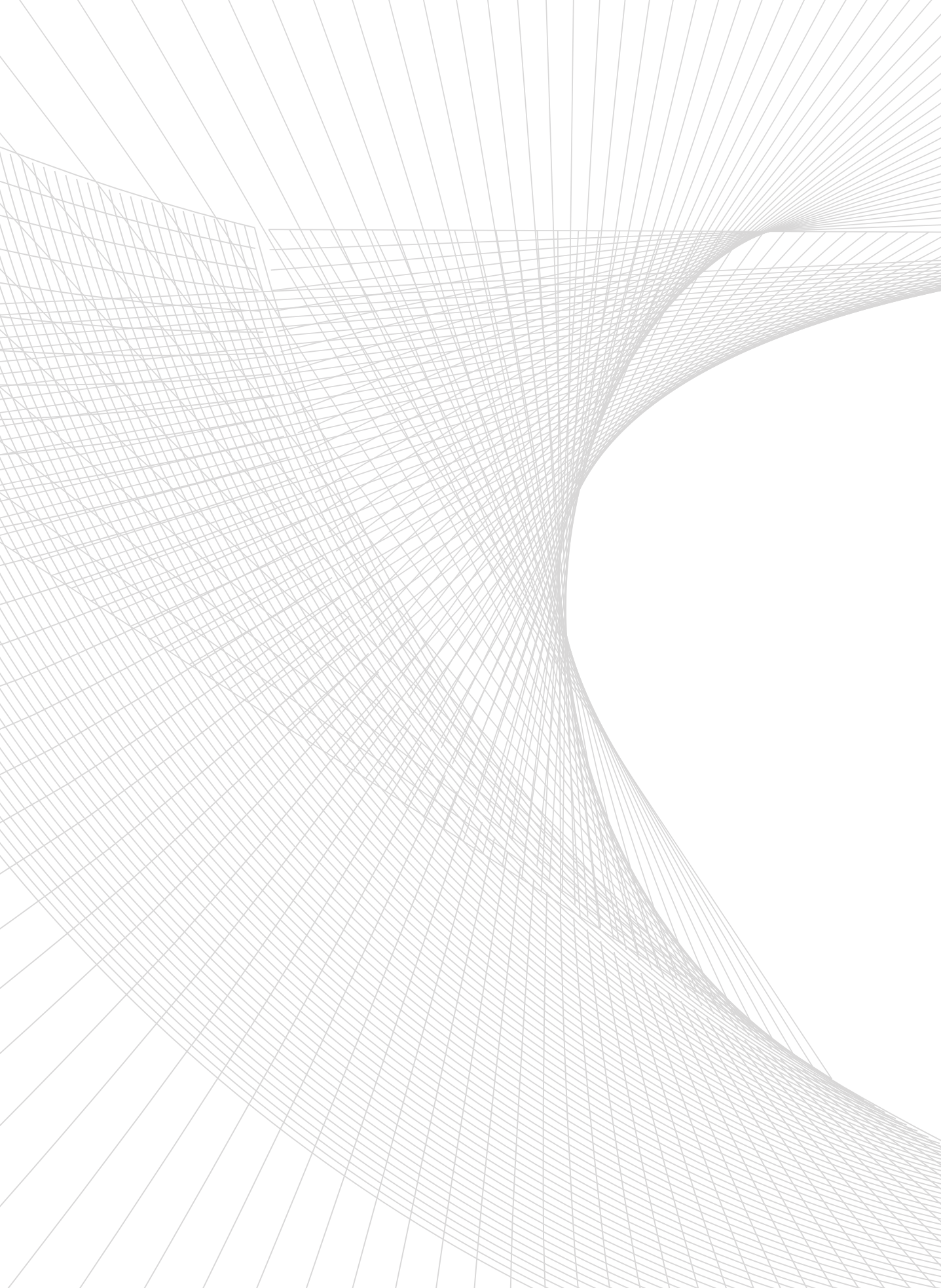




RPE

NOTA
TÉCNICA



¿Cómo gestionar una crisis reputacional?*

FAUSTO CAMILO VAHOS-ZULETA^a

pp. 91-108

RESUMEN El objetivo que persigue esta nota técnica es identificar mecanismos prácticos que permitan gestionar una crisis reputacional. Para esto se realizó una búsqueda de información secundaria y primaria que permitiera establecer una idea clara de los mecanismos necesarios para gestionar una crisis reputacional. Se inicia explicando de forma detallada el concepto de reputación corporativa y su importancia en la gestión en las organizaciones modernas, y se destacan los diferentes beneficios de una buena reputación. Posteriormente, se aborda el concepto de crisis reputacional y se explican los diferentes mecanismos que permiten gestionarla de manera eficaz. Finalmente, se ilustran una serie de ejemplos de gestión de crisis reputacional en empresas colombianas.

PALABRAS CLAVE dirección, liderazgo pedagógico, mejora, organización escolar.

How to Manage a Reputational Crisis?*

ABSTRACT The objective pursued by this technical note is to identify practical mechanisms to manage a reputational crisis. For this, a secondary and primary information search was conducted to establish a clear idea of the mechanisms necessary to manage a reputational crisis. We begin explaining in detail the concept of corporate reputation and its importance in the management of modern organizations and highlight various benefits of a good reputation. Subsequently, the concept of reputational crisis is addressed and several mechanisms that allow it to be managed efficiently are described. Finally, a series of examples of reputational crisis management in Colombian companies is provided.

KEYWORDS crisis, risk management, reputation, corporate reputation, reputational risk, stakeholders.

Como administrar uma crise reputacional?***

RESUMO O objetivo que esta nota técnica persegue é identificar mecanismos práticos que permitam administrar uma crise reputacional. Para isso, foi realizada uma busca de informação secundária e primária que permitisse estabelecer uma ideia clara dos mecanismos necessários para administrar uma crise reputacional. A princípio, o conceito de reputação corporativa e a sua importância na gestão das organizações modernas são explicados detalhadamente e, depois, os diferentes benefícios de uma boa reputação são destacados. Posteriormente, o conceito de crise reputacional é abordado e os diferentes mecanismos que permitem administrá-la de maneira eficaz são explicados. Finalmente, uma série de exemplos de gestão de crise reputacional em empresas colombianas são ilustrados.

PALAVRAS CHAVE crise, gestão de riscos, reputação, reputação corporativa, risco reputacional, stakeholders.

HISTORIA DEL ARTÍCULO

¿CÓMO CITAR?:

Vahos-Zuleta, F.C. (2017). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional?. *Perspectiva Empresarial*, 5(1), 91-108. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>

RECIBIDO: 4 de agosto de 2017

APROBADO: 20 de noviembre de 2017

CORRESPONDENCIA:

Fauto Camilo Vahos-Zuleta, Calle 77 Sur No. 40-165, Sabaneta, Ant. Colombia.

* Esta nota técnica es producto de un trabajo realizado con la asesoría con el profesor asociado David Pastoriza-Rivas del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad de Wales, Canadá.

** This technical note is the result of the work done with the assistance of associate professor David Pastoriza-Rivas of the International Business Department at the University of Wales, Canada.

*** Esta nota técnica é produto de um trabalho realizado com a assessoria do professor associado David Pastoriza-Rivas, do Departamento de Negócios Internacionais da Universidade de Wales, no Canadá.

^a Economista, Universidad de Medellín. Docente tiempo completo de la Fundación Universitaria Ceipa. Correo electrónico: fausto.vahos@ceipa.edu.co

Introducción

Es importante mencionar que una crisis reputacional es una situación adversa en la que cualquier compañía puede verse involucrada, si se tiene en cuenta que puede divulgarse rápidamente por los mecanismos de las redes sociales digitales como, por ejemplo, blogs, tuits o mensajes de texto, entre otros medios, de manera que afecte su desempeño en el mercado. Es importante que las compañías tengan a su alcance mecanismos que les permitan enfrentar correctamente las crisis reputacionales.

¿Qué es reputación corporativa?

El concepto de reputación corporativa está ligado a la marca de la empresa. Dicho de otra manera, la reputación es la consecuencia evidente de una gestión correcta de la marca (Alcalá, 2007), lo cual es esencial para formar una imagen positiva que contribuya a la generación de valor. La marca es el resultado alcanzado a lo largo del tiempo en la percepción del consumidor y en la de otros grupos interesados (Belío, 2012). En el ámbito empresarial la palabra *reputación* está estrechamente ligada al conjunto de percepciones que los diferentes grupos de interés tienen sobre la compañía. La percepción de estos grupos se refiere a la imagen que se forman de la empresa los agentes económicos alrededor de esta, por ejemplo, clientes, empleados, inversores, proveedores, medios de comunicación o entidades reguladoras, entre otros.

