



INFORME ESPECIAL

¿Existe la reputación online? Tres respuestas y más incógnitas

Madrid, mayo 2012

d+i LLORENTE & CUENCA

Con la colaboración de:

CORPORATE
EXCELLENCE 
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

1. CÓMO EVALUAR EL EFECTO DE LAS CONVERSACIONES ONLINE

2. ¿EXISTE LA REPUTACIÓN “ONLINE”?

3. ¿PUEDE MEDIRSE LA REPUTACIÓN EN INTERNET?

4. ¿ES POSIBLE GESTIONAR LA REPUTACIÓN EN LAS REDES?

**AUTORES
CORPORATE EXCELLENCE
LLORENTE & CUENCA**

1. CÓMO EVALUAR EL EFECTO DE LAS CONVERSACIONES ONLINE

En los últimos cinco años, en LLORENTE & CUENCA, hemos desarrollado una intensa experiencia de investigación y desarrollo destinada a comprender cómo repercute la comunicación online en la reputación de las empresas.

Persiguiendo ese objetivo, en estrecha colaboración con nuestros clientes, hemos logrado despejar algunas incógnitas que siguen suscitando debate en las instituciones académicas y centros de investigación: ¿Podemos hablar de reputación “online”? Pero ¿puede medirse efectivamente? ¿Y gestionarse? Estas son algunas de las preguntas que podemos responder, y cuyas respuestas fundamentan la metodología del **Balance de Expresiones Online (BEO)**.

Otras cuestiones quedan por resolver y son objeto de la investigación que desarrollan conjuntamente **Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership** y LLORENTE & CUENCA para seguir avanzando en la comprensión de Internet como fuente de reputación corporativa.

2. ¿EXISTE LA REPUTACIÓN “ONLINE”?

La expansión de la llamada Web 2.0 ha convertido a los medios y redes sociales en entornos influyentes de comunicación, donde ya interactúan millones de personas y organizaciones.

Parece evidente que los contenidos y experiencias compartidas en espacios como Facebook, Twitter o Blogs deben de afectar a las percepciones, evaluaciones y expectativas que se forman los grupos de interés (*stakeholders*) de las empresas.

Ahora bien, ¿debemos considerarlo de forma independiente? ¿Es que existe una reputación “On” y otra “Off”?

El término “reputación online” se ha convertido en objeto de conversación e interés comercial en los últimos años. Centra debates en foros profesionales y pone nombre a ofertas de servicios en todo el mundo. Es lógico. El término expresa con claridad las dos ideas fuerza que

preocupan e interesan a los profesionales: “reputación” e “Internet”. El problema es que no explica bien la relación que existe entre esas dos ideas, generando la confusión de que existe una reputación propiamente “online”, es decir, percepciones, evaluaciones y expectativas exclusivas de la Red, independientes del resto.

Primera respuesta: Rueda de Fuentes de Reputación

Aclarar esta confusión conceptual fue uno de los primeros retos que nos encontramos en LLORENTE & CUENCA. La respuesta la planteamos en la “Rueda de Fuentes de Reputación”.

Con este gráfico, conseguimos explicar que la reputación de la empresa no está en Internet, sino en la mente de las personas que constituyen los grupos de interés de las empresas (*stakeholders*). La reputación es un conjunto de **percepciones**, fundamento de expectativas y actitudes. Corporate Excellence - Centre for



“La Reputación Corporativa es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la Corporación en el stakeholder que motivan conductas capaces de generar valor”

Reputation Leadership define la Reputación Corporativa como el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la Corporación en el stakeholder que motivan conductas capaces de generar valor.

El mismo gráfico aclara que, en Internet, lo que encontramos son **expresiones** sobre la empresa que comparten los grupos de interés en las Redes; y que pueden afectar a las percepciones que se conforman de las mismas. Dicho de otro modo, en el término “Reputación online”, “online” es causa o fuente y “Reputación” es efecto o resultado.

