las empresas y sus *stakeholders*, superando con muchísima facilidad las fronteras del tiempo y del espacio.

En este contexto, un pequeño suceso en Indonesia, rompiendo las barreras espaciales, puede hacer temblar a los inversores de Wall Street. Del mismo modo, rebasando los límites temporales, la huella digital de un litigio pasado puede ahuyentar, en el presente, a los consumidores que busquen referencias sobre esa compañía o ese individuo en Internet.

Necesitamos comprender cómo son los resortes de esta nueva realidad para ser capaces de orientar a las organizaciones por esa intrincada red de conexiones y ayudar a sus directivos a articular las mejores relaciones para la sostenibilidad de sus empresas. Manejarse en esta sociedad red[5] y moverse en las incertidumbres requiere ciertas competencias empresariales: una combinación de recursos y capacidades necesarias para ganar la confianza de los grupos de interés de cada organización.

Desde LLORENTE & CUENCA asumimos algunas de esas competencias que, al mismo tiempo, representan compromisos de valor compartidos con nuestros clientes, empleados, colaboradores y todos los actores.

Son valores tan intrínsecos a la naturaleza de organización como los tres atributos fundamentales de nuestro ADN: la internacionalización, la innovación y el emprendimiento.

INTERNACIONALIZACIÓN

Actualmente, ninguna empresa que aspire a desarrollarse en el tiempo puede hacerlo sin trascender las fronteras de su territorio.

Para hacerse sostenible económica y socialmente, necesita incorporarse a las redes globales de conexión con sus grupos de interés, articulando, por tanto, formas de cooperación con otras organizaciones y desplegando sus capacidades en otros países.

Debemos acompañar en ese camino a nuestros clientes y sus organizaciones. Sus directivos necesitan entender las expectativas de los interlocutores en cada país, comprender sus relaciones con los *stakeholders* y conocer el modo más oportuno de interactuar con ellos: medios y mensajes. Es nuestra función facilitarles esas vías de entendimiento.

Red de operaciones y alianzas

La internacionalización es una capacidad que se encuentra en nuestros orígenes. En LLORENTE & CUENCA, desde el nacimiento como firma de servicios profesionales, nos planteamos el objetivo de formar una red internacional de profesionales con una clara dimensión iberoamericana capaz de ayudar a los clientes a articular su propia red de relaciones en medios, instituciones y organizaciones de los países respectivos en los que se desarrollan o quieren operar.

Con ese propósito, hemos abierto oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República

Dominicana y, establecido acuerdos con compañías afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

De la misma forma, nos incorporamos como miembros a la red global AMO, líder de comunicación financiera con presencia en los principales mercados de capitales del mundo.

INNOVACIÓN

Actualmente, ninguna empresa puede sostenerse sobre propuestas de valor supuestamente imperecederas. Las expectativas de los grupos de interés son tan volubles como veloces, circulan las novedades a través de los medios y redes sociales.

Para mantenerse en el mercado con licencia social para operar, las empresas y las instituciones financieras deben estar preparadas para crear nuevas propuestas o mejorar las antiguas leyendo las necesidades cambiantes de sus clientes pero interpretando las percepciones de otros grupos de interés, cuyas opiniones pueden afectar seriamente al éxito de cada innovación en la promesa de valor al mercado.

Participamos en los procesos de cambio de nuestros clientes, ya sea sobre procesos, estructuras o productos. Incorporamos a la toma de decisiones una perspectiva *multistakeholder* de plano poliédrico: social, política y económica.

Además, advertiremos de algunos riesgos y oportunidades propias de esta sociedad en red, donde las visiones *monostakeholder* de una sola dimensión no siempre resultan acertadas.

d+i LLORENTE & CUENCA

LA INNOVACIÓN SE ENCUENTRA EN NUESTRA ESENCIA

Siempre nos hemos situado en la vanguardia de los nuevos conceptos y herramientas de comunicación al servicio de las empresas. Un ejemplo de ello es el replanteamiento de las prácticas profesionales como el vértice de una oferta basada en la especialización de nuestros directivos por grupos y entornos de interés para los clientes.