En el contexto colombiano, una de las marcas más valiosas ha sido Postobón, una compañía especializada en la fabricación y comercialización de bebidas. Es una empresa con 111 años de historia, posicionada en la mente de todos los colombianos por su tamaño, liderazgo y aportes al desarrollo del país. La buena reputación que tiene Postobón en los diferentes grupos de interés se fundamenta, inicialmente, en el perfil de sus productos, ya que son bebidas no alcohólicas que contribuyen a la buena salud de los consumidores. Es importante mencionar que Postobón, como parte de su estrategia de posicionamiento de marca, se ha comprometido con la gestión del deporte, de forma que es el patrocinador oficial del ciclismo profesional, el patinaje, los equipos de fútbol, los eventos especiales de competición profesional y aficionada en diferentes modalidades. Además, cuenta con un programa de talentos deportivos desde el cual

apoya a futuros campeones de disciplinas en las que el país tiene potencial deportivo. En el ámbito interno, es una empresa que promueve el desarrollo del talento humano, dado que genera mayores oportunidades de crecer en conocimiento para mejorar la formación de sus colaboradores, quienes tienen la oportunidad de ascensos dentro de la empresa (Postobon S. A., 2014).

Una buena reputación corporativa genera una serie de beneficios empresariales que a continuación se enumeran y explican.

El primer beneficio de una buena reputación es que permite desarrollar la capacidad de atraer y retener a los empleados. En primer lugar, origina un clima organizacional adecuado e idóneo para la consecución de los objetivos empresariales; todo gerente sabe que un buen clima organizacional propicia que los empleados estén motivados y con buena disposición para entregar todo de sí en la consecución de los objetivos de la empresa. En segunda instancia, permite que las personas mejor preparadas del mercado, egresadas de las mejores universidades y con más experiencia estén interesadas en trabajar en la compañía, al considerar que ofrecen mejores salarios, mejores oportunidades de ascenso y mayores oportunidades de estudio. Un ejemplo de lo anterior es el Grupo Nutresa, una compañía colombiana del sector de alimentos y bebidas que fue galardonada en el 2015 por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) como la tercera empresa de Colombia que mejor logra atraer y retener el recurso humano. Además, es una empresa que logra alinear las aspiraciones personales con metas colectivas. Si se tiene en cuenta la última apreciación, uno de los factores clave reconocidos por el Grupo Nutresa para la consecución de sus objetivos organizacionales es el fortalecimiento de una cultura que estimula el desarrollo, el crecimiento y el logro de los proyectos personales y profesionales de sus colaboradores, y a la vez los sincroniza con las necesidades de la empresa. Adicionalmente, el Grupo Nutresa ha desarrollado una estrategia que tiene como objetivo promover estilos de vida saludables y desarrollar una cultura de autocuidado que contribuya al bienestar y el equilibrio de los colaboradores, lo cual incide fuertemente en su productividad y compromiso.

El segundo beneficio de una buena reputación es que esta se puede traducir en mayores captaciones y retención de clientes, y el nivel de negociación con ellos puede aumentar de forma significativa. Cuando se tiene buena reputación

los clientes consumirán los productos con un alto nivel de satisfacción, se sentirán seguros y respaldados por su calidad, transmitirán señales de confianza, respeto y admiración en sus entornos sociales y laborales hasta el punto de recomendar el producto o servicio y, lo más importante, el consumo será sostenido y constante en el tiempo. De forma paralela, la empresa podrá negociar directamente con el cliente y asumir una posición que le permitirá cobrar precios más altos en comparación con su competencia directa en el mercado. Por ejemplo, Bancolombia, una organización financiera colombiana, se considera la mejor empresa privada para trabajar en Colombia. Carlos Raúl Yepes, presidente de Bancolombia desde el 2011 hasta el 2016 señala: “Queremos seguir creciendo, siendo rentables, buscando la eficiencia y la sostenibilidad, pero siempre basados en las personas” (Caracol Radio, 2012). En los últimos años, el grupo empresarial Bancolombia viene realizando cambios en la cultura organizativa con el argumento de que además del salario, del bienestar para el empleado y su familia, existe también la posibilidad de crecer en la empresa y de cumplir los proyectos profesionales. Adicionalmente, han agregado componentes nuevos como el liderazgo centrado en el ser, las formas de trabajo colaborativo, las relaciones fundamentadas en la conversación abierta, los valores de respeto, la cercanía y la inclusión (Caracol Radio, 2012).

El tercer beneficio de una buena reputación será cautivar a mayores inversionistas. Dado que esto permitirá a la empresa ser más atractiva para los capitales nacionales e internacionales, una buena reputación no solo aumentará el abanico de oportunidades, sino que proporcionará un aporte a la estabilidad de las inversiones, convirtiéndolas en inversiones de mediano y largo plazo, condición fundamental para el desarrollo de la organización. Es importante aclarar que una buena reputación aumentará la confianza y la credibilidad de la empresa en el mercado, más aún si la empresa está inscrita en una bolsa de valores en la que la buena reputación se convierte en un factor indispensable y necesario para la confianza de las empresas estructuradoras de las emisiones, de las entidades reguladoras y de todos los inversionistas nacionales e internacionales que buscan constantemente oportunidades para mejorar el desempeño de sus excedentes de liquidez. A fin de ejemplificar este beneficio se puede citar el caso de Ecopetrol S. A. como primera empresa de petróleos de Colombia, y la segunda empresa

petrolera más grande de Latinoamérica (después de Petrobras). Su buena reputación, fundamentada en su visión estratégica, su responsabilidad social y en la buena gestión realizada por su presidente Javier Genaro-Gutiérrez, le permitió a la empresa tener 481 942 accionistas en el 2007, lo cual era importante para el país y particularmente para la organización, ya que recaudó 5,7 billones de pesos, monto necesario para aumentar la explotación de crudos en el territorio nacional y así competir con mayor eficiencia con empresas nacionales e internacionales.

El cuarto beneficio de una buena reputación es que facilita condiciones financieras en procesos de negociación con los proveedores. Esto quiere decir que se pueden obtener mejores condiciones de compra, menores costos y podrá conformar alianzas que en el largo plazo se traducen en una mejor estructura de capital. Adicionalmente, la empresa será referenciada positivamente por los proveedores aumentando las oportunidades de adquirir recursos en condiciones privilegiadas con respecto a las empresas competidoras. Una de las empresas que más se ha beneficiado en este aspecto ha sido el Grupo Éxito, empresa colombiana de comercio al detal con presencia en Colombia, Uruguay, Brasil y Argentina que en la actualidad cuenta con más de 3600 proveedores nacionales y 300 internacionales. En los procesos de negociación entre el Grupo Éxito y sus proveedores existe un beneficio económico significativo para el primero, ya que al inicio del proceso los proveedores reconocen la importancia de realizar negociaciones, en tanto sus productos se venderán en grandes volúmenes y podrán definir una estrategia de mercado probablemente exitosa, lo que llevará al Grupo Éxito a mejorar su estructura financiera.

El quinto beneficio de una buena reputación es que facilita el acceso a nuevos mercados. Una de las estrategias fundamentales para la creación de valor en una empresa es acceder a mercados internacionales y lograr entrar en aquellos en los que la demanda se encuentra en crecimiento. A fin de lograr este objetivo, la empresa debe tener estándares de calidad que satisfagan las exigencias de los nuevos mercados en los que se pretende incursionar. Como se mencionó anteriormente, tener buena reputación significa estar en línea con las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa; aplicar esta premisa en el contexto internacional es equivalente a decir que los productos de la empresa son de

buena calidad para sus clientes internacionales, y más aún, pueden cumplir con los requerimientos de las autoridades gubernamentales fuera de la frontera. En el contexto colombiano, una de las empresas más exitosas en procesos de internacionalización ha sido Cementos Argos, empresa de la industria cementera con inversiones en Panamá, Haití, República Dominicana y Estados Unidos; es el sexto mayor productor de concreto en los Estados Unidos y exporta cemento a 27 países de todo el mundo. Adicionalmente, Cementos Argos tiene cuatro puertos en Estados Unidos, cuatro en Colombia, dos en Venezuela, uno en Panamá y uno en República Dominicana. La exitosa internacionalización de Cementos Argos se debe, en parte, a su buena reputación en el ámbito nacional, lo que le ha permitido incursionar en los mercados internacionales. Cementos Argos proyecta una imagen de empresa comprometida con la calidad de sus productos y con la sostenibilidad en temas económicos, sociales y ambientales, con lo cual se ha ganado la confianza de todos los grupos de interés.

¿Qué es una crisis reputacional?

Uno de los casos más emblemáticos en Colombia sobre crisis reputacional se dio con Interbolsa, la principal corredora de bolsa del mercado bursátil colombiano (Dinero, 2013). Esta crisis se inicia con un conflicto de intereses entre los operadores del mercado de la firma y sus clientes. El análisis fundamental y técnico de la acción de Fabricato, empresa textilera colombiana, llevó a Interbolsa a recomendar a sus clientes la compra de esta acción. Dicha recomendación no era válida, ya que Fabricato en los últimos años había reportado pérdidas y los negocios provenientes del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos no arrojaban los resultados esperados. A pesar de esto, la recomendación se realizó, ya que muchas de las inversiones de Interbolsa se encontraban en la empresa del sector textil. Lógicamente, toda esta situación llevó a la acción a una burbuja especulativa y en poco tiempo el mercado empezó a registrar que el precio de la acción estaba significativamente por encima de su valor intrínseco, por tanto, comenzó a desplomarse y a generar estragos en Interbolsa y sus clientes. Finalmente, las personas implicadas en este caso fueron acusadas de varios delitos: captación ilegal de dinero, no reintegro de los dineros, manipulación fraudulenta de especies, estafa y concierto para delinquir, lo

que llevó a la liquidación obligatoria de la organización por parte del Gobierno.