Gráficamente, también se expresa con claridad cuáles son los fenómenos que consideramos centrales, medulares, en el proceso de generación de la reputación:

- Por una parte, las **experiencias** de las personas que forman los grupos de interés en su relación directa con la empresa; que representan la fuente de expresiones más influyentes en las percepciones y evaluaciones de los stakeholders.
- Por otra parte, las **realidades** de la propia empresa (fruto de su identidad, actividad y cultura) que están en el centro de todo, pues determinan las experiencias y expresiones de sus grupos de interés.

Además, la “Rueda de Fuentes de Reputación” trata de aportar un esquema de investigación que ayude a resolver dos cuestiones clave: primero, superar las fronteras cada vez más artificiales entre “On” y “Off” en el análisis de las expresiones; y segundo, identificar cuáles son los entornos o redes de expresión más relevantes en Internet. Con esa perspectiva, identificamos cuatro clases de expresiones fundamentales:

- **Observación:** expresiones esencialmente visuales, que pueden generar percepciones sobre todo afectivas, y se gestionan a través del diseño y la publicidad, en la comunicación tradicional; o a través de contenidos secuenciales o murales, en las redes multimedia (Youtube, Pinterest,...).
- **Información:** expresiones informativas sobre hechos, que pueden producir percepciones cognitivas simples, y se gestionan mediante técnicas periodísticas, en la comunicación convencional; o a través de las redes de tiempo real, especialmente (como es el caso de Twitter).
- **Conversación:** expresiones dialógicas, sobre todo argumentativas, que pueden afectar principalmente a percepciones motivacionales; y que se han venido gestionando mediante eventos, promociones y actividades de relaciones públicas, tradicionalmente; y ahora, también a través de las redes propiamente

“El creciente interés por la reputación online ha generado una demanda equivalente de soluciones para su oportuna medición o evaluación”

sociales, como es el caso de Facebook

- **Documentación:** expresiones interpretativas e informativas, que pueden desarrollar percepciones cognitivas complejas; gestionadas, tradicionalmente, mediante la edición de publicaciones; y ahora, también, a través de formatos web hipertextuales (sitios, medios, blogs, foros,...), que tienen al buscador Google como principal mediador.

Siendo consecuentes, nuestra respuesta a la pregunta “¿Existe la reputación online?” se ha incorporado a la metodología aplicada en el Balance de Expresiones Online (BEO) en dos puntos clave:

- La **unidad de análisis** no es otra que la expresión publicada en Internet que tiene como referente a la marca corporativa de la empresa estudiada.
- La **muestra de análisis** se extrae de los entornos o plataformas más representativas de la cuatro principales tipologías de expresión en Internet:
 - Observación (multimedia): Youtube
 - Información (tiempo real): Twitter
 - Conversación (social): Facebook
 - Documentación (hipertextual): Google

Sobre esta base, se nos ofrecen nuevas e interesantes incógnitas que nos mueven a seguir

innovando. Una de ellas forma parte ya del itinerario de investigación que comparten Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y LLORENTE & CUENCA a medio plazo:

- **¿Cuál es la relación que existe entre expresiones y percepciones?** En términos prácticos, cómo se relacionan los resultados del BEO y los del Modelo Reptrak™ que Reputation Institute desarrolló en colaboración con el Foro de Reputación Corporativa.

3. ¿PUEDE MEDIRSE LA REPUTACIÓN EN INTERNET?

El creciente interés por la reputación online, bien entendida, ha generado una demanda equivalente de soluciones para su oportuna medición o evaluación.

Atendiendo a esa demanda, han proliferado en el mercado herramientas de monitorización que incorporan análisis de reputación informáticos, mediante la aplicación de filtros semánticos y complejos algoritmos que, aparentemente, rastrean todas las expresiones sobre las empresas en Internet, interpretan el sentido de esas opiniones y hasta la influencia de sus emisores.

