



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

**La Comunicación Organizacional en la construcción de la  
Reputación Corporativa. Estudio de caso: Plan Nescafé de  
Nestlé**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
Licenciado en Ciencias de la Comunicación**

**P R E S E N T A:**

**Brenda Fabiola Villegas Molina**



**DIRECTOR DE TESIS:  
Dra. Adriana Reynaga Morales**

**Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MI PAPÁ...**

**A LA UNAM Y FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES...**

**A DODI, MACARIO, LUCAS, SEBASTIÁN Y ZUKI...**

## **INDICE**

### **CAPITULO 1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y ACTIVOS INTANGIBLES**

#### **1.1. Teoría de Recursos y Capacidades**

- 1.1.1. Recursos y Capacidades
- 1.1.2. Ventaja Competitiva

#### **1.2. Activos intangibles**

- 1.2.1. Concepto y Antecedentes
- 1.2.2. Importancia de los Recursos Intangibles
- 1.2.3. Activos Intangibles en la construcción de la Reputación Corporativa
  - 1.2.3.1. Identidad Corporativa
  - 1.2.3.2. Imagen Corporativa
  - 1.2.3.3. Comportamiento Corporativo
  - 1.2.3.4. Cultura Corporativa
  - 1.2.3.5. Personalidad Corporativa
  - 1.2.3.6. Marca Corporativa

### **CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA CONSTRUCCION DE LA REPUTACION CORPORATIVA**

#### **2.1. Comunicación Organizacional**

- 2.1.1. Concepto
- 2.1.2. El papel de la comunicación

#### **2.2. Teoría de los Stakeholders en la construcción de la Reputación Corporativa**

- 2.2.1. Concepto de stakeholder
- 2.2.2. Teoría de los stakeholders de Edward Freeman
- 2.2.3. La comunicación en la Teoría de los stakeholders
- 2.2.4. La Responsabilidad Social como estrategia en la construcción de la Reputación Corporativa
  - 2.2.4.1. La confianza de los stakeholders en la empresa, componente esencial en la construcción de la Reputación Corporativa

#### **2.3. Reputación Corporativa**

- 2.3.1. Concepto
- 2.3.2. La Reputación Corporativa como ventaja competitiva
- 2.3.3. Marca, Promesa de marca, Posicionamiento reputacional y Reputación de marca
- 2.3.4. Riesgo reputacional
- 2.3.5. Medición de la Reputación Corporativa
  - 2.3.5.1 Monitores ó Modelos de medición

## **CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: PLAN NESCAFÉ DE NESTLÉ**

**3.1.** La Compañía

**3.2.** Historia

3.2.1. Historia en México

**3.3.** Misión, Visión, Valores Corporativos

**3.4.** Principios corporativos

**3.5.** Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

**3.6.** Filosofía Corporativa: Creación del valor compartido

**3.7. Comunicación y Stakeholders de Nestlé**

3.7.1. La comunicación de Nestlé: medios de comunicación de la empresa con sus stakeholders

3.7.2. Nestlé y sus stakeholders

3.7.3. Iniciativas de comunicación entre Nestlé y los stakeholders del Plan Nescafé

3.7.3.1. Materialidad

3.7.3.2. Foros Creación del Valor Compartido

3.7.3.3. Convocatorias a stakeholders

**3.8. Plan Nescafé**

3.8.1. Desarrollo Rural, área prioritaria de Creación del Valor Compartido

3.8.2. Agricultura responsable

3.8.3. Producción responsable

3.8.4. Consumo responsable

3.8.5. Acontecimientos relacionados a la reputación corporativa de Nestlé

### **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

Análisis 1.

Análisis noticias sobre Nestlé para conocer la reputación de la empresa a través de los medios

Resultados

Análisis 2.

Cuestionario para cada stakeholder

Resultados

### **CONCLUSIONES**

## INTRODUCCION

En el mundo globalizado impera una nueva lógica, en la que los valores simbólicos son la prioridad, por lo que se propone un enfoque más estratégico basado en los recursos y capacidades que poseen las empresas. En este campo sobresale la llamada Teoría de Recursos y Capacidades.

Por lo anterior, el desarrollo de este trabajo parte de su análisis y pretende establecer cuál es el origen y características de los recursos intangibles y cómo a través de su correcta gestión, se convierten en ventajas competitivas para las organizaciones. La comunicación organizacional y la reputación corporativa, temas centrales de este trabajo pertenecen a este grupo de recursos que correctamente gestionados, generan valor a la organización.

En el capítulo 1 se aborda la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que es el punto de partida para exaltar la nueva lógica de gestión empresarial, basada en la generación y gestión de los activos intangibles.

Esta Teoría explica como en el entorno actual en el que los aspectos cualitativos han adquirido mayor importancia que los cuantitativos, donde las personas y los valores simbólicos adquieren una mayor importancia, las organizaciones afrontan nuevos retos y atraviesan un proceso de transformación en la lógica empresarial que requieren nuevos modelos de organización, gestión y dirección.

Se parte de la Teoría mencionada, ya que su análisis resalta las características que deben poseer los recursos y capacidades internos de la empresa, para dar como resultado ventajas competitivas sostenibles. Tales características llevan a los recursos intangibles, punto de partida para el estudio de la reputación.

Por otra parte, a lo largo del trabajo se plantea la idea de la creación de valor como eje y beneficio principal que genera la gestión de estos recursos, de la misma manera que es el punto central de análisis de esta teoría. Adicionalmente, en el capítulo 3, en el modelo de análisis propuesto, revisa la filosofía corporativa de Nestlé llamada Creación del Valor Compartido, en la que se tiene como postulado principal la generación de beneficio para todas las partes ó públicos involucrados, a través del Plan Nescafé de Nestlé.

Se expone que en la gestión de los activos intangibles radica gran parte de la diferenciación, posicionamiento y éxito de una empresa. Los activos intangibles pueden ser: la marca, la identidad corporativa, la comunicación institucional, la imagen, la cultura, comportamiento y personalidad corporativa y especialmente, la reputación de una organización derivado del reconocimiento de los stakeholders o públicos de relación.

En el capítulo 2 se aborda a la comunicación junto a la Reputación Corporativa, temas centrales de este trabajo, por lo que se parte de la descripción del concepto de comunicación y su papel en la construcción de la reputación, la cual se plantea como un proceso indispensable, ya que posibilita el relacionamiento entre las organizaciones y sus públicos de interés.

Se hace énfasis en que en la nueva lógica empresarial, basada en la gestión de intangibles, la comunicación actual forma parte de la gestión diaria de una organización. Se le atribuye en la tarea de definir, planificar y gestionar la imagen de la empresa y consecuentemente la reputación, a través de la información e interacción con los diferentes públicos. De la correcta gestión de la comunicación, dependerá el éxito de la organización.

Es pertinente resaltar que el objetivo actual de la comunicación en las organizaciones se ha ido transformando, ya que anteriormente se le daba más importancia a los aspectos tangibles, como el precio y la calidad de los productos o servicios y posteriormente se ha ido dando mayor importancia a aspectos relacionados con los intangibles empresariales, especialmente la imagen y reputación.

Si la comunicación se gestiona de manera correcta, representará uno de los activos más importantes y valiosos de la empresa. Es de naturaleza transversal, ya que se involucra con el resto de los activos intangibles y con todas las actuaciones de la empresa.

Por ello, se plantea que para que una empresa sobreviva y se diferencie de su competencia, es fundamental desarrollar un plan de comunicación que contemple a sus públicos de interés o stakeholders y que esté alineado a los objetivos de negocio, ya que significará valor agregado al producto o servicio, así como iniciativas eficientes y mayor aprovechamiento de los recursos comunicacionales de la organización.

Del proceso de comunicación establecido entre la organización y sus públicos resulta la generación de valor para todos los involucrados, lo que explica a detalle la Teoría de los stakeholders.

Se considera pertinente analizar esta Teoría, ya que resalta la necesidad de que la empresa se comunique con sus públicos de interés al mantener un diálogo constante y transparente. Hace especial énfasis en la importancia que la empresa se encuentre dispuesta a escuchar sus expectativas, necesidades y opiniones, por lo que la comunicación representaría una ventaja competitiva.

La Teoría de los Stakeholders contribuye al estudio de la relación entre la organización y sus públicos a través de la comunicación. Edward Freeman creador de esta Teoría, resalta la necesidad de mantener un diálogo constante y honesto y generar un vínculo que fomente la credibilidad y confianza entre todas las partes. La capacidad de responder a las necesidades, opiniones y preferencias de sus públicos de interés a través de una relación fluida es un activo estratégico y una ventaja competitiva para cualquier organización.

Posteriormente, se aborda el otro tema central de este trabajo, la Reputación Corporativa, se describe a detalle su concepto, así como su naturaleza como activo intangible y ventaja competitiva, conceptos abordados en el capítulo 1.

Si se considera a la reputación corporativa como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los stakeholders con los que se relaciona, es por lo tanto, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los grupos involucrados.

Como se mostrará a lo largo del trabajo, la reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y por lo tanto, el que más valor puede generar para las empresas.

Bajo la lógica empresarial actual, el éxito y permanencia de una empresa u organización consiste en que los responsables de gestionar la reputación a través de la comunicación, entiendan la importancia de estas relaciones y cómo la empresa debe adaptarse a la evolución de éstas en el tiempo. El objetivo de los encargados de gestionar y vigilar la reputación de una empresa es también, administrar y dar forma a estas relaciones para crear el mayor valor posible para los interesados y manejar la distribución de ese valor.

La confianza ganada a través de la congruencia entre lo que la empresa dice y hace, resultará en percepción y reputación positiva en sus stakeholders. Cuando la empresa gestiona considerando a los públicos de interés, la reputación será el resultado de sus valores, objetivos y principios; de los mecanismos para mostrarse como actor social, consciente y preocupado por su entorno y de su identidad corporativa.

En la economía de la reputación es necesario que las empresas se ganen la confianza a través de la transparencia y de la congruencia entre lo que dicen y hacen. Además de fortalecer las relaciones con sus stakeholders.

Ninguna empresa podrá triunfar en el mercado si no es capaz de alinear los intereses de todos sus públicos, internos y externos para generar valor en beneficio de los stakeholders. La reputación es el resultado de un modelo de negocio que crea valor en beneficio de sus grupos de interés.

Para tal fin, se habla del papel que juega la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la reputación, ya que según se plantea, si una empresa da una imagen de ser responsable, genera confianza en sus públicos, lo que le facilita el logro de sus objetivos.

La valoración que hacen los públicos de la responsabilidad de la empresa influye en su reputación corporativa, ya que esta es el resultado de la valoración global de las actuaciones de la empresa por parte de sus stakeholders. Por lo tanto la transparencia es ahora considerada una ventaja competitiva, que genera confianza, atributo indispensable para la construcción de una empresa líder y reputada. La confianza y credibilidad son la base para la construcción de la reputación, ya que es la expectativa que tiene una persona o grupo sobre el cumplimiento de una promesa en un intercambio o alianza que involucre intereses mutuos. La confianza es indispensable en toda transacción y negocio. Sin confianza, no puede existir un contrato social.

En la llamada Economía de la Reputación, en la que los comportamientos favorables de los grupos de interés hacia una empresa para elegir y comprar productos o servicios o mantener algún tipo de relación con esta, no depende tanto de su oferta tangible, como de para quien lo hace, sus stakeholders y la comunicación que mantiene con ellos. Estos públicos, ponen a prueba permanentemente el interés y capacidad de la empresa para satisfacer sus expectativas y generar valor para cada uno de ellos.

En la valoración de las actuaciones de la empresa es donde entra el concepto de riesgo reputacional, inevitablemente enmarcado en la teoría de los stakeholders, ya que se basa en la valoración que estos hacen del comportamiento de la empresa en relación a la satisfacción de sus expectativas.

El riesgo reputacional es una condición latente para todas las empresas y que puede ocurrir cuando alguna no sea capaz de cumplir con las expectativas de sus públicos, lo que genera diversas consecuencias.

Sin duda la reputación corporativa debe ser considerada como un activo intangible que debe ayudar a generar ganancias de manera sostenible a través del tiempo. Para poder gestionar la reputación corporativa es necesario poder medirla a través de diferentes métricas que se describen y que se basan en la utilización de herramientas de comunicación para conocer la percepción de los stakeholders.

En el capítulo 3 se propone un modelo de diagnóstico que pretende ser integral, ya que por una parte se analizan las notas publicadas a través de algunos medios de comunicación sobre Nestlé, Nescafé y Creación del Valor Compartido (filosofía corporativa de Nestlé) y otros temas relacionados. Se considera a los medios de comunicación un stakeholder de gran importancia por la cobertura e impacto que tienen los mensajes publicados. Se revisa bajo dos criterios: a) Notoriedad (volumen de noticias sobre ese tema en particular) b) Favorabilidad (valoración sobre el tema). Incluye elementos de análisis tanto cualitativos como cuantitativos.

La segunda parte del modelo propone un análisis sobre la percepción de los stakeholders que tienen una relación directa con la empresa y el Plan Nescafé. Se aplica un cuestionario a un representante de cada uno de sus grupos de interés, estos se definieron de acuerdo a una consulta al área de Creación de Valor Compartido de Nestlé. Se buscó a personas que tuvieran conocimiento sobre Nestlé y el Plan Nescafé o hayan estado relacionadas.

En función de los resultados obtenidos, se elaboraron las conclusiones, reflexionando sobre la vinculación entre la teoría y el análisis. Además de la posible utilidad y aplicación del modelo propuesto en posteriores investigaciones.



## **CAPITULO 1. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES Y ACTIVOS INTANGIBLES**

Nos encontramos en una época de constantes cambios políticos, sociales, culturales y tecnológicos. Estos cambios han modificado notablemente los modelos de organización, gestión y dirección de las empresas. Al iniciar el siglo XXI, las empresas afrontan nuevos retos y viven momentos en los cuales los aspectos cualitativos empiezan a predominar cada vez más sobre los aspectos cuantitativos, donde las personas y los valores simbólicos son la base de las nuevas reglas del juego.

El éxito de las empresas es uno de los aspectos más estudiados tanto en el campo académico como en el mundo empresarial. Se analizan continuamente los antecedentes de dicho éxito con el fin de determinar los factores que contribuyen a la obtención de una rentabilidad superior a la de los competidores.

A partir de los años noventa y hasta la actualidad se produce un cambio de mentalidad en el área de la Dirección de Empresas, se propone un enfoque de carácter más estratégico basado en los recursos de las organizaciones. De este modo, la Dirección Estratégica se apoya en un enfoque basado en los recursos y capacidades que poseen las empresas. En este campo sobresale la Teoría que a continuación se describe.

### **1.1. Teoría de Recursos y Capacidades**

Se considera pertinente revisar la Teoría mencionada, ya que su análisis resalta las características que deben poseer los recursos y capacidades internas de la empresa, para dar como resultado ventajas competitivas sostenibles. Tales características nos llevarán a los recursos intangibles, punto de partida para el estudio de la reputación.

La creación de valor es el punto central de análisis de esta teoría, además de que pretende conocer las variables que generan las diferencias en la rentabilidad de las empresas, de acuerdo al análisis de sus recursos y capacidades internas. En otras palabras, la teoría de recursos y capacidades se enfoca en la creación de valor partiendo de la premisa que afirma que las características internas de la empresa son las que generan mayor rendimiento y rentabilidad para la empresa en relación a sus competidores. Por lo que los recursos y capacidades internos son los encargados de generar una ventaja competitiva.

#### **1.1.1. Recursos y Capacidades**

Los recursos pueden ser definidos como los elementos que una empresa utiliza en sus procesos empresariales con el fin de elaborar una serie de bienes y servicios. En este sentido, se considera un recurso a todas las capacidades, conocimientos, procesos organizativos, conocimientos y activos. Los cuales permitirán la implementación de estrategias con la finalidad de incrementar la eficiencia empresarial. Al respecto, Barney argumentó "los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos,...que son controlados por ella y que le permiten concebir y desarrollar estrategias para aumentar su eficacia y eficiencia" (Armstrong et al., 1991)(Barney, 1991).

En cuanto a las capacidades, se pueden describir como fenómenos complejos resultado de la experiencia organizacional, las cuales son la suma de conocimientos, recursos y habilidades acumulados por la empresa. Las capacidades son de naturaleza intangible, formadas con recursos tangibles e intangibles. Según Wernerfelt "la eficiencia adquirida por una empresa es función de los recursos y capacidades distintivas que la misma

controla, mismos que son fuente de sinergia y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos” (Wernerfelt, 1984).

Esta teoría considera que la estrategia empresarial debe estar basada en el análisis de los recursos y capacidades internas de cada empresa que llevarán a la consecución de unas ventajas competitivas que resultarán en rentabilidad para la empresa. La estrategia seguida por cada organización dependerá de los recursos que posea.

Por otra parte, si consideramos a los recursos y capacidades como generador de ventajas competitivas, estamos considerando que cada organización contiene recursos y capacidades únicas, lo que le otorga gran capacidad de diferenciación. Los recursos y capacidades definen la actuación a través del tiempo, ya que se utilizan para determinar la estrategia empresarial y ventajas competitivas para la empresa.

La ventaja competitiva es uno de los temas centrales en la investigación en el quehacer empresarial, particularmente en la estrategia. Su estudio se centra en definir que origina que una empresa obtenga mejores resultados que el resto.

Los recursos y capacidades de cada organización deben ser aprovechados a través de una estrategia para obtener ventaja competitiva, la cual se entiende como la capacidad de obtener mayor rentabilidad. Se puede afirmar que la organización genera una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia efectiva y logra resultados sobresalientes en comparación al resto.

De acuerdo a Grant, los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal (Cardona, 2011).

La planificación de una estrategia alineada a objetivos establecidos por la empresa, es el punto de partida para el análisis del desarrollo de los recursos y capacidades. Es claro que el objetivo primario que persigue la estrategia empresarial siempre será obtener rentabilidad, lograda en gran medida por ventajas competitivas construidas a partir de sus recursos y capacidades.

### 1.1.2. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva puede definirse como la característica distintiva de la empresa que la coloca en una posición favorable en relación a otras empresas, lo que le otorgará mejores resultados. El concepto implica la diferencia existente entre la empresa y su competencia, que si se mantiene por un periodo largo de tiempo, creará una ventaja sostenible. Los recursos y capacidades son los que distinguirán unas empresas de otras y explicará la diferencia en sus resultados, aunque pertenezcan a un mismo sector.