Dada la situación anterior, la crisis reputacional está definida no solo como la percepción de un evento impredecible que amenaza de manera importante las expectativas de los diferentes grupos de interés (inversionistas, clientes, empleados, proveedores, medios de comunicación y entes reguladores), sino también cómo esa percepción puede impactar el desarrollo y el funcionamiento de la organización, o dicho de otra forma, cómo esa percepción puede golpear las ganancias y el patrimonio de la empresa (Becchio, 2011).

Existen dos tipos de crisis reputacional: el primero es una crisis que está acompañada del pleno conocimiento de la opinión pública, es decir, la crisis ha trascendido al medio externo, por lo cual lleva a la empresa a seguir un procedimiento específico. El segundo es un tipo de crisis silenciosa, la cual se caracteriza por no trascender al exterior de la empresa, es decir, no se da una participación de los medios informativos y de la opinión pública; este tipo de crisis se puede solucionar con un proceso de toma de decisiones de los directivos.

En el propósito de gestionar una crisis reputacional se debe comprobar que, efectivamente, la empresa enfrenta una crisis, lo cual requiere una comprobación por parte de las directivas de la organización. Como se menciona en párrafos anteriores, una condición esencial para identificar una crisis es que la situación extraordinaria debe ser conocida y difundida de forma pública, o bien a través de un medio de comunicación. En ese momento la empresa se enfrenta a una crisis que probablemente afectará el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos (Becchio, 2011).

Mecanismos para gestionar una crisis reputacional

Mecanismo 1: formar un equipo de crisis

De acuerdo con la Cámara Chilena de la Construcción (2015), una estrategia institucional efectiva para enfrentar una crisis reputacional inicia con la conformación de un equipo de crisis, el cual se encargará de evaluar la reputación, la realidad, las creencias que fueron generadas por la crisis y prever los posibles escenarios que

debe enfrentar la compañía. Además, definir una posición y, por último, tomar las decisiones que marcarán el camino de la empresa durante las próximas horas y días.

Es importante tener en cuenta que las personas que conforman el equipo de crisis deben tener cualidades fundamentales para enfrentar este tipo de situaciones: deben estar en capacidad de actuar con rapidez, así como de reconocer cuándo es necesario recibir asesoría de expertos y no afrontar la crisis en solitario. El grupo de crisis no puede actuar con nerviosismo y ansiedad sin un panorama claro de la situación.

Los equipos de crisis deben conformarlos grupos preparados, multidisciplinarios y con experiencia para afrontar a los diferentes grupos de interés. Si el tema central de la crisis son las fallas técnicas del producto, entonces será necesario incluir en el grupo un experto en diseño o en tecnología que pueda dar explicaciones a los clientes sobre el tipo de fallas. También es probable que se necesite un experto en leyes que proporcione explicaciones jurídicas que satisfagan los requerimientos de los inversionistas; cada crisis ameritará diferentes tipos de expertos para afrontarla.

Como se mencionó anteriormente, una crisis reputacional trae consigo incertidumbre e indecisión para los presidentes o propietarios de las empresas, por tanto, es fundamental que el equipo de crisis tenga la habilidad de prever los posibles escenarios que debe enfrentar la compañía después de la crisis reputacional, así como de diseñar estrategias que contribuyan a anticiparse a las consecuencias y a su vez pueden mitigar la situaciones que se den.

Mecanismo 2: asumir una posición clara y fundamentada en la verdad

Alcat (2008) propone que una de las funciones del grupo de crisis es recopilar el mayor número de información y comprender lo mejor posible las características de la crisis que enfrenta la empresa. Para esto debe consultar directamente a las personas que causaron la crisis y aquellas que se ven afectadas por esta. Todo lo anterior con el propósito de realizar una valoración correcta de la crisis, y lo más importante, asumir una posición clara y contundente. Cuando el equipo de crisis toma una posición clara, esto manifiesta una actitud responsable que evita la opción fácil y rentable pero contraproducente de mentir, lo cual va en

contra de uno de los principios en toda situación de crisis: decir siempre la verdad.

La decisión frente a una situación de crisis debe partir de una posición fundamentada en no juzgar a las personas afectadas y no desgastar energías en buscar culpables, ya que no se debe culpar a los demás, y mucho menos a las personas que por alguna situación no se pueden defender ante los medios. Atacar a los culpables solo busca distraer la opinión pública y generar confusión, lo cual no es bien visto por los diferentes grupos de interés. Para terminar, se debe asumir una posición clara y sin rodeos; es importante nunca utilizar la expresión “sin comentarios”, ya que si hay algo que moleste a la opinión pública en momentos de crisis es no ofrecer la información correcta en el momento que se solicita.

Mecanismo 3: nombrar un delegado

Asimismo, Alcat (2008) señala que, además de formar un equipo de crisis, es esencial nombrar un delegado, una persona que represente a la empresa, responda a todos los cuestionamientos que hacen los diferentes grupos de interés y comunique la verdad de los hechos. Por cultura organizacional, los trabajadores de las empresas consideran que la persona más idónea para enfrentar las crisis es el presidente o el gerente de la compañía, con el argumento de ser la posición oficial de las empresas. Sin embargo, los equipos de crisis deben comprender que cada crisis tiene unas características especiales y se debe elegir una persona que tenga credibilidad y reputación en el entorno, y además que se acomode al perfil de la crisis.

Este portavoz o delegado debe hablar con fluidez y tranquilidad: no puede mostrar duda frente a los medios. Dicho de otra forma, debe poseer facilidad de exposición, con el propósito de que todo el mundo pueda entender su discurso. Es muy importante que el mensaje que trasmite sea claro y concreto, con énfasis en los puntos importantes; siempre se debe mantener la tranquilidad sin importar lo tensa que se encuentre la situación.

Si se tiene en cuenta la importancia que tiene el portavoz para afrontar una crisis reputacional, las empresas de hoy deben destinar recursos económicos para preparar a estas personas en relaciones públicas, comunicaciones, expresión oral y manejo de medios, a fin de que de esta forma su actuación sea mucho más precisa y exitosa.

Uno de los errores más comunes de las empresas al momento de enfrentar una crisis es permitir que varias personas con posiciones e información diferente respondan ante los grupos de interés; esto solo disminuye los niveles de credibilidad y confianza, al tiempo que aumenta la crisis de la empresa.

Mecanismo 4: actuar con rapidez y comunicar constantemente

Un elemento fundamental para la actuación ante situaciones de crisis reputacional está ligado a la rapidez para adoptar decisiones que contribuyan a enfrentarla y solucionarla. Después de identificar la crisis, las primeras 24 horas serán cruciales para su manejo exitoso. Por tanto, todos los mecanismos anteriormente descritos deben ejecutarse con rapidez, a la misma velocidad con la cual la crisis se pueda divulgar y extender por los diferentes medios. Es importante actuar rápido, al mismo ritmo de la crisis, teniendo en cuenta que la velocidad con que se transmiten los hechos a la opinión pública exige de la empresa esa misma prontitud.

El equipo de crisis debe ser consciente de que la rapidez en actuar es una condición esencial en todo este proceso, puesto que las decisiones que adopte el equipo de crisis en este lapso marcarán el rumbo de la situación y serán determinantes para evitar que el buen nombre de la empresa salga deteriorado. Adicionalmente, en las crisis reputacionales los medios de comunicación tienen una participación fundamental, pues ellos buscarán la respuesta a las preguntas esenciales de la crisis: ¿Qué paso? ¿Quiénes son los culpables? ¿Dónde? ¿Por qué? El portavoz de la crisis debe actuar permanentemente ante esta situación, de lo contrario los medios buscarán las respuestas en otras fuentes, por ejemplo, en las personas o instituciones que iniciaron la crisis, así como en personas externas o simplemente ajenas a la institución.

El caso de Andrés Carne de Res

Andrés Carne de Res es un restaurante ubicado en Chía, una prestigiosa zona de Bogotá, Colombia, que se inauguró hace 30 años con unas pocas mesas y hoy cuenta con más de 900 empleados (Becerra, 2012).

El 3 de noviembre del 2013 en Andrés Carne de Res se dio un suceso que puso en juicio la seguridad de sus clientes y, en consecuencia, la reputación de la empresa. Las autoridades de Policía del municipio de Chía confirmaron una denuncia realizada por los familiares de una joven, quien afirmaba haber vivido un episodio de acceso carnal violento en los parqueaderos del restaurante (El Tiempo, 2013). Según información recolectada por las autoridades, la joven universitaria ingresó al restaurante el 2 de noviembre en compañía de un grupo de amigas, y en dicho lugar la joven compró bebidas con alto nivel de alcohol. Posteriormente, los videos de seguridad del restaurante muestran a la mujer consumiendo más alcohol en compañía de dos hombres. El desenlace de la historia es que la joven fue encontrada abandonada en un parqueadero del prestigioso restaurante y al parecer fue violada a las 3 a. m (El Tiempo, 2013).