Si consideramos esta oferta, la respuesta a la incógnita es evidente: “Sí puede medirse la reputación en Internet”. Sin embargo, no pensamos que pueda responderse así, al menos, de forma tan categórica.

“LLORENTE & CUENCA está trabajando en el programa europeo de innovación LIMOSINE con la meta de mejorar la capacidad de análisis informático de las expresiones online”

Como bien saben los expertos en motores de búsqueda y lenguajes informáticos, los computadores se encuentran con serias limitaciones para resolver por sí mismas, de forma automática, la evaluación de expresiones humanas en términos de reputación. Al menos, tres importantes:

- **Capacidad de rastreo:** ningún motor de búsqueda, ni siquiera Google, es capaz de rastrear los infinitos mensajes que circulan por las Redes.
- **Publicidad de las métricas:** los indicadores más fiables de influencia no son transparentes, pues se miden con herramientas de analítica de acceso privado; y aquellos que se ofrecen públicamente (del estilo de Klout o Alexa) no se aplican a todos los interlocutores posibles de una empresa.
- **Interpretación del lenguaje:** las máquinas están lejos todavía de poder comprender el sentido o sentimiento que denota la expresión humana.

Segunda respuesta: Investigación cualitativa

Considerando esas limitaciones, la investigación de la reputación expresada en Internet, a nuestro juicio, no puede plantearse mediante procedimientos cuantitativos, estadísticos ni mecánicos; sino aplicando metodologías cualitativas, con muestras no probabilísticas y análisis humano.

Así damos respuesta a las limitaciones que nos ofrece la

medición de la reputación online en el Balance de Expresiones Online:

- Seleccionamos una muestra de las menciones más relevantes a las empresas que nos ofrecen los buscadores de cada uno de los entornos principales de expresión online: Google, Twitter, Facebook y Youtube.
- Aplicamos métricas de influencia transparentes, ofrecidas por aplicaciones de acceso público y por las propias plataformas de comunicación: número de seguidores, de enlaces entrantes, de visualizaciones, de menciones,...
- Estudiamos las expresiones de la muestra empleando técnicas de análisis de contenido, con las que nuestros analistas determinan las dimensiones y atributos de reputación que se comunican, el perfil de los stakeholders que transmiten esos mensajes, además del sentido o sentimiento que denotan o connotan los mismos.

No obstante, seguimos buscando nuevas y mejores soluciones de medición. LLORENTE & CUENCA está trabajando con las universidades de Amsterdam, Glasgow, Trento, UNED y el Barcelona Media Research de Yahoo, en el programa europeo de innovación LIMOSINE (Linguistically Motivated Semantic Aggregation Engines), con la meta de mejorar la capacidad de análisis informático de las expresiones online, en un periodo de cinco años de investigación. Los resultados de

“Es posible gestionar las variables que incrementan la cantidad y la calidad de las expresiones que se publican en las Redes sobre una determinada marca corporativa”

este proceso se enriquecerán con la experta opinión de los miembros de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.

4. ¿ES POSIBLE GESTIONAR LA REPUTACIÓN EN LAS REDES?

El interés por entender y evaluar la repercusión de Internet en la reputación corporativa está estrechamente vinculado con el interés de las empresas por gestionar esas repercusiones con objetivos de negocio.

Un día sí y otro también, se plantean nuevos debates y soluciones en torno al ROI de la comunicación en medios y redes sociales, tratando de desentrañar las variables que deben afectarse para incrementar el retorno de la inversión.

Es una cuestión similar a la que se viene planteando con el concepto de reputación, cuando se estudian los elementos que la convierten en valor intangible, y el modo en que repercute en la generación de ingresos o de capital de las empresas.

En ese contexto, también podemos responder que sí es posible gestionar la reputación en las Redes. Y, nuevamente, debemos hacerlo con alguna matización.