Esta apuesta por la innovación se manifiesta en nuestra red de conocimiento compartido: **d+i** LLORENTE & CUENCA, el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de la Firma, desde donde expresamos en común nuestras experiencias e investigaciones con profesionales de todo el mundo y ofrecemos soluciones que ayudan a las empresas a interpretar las expectativas de los *stakeholders* en diferentes contextos (político, financiero, social, iberoamericano, internet, etc).

EMPRENDIMIENTO

En un mundo tan complejo, ninguna institución financiera podrá desenvolverse a largo plazo sin afrontar riesgos; sin emprender acciones de futuro incierto, tan prometedor como apasionante; arriesgando pérdidas y ganancias en múltiples ámbitos, muchas veces, desconocidos. Precisamente por eso las organizaciones no pueden avanzar en solitario. Cada vez más dependerán del concurso de otros para afrontar las dificultades, trabajando en relaciones de compromiso mutuo con más organizaciones que, en ocasiones, serán competidores y, en otras, colaboradoras.

Debemos ser parte de este proceso tanto en la gestión de los riesgos, especialmente por aquellos derivados de amenazas a la reputación de las organizaciones, como en la generación de oportunidades de colaboración, favoreciendo la interacción de nuestra empresa con los actores y en los foros más convenientes.

Red de emprendedores

Conservamos nuestro espíritu emprendedor desde la fundación y en cada hito de nuestra expansión internacional, que ha representado una apuesta de riesgo construida sobre acuerdos de reciprocidad con nuestros clientes y colaboradores, pero, sobre todo, forma parte de la cultura de una compañía en la que se favorece la iniciativa emprendedora de cada uno de sus consultores.

Buscamos incentivar la capacidad de desarrollar soluciones avanzadas en cada práctica y área de conocimiento o de encarar una carrera profesional en otros mercados como parte del recorrido que puede llevar a un asistente a convertirse en socio de la compañía. Siempre, aportando a los demás y colaborando en equipo.

4 Watts.
5 Castells.

reputación

excelencia

Consultoría

consultoría

Somos consultores, es decir, damos nuestro parecer y brindamos consejo sobre la materia en la que somos expertos: la **reputación** de las organizaciones y sus líderes.

Nuestro negocio es la **confianza**. Existimos porque nuestros clientes confían en nosotros: les asesoramos y trabajamos para que ganen y mantengan la confianza de sus grupos de interés. Para lograrlo, asumimos el compromiso de ayudarles a ser ejemplares desde la excelencia. Queremos que nuestros clientes se conviertan en ejemplo o referencia positiva en su entorno social, político y económico.

Solo desde nuestra excelencia podemos reflejar la de nuestros clientes y cumplir la meta que nos marcamos. Por ello, buscamos superar las expectativas de nuestros grupos de interés con procesos de trabajo orientados a la obtención de **resultados tangibles para los negocios y la reputación de nuestros clientes** y con una vocación permanente de mejora continua.

REPUTACIÓN

Como consultores de Comunicación, trabajamos paralelamente en dos planos: el primero, para que lo que hacen nuestros clientes se comunique correctamente y llegue a convertirse en lo que piensan de ellos sus *stakeholders*; y el segundo,

para que las percepciones que tienen los *stakeholders* de nuestros clientes se correspondan con la realidad.

En resumen, lo que convierte a nuestro trabajo en un valor estratégico es conseguir que lo que hacen nuestros clientes, lo que se dice y lo que se piensa de ellos se corresponda con lo que han sido hasta ahora y, sobre todo, colabore en construir **lo que quieren ser mañana**.

Asegurar esa coherencia entre identidad y visión, memoria y promesas, pasado y futuro es, justamente, lo que hace de la reputación un valor intangible y que cada día sea más relevante para las empresas.

El profesor Charles Fombrun lo expresa en otros términos cuando define el concepto de reputación en *Reputation. Realizing value from the corporate image*: «La reputación es una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave, al compararla con sus principales rivales».

Creemos que solo aquellas empresas que conecten sus realidades con las expectativas de sus grupos de interés ganarán finalmente su confianza: siendo consistentes con su forma de ser, siendo auténticas en su forma de actuar y siendo transparentes en su forma de comunicar.[6]

Prácticas y áreas de conocimiento

Nuestras diferentes prácticas y áreas de conocimiento nos permiten ofrecer a los clientes lo siguiente:

1. Conocimiento de las expectativas de los diferentes grupos de interés con los que se relacionan (autoridades, periodistas, líderes sociales, expertos, etc.) para ayudarles a tomar las decisiones o posiciones más convenientes.
2. Experiencia sobre los recursos y personas más adecuadas (en redes y medios) para hacer llegar sus realidades y argumentos a esos mismos grupos de interés.
3. Métodos y procedimientos de valoración de las percepciones de los *stakeholders* para asegurar el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

EXCELENCIA

Como consultores en reputación, sabemos que no ayudamos a nuestros clientes si solo les recomendamos cómo comunicar determinadas realidades. En ocasiones, estamos obligados a darles nuestro parecer sobre cómo desarrollar y afrontar esa realidad si queremos que las percepciones de los grupos de interés favorezcan sus objetivos estratégicos: de los mensajes a los hechos y viceversa.

Es, en este sentido, en el que nuestros clientes pueden contar con nuestra consultoría en su camino hacia la excelencia: para mantener niveles superiores de resultados que satisfagan o excedan las expectativas de todos sus grupos de interés.[7]

Podemos ayudarles, partiendo de la visión, de la misión, de los valores y de los planes estratégicos de la empresa, a que las personas de la organización se conviertan en sus principales agentes de reputación; a desarrollar alianzas con su entorno sociopolítico que reviertan en beneficios mutuos; y a orientar procesos o soluciones que maximicen el valor compartido con sus principales *stakeholders*.

Estrategia, personas, alianzas y procesos son agentes facilitadores de la excelencia, pero hay uno más: el liderazgo, donde sentimos que nuestra labor resulta todavía más útil a nuestros clientes.

«*Hacer lo correcto*» incumbe a toda la organización pero responsabiliza a quienes asumen funciones de dirección de personas en todos los niveles. Ese liderazgo de naturaleza ética se transmite en el comportamiento cotidiano y, especialmente, cuando se afrontan situaciones críticas para la empresa.

La confianza en las empresas se gana o se pierde cuando estas aciertan o erran en sus respuestas en escenarios de riesgo o crisis de reputación. Es en esos momentos cuando nuestros consejos aportan mayor valor a nuestros clientes y cuando asumimos gustosos la responsabilidad de asesorarles en su toma de decisiones.

Códigos y procedimientos

Para colaborar en pos de la excelencia de nuestros clientes, debemos trabajar por la excelencia dentro de nuestra propia organización. En LLORENTE & CUENCA

ese compromiso se sustancia en los procedimientos de calidad 100% y en las normas del Código Ético que todos los consultores de la firma asumimos como propio desde el primer día que empezamos a trabajar en la compañía.

Resultados

Como profesionales en consultoría, entendemos que nuestro asesoramiento solo resultará de valor para nuestros clientes si les reporta resultados efectivos y mensurables, que les ayuden a satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes, de las personas que conforman sus organizaciones y de la sociedad en la que conviven.

Resultados que colaboren en el cumplimiento de los objetivos económico-financieros de su gobernanza y liderazgo éticos, de la protección el medioambiente, de la gestión motivadora del talento interno y de la contribución a la sociedad, que son, todos en su conjunto y de forma coordinada y equilibrada, los que permiten la construcción de un modelo de negocio de creación de valor compartido y sostenible en el largo plazo.

En definitiva, la rendición de cuentas que los grupos de interés demandan a todas las empresas a través de su quíntuple dimensión –la económica, la de la gobernanza, la medioambiental, la de las personas y la social– también nos afecta a los profesionales de la consultoría de gestión de la reputación.

Indicadores y compromisos

En línea con este planteamiento, en LLORENTE & CUENCA, trabajamos día a día para desarrollar los mejores indicadores de rendimiento y métricas de evaluación que permiten a nuestros clientes examinar los resultados de nuestra colaboración.

Del mismo modo, desarrollamos continuamente fórmulas de cooperación que nos vinculan estrechamente al alcance de resultados, desde la propia oferta de servicios hasta la concreción de los planes de acción.

6 Fombrum.
7 Concepto de Excelencia según el Modelo EFQM.

edición no venal
Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

LLORENTE & CUENCA, enero de 2014
www.llorenteycuenca.com
Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid (España)
Tel. +34 915 637 722
Fax +34 915 632 466

Edición **Anatomía de Red**
Diseño **Estudio Joaquín Gallego**
Ilustración **Jacobo Pérez-Enciso**