De acuerdo con la situación descrita, es posible concluir que la empresa enfrentó una situación incómoda y grave, con todas las características de una crisis de reputación, dado que las autoridades locales —y los clientes como grupos de interés más importantes—, ponen en duda la seguridad del negocio y no ven a Andrés Carne de Res como un lugar apto para desarrollar celebraciones familiares y empresariales. A medida que se desarrollan los hechos, lamentables para la familia de la joven universitaria y para el restaurante Andrés Carne de Res, es fundamental hacer un recuento de las medidas ejecutadas por el gerente y dueño Andrés Jaramillo, a fin de analizar si hubo un manejo acertado o desacertado de la crisis.

Una vez las autoridades visitaron el restaurante con el objetivo de recolectar testimonios, Andrés Jaramillo difundió un comunicado por redes sociales en el cual lamentaba lo sucedido y asumía una posición receptiva con las autoridades competentes; asimismo, suministró videos, testimonios y declaraciones para apoyar y esclarecer los hechos lo más rápido posible para bien de las víctimas y de la reputación del restaurante. Este comunicado se repitió posteriormente, e informó que el restaurante continuaba suministrando información a las autoridades. Dentro de la información que proporcionó el restaurante se encuentra un reporte del causante de la posible violación. Finalmente, se informa que la Fiscalía es la única entidad capaz de determinar y llegar a las conclusiones finales del proceso de investigación.

De forma paralela, Andrés Jaramillo se comunica directamente con la familia de la joven afectada a fin de manifestar su solidaridad y ofrecer su colaboración en el proceso de recuperación.

Como se menciona en párrafos anteriores, cuando una empresa enfrenta una crisis reputacional y se da una divulgación de los acontecimientos en los medios de comunicación, significa que la crisis es pública y puede perjudicar el desarrollo normal de la empresa. Esta precisamente fue la situación que vivió Andrés Carne de Res. El prestigio del restaurante y los hechos que describen la presunta violación fueron factores determinantes para que los medios de comunicación se interesaran en la noticia e hicieran todo un despliegue mediático alrededor de esta.

Así, Andrés Jaramillo asumió la vocería del restaurante y ofreció una entrevista a la emisora radial Blu Radio (2012). En primera instancia, el vocero asumió una actitud de confrontar la información que tenían los medios y la versión del restaurante. Adicionalmente, realizó unas declaraciones en las que asumió una posición personal sobre la víctima y opinó sobre su educación, su forma de vestir, sus carencias afectivas y sus intenciones o decisiones. Por último, concluyó que lo sucedido en el parqueadero del restaurante fue una relación consentida, por lo cual el personal de vigilancia la presencié y no hizo nada al respecto (Cortés, 2014).

Inmediatamente después de las declaraciones realizadas por Andrés Jaramillo, las personas reaccionaron por las redes sociales manifestando su descontento y lanzaron críticas a la posición personal y agresiva asumida por él, lo cual llevó al vocero de la marca a reconocer sus errores, pedir disculpas y retractarse de las declaraciones de la entrevista ofrecida (Cortés, 2014).

Dado el proceso desarrollado por las directivas del restaurante, es importante realizar un análisis sobre la forma como se gestionó la crisis reputacional: ¿Cuáles fueron los aciertos y los desaciertos de las directivas en esta gestión?

Después de determinar que la empresa enfrenta una crisis de reputación, caracterizada esencialmente por la participación de los medios en la divulgación de la situación, los altos directivos deben nombrar un grupo de crisis a fin de que tome las decisiones con rapidez y enfrente los diferentes grupos de interés. Si bien este es quizás uno de los grandes interrogantes que deja el caso de Andrés Carnes de Res, de la forma como se gestionó la situación se podría deducir

que no hubo un grupo de crisis, y simplemente hubo personas que suministraron información esencial pero no recibieron asesoría detallada sobre la forma ideal para enfrentar los medios de comunicación.

Según los mecanismos anteriormente descritos, es importante asumir una posición clara sobre la situación que desató la crisis y tener claro que dicha posición debe estar fundamentada en la verdad de los hechos. Para esto se deberá recopilar la mayor información posible y presentarla de forma transparente a los diferentes grupos de interés, lo cual demuestra que la empresa asume responsablemente su rol. En este aspecto se puede considerar que Andrés Carne de Res actuó correctamente al recopilar toda la información de primera mano, lo cual permitió reconstruir los hechos que los llevaría al agresor; además, esta información se presentó de forma oportuna a las autoridades para que iniciaran una investigación que permitiera esclarecer los hechos.

Sin embargo, algunos aspectos no los tuvo en cuenta el portavoz del restaurante, lo cual probablemente agudizó la crisis reputacional. La posición asumida por la empresa debe estar fundamentada en no juzgar a las personas involucradas en la situación, evitar al máximo convertirse en una víctima de los hechos y no confrontar a los medios de comunicación como si fueran ellos los responsables de la crisis. Todos estos elementos esenciales para gestionar una crisis reputacional no fueron adecuadamente gestionados por el portavoz del prestigioso restaurante. Todo lo anterior se puede evidenciar en la entrevista ofrecida en el medio radial, en la que Andrés Jaramillo proporciona una explicación detallada de los hechos pero le agrega un componente personal al juzgar a la víctima y a su familia; además, se muestra nervioso y agresivo al confrontar la versión de los medios y la versión de la empresa.

Como se mencionó antes, es esencial nombrar un delegado, quien debe ser una persona que represente a la empresa y responda a todos los cuestionamientos que realizan los diferentes grupos de interés. Adicionalmente, debe ser una persona que conserve la tranquilidad en todo el proceso de gestión. Andrés Carnes de Res consideró que la persona idónea para enfrentar los medios de comunicación era su dueño Andrés Jaramillo, lo cual se puede considerar un desacierto en razón a que su condición de fundador lo llevó a involucrar sus miedos, molestias y desacuerdos en sus declaraciones públicas.

El caso del Grupo familia

Grupo Familia es un conglomerado empresarial con presencia en 20 países de Suramérica y el Caribe. Tiene como propósito generar bienestar a través de productos del cuidado, la higiene y el aseo personal. Para esto, cuenta con siete unidades de negocio: cuidado para él bebe, cuidado de niños, cuidado de la familia, cuidado de mascotas, cuidado de la mujer, higiene institucional y cuidado del adulto (Grupo Familia, 2016).

En el 2014 los medios de comunicación informaron a todo el país sobre una investigación que se venía adelantando al interior de este importante grupo empresarial. Estas investigaciones las lideraba la Superintendencia de Industria y Comercio, y acusaban al Grupo Familia de manipular los precios y reducir la oferta en los puntos de venta del país a fin de lograr un precio más alto por sus productos. A esta situación se le conoció mediáticamente como “el cartel de los pañales”. A finales del mismo año, se dio a conocer otro cártel denominado “el cartel del papel higiénico”. Según la Superintendencia de Industria y Comercio lo integraban las empresas Familia, Kimberly, Papeles Nacionales, Drypers y Papeles de Risaralda; las tres primeras representaban el 77 % del mercado, y según la información divulgada, durante 14 años pactaron acuerdos para generar mayores ventas y controlar el precio de los productos. Uno de los mecanismos implementados por los directivos era referirse a las marcas por sobrenombres y hablar en clave a fin de no ser detectados por las autoridades (Lopera, 2016).

Después de un año de investigaciones, la Superintendencia para la Protección de la Competencia recomendó sancionar al Grupo Familia y a las demás compañías; cada empresa tendría que pagar una sanción cercana a los 70 000 millones de pesos, y sus ejecutivos implicados unos 1400 millones de pesos.

Es importante mencionar que el escándalo corporativo se desató a mediados del 2014 en el momento en que fue divulgado por los medios de comunicación, y hasta la fecha continúa en desarrollo. A finales del 2013, la Superintendencia informó al Grupo Familia las intenciones de iniciar una investigación en su contra por la manipulación de precios y la reducción de la oferta (Bedoya, 2016). Desde ese mismo momento los altos directivos empezaron a tomar decisiones que les permitieran afrontar correctamente la crisis reputacional, la cual probablemente generaría

un impacto en el desarrollo normal de la empresa (Bedoya, 2016).

Cuando fueron notificados por la Superintendencia, los altos directivos del Grupo Familia tomaron la decisión de colaborar con las entidades públicas y suministrar todo el material necesario, incluyendo información financiera de la empresa que contribuiría al proceso de investigación y permitiría una aclaración de los hechos en beneficio del sector económico en particular, y del consumidor final. De forma simultánea, el Grupo Familia empezó una campaña a nivel interno que consistía en informar y preparar a todas sus unidades de negocio, y en general a todos sus empleados, con el fin de afrontar la crisis y así obtener una respuesta a todas las preguntas que pudiesen tener los diferentes grupos de interés. Dicho de otra manera, todos y cada uno de los empleados fueron entrenados para responder a las preguntas de los clientes, los proveedores, los inversionistas, los medios de comunicación y las entidades reguladoras. Siempre conservando la veracidad de los hechos (Bedoya, 2016).

El proceso de entrenamiento fue exigente, pues fueron necesarias reuniones periódicas de todos los directivos que estaban directa e indirectamente implicados en el proceso de investigación. En estas reuniones hubo participación activa de asesores externos y de las personas encargadas de los asuntos legales de la compañía. Como producto de estos encuentros se determinó conformar un grupo de crisis integrado por todos los gerentes de las líneas de negocio y se determinó que la persona autorizada para tener un contacto directo con los medios de comunicación sería el secretario jurídico de la compañía, es decir, nombraron como vocero de la crisis una persona que conocía a profundidad la empresa y todo el proceso que estaba desarrollando el superintendente de Industria y Comercio (Bedoya, 2016).