De acuerdo a Jay B. Barney, las principales características que deben tener los recursos y capacidades para generar una ventaja competitiva son: 1) Valiosos: permiten a la empresa concebir e implantar estrategias destinadas a mejorar su eficiencia y efectividad, utilizando correctamente las oportunidades y enfrentándose a las amenazas del entorno empresarial; 2) Escasos: que sólo lo posean pocas empresas dentro del mismo sector; 3) Imperfectamente imitables: Si un recurso o capacidad es inimitable entonces cualquier beneficio puede ser sostenido a lo largo del tiempo, por el contrario si es fácil de copiar o de imitar la ventaja competitiva será exclusivamente temporal; 4) Imperfectamente o limitadamente sustituibles: Supone la no existencia de recursos o capacidades valiosas, escasas e inimitables que sean equivalentes (Barney, 1991).

Si la organización potencializa sus recursos y capacidades y genera ventajas competitivas, estará en el camino para identificar y gestionar adecuadamente sus activos estratégicos de naturaleza intangible, pues son los que generan resultados extraordinarios.

El estudio de la teoría de recursos y capacidades nos sirve de marco general para encuadrar los distintos aspectos y supone una importante base para analizar los elementos internos de la empresa que consideramos esenciales a la hora de formular e implantar una determinada estrategia: los recursos intangibles.

## 1.2 Activos Intangibles

Las transformaciones que ha experimentado la economía mundial en los últimos 20 años y el inevitable aumento del número y el valor de los intangibles en las empresas evidencian la necesidad de considerarlos como prioritarios. A continuación se proporcionan algunos datos sobre su desarrollo histórico, concepto e importancia.

### 1.2.1. Concepto y antecedentes

Hasta hace algunos años, los recursos y activos intangibles de la empresa estaban relegados a una segunda posición en la gestión o administración tradicional de la empresa, concepción que ha ido cambiando paulatinamente, ya que ahora se tiene más claro que en ellos radica gran parte de la diferenciación, posicionamiento y éxito.

A medida que transcurre el S. XXI, la gestión de los activos intangibles se ha convertido en un tema de mayor interés, al mismo tiempo que cobra fuerza como tendencia mundial. Mientras que en el S. XX el valor de las organizaciones se estableció solamente en los elementos tangibles y sobre todo en la capacidad de producción de bienes materiales, a los que se les dedicaba mucho tiempo y recursos para engrandecerlos, ahora esta concepción poco a poco ha ido cambiando para dar paso al protagonismo de los intangibles, donde hoy radican las mayores ventajas competitivas de las empresas, así como los factores de diferenciación.

De acuerdo a Wikipedia, “En el lenguaje contable el término intangible se emplea con un sentido restringido para aquellos activos que producen beneficios parecidos a los que producen los bienes de uso o de renta y que no pueden materializarse físicamente...Los activos intangibles pueden ser: las marcas, la identidad corporativa, la comunicación institucional, la imagen, el reconocimiento de los stakeholders y la reputación de una organización; el conocimiento comercial, operativo, científico o tecnológico, la propiedad intelectual, patentes y derechos de comercialización; las licencias, concesiones y derechos de autor; la cartera de clientes y la forma de relacionarse con ellos, entre otros” (Wikipedia, 2013).

En los años 80 del siglo pasado muchos expertos en valoración de empresas aseguraban que el 70% del valor de un negocio dependía de sus activos tangibles y un 30% de lo que aportaban sus activos intangibles.

Los recursos tangibles e intangibles son los recursos financieros y los activos físicos, respectivamente. Los primeros son los más fáciles de identificar, se encuentran recogidos y valorados en los estados contables de la empresa. Por el contrario, los recursos intangibles serán aquellos basados en la información y el conocimiento, no recogidos en la contabilidad de la empresa y sin naturaleza física.

En la actualidad, se piensa que un 70% del valor de un negocio depende de la calidad y gestión de los activos intangibles. Los gestores de empresas estiman que el intangible que es cada vez de mayor peso en el ámbito empresarial es la reputación corporativa. Aunque más adelante se describirá ampliamente este concepto, el Diccionario de la RAE define la reputación como: “la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” o “el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo” (Real Academia Española, n.d.)

“Entendemos por activos intangibles, los activos no materiales, a veces difíciles de aislar, que no están recogidos en la contabilidad o, si lo están, reflejan valores contables alejados de la realidad y que, y eso es lo más importante, mejoran la posición competitiva de la empresa y ayudan a mejorar los resultados y a crear valor. Ejemplos clásicos de intangibles pueden ser: la marca, las patentes, la propiedad intelectual, la innovación, el liderazgo y la capacidad y habilidades del equipo directivo, la calidad de los recursos humanos o las relaciones de negocio, entre otros” (Garicano R. Tomás, 2011).

Cuando se refiere a activos intangibles se habla de aspectos como las marcas, la reputación corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial, la imagen proyectada tanto dentro como fuera, el capital intelectual de una organización, la cultura, entre otros elementos que si bien carecen de sustancia física, añaden un indiscutible valor económico a las empresas. De ahí la necesidad de administrarlos o gestionarlos.

Al hablar de intangibles nos referimos a los activos de una empresa que carecen de materialidad: su fondo de comercio, sus marcas, las licencias de explotación que esa empresa posee, aunque en años recientes, se escuchan cada vez más términos como reputación corporativa, gestión del conocimiento, responsabilidad corporativa, entre otros, también considerados intangibles.

El elemento común entre recursos y activos intangibles es su inmaterialidad, aunque existen diferencias entre ellos. Para el IASB (Internacional Accounting Standards Board) se habla de activos intangibles cuando la empresa los gestiona esperando obtener beneficios económicos futuros, además de que deberá ser un recurso controlado por la empresa (“International Accounting Standard 38 Intangible Assets,” 2010).

Principalmente, la diferencia radica en que los activos intangibles se pueden evaluar con criterios económico-financieros, pero no así los recursos intangibles que sí son evaluables en términos económicos aunque no con criterios de contabilidad financiera (“International Accounting Standard 38 Intangible Assets,” 2010).

En este trabajo se utilizarán ambos términos, ya que en las diferentes referencias consultadas, en su mayoría textos analizados desde el campo de la comunicación y administración, se utilizan de manera indistinta para hacer referencia al tema que nos ocupa.

La teoría de recursos y capacidades resalta la importancia de los elementos intangibles de la empresa “Generalmente, los recursos intangibles son los que mejor cumplen las características para poder generar una ventaja competitiva”. Además se afirma que los recursos intangibles son los que mejor cumplen las características para poder generar una ventaja competitiva, ya que son: recursos escasos, valiosos, imperfectamente imitables y limitadamente o imperfectamente sustituibles y pueden llegar a ser fuente de rentas económicas duraderas (Danvila del Valle, Carcelén García, & Carrasco Polaino, 2010).

De acuerdo a Sonia Carcelen, los motivos por los que la estrategia empresarial debe basarse en los activos intangibles son: “1) brindan un mayor factor de diferenciación, 2) son recursos únicos, no están disponibles en el mercado, ya que surgen y se desarrollan dentro de las empresas de modo complejo y con cierto periodo de tiempo. Son exclusivos y específicos a cada empresa, son inimitables, intransferibles y con un alto grado de ambigüedad, por lo que no tienen ningún valor fuera de ella. Estas características posibilitan la obtención de rentas duraderas en el tiempo”.

Los recursos intangibles, tales como la reputación de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, las capacidades de los empleados, la imagen de la marca y las habilidades directivas son indispensables a la hora de medir el poder competitivo de una empresa “Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in corporate” (Los activos intangibles son la verdadera fuente de poder competitivo y el factor clave en la capacidad de adaptación corporativa “) (Itami, 1991).

Entonces, los recursos intangibles se convierten en los activos principales y más seguros para la obtención de una ventaja competitiva duradera.

Itami y Roehl destacan que en la mayor parte de los principales conceptos de los recursos intangibles se encuentran los siguientes términos:

- “Naturaleza inmaterial: No tienen naturaleza física ni monetaria; la mayoría de estos activos no aparecen en el balance contable de la empresa.
- Basados en la información, la experiencia y los conocimientos Los activos intangibles estratégicos suelen ser no codificables, con un alto grado de ambigüedad causal que dificulta enormemente la posibilidad de imitación por parte de los competidores.
- Generalmente permiten ser utilizados de muchas maneras y de forma simultánea. La información, el saber hacer, la experiencia y el conocimiento pueden ser combinados en múltiples actividades en el mismo tiempo sin que se deteriore o deprecie con su utilización” (Itami, 1991).

En el caso de recursos intangibles generados mediante una determinada cultura corporativa o como resultado de complejos procesos organizativos, con un alto nivel de ambigüedad causal y movilidad imperfecta; lo cual evita la imitación de los activos intangibles que generan ventajas competitivas.

### Características de los recursos intangibles

Existencia y rentabilidad para la empresa	Difícil de demostrar o determinar con exactitud
Relación con otros activos intangibles a los que está asociado	Incrementa el valor de otros activos intangibles, aunque dicho aumento de valor es muy difícil de estimar o cuantificar con exactitud
Utilización simultánea en varias actividades y áreas de la empresa	Tienen la facilidad y capacidad de crear valor
De creación interna. No existe un mercado de compra y venta de activos.	Cada empresa tendrá intangibles distintivos

Incrementa su valor con el tiempo	Su utilización favorece el aumento en su capacidad de generar valor para la empresa. Tienen un tiempo de vida largo
Vulnerables a crisis	Su tiempo de vida dependerá de acontecimientos que pongan en riesgo su valor
Requieren tiempo para su desarrollo e implementación exitosa	Dependen del tiempo y son muy difíciles de acumular
Específicos a cada empresa	El valor y los beneficios se generan en relación al resto de activo de la empresa. Por lo que son intransferibles, perderían su valor.
Alto grado de incertidumbre y ambigüedad causal	Desaparecen si empresa deja de existir
Alta incertidumbre y periodo largo en la obtención de rentabilidad	Se requiere un periodo más largo que los activos tangibles para la obtención de rentas, por lo que tienen un riesgo mayor

(Contractor, 2001)

Actualmente, estudiosos del tema han desarrollado sistemas métricos de los intangibles, ya que parten de la idea central que el valor actual de la empresa está definida por el valor de estos recursos.

En muchos casos, las organizaciones poseen una gran diversidad de recursos intangibles que le aportan valor, así como distintos indicadores para evaluarlos. La importancia que cada empresa muestre en cuanto a estos activos, reflejará una determinada estrategia corporativa diferente a las desarrolladas por el resto de las empresas. Por tanto, resulta básica su investigación con correctos modelos de medición, para conocer la aportación de los activos intangibles a los resultados empresariales.

Dentro de los recursos intangibles debemos buscar los estratégicos, que serán aquellos que reúnan las condiciones para ser ventajas competitivas.

### 1.2.2. Importancia de los Recursos Intangibles

El estudio del tema de la intangibilidad cobra cada día más importancia en la medida en que el desarrollo de las economías se basan cada vez más en servicios y las TIC, creciendo en las organizaciones basadas en el conocimiento. Las organizaciones se encuentran frente a un entorno altamente competitivo; y con él, el mundo de las marcas, la imagen y la reputación empezó a demandar mayor atención por el valor y distinción que estos elementos confieren a las compañías. \*Management: Administración ó gestión de un negocio o empresa

A estas condiciones hay que sumar el enfoque en las relaciones con los públicos de interés o stakeholders, la percepción de las organizaciones como agentes sociales con gran influencia para generar cambios, una mayor tendencia a proyectar y comunicar adecuadamente a las empresas, entre otras circunstancias que serán el motivo de esta transformación. De acuerdo a una de las mayores autoridades en el tema, Justo Villafañe

(López Triana & Villafañe, 2012), estos activos pronto conquistan un lugar destacado en las organizaciones y se convierten en la clave de la gestión empresarial moderna.

A modo de complemento, encontramos la postura de Michael Ritter, quien afirma “En el mundo de las empresas, los intangibles como el capital social, la investigación y el desarrollo, la calidad del management, las marcas, el marketing y la reputación, entre otros, son activos fundamentales que por sus características no figuran en estados contables. Sin embargo, son de enorme significado en el desempeño y la competitividad porque generan expectativas sobre beneficios económicos sin implicar derecho legal alguno”.

Por otra parte “los intangibles son producto de habilidades, los conocimientos, la experiencia, la capacidad innovadora y de gestión para generar ganancias futuras, aspecto disparador del valor de una empresa cuando ésta tiene éxito.”(Michael Ritter, 2013).

En México, como en otros lugares del mundo, el tema de los intangibles y su gestión en general, ha comenzado a aparecer en la agenda de interés entre los responsables de estas cuestiones en las empresas. En los últimos años, se evidencia un creciente interés y una mayor conciencia por cuidar la imagen e incrementar la reputación empresarial. Sin embargo, en muchos casos la atención se dirige más a la gestión de ciertos activos como podría ser la marca, desatendiendo la comunicación de todos los intangibles en su conjunto.

En los mercados resulta ya muy difícil obtener una diferenciación de la oferta comercial basada en factores funcionales. Aspectos como la calidad, precio o la distribución, que hace unas décadas resultaban trascendentales, hoy ya no diferencian una oferta comercial de la de un competidor.

En la actualidad, casi todo tiene una calidad muy similar, un precio muy parecido y se encuentra en los mismos puntos de venta. Las elecciones de compra de los consumidores se reducen a una lista muy restringida de marcas. En este punto, un valor intangible puede ser decisivo en el proceso de elección, ya que atribuyen factores de diferenciación, superando la oferta funcional del mercado.

Otra clave del valor de los intangibles es que no se pueden copiar, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta. Este tema se desarrollará más ampliamente en el capítulo dedicado a la Reputación Corporativa.

Los intangibles, también fidelizan no sólo a los clientes sino también a los empleados y a otros stakeholders o públicos de interés de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos stakeholders bien ante un acto de consumo o la buena disposición hacia una empresa.

Parece ser cada vez más cierto que la gestión de los intangibles, representa una de las fuentes de valor de una empresa, y probablemente la más importante de todas ellas. Por ello, actualmente el principal reto de muchas empresas es tratar de gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa.

“El mercado global exige a las empresas impulsar el campo de los activos intangibles porque constituyen un capital excepcional, ya que son fuente de creación de valor en las empresas. Se deben identificar y gestionar para que se conviertan en recursos de gran valía para las organizaciones, factores claves de su liderazgo y soporte de su diferenciación” (López Triana & Villafañe, 2012).

De acuerdo a Justo Villafañe, en la gestión de los recursos intangibles de las grandes compañías existen cuatro aspectos críticos sobre los que hay que ser muy rigurosos:

- La visión estratégica que debe orientar la gestión empresarial, incluidos los intangibles.
- El sistema de evaluación de los recursos intangibles.
- La integración de la gestión de los intangibles en la cadena de valor de la empresa.
- Una comunicación eficaz de esos intangibles que logre el reconocimiento de los stakeholders y de los organismos de calificación y certificación. (López Triana & Villafañe, 2012)

Las empresas gestionan la mayoría de sus intangibles con el propósito de agregar valor y dando forma e importancia a la diferenciación y credibilidad de la compañía. Elementos que ya no alcanzan simplemente con la publicidad.

Por lo tanto, las organizaciones asumen nuevas responsabilidades y juegan un papel mucho más activo en temas sociales relacionados a su actividad. Esta transformación en el rol, incrementa su grado de complejidad en las políticas de gestión de todas las áreas de la organización y demanda la necesidad de comunicar sus rasgos más distintivos, proyectarla como sujeto social y sobre todo, generar una percepción positiva de la organización hacia los públicos de la empresa.

La gran expansión industrial trajo consigo una creciente competencia, así como más productos con características similares entre sí, por lo que una necesidad fundamental para las empresas es la diferenciación a través de los activos intangibles, los cuales deben ser transversales y sobreponerse a todas las acciones y comunicaciones de la empresa, como valores globales estratégicos, dotando a la organización de una personalidad única y exclusiva.

Por otra parte, Joan Costa afirma que “estamos enfrentando un cambio cultural, ya que representa la salida de una cultura material para entrar en la cultura de lo inmaterial, de la interacción simbólica y de los valores intangibles, los cuales hay que aprender a construir y a vender, lo que implica nuevas formas de actuar, de comportarse y de comunicar por parte de las organizaciones” (Costa, 2001).

En un mercado global y saturado, las empresas exitosas serán aquellas que tengan la capacidad de planificar y establecer una comunicación estratégica con sus públicos y que actúen dentro de la nueva lógica empresarial en la que se reconozca a los activos intangibles como capital estratégico y generador de valor. El éxito se determinará por la capacidad de las organizaciones para gestionarlos, más allá de la calidad de sus productos o servicios.

Se puede asumir, que los activos intangibles son la mayor fuente de valor económico dado que representan la mejor opción para diferenciarse, no se pueden copiar y fidelizan emocionalmente a los stakeholders.

La comunicación eficaz hacia sus públicos de interés, a través de múltiples mensajes y canales de comunicación, posibilita el apoyo y la legitimidad que la empresa pueda recibir de ellos, ya que sin su apoyo la empresa no contará con una licencia para operar en el entorno en el que se desarrolla.

Son varios los autores que destacan la importancia de la comunicación en todo el proceso empresarial, situándola incluso a la altura de otras políticas de gestión siempre magnificadas. Así, afirma Van Riel “la comunicación, junto a la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, resultan esenciales para contribuir al logro de los objetivos de la empresa” (C. B. M. van. Riel & Cerdá, 1997).



Más adelante se profundizará en la importancia de la Comunicación Corporativa en el proceso de la construcción de una Imagen y Reputación Corporativa para la organización.

### 1.2.3 Activos Intangibles en la construcción de la Reputación Corporativa

En un contexto global marcado por la competitividad, las organizaciones alrededor del mundo se enfrentan a nuevos desafíos y es cada vez es más evidente que la generación de valor se fundamentará en la importancia y gestión de lo inmaterial: el comportamiento organizacional, las marcas, la cultura, la imagen, el conocimiento, las habilidades de la gente, la personalidad, la responsabilidad social y la reputación corporativa. Estos recursos de naturaleza intangible pueden considerarse como intrínsecos a la organización, ya que forman parte de la dinámica generada por su operación habitual; por otra parte, contribuyen a que la empresa logre una diferenciación en el mercado y sector al que pertenezca, por lo que actualmente la gestión de sus intangibles no es opcional, sino un requisito necesario e indispensable.

De todos los intangibles, destaca por su importancia la reputación corporativa, tema central de este trabajo y el cual se explicará a detalle en el siguiente capítulo, pero considero pertinente exponer el concepto de otros intangibles y su significado en la dinámica organizacional.

#### 1.2.3.1. Identidad Corporativa

La Identidad corporativa es la base de la organización, pues es la personalidad que se construye para sí misma una organización y es a partir de ésta identidad que posteriormente se forma la imagen.

Las empresas, conscientes del poder de una visión estratégica, determinan la identidad que necesitan para alcanzar sus objetivos. Es a través de esta identidad que la empresa comunica sus atributos y valores a los diferentes stakeholders o públicos de interés con los que se relaciona.