Tercera respuesta: Matriz de Notoriedad/Notabilidad

Siendo coherentes con el concepto de reputación online que aquí defendemos, consideramos que el ámbito de gestión factible, en este momento, reside en lo que hemos venido a llamar “expresiones”. Es posible gestionar las variables que incrementan la cantidad y la calidad de las expresiones que se publican en las Redes sobre una determinada marca corporativa; y que afectan a las percepciones y evaluaciones de los *stakeholders* de la empresa en cuestión.

Así lo entendemos y aplicamos, igualmente, a las variables que estudiamos en el Balance de Expresiones Online:

- En clave de cantidad de expresiones, manejamos la variable de “**Notoriedad**” (Nt), que recoge la componente cognitiva del concepto de reputación, y se define por la “presencia” y “alcance” de las menciones significativas que se comparten sobre una determinada empresa en Internet. Cuánto se menciona o conoce.
- En clave de calidad de expresiones, proponemos la variable de “**Notabilidad**” (Nb), que recoge la componente valorativa del concepto de reputación, y se define por la “autoridad” y “cualidad” de las opiniones compartidas sobre una determinada empresa en Internet. Cómo se opina o valora.

Mediante la combinación de ambas variables, y siempre en términos relativos o comparativos con otros referentes, obtenemos una matriz de posición que nos permite situar a la empresa, sus dimensiones y atributos, sus *stakeholders* y sus entornos de expresión, en alguno de los siguientes cuadrantes:

1. **Eficiente (Nt +, Nb +):** Se menciona más y se valora mejor que el promedio de los referentes analizados.
2. **Suficiente (Nt-, Nb+):** Se menciona menos y se valora mejor que el promedio de los referentes analizados.
3. **Insuficiente (Nt-, Nb-):** Se menciona menos y se valora peor que el promedio de los referentes analizados.
4. **Deficiente (Nt+, Nb-):** Se menciona más y se valora peor que el promedio de los referentes analizados.

En función de donde se sitúen la empresa, las dimensiones, atributos, *stakeholders* y entornos, obtenemos un diagnóstico que nos indica cuáles son las claves de gestión de esas expresiones:

- Si se trata de una deficiencia de notoriedad, sabemos que debemos mejorar la gestión de los activos de comunicación online, propagando más contenidos valiosos entre los grupos clave de la empresa.
- Si se trata de una deficiencia de notabilidad, sabemos que debemos mejorar la gestión de la participación en comunicación online, estableciendo más relaciones valiosas con los grupos clave de la empresa.
- Si la deficiencia se da en ambas variables, corresponde entonces mejorar la gestión tanto de contenidos como de relaciones.



Esta es la respuesta que aportamos a la pregunta planteada. La experiencia de su aplicación nos está demostrando su utilidad como herramienta de gestión, no obstante, seguimos enriqueciéndola gracias al trabajo diario con nuestros clientes, y al debate intelectual en Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Resolviendo más incógnitas con nuevas soluciones.

Autores



Ángel Alloza es Director General y Secretario General de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y PCD por el IESE. Empezó desarrollando su carrera profesional como Técnico de investigación de mercados cualitativa y cuantitativa en Alef, Planificación Estratégica en J.Walter Thompson y socio director de Millward Brown Internacional en España y Portugal.

En 1998 se incorpora a Argentaria en la Unidad de Análisis Estratégico, dentro del área de Presidencia y Riesgos con el objetivo de definir e implantar la nueva estrategia de la entidad. En enero del año 2000 se incorporó a BBVA, donde desempeñó, hasta febrero de 2011, el cargo de Director de Estrategia y Evaluación del Área Global de Comunicación y Marca, con responsabilidad global sobre la marca, la reputación y las métricas.