Un aspecto importante que se tuvo en cuenta durante el proceso de preparación frente a la crisis reputacional fue establecer y caracterizar todos los escenarios que posiblemente enfrentaría la empresa cuando la crisis llegara a los medios de comunicación.

Posterior a la divulgación en medios de comunicación, las directivas del Grupo Familia reconocieron públicamente su participación en el delito de conformación de un cartel empresarial en busca de su beneficio y en detrimento de la economía familiar y personal de los colombianos. También anunciaron el retiro por tiempo indefinido de

Darío Rey Mora, gerente general de la compañía. Simultáneamente, en dicho comunicado el Grupo Familia expresó su arrepentimiento ante todos los grupos de interés de la empresa (empleados, clientes, consumidores, proveedores y a la comunidad en general), y, por último, reconoció los errores que cometieron en el pasado algunos directivos y empleados, aceptando su responsabilidad (Aya, 2016).

La situación que vive desde el 2013 el Grupo Familia es la evidencia de una crisis reputacional que seguramente afectará el desarrollo normal de la empresa. Reuniones secretas en hoteles y restaurantes, actas y mensajes en clave son las pruebas que permitieron desarrollar una investigación y generar una sanción económica a la compañía y las personas implicadas (CaracolTV.com, 2014). Adicionalmente, los consumidores y los clientes pueden sentirse engañados, ya que la empresa aumentó sus ganancias por cuenta de los colombianos, y se demostró que no hubo una competencia real de precios, lo cual afectó a los consumidores.

Al tener en cuenta todo el proceso desarrollado por las directivas del Grupo Familia para enfrentar esta crisis reputacional es importante realizar un análisis de la forma como se gestionó dicho proceso, y entender cuáles fueron los aciertos y los desaciertos de las directivas en esta gestión.

Un elemento importante en el manejo de la crisis reputacional que enfrentó el Grupo Familia es que antes de ser un suceso divulgado por los medios de comunicación, la empresa recibió la notificación de la Superintendencia de Industria y Comercio, en la cual se anunció que la empresa sería investigada por las acusaciones anteriormente descritas. Esta situación es lo que se describe en párrafos anteriores como una crisis reputacional silenciosa, y en este ejemplo en particular puede considerarse como favorable, ya que es una oportunidad que puede aprovechar la empresa para prepararse y enfrentar la crisis cuando sea divulgada por los medios de comunicación (como efectivamente sucedió).

Desde el momento en que el Grupo Familia fue notificado sobre el proceso de investigación en su contra, las directivas consideraron pertinente suministrar todo el material necesario para el desarrollo adecuado de la investigación, lo cual se puede considerar como un acierto, ya que la empresa afectada debe asumir una posición clara, con responsabilidad y sin mentiras; de lo

contrario pueden darse consecuencias más graves que agudicen la crisis.

Otro de los elementos importantes en la gestión de la crisis reputacional desarrollada por el Grupo Familia es el entrenamiento a los altos directivos y a todo el personal de la empresa. Esta decisión contribuye a la construcción de una posición clara y fundamentada en la verdad. Grupo Familia era consciente de que la sección de preguntas por parte de todos los grupos de interés llegaría eventualmente, y la necesidad de dar respuestas claras, contundentes y coordinadas era un hecho. Se debe recordar que proporcionar respuestas a preguntas de forma diversa y contradictoria genera confusión, desconfianza y es la evidencia de una mentira. Por tanto, el Grupo Familia tuvo la oportunidad de prepararse en este sentido.

Recordemos que el primer mecanismo para realizar la correcta gestión de una crisis reputacional es la conformación de un equipo de crisis que, en este caso, es una acción contundente. El grupo empresarial vio la necesidad de recibir asesoría externa de personas en capacidad de proporcionar pautas para acciones y respuestas a preguntas que los altos directivos no tenían claras. Adicionalmente, el equipo de crisis lo integraron altos directivos de las áreas comerciales, gestión de marca, financiera y, la más importante, el área jurídica, lo cual evidencia que es un grupo multidisciplinario, condición esencial en la conformación de equipos de crisis.

En este caso, el equipo de crisis era consciente de que la situación generaría una gran incertidumbre y de que los posibles escenarios que enfrentaría la empresa no eran positivos. Por tanto, empezó a desarrollar la difícil tarea de determinar cuáles serían los posibles escenarios que enfrentaría la empresa y las salidas más adecuadas.

Es necesario tener en cuenta que la crisis reputacional que enfrentó el Grupo Familia tenía un carácter legal, es decir, se le acusaba de infringir un conjunto de normas jurídicas que afectaban la sana competencia de los mercados. Por tal motivo, este tipo de crisis exigía nombrar un portavoz con altos conocimientos en legislación colombiana, especialmente en promoción de la competencia. Además, este delegado debía tener un conocimiento profundo de la empresa que representaba y debía contar con la confianza de todos sus funcionarios. En este aspecto el equipo de crisis tuvo un acierto dado que nombraron como vocero al

secretario jurídico de la compañía, el cual contaba con todas estas características.

De igual modo, el Grupo Familia no se enfrentó a los medios de comunicación, ni al Gobierno nacional; ofreció perdón públicamente y manifestó su disposición a recibir la sanción del Gobierno.

A la hora de definir los mecanismos que permitan gestionar una crisis reputacional se ha dicho que la empresa debe asumir una posición clara para afrontarla, lo cual implica no juzgar a las personas o instituciones que hacen las acusaciones, ni ir en contra de los medios de comunicación que tienen la obligación de divulgar las irregularidades que se presentaron. En términos generales, no se debe buscar a los culpables fuera de la organización, ya que una posición orientada en este sentido puede interpretarse como una forma de evadir la responsabilidad. Dado todo lo anterior, el Grupo Familia a la hora de enfrentar la crisis reputacional reconoce públicamente los errores que se cometieron en el pasado y pide perdón a todos los grupos de interés por no cumplir con las expectativas de cada uno de ellos. Por tanto, esto efectivamente se considera como un acierto de la empresa.

El caso de Lérica CDO

Lérica CDO es una empresa privada con más de 50 años de experiencia. Se dedica a la construcción y comercialización de obras civiles en Medellín, Colombia, y cuenta con una larga historia en la arquitectura de altos costos de la ciudad. CDO, como se conoce localmente, era una empresa prestigiosa liderada por Álvaro Villegas, uno de los hombres más prestantes del departamento de Antioquia, ligado a la historia política y de infraestructura del departamento (Hidalgo, 2013).

CDO protagonizó un suceso triste y desafortunado para Medellín, dado que el 12 de octubre del 2013 la torre 6 del edificio Space, construido por la empresa, colapsó ocasionando la muerte de 12 personas. Posteriormente, las autoridades locales evaluaron la estructura completa del edificio y determinaron que debía demolerse.

La situación descrita provocó una reacción inmediata de los medios de comunicación y las autoridades públicas, no solo de Medellín, sino también de organismos a nivel nacional. Adicionalmente, ocasionó un pánico sin antecedentes en la ciudad, ya que todos los propietarios de las edificaciones construidas por CDO expresaron su angustia, lo

que llevó inevitablemente al daño del prestigio y la reputación de la empresa. Un elemento a tener en cuenta en la crisis reputacional que enfrentó CDO es que hubo personas muertas, desaparecidas y víctimas no fatales.

La reputación de una empresa depende de la relación que tiene con los diferentes grupos de interés, y en este caso la relación de la constructora se deterioró significativamente con los públicos más importantes: los clientes, los inversionistas y las autoridades gubernamentales. En los siguientes párrafos se expondrán todas las acciones ejecutadas por las directivas de la constructora, y luego se realizará un análisis de cada uno de los aciertos y desaciertos en la gestión de la crisis reputacional desatada por esta tragedia.

El viernes 11 de octubre del 2013 la asesora jurídica de la constructora CDO atendió a los medios comunicación y respondió preguntas orientadas a cómo la constructora ayudaría a los copropietarios del edificio Space. Posteriormente, las declaraciones se orientaron a contradecir las declaraciones y conclusiones que el Departamento Administrativo de Gestión del Riesgo de Desastres de Medellín (Dagred) había planteado respecto a la tragedia. Al finalizar las declaraciones, la asesora jurídica indica que no es necesario evacuar todo el edificio, según sugerencia del asesor y consultor estructural de la constructora (Telemedellín, 2013). Ese mismo día, Jorge Aristizábal, diseñador de la constructora CDO, ofreció declaraciones a los medios de comunicación y planteó explicaciones técnicas sobre lo que estaba sucediendo en el edificio Space.

En la mañana del sábado 12 de octubre, unas horas después de la tragedia, los residentes y propietarios del edificio Space se reunieron con el propósito de buscar soluciones. En esta reunión no se presentó ninguno de los funcionarios de la constructora; el periodista Jairo Hoyos asumió la vocería de la empresa y leyó un comunicado enviado por esta (García, 2013). En dicho comunicado se ofrecen condolencias a las familias de las víctimas y a todas las personas afectadas por el desplome. Adicionalmente, se comunica a la opinión pública que desde el momento del incidente se nombró una junta técnica compuesta por el equipo técnico que participó en la construcción del edificio. También se manifiesta que la empresa CDO estuvo en el lugar de los hechos y suministró todos los recursos para la atención de la emergencia, y atendió las orientaciones de las autoridades pertinentes. Ahora bien, este comunicado no

estaba firmado por el responsable jurídico de la constructora.

Un aspecto importante de la entrevista es el compromiso de la constructora de atender de forma individual a las familias afectadas, realizar las devoluciones respectivas de los dineros e indemnizar a todas las personas afectadas.

El 16 de octubre del 2013, es decir una semana después de los hechos, el gerente de Lérica CDO, Pablo Villegas, presentó su opinión sobre los hechos ocurridos en el edificio Space, y explicó que las decisiones tomadas por la compañía frente a la crisis desatada por el desplome del edificio se enfocan en: 1. Atender las familias de las víctimas y las familias afectadas por la tragedia; 2. Trabajar con las autoridades del municipio de Medellín en la recolección de escombros; 3. Nombrar un grupo técnico con el fin de evaluar las razones por las cuales el edificio se derrumbó; y 4. Colaborar al máximo con todas las investigaciones que se puedan desatar en los diferentes organismos estatales, entre estos la Fiscalía y la Superintendencia de Industria y Comercio (Teleantioquia, 2013).

Pablo Villegas reconoció que las declaraciones iniciales de los asesores y consultores de la constructora fueron desafortunadas, ya que el edificio si mostraba fallas estructurales significativas y necesitaban una intervención inmediata.

El 2 de diciembre del 2014, Álvaro Villegas Moreno, inversionista de CDO y padre del gerente de la constructora Pablo Villegas, a través de una entrevista concedida al periodista Yamid Amad ofreció perdón a las víctimas y al país (Amat, 2014). Adicionalmente, explicó los motivos por los cuales rompió el silencio después de un año del desplome del edificio, y para terminar expuso las causas que llevaron a la caída del edificio, concluyendo que fue un error en los cálculos de la estructura, es decir, un error humano.

Si se tiene en cuenta todo el proceso desarrollado por las directivas de CDO para enfrentar esta crisis reputacional, es importante realizar un análisis sobre la forma como se gestionó dicho proceso, y entender cuáles fueron los aciertos y los desaciertos de las directivas en esta gestión.

El caso anterior es quizás el mejor ejemplo de una crisis reputacional mal gestionada, dado que se cometieron muchos errores y se evidencia la falta de preparación para afrontar una situación de estas características; cada paso que daban los funcionarios agudizaba y empeoraba la crisis. Como se explicaba al principio de este escrito, el primer paso para gestionar una crisis

reputacional es nombrar un equipo de crisis, el cual debe ser interdisciplinario, es decir, lo deben conformar personas que tengan diferentes perfiles, de tal forma que todos aporten estrategias eficaces para enfrentar a todos los públicos involucrados. Este precisamente fue el primer error que se cometió en este caso, ya que el equipo se conformó únicamente por personal técnico, quienes podían enfrentar las dudas de uno de los públicos afectados, como, por ejemplo, organismos públicos y de riesgos de la ciudad. ¿Cómo enfrentar a los propietarios del edificio y a las familias de las víctimas? Este tipo de personas fueron quienes no encontraron respuesta en medio de la situación.

Con respecto al segundo mecanismo, es decir, asumir una posición clara, la compañía desconocía mucha información importante sobre la estructura del edificio Space, dado que para la constructora los daños en la estructura eran menores y las versiones del Dagred no eran las correctas. De lo anterior se puede concluir que el grupo de crisis no se informó correcta y profundamente sobre la situación, lo cual los llevó a dar declaraciones improvisadas que pusieron en duda la credibilidad de la empresa. Igualmente, la empresa no asumió una posición clara con los propietarios de los apartamentos del edificio, ya que después del desplome no sostuvieron un diálogo directo y cercano con los afectados; dejaron esta responsabilidad a un periodista ajeno a la empresa y quien no estaba preparado para enfrentar el público de interés más afectado por el desastre.

Otro de los errores cometidos por la empresa fue no nombrar un delegado o un portavoz conocedor de la situación, preparado y que hablara con criterio profundo de lo que estaba sucediendo. Este error fue evidente en las diferentes versiones del problema, las cuales fueron contradictorias y superficiales.

El caso de Hamburguesas El Corral

Hamburguesas El Corral es una reconocida cadena de restaurantes colombiana. Inició su operación en 1983 con un restaurante de autoservicio en el centro de Bogotá. Desde sus comienzos ha desarrollado productos bajo el lema "la receta original", y desde entonces ha diversificado su oferta hasta el punto de inaugurar en el 2001 su primer Corral Gourmet, un nuevo concepto que se diferencia del corral tradicional por su servicio a la mesa y su exclusiva y variada carta (Elcorral.

com, 2016). Actualmente, esta cadena posee tres formatos de restaurantes que hacen parte de la Sociedad Industria de Restaurantes Casuales Ltda., y según datos de la Superintendencia Financiera de Colombia es la empresa de restaurantes más grande de Colombia (Díaz, 2012).

El 5 de mayo del 2014, un hombre denunció ante la Secretaría de Salud de Bogotá que ingirió un alambre que se encontraba al interior de una hamburguesa comprada en un restaurante de la cadena. Según la víctima:

Cuando mordí la hamburguesa sentí un pinchazo en el paladar, al fijarme, era un alambre y por un acto de reflejo me tragué lo que tenía en la boca. Posteriormente el cliente empezó a revisar la carne y observo que había varios pedazos de alambre similares a los ganchos de una cosedora. Sin embargo el cliente alcanzo a tragarse uno de esos ganchos, por que sintió una molestia a la altura de la laringe. (El Espectador, 2014)

Es importante tener en cuenta que esta situación puso en peligro la salud y la vida de la persona, dado que un objeto como este podría perforar el estómago o los intestinos, ocasionando una enfermedad de mayor gravedad.

Con el propósito de seguir ilustrando algunos hechos de gestión de crisis, se expondrán todas las acciones ejecutadas por la cadena de restaurantes Hamburguesas el Corral, para luego realizar un análisis de cada uno de los aciertos y desaciertos en la gestión de la crisis reputacional desatada por la situación anteriormente descrita.

Así, entonces, posteriormente el cliente hizo el reclamo en el lugar donde compró la hamburguesa, ante lo cual la cajera del restaurante le ofreció una botella de agua y le dijo que tenía derecho a una hamburguesa gratis.

El afectado expresó molestias en el estómago y el esófago y se trasladó a una clínica, donde le hicieron una radiografía y le diagnosticaron que tenía un gancho atravesado (El Espectador, 2014).

Ante la gravedad de los hechos, la gerente de servicio se comunicó varias veces con el cliente, con el propósito de manifestar la preocupación por la evolución de su salud. Agregó que la cadena de restaurantes iniciaría una investigación con el fin de dar respuesta a todas las inquietudes.

A pesar de lo anterior, la situación llegó a los principales medios de comunicación, quienes solicitaron a la víctima y a los altos directivos del restaurante una explicación de los hechos por seguridad de los clientes.

Efectivamente, la cadena de restaurantes realizó una investigación con el propósito de esclarecer los hechos que pusieron en entredicho la reputación de la empresa y, lo más importante, significaron una situación de peligro para la vida de uno de sus clientes. Los resultados arrojaron la siguiente conclusión:

Hay una coincidencia absoluta entre la reparación el día anterior de una luz interna de una de las campanas extractoras que está encima de la plancha donde se hacen las hamburguesas donde se cortó un cable que era muy largo en su longitud y la plancha no fue limpiada por el personal del restaurante. (Caracol Radio, 2014)

El vicepresidente Fernando Sánchez reconoció la gravedad del accidente y por tal motivo, las personas involucradas fueron suspendidas de la prestigiosa cadena de restaurantes. Después de involucrar a la Secretaría de Salud y a los medios de comunicación en el incidente, el señor Fernando Sánchez, como vocero de la compañía, ofreció disculpas y reconoció a la persona afectada y a la opinión pública que este tipo de hecho tan lamentable no puede volverse a presentar. Igualmente, se comprometió a reunirse lo más rápido posible con el cliente afectado para dar las explicaciones pertinentes y llevarlo a las instalaciones de la empresa, para que así conozca de primera mano la calidad de los procesos que se llevan a cabo (Caracol Radio, 2014).

Para tranquilidad de todos los clientes de la cadena de restaurantes, los altos directivos tomaron la decisión de revisar los protocolos de calidad y la planta de producción con la intención de que este tipo de incidentes no se vuelvan a presentar en ninguno de los restaurantes de la compañía.

Dado todo el proceso desarrollado por las directivas de la cadena de restaurantes a fin de enfrentar esta crisis reputacional, es importante realizar un análisis sobre la forma como se gestionó dicho proceso: ¿Cuáles fueron los aciertos y los desaciertos de las directivas en esta gestión?

Como se mencionó en la descripción del segundo mecanismo, la empresa debe asumir una posición clara, lo cual implica realizar todas las investigaciones necesarias. Además, las personas afectadas y los medios de comunicación solicitan respuestas claras y contundentes, y es en este momento cuando la empresa afectada no debe fallar. Este fue un punto a favor en la gestión de la crisis reputacional que tuvo Hamburguesas del Corral, ya que inmediatamente suceden los hechos la

empresa realiza una investigación por la que determina las causas de tan lamentable incidente y toma decisiones radicales con las personas que ocasionaron la situación para el cliente y la empresa. También es importante agregar que la empresa reconoce ante los clientes y los medios de comunicación que cometió un error y que fue un accidente. Esta posición contribuye positivamente en la gestión de la crisis reputacional.

En algunos casos, las empresas involucradas en crisis reputacionales ven a los clientes implicados y a los medios de comunicación como enemigos o personas que tienen la intención de dañar la imagen de la empresa y sacar beneficios económicos. En el caso de Hamburguesas El Corral la posición es totalmente contraria y muy constructiva para el desarrollo de la crisis reputacional. En ningún momento se escucha al vocero de la compañía atacar a la víctima, y mucho menos asumir un tono desafiante y nervioso frente a los medios de comunicación. Todo lo contrario, comprende la posición de la persona que entabló la denuncia frente a la Superintendencia de Salud, así como el trato que tiene con los periodistas que lo buscaron fue respetuoso, diplomático y muy conciliador.

Con respecto al mecanismo tres, el cual relaciona la importancia de nombrar un delegado que comunique los hechos de forma clara y responda a todos los cuestionamientos, Hamburguesas El Corral tuvo un gran acierto, ya que eligió una persona conocedora de los hechos de la organización. Adicionalmente, fue diplomática, respetuosa y conciliadora con los medios de comunicación y el cliente afectado.

Dos aspectos muy importantes en el proceso de gestión están relacionados con el mecanismo cuatro, el cual promulga que la empresa debe reaccionar al mismo ritmo que los medios de comunicación publican la información, y a la vez debe tomar decisiones que contribuyan a tranquilizar la opinión pública y a los clientes en general. Este fue quizás uno de los puntos fuertes en la gestión de la crisis de Hamburguesas El Corral, dado que en el mismo instante que los medios de comunicación divulgaban la versión de la víctima en relación con el desafortunado incidente, el vocero de la compañía salió a dar su versión de los hechos, siempre con el ánimo de contribuir a la solución del problema y a resolver todos los interrogantes que se pudieran generar. Además, el vocero de la empresa dio explicaciones sobre la revisión de los protocolos de calidad en la elaboración de todos los productos de la compañía. Sin dejar de lado

que se ofreció a la víctima a realizar una inspección de la calidad de la planta donde se elabora la carne de hamburguesa y así aclarar toda la situación.

Finalmente, es importante aclarar que hubo un suceso que no fue bien manejado por la cadena de restaurantes y contribuyó a agudizar la crisis. Cuando el cliente manifestó lo sucedido al personal del restaurante, solo se le ofreció agua y una hamburguesa gratis, es decir, el personal del restaurante no midió las consecuencias del incidente, lo cual evidenció que no contaban con un protocolo de primeros auxilios que ayudara a personas en esta situación.

El caso de BTG Pactual

BTG Pactual es un banco de inversión brasileño especializado en capital de inversión y capital de riesgo, además en administración de fondos de inversión o patrimoniales y fondos gubernamentales. En el 2013 BTG Pactual llegó a Colombia tras su integración con la sociedad comisionista Bolsa y Renta. La suma de estas dos compañías permitió crear una empresa que se nutre de la historia, la experiencia y el conocimiento de los dos equipos. BTG Pactual Colombia forma parte del grupo del Banco BTG Pactual que cuenta con oficinas en Brasil, Chile, Perú, México, Estados Unidos, Reino Unido y China, y además tiene el liderazgo como banca de inversión en Latinoamérica (BTG Pactual, 2016).

En noviembre del 2015 André Esteves, cabeza de BTG Pactual, fue detenido en Brasil e investigado por corrupción. Esteves ocupaba el puesto 13 en la lista de los hombres más ricos de Brasil y, según la revista *Forbes*, era el hombre 628 entre los billonarios del mundo, con una fortuna estimada en 2900 millones de dólares. Según las autoridades brasileñas, André Esteves intentaba obstruir la investigación de justicia, ya que el banquero junto con el senador Delcídio do Amaral (también preso) querían evitar que el exdirector de operaciones internacionales de Petrobras, Néstor Cerveró —uno de los condenados en el proceso de corrupción de esta compañía— llegara a un acuerdo con la Fiscalía. Inmediatamente se conoció el arresto, la acción de la entidad financiera cayó casi en un 30 % (Revista Semana, 2013). Este escándalo es relevante en Colombia, ya que BTG Pactual experimentó una crisis de confianza y retiros masivos.

Dada la descripción anterior es importante realizar un recuento de todas aquellas medidas y decisiones que implementaron los altos ejecutivos de BTG Pactual para afrontar esta crisis, e ilustrar los aciertos y desaciertos en su gestión.

Inmediatamente se producen los hechos el comité ejecutivo de BTG Pactual nombró a Pércio Arida como líder y emitió una nota de prensa en la cual señalaba que Esteves siempre ha estado a disposición de las autoridades para proveer las explicaciones necesarias y cooperar con la investigación que se adelanta (Revista Semana, 2013). Dado el rol protagónico del señor Esteves en el banco, rápidamente BTG Pactual se aísla de sus problemas y permite que los siete socios más importantes tomen el control total de la compañía y cambien la estructura de la sociedad (Revista Dinero, 2016).

De forma paralela, BTG Pactual contrató una firma de abogados internacionales para que realicen una auditoría generalizada, y les dio acceso con total transparencia a toda la información del banco de inversión (Revista Dinero, 2016).

Dos días después, el Director Ejecutivo de BTG Pactual envió una carta a todos sus clientes alrededor del mundo en la que expresó: “Seguimos manejando BTG Pactual y sus negocios como siempre lo hemos hecho”, e hizo énfasis en la fortaleza del banco: “BTG Pactual, como todo el mundo sabe, no es el objetivo de la investigación o acusación.” Ese mismo día el señor Arida concedió una entrevista al periódico brasileño *Valor Económico*, en la cual reconoció que, si bien el señor Esteves fue el rostro emblemático del banco, “la gente que dirige el banco son los socios. El banco es mucho más grande que cualquier figura emblemática” (Donadio, 2015).

Un aspecto muy importante fue la respuesta a la pregunta sobre la posible venta de la compañía: “No, no estamos considerando eso. De ningún modo”. Esto, ya que los indicadores fundamentales del banco siguen siendo fuertes, pues han registrado un beneficio neto de 1,51 miles de millones de reales (381 millones de dólares) en el tercer trimestre, y tenía 58 000 millones de dólares en activos bajo gestión a finales del tercer trimestre (Donadio, 2015).

Hasta este punto se realizó un recuento cronológico de todas las decisiones que toman los altos directivos del banco con el propósito de amortiguar la crisis en Brasil y en los demás países donde tienen sede. Como se expresa en esta nota técnica, el primer paso para afrontar una crisis

reputacional es formar un equipo de crisis, el cual tiene la misión de reunir toda la información necesaria que permita afrontar a todos los grupos de interés, especialmente a los medios de comunicación y, en este caso, a los clientes, quienes ahora no confían en el banco de inversión. El grupo de crisis estuvo conformado por los siete socios de la compañía y, a partir de esto, tomaron tres decisiones fundamentales que marcaron el desenlace de la crisis reputacional. La primera de ellas fue aislar los problemas personales de André Esteves, para lo cual realizaron un cambio en la estructura organizacional de la compañía; posteriormente hicieron un relevo en la dirección de la empresa y nombraron a Persio Arcila como director ejecutivo de BTG Pactual en reemplazo de Esteves. Por último, contrataron una firma de abogados con el fin de que realizara una auditoría a toda la empresa.

En cuanto al segundo mecanismo, en el que se menciona que la empresa en crisis debe asumir una posición clara fundamentada en la verdad, contratar la firma de abogados y darle acceso a toda la información de la compañía contribuyó significativamente en este punto, ya que la información que aportaron ayudó a determinar que BTG Pactual no tenía acusaciones directas y, por ende, la empresa pudo salir a la opinión pública a tranquilizar a todos los involucrados y a desmentir todos los rumores que se habían creado alrededor del banco de inversión, especialmente que existía la posibilidad de vender la empresa.

El tercer mecanismo es nombrar un delegado, una persona preparada que conozca la empresa y asuma la responsabilidad de representación en este momento de crisis. Los socios de BTG Pactual tomaron una buena decisión en este aspecto, dado que Persio Arida como nuevo director ejecutivo de la compañía tuvo todos los atributos que le permitieron afrontarla, así como los méritos para desarrollar la nueva estrategia. Persio Arida es socio fundador de BTG Pactual, antes fue gobernador del Banco Central de Brasil y presidente del Banco Nacional de Desarrollo del mismo país. Es Ph.D. en Economía del Instituto Tecnológico de Massachusetts y ha publicado un sinnúmero de estudios académicos en medios de comunicación especializados (BTG Pactual, 2015). Estos títulos lo acreditan como la persona más idónea para afrontar una crisis reputacional en un banco de inversión.

Por último, la empresa en crisis debe actuar con rapidez y debe publicar información al mismo ritmo que lo hacen los medios masivos. Dada

la magnitud de la crisis, los altos directivos de BTG Pactual actuaron con rapidez, ya que salieron a enfrentar a los medios proyectando una nueva imagen de la empresa. Además, frenaron la caída de la acción en los mercados al transmitir confianza y seguridad, y hablar con los clientes y los medios para desmentir los falsos rumores.

En fin, la crisis reputacional que vivió BTG Pactual fue impactante, ya que André Steves era el director ejecutivo de la compañía y además una figura protagónica de la firma. Hoy en día BTG es un 30 % más pequeño, pero son más ágiles y ya se están recuperando los flujos de nuevos inversionistas. En otras palabras, ya están normalizados y siguen con presencia fuerte en la región.

Conclusiones

Para finalizar, y como se comprobó durante toda la nota técnica, la reputación de las empresas tiene un sinnúmero de beneficios que son difíciles de cuantificar y que invitan a los directivos de las empresas a construirla y mantenerla a través del tiempo. Estos beneficios se alcanzan con el cumplimiento de expectativas y a través de una buena relación con los diferentes grupos de interés, como lo son clientes, inversionistas, colaboradores y proveedores, al reconocer que el tiempo y la dedicación son elementos esenciales para alcanzar dicho objetivo. Esta nota técnica explica que la reputación de la empresa puede verse amenazada en cualquier momento de su historia por un error de un alto directivo o alguno de sus empleados, lo cual puede llegar de forma inesperada y exigir entonces de los directivos una atención especial para hacerle frente. Una crisis reputacional puede agudizarse por una mala gestión y contribuir significativamente a la exclusión de la empresa del mercado.

A fin de enfrentar una crisis reputacional los altos directivos deben ejecutar un plan, y lo primero que se debe hacer es formar un equipo de crisis que tiene como misión evaluar la situación con el mayor número de información y, de acuerdo con las características de la crisis, proceder con la elección de un vocero, quien se encargará de dar respuesta a todos los cuestionamientos planteados por los grupos de interés, entre ellos los medios de comunicación. De acuerdo con la información que se recopila de la crisis, este equipo debe asumir una posición clara y fundamentada en la verdad, y evitar la búsqueda de culpables o

el no reconocimiento de las víctimas. Por último, la importancia de comunicar a la misma velocidad que lo hacen los medios de comunicación es algo esencial.

Según los ejemplos explicados en esta nota técnica algunas empresas colombianas no reconocen la importancia de hacer una correcta gestión de la crisis reputacional, lo cual se logra evidenciar en la seguidilla de errores que se cometieron. El error más común se da en la elección del vocero que enfrentará los medios de comunicación. Se debe de recordar que conservar la calma en momentos de tensión y evitar que varias personas enfrenten los grupos de interés es fundamental, dado que es muy probable que se ofrezca información diferente y contradictoria que contribuya a agudizar la crisis reputacional.

Como se logra evidenciar en la nota técnica, un aspecto muy importante para tener éxito en la gestión de una crisis es la rapidez con que se da respuesta a todas las preguntas. En momentos de crisis los grupos de interés exigen respuestas rápidas y contundentes y ahí debe estar el vocero de la empresa para satisfacer esa necesidad. Adicionalmente, entender la posición de las víctimas o afectados y respaldarlo contribuye significativamente en la gestión, dado que eso da una imagen de responsabilidad y compromiso con los diferentes grupos de interés.

Como se explica en la nota técnica, las crisis reputacionales pueden nacer de la forma menos esperada. Bien sea por el descuido de un electricista que deja unos cables en una de las planchas donde se preparan hamburguesas, o bien por un mal cálculo en la estructura de un edificio, inclusive por un vigilante que no percibe actos indebidos en un parqueadero. Con esto se quiere señalar que las crisis reputacionales llegan cuando menos las esperan las empresas y, por tanto, contar con unos mecanismos claros y oportunos para afrontar este tipo de situaciones es fundamental para las empresas del entorno nacional e internacional.

Para terminar, la gestión de la crisis reputacional es esencial y fundamental para las grandes y pequeñas empresas, dado que los momentos de crisis llegan a todas las organizaciones y las consecuencias pueden ser desastrosas para todas por igual. Las redes sociales y el desarrollo de los medios de comunicación han contribuido significativamente en este aspecto, dado que las noticias pueden ser publicadas y divulgadas de forma masiva. Adicionalmente, la empresa moderna tiene un sinnúmero de responsabilidades con los

diferentes grupos de interés, lo que las sitúa en un punto o escenario en el que son observadas y analizadas permanentemente. Toda esta situación exige de las empresas grandes y pequeñas la implementación de mecanismos para gestionar eficientemente una crisis reputacional.

REFERENCIAS

- Alcalá, M. A. (2007). Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales. *Mind Value. Business & HR Intelligence*. Recuperado de <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>
- Alcat, E. (2008). ¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis, *Revista de Comunicación*, (7), 28-32.
- Amat, Y. (2014, diciembre 2). *Pregunta Yamid* [Video].
- Aya, E. B. (2016, abril 13). Por el cartel del papel higiénico rueda primera cabeza. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/el-cartel-del-papel-higienico-rueda-primera-cabeza-articulo-626936>.
- Becchio, J. (2011, diciembre). Recuperado de <http://www.ieem.edu.uy/publicaciones>
- Becerra, M. (2012, octubre 22). Marlon Becerra entrevista Andrés Jaramillo.
- Bedoya, J. D. (2016, julio 21). Caso de estudio Grupo Familia. (F. C. Z., Entrevistador).
- Belío, J. L. (2012). Effective management. Resúmenes de gestión. *Effective Management*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/MEL/AP/AM/01/Claves.pdf
- BTG Pactual. (2015, noviembre 25). Persio Arida es nombrado CEO interino de BTG Pactual. BTG Pactual.
- BTG Pactual. (2016, octubre 12). BTG Pactual. *Btgpactual.com*. Recuperado de <http://www.btgpactual.com.co/nuestra-historia/>
- Cámara Chilena de la Construcción. (2015). *Cchc.cl*. Recuperado de <http://www.cchc.cl/>
- Caracol Radio. (2012, agosto 6). Bancolombia, la mejor empresa para trabajar en Colombia. *Caracol.com*. Recuperado de http://caracol.com.co/radio/2012/07/06/economia/1341568020_718005.html
- Caracol Radio. (2014, mayo 5). ¿Alambre dentro de la carne de Hamburguesas El Corral?
- CaracolTV.com. (2014, noviembre 25). Así operaba cartel del papel higiénico desde 1998. *CaracolTV.com*. Recuperado de <https://noticias.caracolTV.com/colombia/asi-operaba-cartel-del-papel-higienico-desde-1998>
- Cortés, C. (2014, marzo 12). *Caso crisis en redes sociales Andrés Carne de Res*. *CarlosCortes.com*. Recuperado de <http://carloscortes.com.co/v3/caso-crisis-en-redes-sociales-andres-carne-de-res/#>
- Díaz, J. (2012, septiembre 24). Claves del éxito de Hamburguesas El Corral. *Negociosyemprendimiento.org*. Recuperado de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/09/claves-del-exito-de-hamburguesas-el-corral.html>
- Donadio, A. (2015, noviembre 28). BTG Pactual trata de calmar a inversionistas. *El Espectador*.
- El Corral.com. (2016, octubre 29). El Corral la receta original. *ElCorral.com*. Recuperado de <http://www.elcorral.com/?corporativo=historia>
- El Espectador. (2014, mayo 5). Hombre se comió un alambre en una hamburguesa de El Corral. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/hombre-se-comio-un-alambre-una-hamburguesa-de-el-corral-articulo-490507>.
- El Tiempo. (2013, noviembre 12). Polémica por denuncia de violación en Andrés Carne de Res. *El Tiempo*.
- García, A. (2013, octubre 13). Constructora CDO emitió comunicado sobre desplome.
- Grupo Familia. (2016, junio 23). Grupo Familia. Recuperado de <http://www.grupofamilia.com.co/es/grupo/Paginas/unidades-de-negocio.aspx>
- Hidalgo, W. A. (2013, octubre 16). Una historia de éxito opacada por una tragedia. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/una-historia-de-exito-opacada-una-tragedia-articulo-452754>.
- Lopera, E. (2016, agosto 12). Manejo de crisis: El cartel del papel higiénico. *Expertosenmarca.com*. Recuperado de <http://www.expertosenmarca.com/manejo-de-crisis-el-cartel-del-papel-higienico/>
- Postobon S. A. (2014). *Postobon S. A.* Recuperado de http://www.postobon.com/sites/default/files/INFORME_DE_GESTION_final_BAJA.pdf
- Revista Dinero. (2013). Interbolsa, razones de la quiebra. *Revista Dinero*, 2.
- Revista Semana. (2015). Los graves líos de la estrella financiera de Brasil. *Revista Semana*.
- Telemedellín. (2013, octubre 11). Entrevista completa de Jorge Aristizábal, diseñador de la constructora CDO. *Telemedellín*.
- Telesantander. (2013, octubre 16). *Entrevista de a fondo a Pablo Villegas, Gerente de CDO* [video].
- Revista Dinero. (2016). ¿Cómo sobrevivió BTG Pactual a su dura crisis? *Revista Dinero*.