La identidad corporativa es una decisión estratégica, un activo y está estrechamente relacionado con el plan de negocios. Esto les permite desarrollar su propia y distintiva forma de actuar tanto hacia dentro como hacia afuera de sí misma, y de esta manera hacer posible su visión empresarial.

Este concepto queda definido en palabras de Justo Villafañe del siguiente modo:

“La identidad corporativa es el ‘ser’ de la empresa, su esencia. (...) El estudio de la identidad de una empresa, como la de una persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia” (Villafañe, 1999).

Según Mattelart, la identidad de una empresa es la configuración única que toman sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones y las relaciones que estos elementos establecen entre sí (Mattelart, 2000). En definitiva, la identidad corporativa es lo que “la empresa es”, su razón de ser y sus perspectivas futuras, su visión y misión empresarial.

Siguiendo a Justo Villafañe “La identidad es como el cuerpo mientras que la imagen corporativa es como el reflejo que se proyecta en el espejo, en la medida que fortalece la identidad, la imagen será mejor”. La identidad corporativa debe definirse dentro de la organización, y reflejarse en un documento denominado “carta de identidad” que debe ser compartido y asumido por todos los empleados de una organización. En

este documento deben estar recogidos los parámetros básicos que definen y mueven a la empresa desde el presente hacia el futuro (Villafañe, 1999).

Villafañe se refiere a esta carta de identidad como el instrumento que pretende representar los atributos que constituyen la identidad de una organización y que persigue dos objetivos claros:

Convertirse en una importante referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la compañía; y, proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico.

Este documento debe contener la historia de la organización, su misión, visión estratégica y finalmente una síntesis de su proyecto empresarial; debe recoger los pilares básicos de los atributos que conforman la identidad de la empresa y que son los que a continuación se mencionan:

- ❖ Historia de la organización, elemento indispensable que configura su identidad, posee una naturaleza inmutable y de carácter permanente, el devenir histórico de la empresa resulta un factor clave para entender la identidad.
- ❖ Lo relacionado a los productos o servicios pioneros de la empresa, a los prototipos o patentes conseguidas, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a sus éxitos y fracasos, a todas las personas que han trabajado en la compañía a lo largo del tiempo.
- ❖ Proyecto empresarial que al contrario de lo que sucede con la historia de la compañía, este es un elemento mutable que debe cambiar para adaptarse a las circunstancias del entorno.
- ❖ Valores compartidos entre el personal de la compañía, el conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas que se convierten en principios de comportamiento como costumbres y pautas que orientan la acción.

“Dentro de las orientaciones estratégicas es fundamental que la empresa determine su visión estratégica y su misión que son por un lado, la imagen compartida por los miembros de la alta dirección sobre lo que quieren ser y como llegar a serlo y por otro, el modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica y como pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la visión. En definitiva, la visión nos dice que queremos llegar a ser y la misión nos indica cómo lograrlo. En último lugar, las políticas de gestión son la concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales tales como la financiera, productiva, comercial, etc” (Villafañe, 1999).

Paul Capriotti la define como “el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos en la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización” (Capriotti, 1992).

Villafañe complementa afirmando que la cultura corporativa está formada por todas aquellas actuaciones observables y constatables y que suponen, una manera particular de hacer las cosas tales como el entorno físico, el lenguaje, conducta no verbal, imagen personal, etc. (Villafañe, 1999)

Los atributos previamente descritos son, en la opinión de los autores mencionados, los que componen la identidad corporativa, la esencia y personalidad de la empresa y es indispensable que tenga ese conocimiento de sí misma para resaltar sus atributos más positivos y comunicarlos a sus stakeholders. Además, esta identidad será la base de la imagen positiva que se pretende lograr como primer paso, para alcanzar

posteriormente una buena reputación, que es en estos tiempos, el fin último de todas las empresas que quieran ser exitosas.

Entonces, las empresas deben tener en cuenta que, para construir una imagen corporativa positiva e influir en sus públicos, deben partir de una identidad corporativa bien definida y planificar ordenadamente los mensajes a transmitir, pues la imagen debe estar basada en realidades. Así, trabajar sobre la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso.

Al respecto Joan Costa afirma “Para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir, tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros – la conducta- y comunicada explícitamente por los segundos”. Entonces, “si la identidad se entiende como la realidad de la corporación, o sea, lo que la empresa es o la percepción que la alta dirección tiene sobre ella, por lo que se trata de un constructo más centrado en los públicos internos de la organización, que son quienes la definen, mientras que la imagen se relaciona más como los consumidores y otros stakeholders” (Costa, 2003).

Según Villafañe, la perspectiva reputacional de la marca tiene su origen en la identidad corporativa, ya que es el ser de la organización. “La noción de identidad es el origen conceptual de las principales nociones involucradas en la gestión de los intangibles empresariales y, por supuesto, también de la reputación; de la reputación de marca y de la corporativa”...“la identidad corporativa, entendida desde una concepción dinámica, es el resultado de la convergencia de tres ejes: la historia de la organización, su cultura corporativa y la estrategia empresarial” (Villafañe, 2013).

#### 1.2.3.2. Imagen Corporativa

Al igual que las personas, las organizaciones tienen una imagen que transmiten por medio de sus actos sean intencionales o no y que es percibida por los consumidores u otros públicos de interés, imagen que deriva también de su comportamiento, de los medios de comunicación, de las relaciones interpersonales y de la experiencia personal.

Han sido muchas las aportaciones que han contribuido en la conceptualización de imagen corporativa y que han analizado sus ventajas, sus efectos en distintos públicos y el tratamiento que le han dado las empresas, por lo que desde hace algunas décadas se ha ido configurando como una importante línea de investigación dentro del management, lo cual tiene sentido considerando la importancia estratégica que representa este activo para las empresas, además de ser la fase anterior en la construcción de la reputación corporativa y el resultado de la gestión de la identidad corporativa, tal como se explica en el apartado anterior.

Hasta hace unas décadas, los dos principales objetivos de las organizaciones eran producir y vender, mientras que los valores intangibles como la imagen, entre otros, constituían subproductos de la gestión de la empresa; en consecuencia, la imagen no era vista con la importancia que requiere, al respecto Joan Costa “apenas significativo frente a lo que era cosustancial con las finalidades productoras y económicas de las empresas, que no eran desde luego las de cultivar una buena imagen, sino las de fabricar y vender cada vez más al mayor número posible de clientes (Costa, 1977).

A partir de la década de 1990, construir una imagen positiva, exclusiva y perdurable se convirtió en un aspecto tan trascendente para las empresas como vender productos. Hoy en día, los consumidores compran marcas por sus funciones, pero también por sus significados simbólicos, así como por la actitud y relación que mantienen con ellas.

Cada uno recibimos un sinnúmero de mensajes referentes a otras personas u organizaciones, atribuyéndoles una serie de rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Se crean así, estructuras mentales cognitivas, que son esquemas significativos, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos las cosas. Así, nuestro conocimiento del mundo cotidiano se organiza sobre la base de un gran número de esas estructuras mentales, relativas a personas, cosas, objetos o situaciones.

Por tal motivo, el concepto de imagen corporativa se refiere a todo el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización. En este contexto, tienen sentido nociones como imagen institucional o corporativa, interpretada como aquella que se construye socialmente en torno a una institución u organización o de la imagen intencional, concebida como la imagen que una organización proyecta al conjunto de la sociedad.

Justo Villafañe en su libro *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de la empresa* define la imagen de una empresa como “el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que aquella produce en la mente de sus públicos” y añade que otra manera de entender la imagen corporativa es como una interpretación acumulativa de información que llega a los públicos y esas percepciones que llegan a su mente, suman y restan lo bueno y lo malo del acumulado de información. No obstante, afirma que “las percepciones públicas de calidad, seriedad y confiabilidad de la empresa no se construyen solamente con publicidad sino con comportamientos comunicados estratégicamente” (Villafañe, 2016).

Y continúa afirmando que la imagen corporativa es también, un estado de opinión que los públicos de una organización adquieren a partir de los numerosos inputs que reciben de ella. Pero su aportación es que precisa, que “algunos de estos tienen una naturaleza comunicativa, muchos de los cuales persiguen proyectar una imagen intencional de la organización que favorezca la satisfacción de sus metas empresariales o institucionales, pero otros, y quizá los más importantes, tienen que ver con su comportamiento y su cultura empresarial” (Villafañe, 2016).

A continuación expondré los conceptos de Imagen Corporativa de algunos de los autores más sobresalientes que han abordado este tema:

Justo Villafañe: “La Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un ‘conjunto’ de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafañe, 2016).

Luis Angel Sanz de la Tajada: “La Imagen como el conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o a una marca: representación que es el resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa – o la marca- en cuestión” (Sanz de la Tajada, 1994).

De acuerdo a Paul Capriotti, la construcción mental por parte de sus públicos es a lo que se llama Imagen Corporativa de la Organización, la cual condicionará en mayor o menor medida, la forma en que los individuos se relacionarán y actuarán con la compañía.

Al mismo tiempo, asegura que la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, ya que crea valor para la empresa y se establece como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen en sus públicos: a) Ocupará una imagen en la mente de los públicos; b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras creando valor para sus públicos; c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales.

“Definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. De esta manera, Imagen Corporativa es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado en otros tres conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa” (Capriotti, 1999).

Capriotti señala que no está de acuerdo en que varios autores han abordado el estudio de éste tema, debido a que se han enfocado en analizar al emisor y en los procesos de construcción de los mensajes corporativos, siendo que los mensajes se forman en los receptores de ésta información o públicos de la organización, por lo que debe ser estudiado desde la perspectiva de estos.

Joan Costa: “La Imagen de la Empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de esta en tanto que actor social” (Costa, 1977).

Las definiciones anteriores, ponen en claro que la Imagen Corporativa no es únicamente la imagen visual de una organización sino la imagen mental que resulta de todo un conjunto de percepciones del aparato sensorial humano y quedan plasmadas en la colectividad, la cual las dota de atributos de acuerdo a sus vivencias, experiencias tanto racionales como emocionales. Por lo tanto, la construcción de la Imagen Corporativa es un proceso eminentemente receptivo, ya que se forma en la mente de sus públicos en base a la amplia gama de mensajes traducidos en acciones y comportamientos que reciben de la empresa.

De acuerdo a Paul Capriotti, las siguientes son algunas de las circunstancias presentes en el mercado global que dificultan que los públicos puedan identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios u organizaciones y que han puesto en relieve la importancia de la gestión de la Imagen Corporativa en las organizaciones:

- “Homogeneización de los productos/servicios”: Ante una creciente oferta de productos y servicios, es cada vez más difícil para los consumidores distinguir las características físicas entre uno y otro.
- “Saturación de la oferta de productos/servicios”: Debido a la sobreoferta de productos y servicios, derivados por la cantidad de marcas y variedades de cada una de éstas sobre cada producto. Al igual que en punto anterior, hace más complicada la diferenciación entre los productos.
- “Aceleración del consumo”: Los consumidores no cuentan con tiempo suficiente para diferenciar los productos debido a que cada vez es más su corto tiempo de vida en el mercado.
- “Saturación Comunicativa”: La gran cantidad de mensajes que reciben los consumidores hace que se complique el procesamiento de información.
- “Cambios cualitativos en los públicos”: Debido al incremento de información que reciben los públicos, cada día son más exigentes y capacitados para analizar los mensajes y opinar sobre el actuar que tienen las organizaciones (Capriotti, 1999).

Al respecto, Justo Villafañe plantea que para que la empresa logre una Imagen Positiva, es decir, para que el resultado o síntesis de conceptualización de la Imagen de la empresa sea positivo en la mente de los públicos, 1) Debe estar basada en las características y circunstancias reales de la empresa, ya que sería contraproducente construir una imagen ficticia; 2) Se debe generar una Imagen Intencional, que se obtiene a través de la comunicación corporativa y que tiene por objetivo enfatizar los puntos fuertes de la organización, y por último, 3) Coordinar las políticas formales con las funcionales, entendiendo que las primeras

comprenden a la identidad visual, la cultura y la comunicación corporativas, las cuales deberán ser gestionadas de manera conjunta con las políticas funcionales: producción, comercial, financiera, etc. (Villafañe, 1999)

Capriotti que también hace una interpretación acumulativa de la imagen y aporta dos características básicas de este proceso de configuración de la imagen: (Capriotti, 1999)

- ❖ Es fragmentario, porque se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas y agrupadas con las anteriormente percibidas.
- ❖ Es discontinuo, porque esas informaciones son percibidas en diversidad de circunstancias, en diversos espacios y diversos tiempos.

Por lo tanto, el proceso de configuración de la imagen corporativa es un proceso de síntesis entre los diferentes tipos de mensajes recibidos, que dará origen a una acumulación positiva o negativa. Entonces, la imagen corporativa será el resultado que se obtendrá al transmitir una personalidad clara y definida a sus públicos, en gran parte por medio de la comunicación que se hace la empresa. En definitiva, la imagen hay que entenderla en términos de globalidad, considerando que es cúmulo de experiencias que alguien tiene de una institución.

En este sentido, hay que determinar que una de las propiedades fundamentales de la imagen es su naturaleza intangible, ya que se trata de algo etéreo sobre lo que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo, gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza. La otra propiedad que tiene la imagen corporativa es su carácter transversal ya que toda actividad de una compañía puede interpretarse en términos de imagen.

Es importante comunicar la Imagen Corporativa, de acuerdo a los objetivos de la empresa, pues en un mercado global y saturado, las empresas exitosas serán aquellas que tengan la capacidad de planificar y establecer una comunicación estratégica con sus públicos y que actúen dentro de la nueva lógica empresarial en la que se reconozca a la Imagen Corporativa como un activo generador de valor.

La empresa siempre comunica, tanto a través de sus acciones como por sus mensajes involuntarios que pueden ser tanto positivos como negativos, los cuales contribuirán a configurar la percepción que sus públicos tengan de ella, y por consiguiente, su Imagen Corporativa. Por lo tanto, el éxito de una empresa radicará en la capacidad de ordenar y controlar los mensajes que emita y por la capacidad para gestionar su comunicación y construir su imagen y reputación, más allá de la calidad de sus productos o servicios.

Cada organización tiene una determinada forma de comunicarse, lo cual la dotará de características o atributos significativos que la definirán y diferenciarán entre otras organizaciones de un sector de actividad determinado. Aunque hay que señalar que una campaña de comunicación no es suficiente para crear la imagen sostenida de una organización, ya que se trata de un proceso de recepción e interpretación de diferentes tipos de mensajes. Por otra parte, estos mensajes no son determinantes por sí mismos, pero en conjunto, pueden ser decisivos en la preferencia de los públicos sobre una empresa, servicio u producto.

Al respecto, Paul Capriotti, afirma: “Al hablar de Imagen Corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (Capriotti, 1999) .

En otras palabras, la Imagen Corporativa es el resultado del proceso de conocimiento de un individuo a una organización, es un conocimiento espontáneo, resultado de la experiencia de los stakeholders o públicos de relación con la organización, percibiéndola como una persona u actor social en la vida diaria de una persona.

Las creencias, no están basadas en conocimientos objetivos, reales o comprobados, sino que esta estructura mental o Imagen Corporativa se basa en un cúmulo de mensajes que el sujeto recibe y considera como válidas, en torno a las cuales, evaluará y actuará.

“Así, cada grupo de interés selecciona los elementos que por la relación que tiene con la empresa le afectan más, y sobre la base de éstos se formará una imagen global (...) todas las impresiones e informaciones recibidas, los públicos retienen en muchos casos únicamente los elementos que, por su vinculación con la empresa, les resultarán más cercanos y sobre éstos apoyarán su valoración global, por lo que se espera que a los usuarios de un servicio los influyan diversos aspectos de la actividad de la empresa, pero a la hora de valorar a la compañía consideren sobre todos los atributos relacionados con su actuación comercial (Grund & Fombrun, 1996).

De acuerdo a Charles Fombrun “cada público se sentirá atraído por distintos aspectos de la actividad de la empresa y tenderá a utilizar diferentes filtros cognitivos, dando mayor o menor peso a cada atributo, según su status e intereses con la organización”...”A pesar de que no existe consenso al delimitar las dimensiones que constituyen la imagen, sí parece claro que ésta posee un carácter multidimensional, de modo que, según la actuación de la empresa y los atributos proyectados en la comunicación, el público recibirá distintas impresiones relacionadas con su comportamiento comercial, estratégico y social” (C Fombrun & Shanley, 1990).

Capriotti cita a Joan Costa, quien afirma “la imagen es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Capriotti, 1999).

Para concluir hay que respaldar que es vital la correcta gestión de la imagen corporativa ya que se puede decir que imagen positiva, es una de las condiciones para el éxito empresarial. Y es por esto, que la imagen debe ser antes una función de la gestión de la empresa, que de la comunicación específicamente. En definitiva, una vez definida la identidad y la imagen corporativas y visto como hay que proyectar esta imagen, para inducir entre los públicos de una empresa una imagen positiva, se debe dar paso a varias nociones que mejorarán la comprensión de los procesos que conforman dicha imagen y que se convierten en vectores clave a la hora de gestionar la imagen. Y es que la imagen corporativa es el resultado de otras tres imágenes previas; la funcional, la autoimagen y la intencional que son consecuencia del comportamiento corporativo, la cultura y la personalidad corporativa, respectivamente y que se explican a continuación:

### 1.2.3.3. Comportamiento corporativo

El comportamiento corporativo corresponde a lo que Justo Villafañe denomina “imagen funcional” (Villafañe, 2016) que son las actuaciones de la empresa en el plano operativo de sus procesos productivos. Es lo que se denomina el sistema fuerte de la empresa y corresponde a las funciones financieras, productivas y comerciales. La importancia del comportamiento corporativo en la imagen de una empresa es tan decisiva que si no logra alcanzar un nivel de suficiencia en relación a la media del sector de actividad en el que esa empresa opera, de poco servirán las acciones de comunicación. Sólo a partir de ese nivel de suficiencia se logran resultados eficaces a través de la comunicación.

También Capriotti habla de esta “imagen funcional” (Capriotti, 1992) aunque lo hace en otros términos ya que concede importancia a las experiencias personales y al propio contacto de los públicos con la organización. Pero su diferencia radica en dos aspectos, por un lado, en que habla de la experiencia con la organización y no de la organización propiamente dicha. Por otro lado, en que lo hace incidiendo en que es más de las fuentes de información y no le da el carácter determinante que le confiere Villafañe. En definitiva, el primer paso en la configuración de la imagen corporativa estará en el plano funcional de la empresa y a partir de este, ya tendrán influencia el resto de los aspectos.

La imagen corporativa será el resultado de los mensajes que recibe de la empresa, por lo que se requiere de una actividad comunicativa organizada, lo que ha hecho que las organizaciones pongan más atención a los mensajes que emite, ya sean voluntarios o involuntarios.