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



Iván Pino es Director de Comunicación Online en LLORENTE & CUENCA. Responsable del desarrollo de la metodología aplicada al Balance de Expresiones Online. Con 15 años de experiencia profesional en gestión y asesoramiento en comunicación corporativa, es también profesor en la Escuela Europea de Negocios (EEN), editor del ebook *Tu Plan de Comunicación en Internet, paso a paso* y autor de la "Gestión de la Reputación Online" en la obra colectiva *Claves del Nuevo Marketing* (Gestión 2000).

Un “Think Tank” para la Marca y la Reputación

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership es un laboratorio de ideas dedicado a promover la gestión de la marca y la reputación corporativa como un valor estratégico para la excelencia empresarial. Sus patronos (BBVA, La Caixa, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica) representan el 65% del Ibex-35 por capitalización bursátil, unos 250.000 millones de euros. También participan en el proyecto importantes empresas públicas y privadas como Adif, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Meliá Meliá Hotels International y Renfe. En conjunto, todas estas corporaciones suman 750.000 empleados en 82 países.

Todos ellos representan a empresas líderes en sectores claves de la economía global: Servicios Financieros, Telecomunicaciones, Energía, Servicios Públicos, Infraestructuras, Alimentación, Distribución y Turismo.

Nuestra visión

Corporate Excellence aspira a convertirse en una referencia técnica y ética a nivel global para liderar la defensa y el fortalecimiento de la gestión integrada de los intangibles a través de seis áreas: reputación, marca, comunicación, asuntos públicos, métricas y formación.

Nuestros objetivos

- Consolidar la gestión de la marca y la reputación corporativa como claves estratégicas para alcanzar la excelencia empresarial.
- Demostrar la rentabilidad financiera de los activos intangibles en los resultados de negocio.
- Desarrollar alianzas estratégicas que favorezcan la generación, difusión y aplicación a las empresas de conocimiento riguroso sobre la gestión de los intangibles.

Diez años de experiencia

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership es el resultado de la experiencia adquirida desde hace una década por el Foro de Reputación Corporativa (fundado en 2002) y el Instituto de Análisis de Intangibles (fundado en 2004).

www.corporateexcellence.org
blog.corporateexcellence.org

Tel.: +34 91 445 18 18
info@corporateexcellence.org
Sagasta, 27, 3º izq. B
28004 Madrid -España-

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España y América Latina. Cuenta con **doce socios** y **300 profesionales** que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en **Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana**. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en **Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela**.

Su **desarrollo internacional** ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en **una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo**, según el ranking anual elaborado por The Holmes Report.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación y
Reputación
jcachinero@llorenteycuenca.com

ESPAÑA

Madrid

Arturo Pinedo
Socio y Director Senior
apinedo@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director Senior
jrivera@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director Senior
acorujo@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cura
Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona (España)
Tel: +34 93 217 22 17

PORTUGAL

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra - Portugal
Tel: + 351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director
General México
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

Claudia Esguerra
Directora General
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44. Torre B - Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires
(Argentina)
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia, COO América Latina y CEO Perú
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7
San Isidro, Lima (Perú)
Tel: +51 1 2229491

México

Alejandro Romero
Socio, CEO América Latina y Director
General
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 - PH7
Col. Bosques las Lomas. Cuajimalpa de
Morelos. C.P. 05120 (México)
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

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

QUITO

Gonzalo Ponce
Socio y Director General
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B,
piso 11. Oficinas 1104-1105
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Germán Pariente
Socio y Director General
gpariente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - sala 1801
Rio de Janeiro - RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

Santo Domingo

Alexander Barrios
Director General
abarrios@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln. Torre Ejecutiva
Sonora, planta 7
Santo Domingo (República Dominicana)
Tel: +1 8096161975

ASIA

Beijing

Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang
District. Beijing (China)
Tel: +86 10 5286 0338

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

Blog corporativo
www.elblogdelllorenteycuenca.com

Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

LinkedIn
www.linkedin.com/groups?mostPopular=&gid=144360

YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

Delicious
www.delicious.com/LLORENTEYCUENCA

Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA