

Opinión

Lo que nos puede costar un pepino



AHORA MISMO

Fernando Prado

Cuando te dedicas al estudio y a la gestión de la reputación corporativa de empresas e instituciones, los periódicos se leen en clave de reputación. Con ese tamiz, llevamos unos días siguiendo lo que algunos medios han quedado en llamar “la crisis de los pepinos”, las intoxicaciones alimentarias por *E.coli*, sobre todo en Alemania, que ya han provocado 15 fallecidos y obligaron a retirar estas hortalizas en este país y otros de Europa.

Hace un par de semanas, durante la 15ª Conferencia Internacional de Reputation Institute celebrada en Nueva Orleans, el profesor Conor Carroll, de la Kemmy Business School (Universidad de Limerick, Irlanda), presentó una investigación sobre las alertas sanitarias vinculadas a los alimentos (*food scares*). El trabajo del profesor Carroll, titulado *Avoiding Stigmatization of a Food Category: Consumers responses to food scares crisis*, analiza cómo los patrones de consumo pueden verse dañados irreversiblemente y provocar la estigmatización de un alimento, una categoría de alimentos o incluso una industria si las empresas y las instituciones públicas no están preparadas para afrontar estas crisis y, por consiguiente, la gestión es torpe, negligente o ineficiente. Acabamos de comprobarlo en ésta: finalmente, y tras una prematura atribución de responsabilidades al margen de los protocolos especialmente diseñados para estos casos por la UE, las autoridades sanitarias alemanas han descartado que los pepinos españoles sean el origen del foco infeccioso. Pero el daño está hecho y el peligro de la estigmatización también.

Un daño que además golpea la reputación de nuestro país y que es otra de las claves desde la que se debe analizar esta crisis. Porque lo que también está en juego es la credibilidad de España y sus productos ante la duda –y la cuestión no es si con razón o no: la reputación son percepciones– surgida en Alemania y otros países. De acuerdo con el estudio *Country RepTrak España*, que anualmente elabora Reputation Institute, España goza de buena reputación internacional, aunque se da la paradoja de que en algunas variables de percepción existen valoraciones opuestas entre el público español y el internacional, en unos casos nos vemos peor de lo que nos ven (entorno político y económico) y en otros nos vemos mejor de lo que nos ven (tecnología, marcas reconocidas y productos de calidad). Esta crisis puede afectar una de las debilidades relativas de la marca España, la percepción sobre la calidad de nuestros productos, y derivar en un impacto mayor y más duradero en nuestra reputación internacional, cuyo efecto sería la falta de credibilidad y, por tanto, una disminución en la intención futura de compra de nuestros productos.

Para evitar este efecto indeseado, las autoridades sanitarias alemanas deberían haber hecho todo lo posible para encontrar un punto de equilibrio entre la necesaria prevención y la inevitable

información, lo que no se consiguió endosando al pepino español la causa de la infección, ni ahora se va a remediar, desde luego no a corto plazo, con su absolución. Las emergencias mediáticas –y una crisis alimentaria siempre lo es– generan más atención sobre el asunto (incluso cuando aparentemente se ha dado por concluido), lo que aumenta la percepción del riesgo en la opinión pública, cuya lógica reacción es desconfiar y variar sus pautas de consumo de forma parcial o total, con las contraproducentes consecuencias que esto conlleva.

Es muy probable que si las autoridades sanitarias de Alemania hubiesen conocido el trabajo del profesor Carroll y su análisis de los cinco factores que siempre han estado presentes en todas las gestiones de éxito de una crisis alimentaria, las consecuencias para nuestra industria hortícola y la reputación de nuestro país hubieran sido muy diferentes:

1. Máxima transparencia: los responsables tienen que liderar el discurso, es decir, deben ganar la batalla de la credibilidad en la arena de la opinión pública; los mensajes serán claros, directos, unívocos; no hay que ocultar información y sólo se debe hacer referencia a hechos probados (las autoridades sanitarias alemanas se adelantaron incluso a los análisis clínicos).

Lo que está en juego es la credibilidad de España y de sus productos ante la duda surgida en Alemania

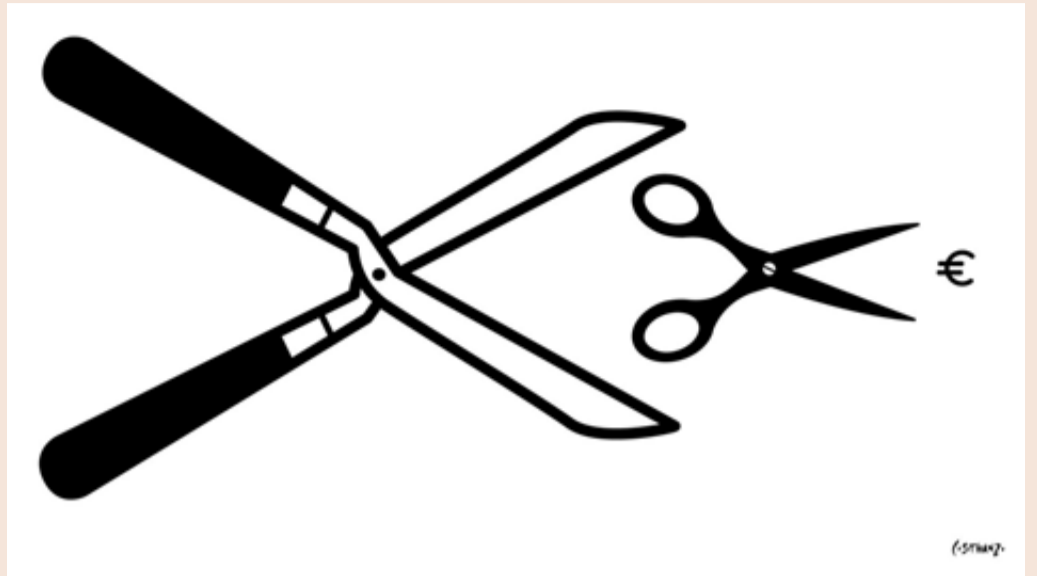
2. Trazabilidad: insistir en aclarar e informar cómo se originó la alerta sanitaria, en establecer la causalidad, de dónde proviene la contaminación, cómo se extendió y quiénes son los responsables, no sólo permite depurar responsabilidades, sino trabajar en protocolos que garanticen que hechos similares no se repitan.

3. Responder a las preocupaciones de cada stakeholder: un consumidor, un proveedor, los empleados, la administración y los accionistas tienen prioridades distintas y se les debe atender a cada uno en función de éstas, armonizando todos los mensajes en un sólo discurso único.

4. Recuperar el espacio público: la mayoría de las crisis alimentarias o alertas sanitarias implican un *recall*, es decir, la retirada de partidas de productos contaminadas o con peligro de estarlo. Superar esta fase rápidamente es para el profesor Carroll un paso fundamental en la recuperación del equilibrio o la normalidad, porque si la ausencia del mercado se alarga en el tiempo, la percepción de la opinión pública no será que el problema se está resolviendo, sino que se agrava, lo que afectará a la reputación de la empresa y del producto, en algunos casos, de forma irreversible.

5. Seguimiento y control: una buena gestión de la crisis, especialmente en el sector alimenticio, implica generar nuevos procesos, controles y protocolos que eviten recaer en errores del pasado, y ese esfuerzo puede ser, además, percibido como un éxito.

Managing director de Reputation Institute Spain & Latin America



Algo más que ‘austeridad’, por favor



EN PRIMER PLANO

Juan R. Cuadrado Roura

Sería pueril pensar que las recientes elecciones municipales y de algunas autonomías sólo han supuesto un giro importante en la posición de los partidos en cuanto al gobierno de las entidades locales del país. Es, y debe ser, mucho más. Los ciudadanos, al votar, han tenido muy en cuenta lo que insistentemente indican las encuestas del CIS desde hace bastantes meses: en primera posición, lo que más les preocupa es el desempleo, pero también figura en un lugar bien destacado la pérdida de confianza en los políticos.

La constitución de los nuevos ayuntamientos y gobiernos de las comunidades autónomas ofrece una oportunidad única para que los representantes políticos recuperen algún grado de credibilidad. Pero esto exige, entre otras cosas, que en cada municipio o administración autonómica se exponga con absoluta claridad y transparencia cuál es la situación económico-financiera real de su entidad y qué se va a hacer para enderezar y sanear unas cuentas que, salvo limitadas excepciones, son verdaderamente preocupantes. En estos últimos días se ha hablado de que los nuevos equipos deben poner en práctica políticas de austeridad. Sin duda, es una buena idea, pero creo que este principio puede quedar pronto diluido si no se adoptan medidas rápidas y tajantes. Los ciudadanos demandan mensajes mucho más claros por parte de los municipios y gobiernos regionales.

La hora de los recortes

El Estado, mal que bien –como sostenía recientemente un ex ministro–, lleva un tiempo apretándose el cinturón y ahora toca a los municipios y regiones embridar unas finanzas desbocadas. En este sentido, los presupuestos de un gran número de municipios, sino todos, deberían revisarse a partir del método bien conocido de ‘base cero’, que supone estudiar partida por partida su necesidad y los recortes totales o parciales que hay que llevar a cabo. Las cuentas municipales y muchas de las autonómicas no son sostenibles. Hace algún tiempo, los gastos se adaptaron a un creciente volumen de ingresos que tardará años en volverse a dar. Si algo está claro es que en estos momentos no caben soluciones vía incrementos de impuestos sino recortes drásticos en los gastos. Particularmente en aquellos casos, que son numerosísimos, en los que los entes municipales y autonómicos están endeudados.

¿Cabe citar algunas muestras de actuaciones que es posible emprender? No resulta difícil sugerir algunas. Una de ellas debería ser, por ejemplo, la revisión a la baja de los sueldos de muchos alcaldes y otros regidores con responsabilidades varias en los municipios. Valga un ejemplo: el alcalde de un pue-

blo de la sierra madrileña de alrededor de 2.000 habitantes tiene fijados unos ingresos brutos de algo más de 86.000 euros anuales, es decir, alrededor de 7.200 euros mensuales, que incluso se revisaron al alza hace pocos meses, contrastando con el recorte impuesto a los funcionarios. ¿Tanta es su responsabilidad y tanto el trabajo diario que debe desarrollar? Piénsese que antes de llegar al cargo, sus ingresos mensuales estaban alrededor de los 1.500-1.600 euros. Con seguridad que esto se repite en no pocos casos.

Otro ejemplo: la nómina de empleados de bastantes municipios engordó sustancialmente en los últimos años. Es más, desde 2007 hasta 2010 el número de empleados –fijos o contratados– se incrementó en todos los municipios españoles, con rasgos realmente espectaculares en los casos de Baleares, Comunidad Valenciana, Murcia, Cataluña y otras regiones, donde entre los municipios y los gobiernos regionales el empleo se incrementó –como media– en algo más de un 10%, acercándose en varios ejemplos al 20%.

Al mismo tiempo, se ha ido acumulando una auténtica administración municipal ‘paralela’ (y también autonómica), cuya suma para toda España sobrepasa las 3.400 entidades dependientes de los municipios (sociedades mercantiles, consorcios, organismos autónomos, fundaciones...). Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga y Alicante figuran en cabeza, pero incluso en municipios relativamente pequeños también se han prodigado este tipo de ‘empresas’, que a su vez se han endeudado y que han dado cobijo a correligionarios y políticos de diferentes formaciones. Es preciso revisar a fondo este ‘territorio’ paralelo de los municipios, que en bastantes casos no se justifica, ni desde luego es sostenible. A través de algunas de estas entidades se burlan controles y se pagan elevados sueldos a sus dirigentes.

Hay, por supuesto, otros muchos campos en los que es posible recortar los gastos de bastantes municipios. Por ejemplo, reduciendo el número de asesores (que a veces han crecido sin pausa), o suprimiendo los coches oficiales, los viajes por hermanamientos con municipios extranjeros, las ayudas a ONG y otras entidades por razones de vinculación partidaria, las subvenciones innecesarias a empresas, o la cancelación de proyectos que han mostrado ya sobradamente su ineficacia y otros gastos corrientes. Desde luego, todos aquellos que no afecten a servicios necesarios y de carácter social, en un momento y en una situación como los presentes.

La ‘austeridad’ se identifica, según el Diccionario del español actual, con ajustarse a lo necesario, sin concesiones al placer o al lujo. Lo que realmente hace falta me parece que es algo más: que funcione, como ya dije en un artículo publicado aquí en 2009, la tijera. La tijera grande de podar, por supuesto.

Catedrático de Política Económica e IAES. Universidad de Alcalá