

Portafolio

7 y 8 DE MAYO DE 2016
Precio público \$1500
Una publicación de EL TIEMPO Casa Editorial
ISSN 0123 6126 Año 22 número 5134

Hosvital ms
www.digitalsouth.com.co

GANADOR PREMIOS INCENAI 2015
MEJOR SOFTWARE EN SALUD



Fin de semana

EL DIARIO LÍDER EN ECONOMÍA Y NEGOCIOS

FT

Syndicated articles from
FINANCIAL TIMES

**Allianza exclusiva para Colombia del
diario económico británico con Portafolio**

El modelo de Buffett

El método de este millonario es hallar compañías bien administradas y darles más libertad de la que disfrutarían en los mercados públicos. PÁG. 11

Deporte y negocios

Cada vez, más celebridades deportivas se incorporan a los programas de liderazgo de las empresas. PÁGS. 14 Y 15

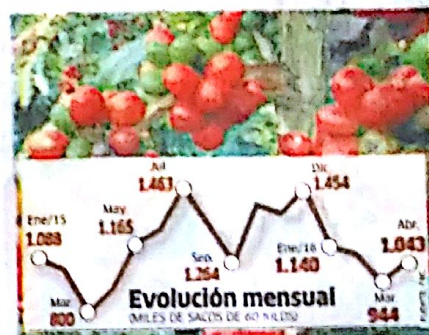
CÓMO SUPERAR UNA SALIDA EN FALSO

Los errores de los ejecutivos se pagan hoy más caro que antes. Las compañías deben preparar a sus voceros. Veinte claves para evitar una crisis o para enfrentarla.

PÁGS. 4 Y 5

ECONOMÍA PÁG. 9

Producción de café creció 13% en abril



Las exportaciones bajaron 5% por la mala calidad del grano, ocasionada por la sequía.

ECONOMÍA PÁG. 9

Las aerolíneas aumentaron 9,4% el número de pasajeros movilizados de enero a marzo, al pasar de 7,85 millones en 2015 a 8,60 millones en 2016.

Lo que pasó P2
Lo que viene P4
Plus P17
Administración P23

INTERNACIONAL PÁG. 8

Recomienda suspender a Dilma Rousseff



La decisión se tomará la próxima semana en la plenaria de la Cámara alta brasileña.

¿QUÉ TANTO ESPERA CRECER ESTE AÑO?

CON EL APOYO DE SOLUCIONES DE SOFTWARE Y TI,
CONTROLE Y MIDA LA FORMA EN QUE SU
COMPAÑÍA Y CLIENTES EVOLUCIONAN.

- ✓ SOFTWARE ERP
- ✓ SOLUCIONES FINANCIERAS
- ✓ DESARROLLOS A LA MEDIDA
- ✓ CONSULTORÍA EN TI

Busque al que sabe, **Heinsohn Sabe**
www.heinsohn.com.co • 315 7914461



Portada

—Rodrigo Beltrán*
—Especial para Portafolio

Trabajar día a día para lograr que una marca sea reconocida y posicionada entre sus stakeholders no es tarea fácil. Requiere además, de un excelente producto o servicio, de actividades de mercadeo, publicidad, asesores externos y un sinnúmero de acciones que ayudan a que la reputación de la marca haga la diferenciación frente a la competencia.

Pero, ¿qué pasa si el vocero, no está bien preparado y en un momento dado entrega públicamente una mala declaración: salida en falso? Lo anterior puede costarle mucho dinero a su empresa. Es por esto que la persona que lleva la vozería debe manejar correctamente el protocolo, a la hora de responder una entrevista, enfrentar una crisis o hablar con la comunidad. Es clave calcular sus mensajes y efectos.

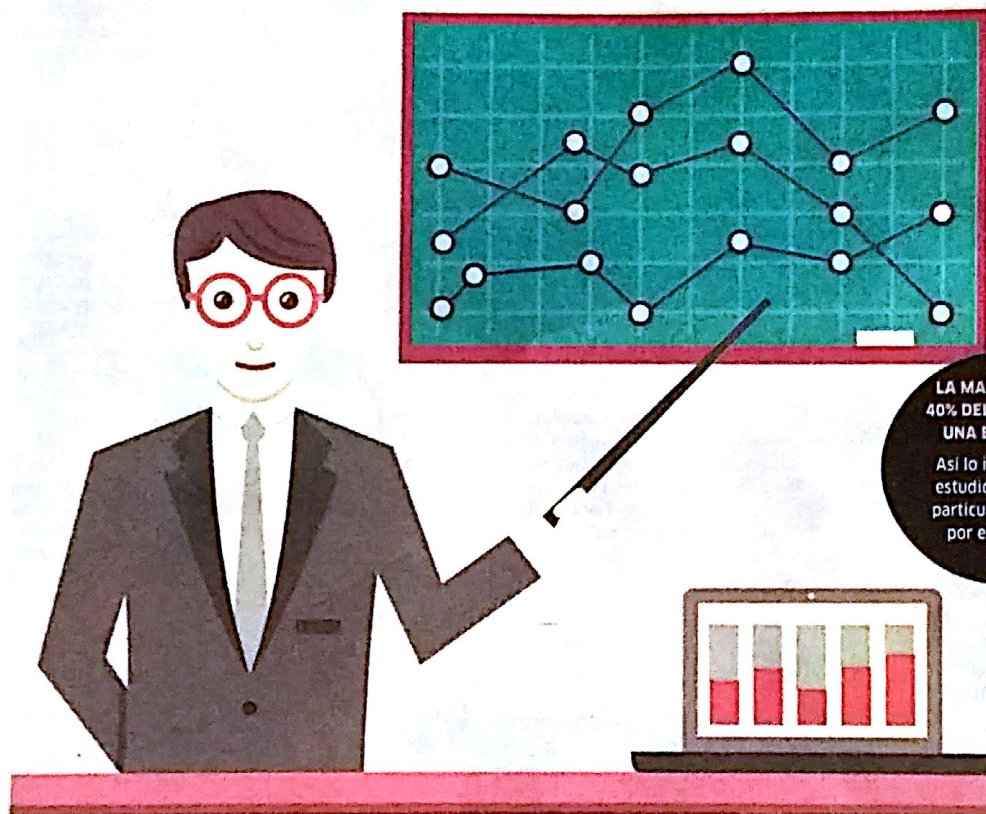
¿SE PUEDE MEDIR EL DAÑO DE LA REPUTACIÓN?

Según un estudio realizado por el Foro Económico Mundial y la firma especializada en relaciones públicas Fleishman-Hillard, la reputación de una marca representa el 40% de su valor total en el mercado. No obstante, según la empresa de tecnología rusa Kaspersky Lab: "la extensión del daño a la reputación se puede medir por la cantidad que una empresa tiene que pagar para restaurar su imagen".

Así las cosas, no existe una medida exacta que pueda calcular el daño de la reputación, dado que cada caso y cada marca es diferente.

Empecemos con un ejemplo claro. Hace unos días, el presidente de Ecopetrol, Juan Carlos Echeverry, en la Comisión Quinta de la Cámara de Representantes se enfrentó a Óscar Vanegas, ingeniero de petróleo y profesor de hidrocarburos de la Universidad Industrial de Santander, para responder a la explotación petrolera que se llevaría a cabo en Caño Cristales - la Macarena. Mientras Vanegas

La reputación de las empresas, un tesoro en manos de sus voceros



LA MARCA ES EL 40% DEL VALOR DE UNA EMPRESA
Así lo indican los estudios sobre el particular, hechos por expertos.

“Un vocero preparado permite ganar credibilidad y reputación, y le ahorra dinero a la compañía”.

aducía los riesgos irreparables para el medio ambiente, el vocero de Ecopetrol se salió de control y retó al docente a buscar en Google, asegurando que allí se encuentran más resultados sobre humanos secuestrados por alienígenas que acuíferos secados por petroleras. De igual forma, en las acaloradas declaraciones pidió “hablar con personas de su mismo

nivel”.

En este caso, Echeverry, no solamente afectó su imagen, sino que cargó con él a Ecopetrol, compañía líder en el país de reconocimiento internacional. Los medios de comunicación contaron lo sucedido, y las redes sociales, a través de comentarios irónicos lo volvieron tendencia; el público optó por apoyar la humildad con la que el profesor llegó a apostar su tarjeta profesional en caso de que sus apreciaciones no terminaran siendo ciertas.

Posteriormente, el Presidente de Ecopetrol, en rueda de prensa, se disculpó por sus comentarios, pero el daño ya estaba hecho,

“No existe una forma para calcular el daño a la reputación, dado que cada caso y cada marca es diferente”.

tanto para su buen nombre como para el de la empresa que representa.

Cuando una persona con tanto reconocimiento se enfrenta a otra de bajo perfil, de manera pública, siempre termina ganando este último, ya que provoca una reacción de solidaridad en favor de quien, en apariencia, es más débil.

“Será la compañía la que tendrá que invertir en la re-

cuperación de su reputación por este episodio. Las marcas hacen inversiones millonarias durante años, para lograr una reputación, pero a veces no saben que el vocero tiene que estar en la misma línea de la firma que representa.

El éxito corporativo no necesariamente es noticia, porque sencillamente es su deber. Pero el error se vuelve viral debido a las publicaciones mediáticas y a las redes sociales, convertidas en un termómetro del que pocos líderes pueden escapar.

El problema es que Echeverry estaba defendiendo una causa de difícil comprensión para los ciudadanos.

nos. Se refería, nada más ni nada menos, a la justificación sobre por qué era posible explotar petróleo en una zona ambientalmente protegida. Además, de que el tema era muy sensible, terminó complicándose con las declaraciones del presidente de Ecopetrol. Echeverry debería invitar al profesor Vanegas a trabajar conjuntamente, para lograr que, llevando a cabo los propósitos de la petrolera indispensables para el crecimiento del país, se minimice el impacto ambiental de la extracción de crudo.

SILENCIO ESTRATÉGICO

Otro ejemplo reciente de lo que no se debe hacer es el caso del ‘cartel del papel higiénico’, que reveló los acuerdos de manipulación de precios al público de cinco empresas productoras, durante 14 años, entre las cuales se encuentra el Grupo Familia, con más de 50 años en el mercado, trabajando para posicionarse como la número uno entre los colombianos y ganando buena reputación entre los consumidores. Este hecho ha causado gran sorpresa y frustración dentro de los stakeholders de la marca.

Buscando una salida fácil, el Grupo expidió un comunicado en el que reconoció públicamente los errores que cometieron algunos de sus directivos y aceptó la responsabilidad. Pero no hubo un vocero que diera la cara y enfrentara la crisis.

Hay que regresar a lo básico donde el cliente es lo más importante. Seguramente tendrán que buscar un ‘vocero doliente’ que hable en nombre de la marca, encontrar la forma de reparar a los afectados directos, trabajar más por el bien común y hacer un ‘revoleón’ en su imagen corporativa. Iniciar obras de impacto social, realizar publicidad estratégica y dentro de sus mensajes decir algo como: “Esta obra es realizada por el Grupo Familia, quien quiere agradecer su confianza y lealtad” o “De grandes errores, salen grandes enseñanzas y grandes obras, Grupo Familia agradece su confianza y lealtad”.

Pasa a la pág. siguiente.
>>>

Algunas claves para evitar salidas en falso

Portafolio presenta 20 recomendaciones para evitar o hacerles frente a situaciones de crisis.

1. Identifique sus fortalezas y sus debilidades.
2. Tenga en cuenta los mensajes claves de su compañía.
3. Sea coherente con lo que se dice y lo que se hace.
4. Exprese con claridad.
5. Mantenga una postura adecuada. El lenguaje corporal representa hasta el 80% de la comunicación.
6. No diga mentiras.
7. Hable siempre en positivo, conciso y puntual.
8. Evite los bloqueos, prepárese para responder todo tipo de preguntas.
9. Piense en el bien de la comunidad.
10. Maneje un discurso social bien soportado.
11. Mantenga siempre el control y la calma.
12. Mantenga el contacto visual con quien habla.
13. Complazca a la au-



diencia, es decir, periodistas y comunidad.

14. Explique las cosas con argumentos sencillos, no utilice lenguaje rebuscado.
15. Sea humilde. Si no sabe la respuesta, dígalo y comprométase a darla más adelante.
16. No hable mal de ningún sector aliado. Cuando se requiera, la información debe estar sustentada en cifras, estudios u opiniones de ex-

pertos.

17. Utilice frases de enlace como: "Me gustaría añadir", "Es necesario recordar", "Lo importante es".
18. Maneje adecuada y eficazmente las redes sociales.
19. Busque apoyo de un asesor de comunicaciones.
20. Reconozca los errores y comprométase a enmendarlos y a no reincidir.

VIENE PÁGINA ANTERIOR

Un caso contrario, con dignidad, al estilo oriental y asumiendo total responsabilidad ante sus stakeholders, sucedió en 2009 con la empresa japonesa Toyota, que tuvo que llamar urgentemente a revisión cerca de 9 millones de vehículos en todo el mundo, debido a un defecto en los frenos, que operaban tardíamente, causando accidentes mortales. Las pérdidas para la compañía fueron de US\$28.200 millones de dólares durante la primera semana. Esta situación causó preocupación y desconfianza hacia la marca entre los usuarios.

Akio Toyoda, presidente de la fábrica de carros, se disculpó públicamente ante el mundo, casi entre lágrimas: "pido perdón, de forma sincera, por causar problemas a muchos de nuestros clientes en muchas regiones". Su ges-



No se trata de preparar personas para que digan mentiras, sino para que usen palabras precisas de forma oportuna".

to estratégico rompió con el imaginario colectivo negativo, que movió pasiones y sentimientos de solidaridad por la firma, lo que ayudó a pasar la crisis más rápido. Hoy, Toyota sigue siendo líder mundial en su campo, incluso por encima de Volkswagen y General Motors.

Una marca debe ser visionaria, invertir no solo en el mejoramiento del producto o servicio, sino en publicidad, mercadeo, comunicaciones, relaciones públicas y, sobre todo, en una excelente preparación del vocero, para blindarse de posibles mensajes errados de carácter

público con consecuencias negativas.

Los voceros utilizados de manera estratégica son la mejor herramienta para ganar credibilidad, reputación y ahorrar dinero a su compañía. No se trata de preparar una persona para que diga mentiras, sino de que use las palabras correctas en el momento preciso, evitando que, a cambio de solucionar una situación de crisis, genere problemas adicionales que afecten su reputación y, sobre todo, la de la empresa. Los ejecutivos deben tener claro que sus actuaciones están directamente ligadas con la empresa para la cual trabajan, pues en la mayoría de los casos, la sociedad conoce más a las marcas que a quienes las dirigen.

No sobra aclarar que el silencio no es siempre una buena estrategia.

*Presidente Bells Medios, @Bellsmedios