#### 1.2.3.4. Cultura Corporativa

Edgar K. Schein, uno de los autores que con mayor rigor y profundidad ha estudiado el concepto de cultura en las organizaciones, lo define del siguiente modo:

“El conjunto de normas y valores caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella” (Losada Díaz, 2004).

Por su parte, Justo Villafañe denomina y define la cultura corporativa como la “imagen interna” o “autoimagen” y que corresponden a la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen. Lo que sucede es que como esta cultura corporativa tiene que ver con la naturaleza humana es una de las cuestiones más complejas a gestionar (Villafañe, 1999).

Así pues, concreta la composición de la cultura en tres grandes factores que son la identidad corporativa, antes descrita (lo que es la organización), el sistema de valores corporativos (lo que piensa la organización) y finalmente la unidad estratégica que se refiere a lo que hace la organización.

También Edgar K. Schein ((Losada Díaz, 2004) habla de tres componentes de la cultura corporativa que en esencia son los mismos de los que habla Villafañe y que denomina; creencias y supuestos básicos que operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización, en segundo lugar los valores y finalmente, manifestaciones visibles de la cultura (rituales, normas y símbolos). En definitiva, estas tres dimensiones, ser, pensar y hacer es dónde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización, no de una forma automática, directa, siempre explícita, sino de múltiples maneras que tienen que ver con los niveles en los que la cultura se expresa.

Entendemos entonces que la cultura corporativa es el conjunto de valores, rutinas y experiencias adquiridas por una organización que se ha consolidado con el paso del tiempo y que por esta razón, pueden transmitirse a los miembros de la organización como pautas a seguir. Por ello, la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad.

La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes de hecho, para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa



confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son por tanto, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

#### 1.2.3.5. Personalidad Corporativa

La personalidad corporativa es lo que Justo Villafañe denomina “imagen intencional” (Villafañe, 1999) y que corresponde a aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva. En este contexto la noción “imagen intencional” es equivalente a la de “posicionamiento estratégico”.

La personalidad pública o corporativa se construye básicamente a través de la comunicación pero ésta no es, como ya se ha comentado, el único modo de alcanzar una imagen positiva, ya que la imagen corporativa no sólo es el resultado de la comunicación, al contrario, este es uno de los factores menos determinantes.

Entonces, la personalidad corporativa es “el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva. Las manifestaciones más comunes son la marca, la identidad visual y la comunicación en todos los aspectos (de marketing, corporativa e interna)” (Villafañe, 2004).

#### 1.2.3.6. Marca Corporativa

El profesor Justo Villafañe introduce en su libro “La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas” la noción de marca, desligada del producto y definida del siguiente modo:

“La marca tal como se entiende hoy, es la expresión de un compromiso de la empresa con sus stakeholders, una especie de promesa hacia éstos (...) en consecuencia sólo una empresa con credibilidad – una empresa reputada – logrará una marca igualmente reputada al convertir esa reputación en el aval de su marca ante sus públicos, en la garantía de lo que se les promete (...) La marca reputada no es sólo la marca propiedad de una empresa con buena reputación, es también, y fundamentalmente, la expresión de la coherencia entre la promesa que esa empresa hace a sus públicos – promesa expresada a través de la marca – y su comportamiento corporativo, su forma de hacer. Esa promesa que la marca representa y traslada a los stakeholders de la empresa es lo que Aaker llamaría identidad de marca (...) el ser de la empresa, su esencia – y que constituye la fuente de la reputación, tanto de la empresa como de su marca” (Villafañe, 2004).

Ante esta reflexión, Villafañe plantea una evolución en la configuración de la imagen corporativa donde sustituye el “decir”, que en sus planteamientos iniciales venían condicionados por la personalidad corporativa, por “prometer” lo que actualmente y en coherencia con sus palabras anteriores queda encarnado en la marca (Villafañe, 2004).

Villafañe sostiene que la marca es el vehículo de las empresas para hacer llegar a sus grupos de interés su identidad, definido previamente como sus formas de hacer y de pensar a través de un conjunto de compromisos que pueden adquirir la categoría de promesa corporativa. Es el resultado del cumplimiento de esta promesa lo que genera la revalorización y la reputación de marca.

“La marca es la promesa corporativa que una empresa hace a sus grupos de interés; promesa que cuando es cumplida, deviene en reputación gracias al reconocimiento de esos grupos de interés. La reputación corporativa es, en gran medida, el resultado de alinear las formas de hacer – el comportamiento corporativo –

con las formas de pensar, es decir, con los valores éticos y profesionales de la compañía – su cultura corporativa – y, finalmente con la promesa que su marca encierra” (Villafañe, 2013).



(Villafañe, 2013)

Por todo lo anterior, se concluye que la reputación de una marca será proporcional al grado de cumplimiento de la promesa que una compañía hace a sus stakeholders, a través de la propia marca y oscilará en función de la importancia que cada uno de estos grupos de interés tenga para la empresa y del nivel en el que dicho cumplimiento satisfaga las expectativas de estos.

## CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS EN LA CONSTRUCCION DE LA REPUTACION CORPORATIVA

### 2.1. Comunicación Organizacional

Debido a mi área de estudio y por la importancia que ocupa dentro del tema de la presente investigación, se abordará el concepto y papel de la comunicación en la nueva lógica empresarial, basada en la gestión de intangibles.

Se considera el proceso que posibilita la interacción y retroalimentación entre las organizaciones y sus públicos y de su correcta gestión dependerá el éxito de la organización y representará uno de los activos más importantes y valiosos de la empresa.

#### 2.1.1. Concepto

Si partimos del concepto de comunicación de Lasswell “quién dice qué a quién, mediante qué canal y con qué efecto”, se entiende como un proceso de transmisión lineal de un mensaje que parte del emisor hacia el receptor, a través de un canal apropiado para el mismo y con el código correspondiente, compartido por ambos agentes. En estudios posteriores y debido a la evolución de las teorías de la comunicación de acuerdo a un contexto histórico y social determinado, ahora se da más importancia a la percepción e impacto en el receptor.

Partiendo de los planteamientos anteriores, surge en el siglo XX en Estados Unidos el concepto de “comunicación organizacional” y empieza a desarrollarse como parte de las diferentes estrategias empresariales, una encaminada particularmente a la comunicación.

Con el término “organización” hago referencia a cualquier grupo de personas que desarrollen una actividad que persigue uno o más objetivos comunes. Esta tesis trata sobre la comunicación en la empresa, la cual es una organización, por lo que considero sinónimos. Por otra parte, cuando una de las partes en el proceso de comunicación es una empresa, me refiero a ella como comunicación empresarial u organizacional.

Cabe señalar que en la nueva lógica empresarial, basada en la gestión de intangibles, la comunicación actual forma parte de la gestión o administración de una organización. Se le atribuye en gran medida, la tarea de definir, planificar y gestionar la imagen de la empresa y consecuentemente la reputación, a través de la información e interacción con los diferentes públicos, de los que depende el éxito de la organización, idea en la que se profundizará más adelante.

Como parte de la labor de comunicación se incluyen actividades como: la comunicación institucional, interna, externa, relación con medios, publicidad, así como estrategia de imagen. La estrategia de comunicación queda enmarcada en la estrategia de la empresa, entendiéndose esta como un plan en un plazo determinado que tiene como finalidad alcanzar objetivos específicos a través diferentes acciones planeadas por la organización.

La comunicación organizacional o empresarial incluye todas las actividades y las acciones de comunicación que se desarrollan en la organización ó empresa. Para Goldhaber “la comunicación organizacional puede ser considerada como un proceso de creación e intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones

interdependientes” (Goldhaber, 1999) . De acuerdo a Andrews y Herschel “es el proceso a través del cual los seres humanos, interdependientes, se hacen portadores y creadores al intercambiar mensajes” (Andrews & Herschel, 1995).

En palabras de Invernizzi la comunicación organizacional se puede definir como el conjunto de los procesos estratégicos y operativos de creación y de intercambio de mensajes informativos, involucrando a todos los miembros internos y todos los sujetos externos de alguna forma relacionados con la organización, incluidos los clientes actuales y también potenciales (Invernizzi, 2000).

Como se explicó anteriormente, el objetivo de la comunicación en las organizaciones se ha ido transformando, se le daba más importancia a la venta del producto y posteriormente se ha ido dando mayor importancia a aspectos relacionados con los intangibles empresariales, especialmente la imagen y reputación.

En este sentido, el posicionamiento y competencia en los mercados se definía en función de los productos, servicios, precios o calidad de los servicios, pero el contexto de un mundo globalizado, la competencia entre empresas se ha enfocado en la comunicación de valores.

Por ello, para que una empresa sobreviva y se diferencie de su competencia, es fundamental desarrollar un plan de comunicación que contemple a sus públicos de interés o stakeholders y que esté alineado a los objetivos de negocio, ya que significará valor agregado al producto, competitividad y aprovechamiento de recursos comunicacionales como publicidad, relaciones públicas y promoción.

Para que una estrategia de comunicación sea considerada efectiva debe partir del planteamiento que la comunicación es un proceso transversal, ya que debe involucrar a todos los integrantes de la empresa sin importar su jerarquía. Adicionalmente, la organización comunica a todos los niveles y por ello las comunicaciones emitidas sean a públicos internos, mixtos o externos, tiene que unificarse y ajustarse al plan general de comunicación.

Por lo anterior, si la comunicación se gestiona de manera correcta, representará uno de los activos más importantes y valiosos de la empresa.

### 2.1.2. El papel de la comunicación

La empresa siempre está comunicando, ya sea a través de actuaciones planificadas y objetivos definidos o incluso cuando se encuentra inactiva, por lo tanto, la gestión de la comunicación como activo estratégico, es indispensable. Como se afirmó en el apartado anterior, es de naturaleza transversal, ya que se involucra con el resto de los activos intangibles y con todas las actuaciones en la gestión de la empresa.

Es por lo tanto, un recurso indispensable en la configuración de la imagen corporativa positiva, considerada ésta, como el mayor objetivo de la comunicación. Si adicionalmente esta imagen es mantenida en el tiempo, con un comportamiento corporativo excelente y se satisfacen las expectativas de los stakeholders, resultará en reputación corporativa, fin último que debe alcanzar la empresa actualmente para garantizar su permanencia.

La reputación corporativa, tema central de esta tesis, es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y por lo tanto, el que más valor puede generar para las empresas. Aunque como se ha mencionado anteriormente, no hay reputación sin imagen, ni imagen sin identidad corporativa por lo tanto, si se quiere construir reputación corporativa, se tiene que empezar por la identidad.

Dentro de la nueva lógica empresarial, emerge el concepto de stakeholders o públicos de interés, entendido como todos aquellos públicos que tienen intereses recíprocos en una empresa y que mantienen una relación con ella, en palabras del Profesor Edward Freeman “todo grupo que es afectado o puede verse afectado por la operación de una empresa en la consecución de sus objetivos” (R. E. Freeman, 1984).

Este autor, es quien define la llamada Teoría de los Stakeholders, en la cual se resalta la necesidad de que la empresa se comunique con sus públicos de interés, al mantener un diálogo constante y transparente. Hace especial énfasis en la importancia de que la empresa se encuentre dispuesta a escuchar sus expectativas, necesidades y opiniones, lo cual representa una ventaja competitiva y activo estratégico benéfico.

Actualmente, la relación entre los públicos y la empresa tiene que ser más dinámica, directa y constante, esto generará que se desarrolle un componente emocional de fidelización y legitimación de los públicos hacia la organización. Esta sinergia ha llevado a los medios de comunicación a ocupar un segundo plano en cuanto a impacto y crédito en los públicos, ya que estos se han convertido en emisores y creadores de mensajes que disfrutan de una mayor credibilidad, incluso a los emitidos por la empresa.

Con el uso de las cada día más avanzadas tecnologías móviles y de las redes sociales, cualquier persona puede pronunciarse y hacer escuchar la opinión más favorable o desfavorable sobre la empresa. Es una necesidad de primer orden, que las empresas tengan una comunicación organizada, debido a la velocidad en la que la red está cambiando para enfrentar los desafíos de un mundo hiperactivamente conectado, a través de la viralidad donde la reputación corporativa juega un papel fundamental.

En conclusión, la comunicación organizacional o empresarial deberá gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone para llegar efectivamente a stakeholders e impactar en la manera que se desea. En este proceso, deberá prestar atención en primer lugar a la identidad corporativa consecuentemente, el objetivo será la que la imagen corporativa sea un reflejo fidedigno de la identidad corporativa, para lo cual tendrá que gestionar a su vez tanto la cultura corporativa, la marca y el comportamiento corporativo bajo la visión de la importancia de la experiencia que el público adquirirá de su relación con la empresa. Finalmente una vez alcanzados los objetivos citados se pretende convertir la imagen positiva en reputación corporativa.

Al respecto, Justo Villafañe afirma “El cambio en la comunicación empresarial es consecuencia de una concepción de la empresa que se caracteriza por una nueva racionalidad empresarial con lógicas de la maximización del beneficio y del entorno económico para los inversores, tienen en cuenta las expectativas de otros grupos de interés como los empleados, clientes o los propios ciudadanos de la comunidad en la que la empresa se desenvuelve...La nueva comunicación pone énfasis en la gestión de recursos intangibles de las empresas y el desiderátum de esta gestión lo constituye la reputación corporativa, porque esta intangible armoniza los activos duros y blandos más decisivos en la creación de valor para las compañías. Nunca como hasta ahora gestión y comunicación han estado tan unidas, hasta el punto que para denominar este nuevo paradigma de la comunicación corporativa creo que es bueno emplear el término comunicación intangible” (Villafañe, 2012).

## 2.2. Teoría de los Stakeholders en la construcción de la Reputación Corporativa

Su revisión es el eje de este trabajo, ya que explica ampliamente el proceso de comunicación entre la organización y sus públicos, pues genera valor para todos los interesados. Vincula las variables principales de este trabajo: reputación, comunicación y stakeholders.

Hace énfasis en el que es necesario el interés de la organización en fomentar el diálogo constante y transparente para conocer las necesidades, expectativas y opiniones de los públicos, por lo que la comunicación representaría una ventaja competitiva.

Esta Teoría explica la conformación de la reputación, a través de la comunicación entre la organización y sus públicos. Propone un diálogo constante y honesto para generar un vínculo que fomente la credibilidad y confianza entre todas las partes.

### 2.2.1. Concepto de stakeholder

La Teoría de los Stakeholders contribuye al estudio de la relación entre la organización y sus públicos. Es una teoría de gran importancia, ya que define el marco conceptual en el estudio del *management* estratégico y la organización de empresas.

Los stakeholders son individuos o grupos de personas organizadas que están involucradas con la empresa u organización debido a un interés especial o que apuestan de alguna manera en ella, por lo que también se les denomina “públicos de interés”. Algunas de las definiciones más difundidas hacen referencia a los stakeholders como aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir y que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella; aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral; o a los individuos o grupos que, bien por motivos estratégicos o de legitimidad moral, son necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

En los últimos años de la década de los 70 y principios de los 80, estudiosos y profesionales desarrollaron investigaciones en torno a las teorías de gestión con el objetivo de dar respuesta a cuestiones de administración que enfrentaban las organizaciones en medio de un ambiente en constante cambio. Estos estudios se enfocaron en el aspecto ético de la empresa, y buscaban desarrollar teorías que permitieran establecer acciones de predicción y control sobre la conducta de las mismas.

En este contexto surgió el concepto de “stakeholder” (“interesado”), el cual se comenzó a utilizar en las investigaciones desarrolladas que buscaban dar solución a los siguientes problemas empresariales:

- “Creación y comercialización del valor”: en una economía global que cambia a un ritmo vertiginoso, se requiere definir cómo se crea, comercializa y mantiene el valor.
- “Ética del capitalismo”: El actuar ético de las empresas en la consecución de ganancias y rentabilidad.
- “Mentalidad empresarial”: Gestión ética enfocada a la creación de valor, a la permanencia y éxito de la empresa en una economía global (Krick, Thomas; Forstater, Maya; Monaghan, Philip y Sillanpää, 2006).

Pero es a partir de los trabajos del Stanford Research Institute en el año de 1963 que surge el concepto de stakeholder. Durante los siguientes veinte años, numerosos investigadores comenzaron a experimentar con el concepto y formularon opiniones más sólidas de planificación estratégica y, posteriormente, de gestión estratégica.

A finales de los setenta y principios de los ochenta, un grupo de investigadores de la Wharton School desarrolló una teoría sobre los “grupos de interés” más orientada a la acción y la llamo “gestión empresarial basada en los stakeholders”. Estos investigadores consideraron que en un entorno empresarial en rápida transformación, los directivos debían prestar mucha más atención a las presiones externas, y que la acción estratégica exigía una versión más integral de las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, comunidades, sociedad, grupos de presión, medios de comunicación, etcétera.

Es hasta los años 80 se plantea como un enfoque de gestión empresarial y desde entonces, quien ha desarrollado más ampliamente este concepto es Edward Freeman, ex profesor de administración de la Universidad de Minnesota y de la Escuela de Administración Wharton y actual director del Draden's Olsson Center for Applied Ethics de la Universidad de Virginia, ya que definió a los stakeholders como "aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella" (Fernández & Bajo, 2012).

El término "stakeholder", en el sentido que hoy se utiliza, surge como parte de la respuesta al conocido planteamiento de Milton Friedman que hace referencia al enfoque "stockholder" o "shareholder" basado exclusivamente en los socios o accionistas. Este modelo se basa en la teoría económica neoclásica y plantea que la empresa debe gestionarse considerando y persiguiendo únicamente los intereses y beneficios de los accionistas. En este enfoque, se prioriza el beneficio económico y el valor de las acciones; por lo que bajo este criterio, toda acción se justifica si resulta en el incremento del valor económico de la empresa. De acuerdo a Friedman "la única responsabilidad social de la empresa es obtener beneficios para sus socios o accionistas" (Smith, 2003).

### 2.2.2. Teoría de los Stakeholders de Edward Freeman

Freeman es uno de los primeros investigadores que sistematiza una teoría sobre el concepto de los stakeholders y de la dimensión ética de la empresa. Fue él quien definió la teoría de los stakeholders o partes interesadas, resaltando la necesidad de mantener un diálogo constante y honesto con los públicos interesados en la empresa. La capacidad de responder a las necesidades, opiniones y preferencias de estas partes a través de una relación fluida es, según Freeman, un activo estratégico y una ventaja competitiva para cualquier organización.

En la teoría de los stakeholders se plantea que los accionistas (shareholders) no son los únicos a quienes los directivos de la empresa deben considerar para llevar a cabo su gestión, ya que un "stakeholder" es un "interesado" en la operación de la empresa, sin importar cuál sea su función en ella.

En este contexto, la empresa puede entenderse como un grupo de relaciones entre grupos que tienen un interés en sus actividades y negocian. La "teoría de stakeholders" plantea que, si se gestiona tomando como unidad de análisis las relaciones entre la empresa y sus grupos de relación, que están o pueden estar afectados por ella, tendrá mayor oportunidad de conocer sus demandas y expectativas, así como de resolver con efectividad los problemas que pudieran surgir en su interacción.

En palabras de Edward Freeman *"...Is a map of the firm which takes into account all of those groups and individuals that can affect, or are affected by, the accomplishment of organizational purpose. Each of these groups plays a vital role in the success of the business enterprise in today's environment. Each of those groups has a stake in the modern corporation, hence, the term, "stakeholder management"...."If we explore the logic of this concept in practical terms, i.e., in terms of how organizations can succeed in the current and future business environment, we are on the proper road to understanding and managing in turbulent times"*.

("Es un mapa de la empresa, que tiene en cuenta todos los grupos e individuos que pueden afectar o son afectados por el cumplimiento del propósito de la organización. Cada uno de estos grupos tiene un papel vital en el éxito de la empresa de negocios en el ambiente de hoy. Cada uno de estos grupos tiene una participación en la sociedad moderna, por lo tanto, el término "gestión de los interesados"...."Si analizamos la lógica de este concepto en términos prácticos, es decir, en términos de cómo las organizaciones pueden tener éxito en el

actual y futuro ambiente de negocios, estamos en el camino adecuado para entender y gestionar en tiempos turbulentos” (R. E. Freeman, 1984).

Freeman no fue el creador del término “stakeholder” sin embargo, lo incluyó como un término de uso obligatorio cuando se hace referencia a la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa y la estrategia, además ha ido modificando el concepto a lo largo del tiempo. Se encargó de detallar la teoría de los stakeholders en la gestión organizacional y ética empresarial que se centra en los valores como parte de la gestión de una organización. Su galardonado libro **Gestión Estratégica: Un enfoque de las partes interesadas (*Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984*)** ha servido para definir un punto de partida para posteriores estudios sobre el tema. Posteriormente escribió **Gestión orientada a los grupos de interés (*Managing for Stakeholders, setting out the managerial framework for companies to implement a stakeholder approach, 2008*)**, que establece el marco de gestión para que las empresas implementen un enfoque de las partes interesadas. En 2010, Freeman y sus colegas publicaron **Teoría de los stakeholder: El Estado del Arte (*Stakeholder Theory: The State of the Art* (Cambridge University Press))** que resume el cuerpo de investigación que ha acumulado y reconfirma el postulado de que el éxito de una empresa radica en su capacidad de crear valor para sus grupos de interés (R. E. Freeman, n.d.).

Desde un inicio, Freeman señaló la necesidad de reemplazar el Modelo de Gestión de las empresas enfocado en los accionistas (stockholders) por uno que también tuviera en cuenta a los otros públicos (internos, externos y mixtos): consumidores, proveedores, empleados, competidores, entre otros. Para Freeman, las empresas operan en un entorno en constante cambio, lo que influye en el logro de sus objetivos, por lo que los directivos de las empresas necesitan generar un mecanismo para acercarse y comunicarse con sus públicos, lo que requiere conocerlos y entender sus expectativas y necesidades, igualmente cambiantes.

Plantea que las empresas se desarrollan y forman parte de una estructura social compleja en la que el éxito ya no está definido únicamente por la rentabilidad del negocio. Para este autor, no es suficiente que las empresas reconozcan la existencia de los stakeholders, deben ir más allá al conocer cómo piensan, que esperan, cómo actúan, qué temas son importantes para ellos, cómo esperan que sean resueltos, qué recursos utilizan en la consecución de los temas que consideran trascendentales y cómo todo lo anterior puede afectar o beneficiar la reputación de la empresa.

Si consideramos a la reputación corporativa como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los stakeholders con los que se relaciona, es por lo tanto, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Por ello, la empresa tiene la obligación o responsabilidad moral frente a algunos de los grupos o individuos, y que sólo estos pueden ser considerados como stakeholders. Entonces, la utilización del enfoque no puede centrarse exclusivamente en los grupos que pudiera apoyar a la empresa, sino que tendrá que fijarse, de un modo especial, en aquellos grupos que poseen intereses, reclamaciones o exigencias legítimas.

Paul Capriotti plantea que la Teoría de los stakeholders se fundamenta en la relación existente entre la empresa y los individuos, ya que de ellos se conformarán los diferentes públicos, los que tendrán intereses o apuestas (*stakes*) específicas de acuerdo a la relación que lo vincule con la empresa y afirma “cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad...Así, podemos definir un público como un conjunto de personas o compañías que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que puede influir en el éxito o fracaso de la misma” (Capriotti, 2007).



Y continúa afirmando “Podemos decir que el tipo de relación que establezcan las personas con una organización tendrá una importancia fundamental para conocer los públicos de una entidad, ya que ellos se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia” (Capriotti, 2007).

Por lo anterior, es de vital importancia para la empresa conocer cómo se forman sus públicos y cuáles son los intereses de cada uno de ellos, ya que en función de la habilidad de la empresa para establecer y mantener las relaciones con sus *stakeholders* y sus subsecuentes acciones, garantizará o no la permanencia, posicionamiento, legitimidad, licencia social y éxito.

Es una teoría que expone la necesidad de que las empresas adopten un papel receptivo y dinámico, así como dispuesto a cambiar y adaptarse en función de los intereses, demandas, expectativas de sus públicos, lo que implica un cambio de actitud de la empresa.

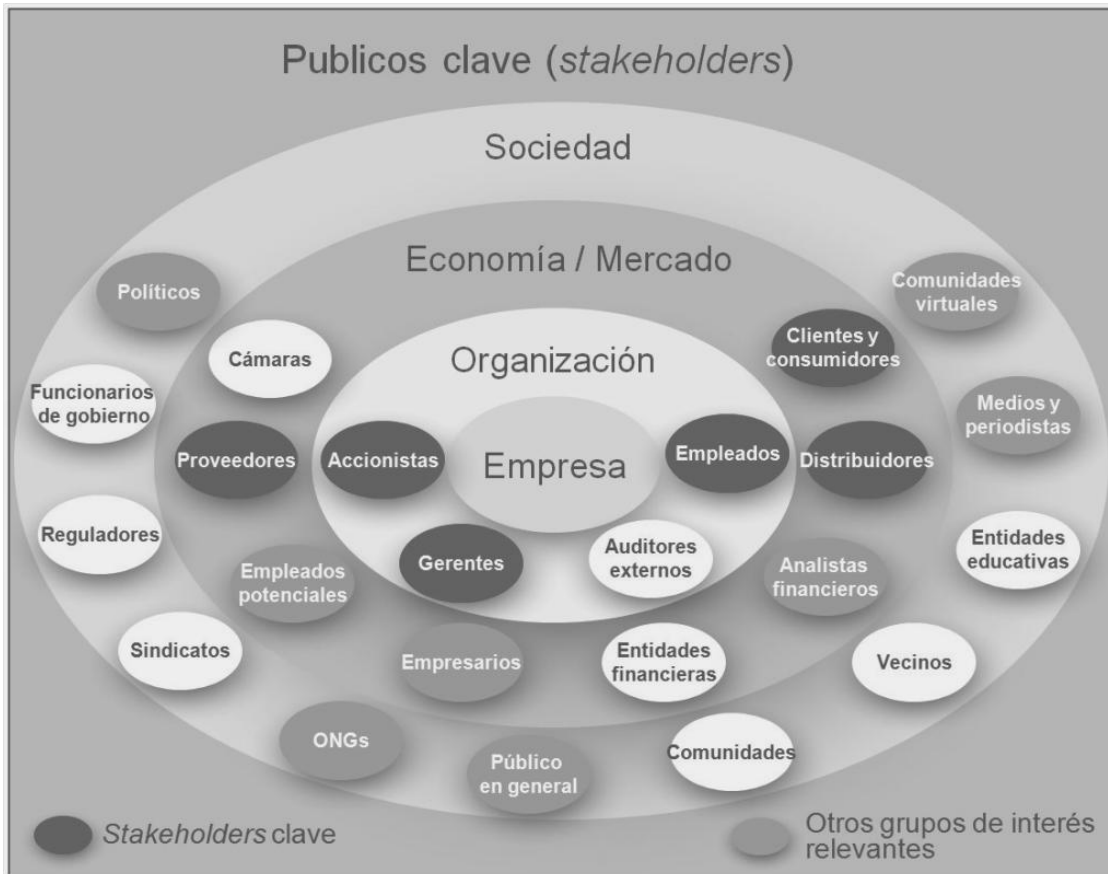
Para Donaldson y Preston “*Stakeholders are persons or groups with legitimate interest in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them*”, es decir, que los stakeholders tienen intereses legítimos en aspectos fundamentales de la actividad de la organización y son identificados por sus intereses en ella (Donaldson, Preston, & Preston, 1995).

Por otra parte, la empresa necesita definir los intereses que tienen en común los stakeholders, así como los intereses similares entre sus integrantes, ya que se podría definir un eje que los caracterice: el interés común acerca de temas y aspectos sobre la organización de la cual son públicos. Por tanto, es muy relevante para la empresa reconocer los intereses mutuos con sus públicos, lo que le permitirá desarrollar iniciativas precisas en su relación.

Así, se puede complementar el concepto de Público como un “conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (E. Freeman, 2012).

“*We must understand how stakeholder groups and the issues of each are started, the importance of key issues and the willingness of groups to expend resources either helping or hurting the corporation on these issues*”. (“Tenemos que entender cómo se ponen en marcha los grupos de interés y los problemas de cada uno, la importancia de las cuestiones clave y la voluntad de los grupos que gastan los recursos, ya sea ayudando o perjudicando a la corporación sobre estos temas”) (Clarkson, 1995a).

En 1995, Max Clarkson en un artículo escrito para *The Academy of Management Review*, expone una clasificación de los stakeholders en primarios y secundarios. En la primera categoría integró a los clientes, consumidores, proveedores, empleados, inversionistas, gobierno y accionistas. Planteó que también era importante determinar si jugaban el rol de stakeholders de manera voluntaria e involuntaria, de acuerdo al riesgo al que estuvieran expuestos en su inversión (capital humano ó financiero) en la empresa, o que se encontraran en ese estatus de riesgo de manera involuntaria por actividades propias de la empresa (Clarkson, 1995b).



**Grupos de interés que afectan o son afectados por la empresa**

Por otra parte, Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood, plantearon que los stakeholders pueden incidir o ser afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada, en diferente grado, de acuerdo a si poseen de uno a 3 de los siguientes atributos: poder, legitimidad y urgencia. Los públicos de interés que no tengan alguno de esos atributos, no influyen, afectan ni son influenciados ó afectados por los resultados de las operaciones de la empresa, por lo que no pueden ser considerados como stakeholders (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

### 2.2.3. La comunicación en la Teoría de los stakeholders

Como se mencionó anteriormente, a partir de los años 90, algunos autores introdujeron el concepto de *stakeholder* como sinónimo del concepto de Público, que también ha sido utilizado para diferenciar distintos estadios de actividad comunicativa de los públicos de una organización.

También se ha visto que para Freeman, la gestión empresarial basada en los stakeholders debe ser considerada una herramienta estratégica, sin embargo, en la academia y gran parte de las empresas se ha interpretado y utilizado como un tema que corresponde a la comunicación corporativa.

Es cada vez más claro que la tendencia se inclina hacia la presión del entorno, de públicos más interesados, críticos y participativos que hacen uso de diferentes canales de comunicación. Públicos que tienen expectativas específicas y cambiantes. Es esencial para la empresa, considerar esto en su gestión, ya que le dará beneficios como: licencia para operar, ventaja competitiva y creación sostenible de valor. Al respecto

Michael Ritter afirma “Debido a las crecientes posibilidades y herramientas de comunicación, las organizaciones enfrentan una opinión cada vez más crítica que cuestiona y juzga la legitimidad de su accionar. Un público que, llegado el caso, ya no dudará en llegar hasta las últimas consecuencias para expresar su oposición, apelando a las formas que van desde huelgas, hasta al boicot a productos o servicios y publicación de sitios internet anti-empresa, hasta la presión sobre legisladores y organismos del Estado para obligar a las compañías a hacer lo que ellos consideran correcto” (Michael Ritter, 2013).

Para Paul Capriotti, los llamados “*stakeholders*” en términos de acción comunicativa, son aquellos que tienen el interés, la intención y el potencial para manifestar en un momento determinado una percepción acerca de la organización (conducta comunicativa latente), en tanto que el “*Público*” se caracteriza por una conducta comunicativa manifiesta, de acuerdo a la llamada Teoría Situacional de los Públicos de James E. Gruning. Dicha teoría ha sido utilizada como una de las maneras más adecuadas de identificar a los públicos de las organizaciones y su actitud frente a los temas que los afectan (Capriotti, 2007).

Al respecto, Gruning afirmaba que un público latente es aquel que se enfrenta a un problema pero no reconoce que exista, por lo tanto no hace nada al respecto. Y un público activo se enfrenta a un problema, reconoce que existe y se organiza para hacer algo al respecto (Grunig & Hunt, 1984).

La reputación corporativa se refiere a cómo los públicos internos, mixtos y externos: proveedores, empleados, clientes, recursos financieros, comunidades y gerentes, entre otros, al interactuar crean relaciones de valor que van más allá de la relación comercial, ya que tienen un componente emocional.

El éxito y permanencia de una empresa u organización consiste en que los responsables de gestionar la reputación a través de la comunicación, entiendan la importancia de estas relaciones y cómo la empresa debe adaptarse a la evolución de éstas en el tiempo. El objetivo de los encargados de gestionar y vigilar la reputación de una empresa es también, administrar y dar forma a estas relaciones para crear el mayor valor posible para los interesados y manejar la distribución de ese valor.

De acuerdo a Edward Freeman, es necesario que en las empresas se considere gestionar en base a los stakeholders, lo cual implicaría una nueva visión en el ámbito empresarial. Esta visión resultaría en la construcción de la reputación de la empresa, ya que como se ha mencionado, parte de las percepciones que los públicos de interés tienen de las acciones de las empresas.

En la práctica empresarial, cada vez es más evidente que la reputación es considerada un recurso intangible indispensable, que favorece la atracción de empleados, clientes, inversionistas, creando una ventaja competitiva, entre otros beneficios.

La generación de valor para los stakeholders dependerá de la importancia que la empresa otorgue a la reputación. En palabras de Edward Freeman *“Every business creates, and sometimes destroys, value for customers, suppliers, employees, communities and financiers. The idea that business is about maximizing profits for shareholders is outdated and doesn’t work very well, as the recent global financial crisis has taught us. The 21st Century is one of “Managing for Stakeholders.” The task of executives is to create as much value as possible for stakeholders without resorting to tradeoffs. Great companies endure because they manage to get stakeholder interests aligned in the same direction”*. “Cada empresa crea, y a veces destruye, el valor para los clientes, proveedores, empleados, las comunidades y los financieros. La idea de que el negocio trata de maximizar los beneficios para los accionistas es obsoleto y no funciona muy bien, ya que la reciente crisis financiera mundial nos ha enseñado. El siglo 21 es uno de “Gestión de Grupos de Interés.” La tarea de los ejecutivos es crear el mayor valor posible para los interesados sin recurrir a soluciones de compromiso.

Grandes empresas aguantan porque se las arreglan para conseguir intereses de los actores alineados en la misma dirección" (R. E. Freeman, n.d.)

Las empresas que gestionen basándose en esta Teoría, deberán ser capaces de crear los mecanismos de creación de valor, además de estar abiertos a mantener una comunicación permanente con sus públicos en un entorno dinámico.

Por lo anterior, se deduce que las empresas cuyas políticas de gestión prioricen la generación de valor en beneficio de sus públicos internos y/o externos, serán capaces de incrementar o disminuir su reputación de acuerdo a su habilidad para involucrar a sus stakeholders y de generar valor para ellos.

"En la gestión empresarial basada en la creación de valor, es indispensable que la empresa considere a los stakeholders como unidad de análisis, además de lograr satisfacer las expectativas e intereses de todos sus grupos, ya que genera modelos de negocio alineados a ellos, por lo que tienen una alta probabilidad de resultar sostenibles, exitosos y contar con la licencia social para operar en el entorno en el que se encuentre. La gestión empresarial basada en la creación de valor para los stakeholders ofrece un modo de resolver algunos de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas" (E. Freeman, 2012).

De acuerdo al profesor Cees B. M. van Riel, actualmente uno de los desafíos en el mundo empresarial global consiste en que las empresas consideren seriamente la idea de que los intereses de los stakeholders deben ir en la misma dirección, ya que las empresas existen porque los intereses de estos grupos están unidos y afirma "Y, si el futuro de las empresas también empieza a estar en manos de sus grupos de interés, es necesario ganarse su confianza para atraer clientes, talento y capital. Y esto pasa necesariamente por gestionar la reputación de las marcas corporativas. Estamos así ante un nuevo marco de competitividad basado en el respecto y el reconocimiento de los demás, que garantiza y amplía la licencia de las empresas para operar en el ámbito global" (C. B. M. van Riel, 2012).

Por lo anterior, en tiempos actuales es un imperativo para cualquier empresa adoptar este modelo de gestión, ya que implica una nueva lógica comunicativa, además de la consciente sobre la creciente importancia de las nuevas tecnologías de la información; especialmente de redes sociales y su flujo de información constante e inmediato con un gran impacto en la opinión pública.

La confianza ganada a través de la congruencia entre lo que la empresa dice y hace, resultará en percepción y reputación positiva en sus stakeholders. Cuando la empresa gestiona considerando a los públicos de interés, la reputación será el resultado de sus valores, objetivos y principios; de los mecanismos para mostrarse como actor social, consciente y preocupado por su entorno y de su identidad corporativa.

"En la nueva economía de la reputación, ninguna empresa puede triunfar en el mercado si no es capaz de alinear los intereses de todos sus grupos de interés internos y externos. Las bases de la construcción de la confianza están en hacer promesas y cumplirlas. Es decir, existe una necesidad absoluta de coherencia entre los compromisos y el comportamiento, entre el posicionamiento, la identidad y la misión corporativa (C. B. M. van Riel, 2012).

"A este nuevo marco de competitividad, en el que los grupos de interés tienen poder sobre las empresas y en el que es necesario ganarse su confianza, algunos ya lo han denominado como la economía de la reputación. Este concepto, además de ser emergente, es también urgente: el desafío que tienen las organizaciones, los países, las ciudades por delante es ganarse la confianza de aquellos grupos que son clave para su supervivencia. Y representa una manera diferente de entender el rol de la empresa en el mundo: no se trata

sólo de ganarse la confianza de los accionistas, de los inversores, del capital. Esta economía de la reputación precisa ganarse la confianza y fortalecer las relaciones con los empleados, los clientes, los inversores, la sociedad en su conjunto, el regulador, de aquellos que van a permitir a las empresas abordar un nuevo ciclo de expansión y crecimiento sostenibles” (C. B. M. van Riel, 2012).

Para Van Riel, el desarrollo de una alineación implica establecer una relación con los grupos de interés que, cuanto menos, es el resultado de la voluntad de ambas partes de escuchar los argumentos de cada uno y de evaluar los pros y los contras; de aunar esfuerzos en acciones que se considere que benefician al bien común. En su opinión, el objetivo último de la implantación de medidas que vayan en esa línea es el aumento del valor añadido de la empresa que perciben los clientes, accionistas y empleados, mediante la creación de sinergias dentro de la empresa y también entre esta y sus grupos de interés externos clave.

“Si bien la empresa es la dueña de la promesa de su marca, ahora sabemos que son los grupos de interés internos y externos quienes poseen el activo más valioso de una empresa: su reputación” (C. B. M. van Riel, 2012).

Por otra parte, es importante para las empresas involucrar a otros organismos en el proceso de creación de valor. Es el caso de organizaciones de la sociedad civil u organismos gubernamentales, ya que también pueden influir en su reputación.

Los stakeholders hacen peticiones y observaciones a la empresa con la finalidad de lograr alguna mejora en un tema determinado. Aunque la empresa no esté en posibilidades de responder, puede generar valor al escuchar, conocer y en general estar dispuesta a comunicarse con estos públicos, lo cual le ayudará a conocer sus expectativas y en futuro, a enfrentar posibles situaciones de crisis de reputación, a las que aún las empresas más grandes y globales no están exentas.

Es una obligación para las empresas de hoy, el cuestionarse constantemente cómo mejorar su relación con sus públicos, ya que no es suficiente estar consciente de la gran importancia que tiene la reputación, además deben enfocar su gestión en mantener una relación positiva con sus stakeholders a lo largo del tiempo, lo que genera valor para todas las partes.

Se puede concluir que ninguna empresa podrá triunfar en el mercado si no es capaz de alinear los intereses de todos sus públicos, internos y externos para generar valor en beneficio de los stakeholders. La reputación es el resultado de un modelo de negocio que crea valor en beneficio de sus grupos de interés o stakeholders.

#### 2.2.4. La Responsabilidad Social como estrategia en la construcción de la Reputación Corporativa

Como se revisó en el capítulo anterior, cuando se refiere a activos intangibles se habla de aspectos como las marcas, la reputación corporativa, la Responsabilidad Social Empresarial, la imagen proyectada tanto dentro como fuera, el capital intelectual de una organización, la cultura, entre otros elementos que si bien carecen de sustancia física, añaden un indiscutible valor económico a las empresas. De ahí la necesidad de administrarlos o gestionarlos.

En el caso de las empresas socialmente responsables, buscan que su reputación sea la mejor de todas las empresas dedicadas al mismo sector de actividad, además que la comunidad en la que operan se ponga de su lado, lo legitime y valide sus decisiones y proyectos. En otras palabras, la Responsabilidad Social Empresarial es una oportunidad para generar un conjunto de percepciones positivas en los públicos.

Como se comentó anteriormente, la organización ha adquirido un papel social en el entorno en el que opera, por lo que los individuos que se relacionan con ella, la perciben como sujeto no sólo comercial sino social y la distinguirían de otras organizaciones a través de ciertas características previamente atribuidas, que resultan en ciertas creencias sobre la organización. Por lo tanto, las organizaciones asumen nuevas responsabilidades y juegan un papel mucho más activo en temas sociales relacionados a su actividad. Esta transformación en el rol, incrementa su grado de complejidad en las políticas de gestión de todas las áreas de la organización y demanda la necesidad de comunicar sus rasgos más distintivos, proyectarla como sujeto social y sobre todo, generar una percepción positiva de la organización hacia los públicos de la empresa.

Para que una empresa logre obtener beneficios en cuanto a imagen y reputación, es necesario que la RSE sea incorporada a sus procesos de gestión y, por lo tanto, forme parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna. Es decir, que la Responsabilidad Social Empresarial se integre a las políticas de gestión de la empresa y no sea utilizado únicamente como parte de una estrategia de marketing.

Es importante resaltar el hecho que una conducta ética es rentable, ya que si el o los públicos de una empresa perciben claramente una preocupación empresarial, se contribuiría a mejorar la imagen corporativa de ésta y por lo mismo, se obtendrían varios beneficios, traducidos en un retorno de inversión para la empresa.

La aplicación de criterios éticos a la gestión empresarial es una buena herramienta, que sirve para mejorar su imagen de marca, pero que además tiene un impacto real en el valor de la empresa en el mercado como valor agregado y una ventaja competitiva para la organización.

De acuerdo al Centro Mexicano para la Filantropía, Asociación Civil, promotora de la RSE en México, las empresas que hoy en día, incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social de acuerdo a su propio ritmo y posibilidades; mañana tendrán mayores probabilidades de hacer frente a las exigencias de su entorno y diferenciarse ante la competencia, debido al valor agregado que la RSE brinda a su imagen corporativa (Cajiga Calderón, n.d.).

Cada vez más, la congruencia que deriva en credibilidad está impactando en la imagen de las organizaciones, siendo este aspecto una de las cartas de presentación, con la que no sólo genera buena voluntad hacia las funciones que desempeña, sino que es una herramienta utilizada para generar ingresos y la participación activa de las personas. Además, estas organizaciones buscan algún elemento diferenciador que les permita atraer más capital o nuevos socios para su empresa.

Como se ha expuesto anteriormente, durante un largo tiempo prevaleció la idea que el objetivo principal de la empresa es generar ganancias y beneficios a los socios o accionistas y que el único propósito legítimo de una empresa es la maximización de sus beneficios. Este enfoque tradicional establece una clara división entre el concepto de “empresa” y “ética”, y al conjugarse en el término “ética empresarial” genera contradicciones y poca credibilidad por el origen de su planteamiento. Sin embargo, en el mundo empresarial actual, la ética y la responsabilidad ya no pueden ser consideradas “accesorios”, ya que deben formar parte del modelo de negocio.

De acuerdo a Michael Ritter “las relaciones con la comunidad importan más que antes. Muchas empresas creen que con programas de Responsabilidad Social cumplen con el requisito de obtener lo que se ha dado en llamar la licencia social para operar. Sin embargo esa legitimación de sus operaciones, concedida por la sociedad civil no se basa en planes ni programas de beneficencia, apoyo a la educación, al arte u otras causas del bien común (sin que esto las desmerezca en absoluto) sino en la credibilidad. La credibilidad y la integridad constituyen hoy los pilares de la comunicación estratégica” (Michael Ritter, 2013).

Como se comentó en el apartado anterior, si las organizaciones gestionan en base a la creación del valor para los stakeholders, se coloca a la ética y la responsabilidad como punto central de la percepción de empresa. Este enfoque va más allá, esclarece las relaciones de la empresa con su entorno y le ayuda a generar estrategias, de acuerdo a la concepción e iniciativas que tenga de RSC.

“El consumidor y las empresas están cada vez más concientizados de sus respectivas responsabilidades sociales en calidad de ‘stakeholders’ del proceso de fabricación, distribución, venta y consumo. La empresa debe obtener beneficios pero no a toda costa y para ello tendrá que considerar el impacto inmediato y futuro de sus actuaciones. Tendrá que considerar a otros nuevos actores, distintos del tradicional triunvirato socios-accionistas-clientes. La forma en la que lo hace y los campos de actuación en los que se mueve son lo que nos damos en llamar RSC. Si la empresa no actúa con responsabilidad, el consumidor sensibilizado la ‘deslegitimará’ socialmente y esta deslegitimación tendrá una repercusión a medio plazo en su cuenta de resultados” (García, 2008).

Este concepto de los stakeholders se integra al principio de que la empresa tiene responsabilidades y obligaciones específicas ante sus diferentes públicos, ya que éstos tienen intereses legítimos y lo manifiestan a través de exigencias o demandas subjetivas. La idea de los grupos de interés es por lo tanto, un factor indispensable para entender la RSC.

Conforme ha avanzado la visión de las empresas como actores sociales con un compromiso hacia el contexto en el que opera y sus respectivos públicos, más estudiosos promovieron que la gestión empresarial basada en los stakeholders debía ocupar un lugar central en el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa.

En un texto publicado en 1991 por Donna J. Wood, quien planteó la importancia del papel integrador de este modelo de gestión, con lo que varios estudiosos estuvieron de acuerdo, sin embargo, Edward Freeman opinó que si la gestión empresarial basada en los stakeholders es percibida como un modelo de negocio integrador, la RSC quedaría como un elemento superficial (Wood, 1991).

Por otra parte, uno de los argumentos más importantes a favor de la gestión de la reputación la relaciona con la RSC, ya que según se plantea, si una empresa da una imagen de ser responsable, genera confianza en sus públicos, lo que le facilitará el logro de sus objetivos. La comunicación, gestión estratégica, stakeholders, RSC y reputación son conceptos que están cada día más relacionados.

Es conveniente para la empresa tener iniciativas de RSC, ya que se vinculan directamente con todos sus públicos, por lo que pondrá en evidencia las ganancias que generarán para la empresa.

Las empresas en cuanto a la aceptación de su rol social han generado que los públicos tengan mayores expectativas y demandas que van más allá de lo que implica su actividad económica, también se espera de ellas que contribuyan a mejorar su entorno y la calidad de vida de las personas con las que se relacionan.

“...gran parte del tejido social percibe a las empresas como organizaciones que deben actuar más allá de los intereses específicos de su negocio y entienden que están llamadas a cumplir una importante misión como creadoras de riqueza, generadoras de bienestar social, impulsoras de investigación y desarrollo y fuente de empleo. Por el mismo motivo la opinión pública ya no considera que la acción social sea responsabilidad exclusiva del Estado. La complejidad de los problemas actuales, la activa participación de numerosas organizaciones de la sociedad civil en temas públicos, las nuevas posibilidades de informarse que brinda la internet y los cambios globales en materia de relaciones entre empresas, Estado y sociedad civil, producidos

en las últimas décadas, han modificado la manera de percibir y abordar temas públicos” (Villafañe & Asociados, n.d.) .

Actualmente, las empresas deben considerar la maximización de los beneficios como un resultado más que como un objetivo. Para que una empresa alcance el éxito requiere atender a todos sus stakeholders. La atención a los intereses de los accionistas no excluye la atención a los stakeholders. Para esto, se requiere que los directivos compartan esta visión y compromiso.

Por otra parte, el consumidor actual ya no compra los productos basándose únicamente en sus características, sino que tiene en cuenta además si los productos son sostenibles y si pertenecen a compañías comprometidas. Algunas investigaciones han dejado al descubierto algunas realidades que describen un contexto en el que el consumidor ya no compra los productos basándose únicamente en sus características, sino que también toma decisiones de compra en función de la reputación y del compromiso de la compañía que los produce y de la sostenibilidad de los productos. De acuerdo a lo anterior, las empresas que apuestan firmemente por la sostenibilidad, logran crear marcas reputadas y, por lo tanto, más valiosas.

“La Responsabilidad Social Empresarial es el concepto que nace para dar respuesta a una demanda. Bien entendida la RSE crea valor para los grupos de interés respondiendo a sus expectativas de manera equilibrada. Sin embargo, cuando su único objetivo es parecer lo que es en realidad no se es o para lo cual la empresa no tiene una real vocación, su comportamiento pasa a ser solo un ejercicio de cosmética. Honesta o fingida, la comunicación y los anuncios que hacen las compañías sobre sus programas en materia de RSE responden a un claro fin político de la empresa: generar apoyo público para ganar reputación”(Michael Ritter, 2013).

Es innegable la relación entre la reputación de una empresa y la responsabilidad social de la misma, así como la influencia que las prácticas socialmente responsables tienen sobre su prestigio.

Como se ha mencionado, en el actual ámbito empresarial, marcado por un incremento en la demanda de transparencia, responsabilidad social y ética por parte de los stakeholders, la gestión de la reputación y del riesgo reputacional se ha convertido en una de las mayores oportunidades de creación y protección de valor para las empresas.

“La reputación ha dejado de ser el activo ansiado por todas las empresas para convertirse en el requisito demandado por la práctica totalidad de la sociedad en la que opera la organización. Para conseguir este intangible, las empresas han desarrollado estrategias en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) más o menos perfiladas, en función de su área de negocio” (Michael Ritter, 2013).

La valoración que hacen los públicos de la responsabilidad de la empresa influye en su reputación corporativa, ya que esta es el resultado de la valoración global de las actuaciones de la empresa por parte de sus stakeholders. La RSC es un factor más en la construcción de la reputación, aunque es una condición necesaria, pero no suficiente en la construcción de la reputación corporativa.

Actualmente, cada vez más empresas, consideran que la responsabilidad social es mucho más que actividades aisladas para mejorar aspectos sociales o ambientales dentro de la comunidad y que implica sobre todo el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa.



#### 2.2.4.1. La confianza de los stakeholders en la empresa, componente esencial en la construcción de la Reputación Corporativa

En cualquier ámbito y particularmente en el empresarial, proyectar congruencia entre lo que se dice y hace es indispensable para lograr la credibilidad en las relaciones de la organización con el entorno, lo que genera compromiso y confianza en los públicos.

Aunque en la actualidad sigue predominando el modelo tradicional en el que las empresas buscan sólo su beneficio y el de sus accionistas, también muchas de ellas le atribuyen valor a los clientes y otros grupos de interés, ya que están conscientes que si una empresa da una imagen de responsabilidad se gana la confianza de sus stakeholders y mantenerlas en el tiempo.

En la sinergia entre la empresa y el entorno, la reputación se vuelve fundamental. La reputación abre la puerta a la confianza, integra y puede contribuir a la salida de la crisis desde la comunicación y cooperación.

Cuando las empresas asumen compromisos, al cumplirlos establecen las bases de la confianza. Existe una necesidad absoluta de coherencia entre los compromisos y el comportamiento, entre el posicionamiento, la identidad y la misión corporativa. Para ello se necesita gestionar la reputación desde toda la compañía, no sólo desde el área de comunicación. La reputación como la comunicación deben ser factores transversales a la organización.

“Hoy más que nunca, la confianza es el arco de bóveda de todo el sistema financiero y empresarial en todo el mundo. El esfuerzo para recuperar la confianza implicará importantes cambios en la gestión empresarial, especialmente en el modo en que las empresas se relacionan con sus grupos de interés y su capacidad para inspirar confianza a través de la transparencia, del diálogo honesto, del establecimiento de compromisos basados en principios y valores y del reporte acerca de su consecución” (C. B. M. van Riel, 2012).

La transparencia conlleva desafíos y riesgos, no sólo ventajas. Cuando una empresa disfruta de la confianza entre sus públicos, cuenta con mayor sentido de pertenencia, compromiso y participación de sus empleados, además de que fomenta la toma de decisiones más informadas.

Cada vez más, los públicos de diferentes tipos de organizaciones y empresas han demandado transparencia y la han incluido como tema prioritario en la agenda social. Esta exigencia se ha cubierto hasta cierto punto gracias al acceso a la información que tienen los stakeholders a través de los nuevos medios electrónicos, y la caída de la confianza en las empresas por el otro debido a que perciben que las empresas “no lo dicen todo”. La tecnología es ahora la herramienta de la que disponen las empresas para lograr una mayor información y transparencia. También ha posibilitado herramientas de presión para que se publique información que antes era confidencial. Se observa un interés cada vez mayor de los públicos para verse involucrados, en temas relacionados con el desempeño de las organizaciones.

Por lo tanto la transparencia es ahora considerada una ventaja competitiva, que genera confianza, atributo indispensable para la construcción de una empresa líder y reputada. La transparencia es el medio para obtener confianza y licencia social para operar, otorgada por los públicos.

La cuestión de la credibilidad ha sido muy estudiada. Ya en 1933 Elizabeth Wilson y Daniel Sherrell de la Louisiana State University comprobaron que la credibilidad de la fuente tiene un impacto directo sobre las actitudes, las intenciones y los comportamientos de los receptores de los mensajes (Wilson & Sherrell, 1993).

En la dinámica actual, la empresa que no está dispuesta a ser transparente y abierta al diálogo y a cuestionamientos, es porque tiene algo que ocultar. En esta lógica, a mayor grado de información verídica recibida, mayor grado de credibilidad otorgada por los públicos.

La confianza y credibilidad son la base para la construcción de la reputación, ya que es la expectativa que tiene una persona o grupo sobre el cumplimiento de una promesa en un intercambio o alianza que involucre intereses mutuos. La confianza es indispensable en toda transacción y negocio. Sin confianza, no puede existir un contrato social.

Actualmente uno de los medios preferidos por las empresas para informar a sus stakeholders son los reportes de sustentabilidad o transparencia, a través de los cuales la empresa publica información sobre su desempeño financiero, social y medioambiental. Aunque cabe señalar que comunicar las iniciativas de RSE y la transparencia no son suficientes por sí mismas para construir marcas significativas y ganar la confianza de los públicos de interés.

Hoy en día, los públicos exigen transparencia en su relación con la empresa porque la reputación está basada en una comunicación transparente, ética y veraz. Es condición indispensable para el éxito de cualquier organización ser capaz de alinear los intereses de todos sus públicos y generar valor para ellos. La construcción de la reputación se basa en un modelo de negocio que crea valor en beneficio de sus stakeholders.

### 2.3. REPUTACION CORPORATIVA

La credibilidad es entonces, el atributo más valioso generado a través de la gestión profesional de la Reputación Corporativa, factor clave de posicionamiento, diferenciación y productor de beneficios tangibles para las organizaciones. A continuación se describe su concepto, características, condición de ventaja competitiva, métricas y metodología para evitar el riesgo.

#### 2.3.1. Concepto

La reputación corporativa podría considerarse como uno de esos intangibles que, mejorando el prestigio de la empresa, puede contribuir a una mayor creación de valor sostenida en el tiempo, teniendo por ello un carácter estratégico para cualquier organización. No obstante, como revisaremos a mayor profundidad en este capítulo, se trata de un intangible, o de un concepto, multidimensional y transversal. Es multidimensional porque influyen en él múltiples dimensiones y atributos, como expondré al valorarlo cualitativamente. Es transversal, porque en el plano operativo involucra y afecta a todas las áreas de la organización.

Desde hace unos años, la valoración de la reputación corporativa ha ido incrementando entre los directivos y académicos interesados en el management de las empresas, se ha revalorizado y ha dejado de ser relegado al ámbito de las relaciones públicas y marketing para convertirse en un tema prioritario que exige una gestión transversal e incluirlo como parte de las políticas de gestión.

A través de los años, se han desarrollado investigaciones sobre todo en Estados Unidos y Europa, las cuales han generado un mayor conocimiento en el tema y han puesto en evidencia el valor de la reputación como el activo intangible que gestionado correctamente brinda diversos beneficios para las empresas.

La reputación es el surgimiento de un pensamiento organizacional renovado, en donde se pasó de creer en que el beneficio debería ser únicamente para los socios o accionistas de la empresa a pensar en escuchar y

atender las necesidades y demandas de los públicos con los que se relacione la empresa de acuerdo a la naturaleza de su actividad, sin perder de vista la importancia de su oferta comercial, su comportamiento ético respecto al capital humano, así como la responsabilidad social corporativa. En este contexto es donde hay que situar la creciente preocupación de las grandes corporaciones por su reputación corporativa, interesados en temas que hasta hoy no habían sido prioritarios.

De acuerdo a Charles Fombrun, profesor de Columbia University y Fundador del Reputation Institute, la reputación de la empresa surge de la comparación en la mente del individuo, que de la imagen de una empresa, es decir, de las características que le atribuye basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de organización. En consecuencia, gestionar ante los usuarios la reputación de dichas organizaciones constituye una oportunidad para alcanzar una diferenciación sostenida en el tiempo y, a la vez, dar respuesta a las expectativas de los stakeholders o grupos de interés (Grund & Fombrun, 1996).

Derivado de esta nueva lógica empresarial, las organizaciones que antes eran renuentes a escuchar las opiniones de los públicos con los que se relacionan, ahora están cada vez más conscientes que no pueden desatender a ningún grupo de interés, ya que son éstos quienes tienen el poder de influir positiva o negativamente el futuro de la organización.

De acuerdo a Charles Fombrun, autor pionero en el tema, la reputación corporativa puede definirse como “la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa, o la imagen externa construida, acerca de lo que otros sujetos relevantes piensan sobre una o varias cualidades de ésta” (C Fombrun & Shanley, 1990); así, la percepción que queda plasmada en una frase o un juicio, más o menos elaborado, es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite dicho juicio. La percepción es otorgada por el mercado, teniendo en cuenta una serie de atributos empresariales. Desde la dirección estratégica, la reputación ha sido definida como el conocimiento sobre las características valiosas de la empresa y las emociones de los grupos de interés hacia ésta (Grund & Fombrun, 1996) pero en síntesis, la reputación refleja lo que los grupos de interés piensan y sienten en torno a la empresa.

En su libro *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*, Martín de Castro considera que la reputación corporativa es “el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos en la empresa que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la obtención de valor y la creación de rentas” (Martín de Castro, 2008).

Este Autor, profundiza en las características del tema y las enlista como sigue:

- “Constituye un derivado característica de segundo orden de un sistema industrial que materializa el estatus emergente de una empresa en un campo de actividad”.
- “Es un reflejo externo de la identidad externa de las empresas, y es el resultado de las percepciones de los empleados sobre el papel de la empresa en la sociedad”.
- “Se desarrolla desde la posesión de recursos y antecedentes históricos de las empresas, y constituye una barrera de movilidad que restringe y obliga tanto las acciones propias de la empresa como las reacciones de sus competidores. En este mismo sentido, podemos indicar que la reputación de la empresa constituye un claro exponente de capacidad empresarial de posicionamiento en el mercado.
- “Resume las diferentes valoraciones realizadas por evaluadores sobre los resultados pasados de la empresa, así como sobre su potencial futuro para satisfacer diversos criterios”.

- “Es el resultado de un conjunto de múltiples imágenes de la empresa relacionadas, procedentes de todos sus grupos de poder o stakeholders, que informan sobre su atractivo global para empleados, consumidores, inversores y comunidades locales”.
- “Engloba dos dimensiones fundamentales de la eficacia de la empresa: una apreciación del resultado económico empresarial y una apreciación del éxito empresarial con la responsabilidad social” (Martín de Castro, 2008).

Las características antes mencionadas dejan en claro la naturaleza de la reputación corporativa como una ventaja competitiva para las empresas que la gestionan, obteniendo beneficios muy por encima de su competencia.

Por otra parte, estas características nos revelan que la reputación no puede ser modificada por la voluntad de los integrantes de la organización. Además de ser considerado como un proceso de legitimización social y empresarial, ya que es el derivado de la suma de percepciones subjetivas de públicos que califican a la empresa desde diferentes circunstancias y contextos.

Villafañe, en una de sus múltiples definiciones acerca de la reputación corporativa, nos indica esta última como “el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable” (Villafañe, 2004).

Meyer y Scott, quienes son citados por Villafañe, definen la reputación como el reconocimiento del carácter de una corporación por parte de sus públicos y distingue entre tres formas de relacionamiento:

1. El primero se produce a través de la imagen que la gente tiene de la organización y el resultado es el reconocimiento por parte del público de dicha organización.
2. El segundo se basa en la percepción más profunda y estructurada de la realidad corporativa a partir de las cuales los públicos crean sus propias creencias.
3. El tercero se basa en una experiencia por parte de los stakeholders con la organización (Villafañe, 2004).

Como ya se ha visto, la imagen puede definirse como la apariencia de las cosas. En la construcción de la reputación corporativa, además de la información transmitida por la empresa, hay una parte de creencia generada por parte del público asociada a aspectos afectivos. Villafañe hace referencia a una frase de Abraham Lincoln para ejemplificar la diferencia entre imagen y reputación “La reputación es como un árbol y la imagen es como su sombra. La imagen es lo que percibimos, el árbol es la realidad” (Villafañe, 2013).

Villafañe además, profundiza en los conceptos de imagen y de reputación de acuerdo a sus orígenes, es decir, considera que la imagen es el fruto de una política de comunicación hecha por la empresa a fin de dar una imagen de sí misma y pone en relación los dos conceptos de forma gestáltica indicando la reputación como background donde se proyecta la imagen.

Cabe reiterar la idea de que una reputación positiva se identifica con una buena imagen construida a lo largo del tiempo. Como se comentó en el capítulo anterior, la reputación corporativa es el resultado de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa, específicamente la consolidación de los factores que hacen posible la transmisión de la identidad corporativa a los grupos de interés a través de la imagen corporativa y el mantenimiento de una imagen excelente a través del tiempo que resulta en reputación.

Fombrun y Van Riel sugieren que la reputación constituye una valoración subjetiva y colectiva de la fiabilidad y seguridad de las empresas, por lo que definen la reputación como “una representación colectiva de acciones y resultados pasados de la empresa que describen la habilidad de la misma para lograr resultados valiosos para múltiples grupos de poder” (Charles Fombrun & Van Riel, n.d.).

En los trabajos que Fombrun desarrolló con Rindova, afirma que “es una representación colectiva de las acciones desarrolladas, de los resultados conseguidos y de las perspectivas futuras de una organización, que describen la habilidad de esta misma en encontrar las exigencias de los stakeholders. La reputación considera el aprecio con el que una organización es juzgada tanto a nivel interno y a nivel externo por los stakeholders, tanto en su sistema competitivo como en el ambiente institucional (Martín de Castro, 2008).

Otros autores, como Petric et al. (1999) estiman que la reputación puede considerarse el resultado de un proceso competitivo en el cual las empresas transmiten sus características a los grupos de poder o stakeholders para maximizar su estatus moral y socioeconómico (Martín de Castro, 2008).

Para Martín de Castro, las ideas comunes que encontramos en los diferentes conceptos sobre Reputación Corporativa, son:

- “Constituye un proceso de valoración de actuaciones pasadas y perspectivas futuras que son capaces de generar rentas”.
- “Esta valoración está realizada por diferentes grupos de poder con intereses en la empresa”.
- “Mediante la reputación se consigue reconocimiento y legitimidad social” (Martín de Castro, 2008).

De acuerdo a lo anterior, deducimos que la reputación empresarial constituye el resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y la obtención de rentas. Es también, el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo, es el reconocimiento que los stakeholders hacen de su comportamiento de acuerdo al grado de cumplimiento de los compromisos que la empresa adquiere con cada uno de ellos.

Las principales características que posee la reputación empresarial de acuerdo a Martín de Castro son (Martín de Castro, 2008):

CARACTERISTICA	DESCRIPCION
<b>Multidimensionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor compuesto de varias dimensiones, cada una con identidad propia pero relacionadas entre sí.</li> <li>▪ Las valoraciones de cada público las harán en función de los aspectos que les atañen.</li> <li>▪ La percepción que tenga cada público dependerá de cuales sean sus intereses.</li> <li>▪ Constructo de naturaleza multidimensional y dimensiones relacionadas entre sí, las cuales son sujetas a manejarse de manera independiente con el objetivo de analizar la influencia sobre las decisiones estratégicas.</li> </ul>
<b>Complejidad Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La reputación es susceptible a ser evaluada por diversos públicos externos, internos y mixtos, lo que lo hace un proceso socialmente complejo.</li> <li>▪ En las valoraciones que hace cada grupo, se toman en cuenta acciones pasadas y presentes, además del resultado de procesos acontecidos en circunstancias históricas específicas.</li> </ul>
<b>Lento proceso de acumulación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La construcción de la Reputación Corporativa requiere un largo periodo de tiempo.</li> <li>▪ No se puede transferir de una empresa a otra, ya que cada una la genera y acumula internamente, por lo que no puede ser copiada.</li> </ul>
<b>Sujeta a condiciones históricas únicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Reputación Corporativa para cada empresa es única, debido a que cada una posee circunstancias históricas diferentes.</li> </ul>

Por otra parte, Martín de Castro, afirma que cualquier comportamiento de la empresa, por insignificante que parezca, añade o resta reputación, además de que sugiere que la reputación debe ser transversal en todas las organizaciones en las que se quiera gestionar. Bajo esta visión, la empresa puede ser considerada como un sistema complejo de relaciones basado y definido a través de diferentes formas de comunicación, lo que resultará en la generación de recursos inmateriales que tienen la ventaja de ser únicos e inimitables y que serán la base de una ventaja competitiva única. Al respecto, en el siguiente apartado se ampliarán las ventajas competitivas que tiene para las empresas la gestión de la reputación corporativa.

### 2.3.2. Reputación Corporativa como ventaja competitiva

Actualmente vivimos en la llamada economía de la Reputación, en la que los comportamientos favorables de los grupos de interés hacia una empresa, tanto para elegir y comprar productos o servicios como para querer trabajar o estar relacionada con esta, no depende tanto de lo que hace - sus productos o servicios, como de para quien lo hace, stakeholders, y la comunicación que mantiene con ellos. Estos públicos, ponen a prueba en el día a día la capacidad de la empresa para satisfacer sus expectativas y generar valor para cada uno de ellos.

“Hoy en día, vivimos en la era de la Economía de la Reputación, es decir, en un entorno en el que las personas compran productos, trabajan o invierten basándose en la confianza, admiración y estima que sienten por las empresas e instituciones que respaldan esos productos, servicios o mejor dicho sus promesas como institución” (Villafañe, 2001).

En este sentido, Justo Villafañe señala que entre las ventajas competitivas que conlleva una buena reputación corporativa, se encuentra: la mejora de los resultados económicos, el aumento del valor comercial, ser un escudo contra la crisis y un factor de liderazgo, además de precios más altos por los productos o servicios, la obtención de precios más bajos en las compras de la empresa, reclutamiento del personal más calificado, fidelidad de los consumidores, orgullo de pertenencia de los empleados y mayor estabilidad financiera.

Y continúa afirmando que, debido a la importancia de las ventajas competitivas de la reputación, su gran potencial radica en que constituye la base de un nuevo liderazgo, cada vez más alejado de la concepción clásica que hasta hace poco era exigible a las organizaciones líderes, y ahora orientado a lograr convertirse en la organización preferida para sus stakeholders, es decir, la más atractiva para sus clientes, la más hábil en captación y retención del talento y la más responsable socialmente (Villafañe, 2001).

De acuerdo a este autor (Martín de Castro, 2008), otra ventaja competitiva de la reputación es el aumento del valor comercial de los productos o servicios por al menos tres razones: en primer lugar, es un poderoso factor de diferenciación y una herramienta muy eficaz para combatir uno de los grandes males de nuestro tiempo en lo referente a los mercados: la indiferenciación. En segundo lugar, la reputación es también un factor esencial de fidelización emocional de los clientes.

“El patrón común de las empresas de muy buena reputación es que se caracterizan por ofrecer productos y servicios innovadores y de alta calidad, por servir a sus clientes en tiempo y forma, por tener una conducta empresarial ética y socialmente responsable, por contar con un management de primer nivel y empleados dedicados, por proporcionar buen ambiente de trabajo y por tener éxito financiero....( )...La reputación hace más fácil encontrar, conservar y negociar con los clientes, atraer y conservar gente talentosa, y más fácil acceder a capital en condiciones ventajosas” (Martín de Castro, 2008).

Por otra parte, Martín de Castro coincide en varios puntos con Villafañe y postula que la reputación corporativa es un activo intangible debido a los siguientes factores:

- Atrae la inversión
- Aumenta el valor comercial.
- Es un escudo contra la crisis
- Atrae y retiene el talento en las organizaciones
- Constituye el principal factor de liderazgo (Martín de Castro, 2008)

### 2.3.3. Marca, Promesa de marca, Posicionamiento reputacional y Reputación de marca

El ámbito actual de las empresas se caracteriza, entre otras cosas, por una necesidad cada vez mayor de ética, transparencia y responsabilidad social, exigida por los públicos, quienes además tienen acceso al flujo de información disponible en la red, lo que ha incrementado la presión externa hacia las empresas que están constantemente observadas y cuestionadas.

Aunado a las crisis global de los años recientes en el sector financiero y no financiero, han comprobado que la confianza de los diferentes stakeholders, y del mercado en su conjunto, puede verse considerablemente afectada por acontecimientos que pongan en duda su actuación ética (sean ciertos o no) y que incluso se ponga en riesgo su reputación corporativa, por muy fuerte que parezca. Ante una situación así, la pérdida de reputación es un riesgo crítico para cualquier empresa.

Actualmente es indispensable que las empresas generen un compromiso con sus clientes, así como un vínculo emocional como parte de su estrategia y modelo de negocio, por lo que es una prioridad y condición indispensable para el éxito e incluso para su existencia cumplir con su promesa, no sólo en los aspectos tangibles, como la calidad de los productos o servicios, sino más aún, en los intangibles.

Las empresas que no estén conscientes y dispuestas a cumplir sus promesas, estarán en riesgo de perder credibilidad y ver afectada su reputación ante sus públicos, quienes tienen disponibles otras opciones en el mercado en las que buscarán la satisfacción de sus expectativas.

Un stakeholder ó sujeto con ciertos intereses en su relación con la empresa, adquirirá una serie de beneficios vinculados a la organización como imagen, reputación, conocimiento, recurso humano, cultura y otros activos intangibles que agregan valor a la empresa y la hacen única.

Por esta razón las empresas deben priorizar las relaciones con sus stakeholders y confirmarles, a través de una conducta ética y formal, que de entre todas las opciones disponibles en el mercado, se encuentran con la mejor.

La empresa deberá mostrar a sus stakeholders que la relación que mantienen es de valor, lo que se resultará en credibilidad y preferencia. Esto es la esencia de la marca de la organización, mejor conocida como promesa de marca.

## Marca

Considerada como un activo intangible por sus características y sobre todo por el proceso de construcción y proyección hacia los públicos, la marca se convierte en un escudo contra la crisis, tanto para el producto como para la compañía. Algunos estudios han determinado que un factor crítico en la decisión de compra de los consumidores es la actuación que hay detrás de la compañía y de la marca.

En investigaciones recientes, como la que se presenta a continuación, se demuestra que en la actualidad el consumidor ya no compra los productos basándose únicamente en sus características, sino que también toma decisiones de compra en función de la reputación y del compromiso de la compañía que los produce y en la sostenibilidad de los productos.

Algunas de las conclusiones que arroja la investigación realizada por la consultora KRC Research, en la que se encuestaron a 1,375 consumidores y 575 altos ejecutivos en Estados Unidos, Reino Unido, China y Brasil, son:

- La fortaleza de la marca corporativa es igual de importante que la marca de producto.
- Los productos son beneficiarios de la reputación corporativa. Los consumidores encuestados afirman que evitan comprar productos fabricados por compañías que no les gustan.
- Cualquier desconexión entre la reputación corporativa y la de un producto provoca una dura reacción de los consumidores.
- Los consumidores piensan que las marcas deben involucrarse en temas relacionados con la sostenibilidad y que confían más en una empresa que es responsable en términos sociales y/o medioambientales que una que no lo es, además de que el producto sea respetuoso con el medio ambiente, ya que lo consideran un factor determinante en sus decisiones de compra (“Rethinking CoRpoRate Reputation,” n.d.).

Como se profundiza en el apartado referente a la Responsabilidad Social empresarial, las empresas, a través de sus marcas han ido evolucionando en función de sus objetivos y responsabilidades que les exigen los públicos, las cuales se han aumentado a través del tiempo y que actualmente, tienen como objetivo equilibrar responsabilidades medioambientales y sociales con las actividades propias del negocio, sin perder de vista el contexto en el que se realizan.

Cada día más empresas entienden la importancia de establecer un diálogo con sus stakeholders para que participen y se involucren en el proceso de evolución de la marca. Esta comunicación logra que la empresa conozca las expectativas que genera en sus públicos y se anticipe a sus demandas, lo cual siempre será apreciado, generando buena disposición y un fuerte vínculo emocional con la marca.

## Promesa de Marca

La Promesa de Marca es la parte fundamental en el proceso de fortalecimiento y continuidad de una marca, ya que la empresa establece el compromiso de lo que entregará y hará por sus stakeholders, a cambio de beneficios para la empresa misma. Relación de beneficios mutuos, en los que la promesa debe ser conveniente para los públicos y diferenciarse de la competencia, además de aportarles un beneficio, ya sea racional o emocional.

Para definir la Promesa de marca la empresa debe conocer las expectativas de los públicos, ya que todas las decisiones y actuaciones estratégicas dentro de la empresa deben ir alineadas a la promesa y asegurarse que la cumplan cabalmente y actúen de acuerdo a ella.



La comunicación clara y eficaz es indispensable para transmitir su esencia de marca y los atributos que la diferencian de sus competidores, lo que confirmará en sus públicos los motivos del por qué eligieron esa empresa sobre las demás.

Lo que la empresa desea es construir una sólida Promesa de Marca, hacer una diferencia, lograr que los públicos sean fieles a la marca, establecer un lazo emotivo y un compromiso, más allá de la compra de su producto y/o servicio. Para lo anterior es necesario comunicar su Promesa de la Marca a todos sus públicos y sobre todo, cumplir lo que se prometió, que es la base en el proceso de construcción de la reputación corporativa.

“La buena empresa, la empresa reputada, es aquella que cumple su promesa de marca al verse esta convalidada por una experiencia positiva de sus grupos de interés cuando contrastan los compromisos que la marca encierra con los comportamientos y la cultura de la empresa. La integración de estos tres inputs: comportamiento, cultura y promesa de marca – tienen como resultado el ‘ser reconocidos’ que se convierte en reputación corporativa” (Villafañe, 2013).

#### Posicionamiento Reputacional

El profesor Justo Villafañe introduce el concepto de Posicionamiento reputacional al afirmar “existe otro paralelismo que es necesario mencionar para acabar de comprender el concepto de reputación de marca y es el que se establece entre ésta y el posicionamiento reputacional de la compañía. La promesa que encierra la reputación de marca debe estar alineada con el posicionamiento reputacional y cómo este, debe ser declinable para cada stakeholder porque sólo de esta manera – contrastando sus expectativas con lo que la empresa les entrega – podrán reconocerla como una buena empresa” (Villafañe, 2013).

De acuerdo a este autor, si el posicionamiento reputacional se considera aquello por lo que la empresa desea ser reconocida ante sus públicos, entonces, la marca será la que concrete los compromisos adquiridos con cada uno de ellos.

Y continúa afirmando, “en cada una de las caras de ese poliedro que es la reputación corporativa, que se corresponde con los stakeholders importantes de una empresa, habrá que definir un compromiso fehaciente que decline – de manera específica para ese grupo de interés – lo que su marca le promete de manera explícita, verificable y consecuente. Este camino es el más exigente porque facilita el escrutinio de cada stakeholder concernido, pero es el único que trae aparejado el éxito, en forma de reconocimiento y reputación, si el compromiso es satisfecho” (Villafañe, 2013).

En resumen, la marca expresa la promesa corporativa a través de su filosofía corporativa y de su actuar, las cuales deben corresponder a las expectativas de sus stakeholders. Para que una empresa construya una reputación corporativa sólida, debe establecer compromisos definidos con cada grupo de interés, lo cual hará que éstos en algún momento determinen si la empresa está cumpliendo lo que les prometió. Si cumple esa promesa, generará reconocimiento y en consecuencia, reputación.

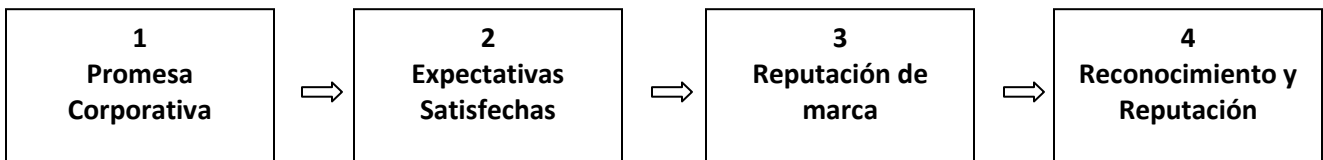
#### Reputación de Marca

Villafañe define la reputación de marca como “la identificación racional y emocional de una persona con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales y emocionales que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella” (Villafañe, 2013).

Por otra parte, Villafañe reconfirma la idea de que para que la reputación sea favorable o positiva para la empresa, ésta debe cumplir con las expectativas generadas en los stakeholders a través de la marca, de lo contrario, perderá credibilidad y logrará el efecto contrario al deseado. “La reputación de marca exige, en consecuencia, la concreción del posicionamiento reputacional – o de la promesa corporativa genérica que la marca expresa o comunica – en compromisos específicos para cada stakeholder que, reiterémoslo una vez más, deben ser explícitos, porque de otra manera no pueden ser reconocidos e identificados con la empresa; verificables, para que puedan evaluarse y, finalmente, consecuentes, es decir, que en caso de no ser satisfechos tengan alguna consecuencia para la empresa en su relación con el público insatisfecho” (Villafañe, 2013).

En la integración de la reputación de marca confluyen los valores funcionales, sociales y emocionales que los stakeholders reconocen en ella. Como se comentó anteriormente, la dimensión social atribuida a la marca y generada a partir de sus iniciativas en términos de responsabilidad social, se asocia al perfil ético y al valor emocional. Existe un proceso de asociación e identificación de la marca con emociones y valores personales del público.

Una vez más, queda en evidencia la importancia de la credibilidad que genera una empresa cuando es congruente y cumple sus promesas. “Lo que dice, lo que promete, es el origen de la reputación de la marca; esa promesa de la marca, cuando se convalida con la realidad corporativa – de su comportamiento y de su cultura, del hacer y del pensar – constituye el origen de la reputación de una empresa” (Villafañe, 2013).



#### 2.3.4. Riesgo reputacional

El concepto de riesgo reputacional queda enmarcado en la teoría de los stakeholders , ya que se basa en la valoración que éstos hacen del comportamiento de la empresa en relación a la satisfacción de sus expectativas.

“El riesgo reputacional es el impacto, favorable o desfavorable, que un determinado evento o suceso puede causar en la reputación de la empresa. Una buena gestión de los riesgos reputacionales implica una rápida identificación de los mismos, así como la valoración y la gestión permanente de aquellas amenazas para la reputación de la empresa” (Pérez C. & Rivera B., 2015).

Es por otra parte, una condición latente para todas las empresas y que puede ocurrir cuando alguna no sea capaz de cumplir con las expectativas de sus públicos, lo que genera múltiples consecuencias.

Como se ha afirmado, la reputación corporativa es la percepción que los públicos se han creado de la empresa en base a su comportamiento y al cumplimiento de las expectativas, por lo que el riesgo reputacional se manifiesta cuando la organización no es capaz de cumplirlas.

Dicho de otro modo, si la reputación corporativa es el espacio entre las experiencias de los stakeholders y sus expectativas, el riesgo reputacional ocurrirá cuando la satisfacción de las expectativas quede muy por debajo de las experiencias.

El riesgo reputacional es intrínseco a la gestión de la reputación y se refiere a los acontecimientos que la afecten total o parcialmente. Se puede presentar cuando la empresa no es capaz de gestionar adecuadamente sus activos intangibles o de resolver una posible situación de crisis.

Algunas de las consecuencias de acontecimientos que representan riesgo reputacional:

- Pérdida de confianza, compromiso y lealtad por parte de los empleados.
- Duda y pérdida de preferencia por parte del consumidor.
- Menor estabilidad y certidumbre en los balances financieros de la empresa (Villafañe, 2013).

Como se mencionó con anterioridad, la reputación corporativa, como recurso de naturaleza intangible, no es susceptible de ser medida con tanta precisión a través de indicadores financieros, aunque la posibilidad de que el valor de la empresa disminuya siempre representará un riesgo clave para cualquier empresa.

El riesgo de reputación está asociado a una opinión o percepción pública negativa, además de que se relaciona con la pérdida de confianza o con la ruptura de una relación, como la expresa el académico Justo Villafañe, “entendiendo el riesgo reputacional como: cualquier riesgo, vinculado o no a la cadena de valor de una compañía, que afecte negativamente a la satisfacción de las expectativas de uno o más de sus grupos de interés estratégicos de manera suficientemente grave como para acarrear una respuesta de su parte que menoscabe severamente la reputación corporativa” (Villafañe, 2013).

El riesgo de reputación tiene su origen en los acontecimientos que tengan un impacto positivo o negativo en la reputación. Al respecto, Charles Fombrun define el riesgo reputacional como “el rango de pérdidas o ganancias potenciales relacionadas con el capital reputacional para una empresa dada” (Grund & Fombrun, 1996), en otras palabras, el resultado de percepciones y opiniones negativas que tengan los stakeholders sobre la gestión del negocio, sean o no verídicas.

Los efectos negativos ocasionados por una crisis del riesgo reputacional representarían un grave riesgo no sólo en el momento en que se produzcan, también más adelante, ya que la rentabilidad o el patrimonio de la empresa podrían verse afectados por una percepción negativa generalizada, además de la capacidad de la empresa para generar y/o mantener relaciones de negocio con diferentes públicos. Es un aspecto indispensable en la gestión de riesgo que la empresa maneje adecuadamente las expectativas de los stakeholders.

El stakeholder por naturaleza tiende a ser crítico, por lo que conviene a la empresa identificar a cada grupo, definir un mapa de la totalidad de los stakeholders de la empresa y determinar cuáles son sus intereses y expectativas. En un análisis más profundo, la empresa deberá revisar cómo cambian a lo largo del tiempo dichos intereses y expectativas y analizar el comportamiento de la empresa con cada uno de dichos grupos.

En una situación de crisis, el daño dependerá de la influencia del stakeholder.

Según Villafañe, la reputación corporativa tiene que ver con el “ser” de la empresa (considerando la ética, el sistema de valores, la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la transparencia), mientras que el riesgo reputacional tiene que ver con el “parecer” (la forma de adaptarse a las expectativas de los stakeholders, para evitar el riesgo reputacional y el daño consiguiente). Para este autor, las consecuencias negativas generadas

por el riesgo reputacional (pérdidas de valor o económicas, procesos judiciales) y la dificultad de recuperación que conlleva, hace que las empresas lo vean como una fuerte amenaza que genera incertidumbre y presión (Villafañe, 2016).

Para gestionar eficientemente el riesgo reputacional es importante poner atención en el rigor de las métricas empleadas para su evaluación, así como los datos de esa evaluación. Gestionar el riesgo es no sólo cuidar sino vigilar y procurar por hacer mejor a una empresa. La gestión del riesgo es la de gestión de la reputación misma.

“El riesgo reputacional es el fracaso en satisfacer las expectativas razonables de los stakeholders sobre el rendimiento y el comportamiento de una organización y se identifican tres factores en el riesgo reputacional: la brecha entre reputación y realidad, los cambios de expectativas y creencias de los grupos de interés y la débil coordinación interna” (“El riesgo reputacional: factor infravalorado que puede arruinar un negocio – REPUTACIÓN CORPORATIVA. Info&Análisis universitario sobre gestión de intangibles,” 2014).

La comunicación en la gestión del riesgo es fundamental, ya que los más afectados son los públicos externos. El impacto del acontecimiento que manifieste el riesgo, se medirá a través de los medios de comunicación y del manejo de la información que éstos dirijan a los stakeholders. Los resultados, ya sea el éxito o fracaso se encontrará en el comportamiento corporativo, particularmente de sus voceros o directivos en conjunto con su equipo de comunicación, quiénes deberán emprender las iniciativas pertinentes para corregir o mantener las percepciones favorables sobre la empresa y/o sus operaciones.

En el management, la trascendencia de la gestión de la reputación se debe a que es una gran oportunidad de creación y protección de valor para las empresas. Todo esto ha situado a la reputación corporativa y al riesgo reputacional en un lugar prioritario en la agenda de las grandes organizaciones, así como en una cuestión de estudio fundamental para académicos e investigadores. Sin embargo, parece que en muchos casos las empresas se dedican más a gestionar crisis reputacionales, una vez que se ha producido un determinado evento, que a gestionar el riesgo reputacional en sí, es decir, un enfoque más reactivo que proactivo.

El valor estratégico para la empresa de la reputación corporativa es indiscutible, ya que incide en el comportamiento de sus stakeholders e influye en el valor futuro. Como se ha revisado, una buena reputación corporativa puede ayudar a una empresa en muchos aspectos, además de ser una ventaja competitiva indispensable en esta economía de mercado; nos encontramos ante un posible intangible que probablemente sea difícil de valorar, aunque aporta valor a la empresa, cuesta mucho ganarla y poco perderla y que cuando esto pasa, tiene efectos dramáticos en términos económico-financieros.

“Como causas del riesgo reputacional, podemos encontrar que los factores principales que determinan son la brecha entre la reputación percibida y la realidad, los cambios en las expectativas y creencias, y la ausencia de coordinación interna” (Garicano R. Tomás, 2011).

Como hemos visto, la reputación corporativa está relacionada con la percepción que se tiene de la empresa, de los directivos y de sus actuaciones, sin embargo, el riesgo reputacional puede vincularse a situaciones que están fuera de la esfera de acción de la empresa. Además de los ya mencionados, existen otros muchos acontecimientos que pueden perjudicar la reputación, como es el caso de los fraudes, accidentes y publicidad con efectos adversos.

Se pueden considerar acontecimientos de carácter exclusivamente reputacional, como puede ser la publicación de noticias falsas o infundadas difundidas por un medio de comunicación. Todo esto lleva a

concluir que los diferentes eventos de riesgo reputacional están relacionados con las líneas de negocio de la actividad de la empresa y con los stakeholders con los que la entidad interactúa en su día a día.

Si consideramos otro enfoque, expuesto en el artículo de Eccles, Scott, Newquist y Schatz, existen tres factores principales que determinan el riesgo reputacional (Eccles, Newquist, & Schatz, 2007):

Factores que determinan el riesgo reputacional	
El desfase o brecha (gap) entre la reputación percibida por los stakeholders y la realidad	La reputación corporativa es una cuestión de percepción, función de la opinión de los stakeholders sobre una serie de categorías (calidad del producto, servicio al cliente, relaciones con los empleados, gobierno corporativo, resultados financieros, etc.). Si se tiene una buena reputación en todas las categorías, la reputación corporativa es fuerte. Ahora bien, la reputación ante los stakeholders puede ser diferente de la realidad; puede ser mejor o peor. Para cerrar esta diferencia, las empresas deben o bien mejorar su comportamiento para cumplir con las expectativas o bien reducir estas expectativas prometiéndolo menos.
Los cambios en las expectativas y creencias de los stakeholders	Si la empresa no se adapta a estos cambios, la brecha entre reputación y realidad aumentará. El problema, como señalan los autores en su artículo, es que las prácticas que se consideraban antaño aceptables o éticas dejan de ser consideradas como tales y viceversa, y la empresa tiene que estar preparada para afrontar estos cambios.
La ausencia de coordinación interna y la falta de un responsable del riesgo	Si un departamento de una empresa genera expectativas que otro departamento es incapaz de cumplir, la reputación de la empresa en su conjunto se verá dañada.

Ocurre también que aunque la empresa cumpla con las expectativas de los stakeholders, no recibe reconocimiento por ello, puede deberse a que la empresa haya sido atacada por los medios de comunicación.

Otro autor, Joosub (2006), identifica las siguientes fuentes de riesgo reputacional (basadas en su detalle de variables clave en la creación de capital reputacional) (Joosub, 2006):

- Los resultados financieros y el valor a largo plazo de la inversión.
- El gobierno corporativo y el liderazgo.
- Las condiciones laborales.
- El comportamiento con los clientes.
- El cumplimiento de leyes y normas.
- La relación con los “media” y la gestión de las situaciones de crisis.

La relación entre reputación corporativa, opinión de los stakeholders y confianza, entendiendo que la reputación corporativa es, en último extremo, una cuestión de confianza, las distintas reacciones de los stakeholders, ante una pérdida de la misma.

### 2.3.5. Medición de la Reputación Corporativa

Desde hace algunos años, la creciente importancia que el mundo empresarial ha dado a la reputación corporativa ha promovido la aparición de diferentes métricas e instrumentos para intentar cuantificarla. Medios especializados, centros de investigación y empresas de consultoría elaboran clasificaciones que recogen a las empresas más reputadas, tanto en el ámbito internacional, como por países o sectores de actividad.

En la práctica, existen ejemplos de empresas que en la práctica han comprobado la influencia directa de la reputación en la generación de beneficios.

La reputación ha sido abordada desde diferentes áreas de conocimiento, aplicando metodologías particulares, todas han llegado a la conclusión de que juega un papel estratégico en la obtención de ventajas competitivas y genera relaciones de valor entre la empresa y sus públicos de interés.

No hay gestión sin métricas. Es preciso establecer el punto de partida reputacional para tomar decisiones que eliminen el espacio entre el reconocimiento actual y el deseado. Actualmente se cuentan con cerca de 80 monitores que incluyen entre sus variables la Reputación Corporativa. Para tener una medición precisa y sostenida en un mediano y largo plazo que refleje la realidad y los objetivos de la organización es la monitorización.

La reputación corporativa es un activo inmaterial, intangible, cuya valoración y su consecuente medición sigue sujeta a diferentes interpretaciones. En la contabilidad se reflejan activos materiales, expresados y valorados en dinero, y no propiamente para ideas o aspectos intangibles. Por ello, cuando se quiere medir el valor de las ideas o de los intangibles, es más apropiado hacerlo en función de lo que pueden producir en el futuro.

Sin duda la reputación corporativa, aunque como veremos más adelante es difícilmente valorable, debe ser considerada como un activo intangible que debe ayudar a generar ganancias de manera sostenible a través del tiempo. Para poder gestionar la reputación corporativa es necesario poder medirla entre los distintos stakeholders.

Al respecto Justo Villafañe, afirma “los monitores de reputación y de otros intangibles se han convertido en la última década en herramientas muy influyentes en los ámbitos económico y empresarial y, unos cuantos de ellos – aquellos considerados monitores de referencia – han contribuido notablemente a la mejora de lo que miden, la reputación u otros intangibles, haciendo bueno el aforismo atribuido a Peter Drucker de que todo lo que se evalúa mejora. Esta es la grandeza de los monitores” (Villafañe, 2013).

La pionera fue la Revista Fortune que hace más de dos décadas, empezó a medir la reputación de las empresas y a publicar periódicamente su informe sobre “Las compañías más admiradas del mundo”. Posteriormente, otras instituciones han creado instrumentos de medida de este concepto entre los que destacamos: «Las compañías más respetadas del mundo» (Financial Times); el Monitor Español de Reputación Corporativa (Merco); y el Reputation Institute (New York University).

El problema, tal y como se ha expuesto anteriormente, es que la reputación corporativa es el reflejo que una empresa produce y, al mismo tiempo, cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus opiniones y actos, tratándose de un concepto básicamente emocional, difícil de racionalizar y explicitar.

Además, es un concepto multidimensional y transversal lo que explica que no exista un acuerdo sobre las dimensiones objeto de medida en cada uno de los instrumentos. A continuación se muestran las características más importantes de cada una de las propuestas, la metodología empleada, así como las dimensiones de la reputación consideradas.

### 2.3.5.1. Monitores o modelos de medición de la reputación

Un monitor es una investigación que pretende, como resultado final, ordenar empresas e instituciones. Y como tal, su calidad dependerá: 1) Del acierto de la utilizada: enfoque metodológico, (2) Del número de encuestas. Muestra y error, (3) Del rigor metodológico y; (4) Del dinero invertido y de la solvencia técnica e independencia de quien lo realice.

	FORTUNE	FINANCIAL TIMES	REPUTATION INSTITUTE	MERCO
Medidas de reputación corporativa propuestas por instituciones de prestigio	Encuestas a 10.000 directivos y analistas financieros. Empresas con ingresos mínimos de 8 mil millones de dólares	Encuestas a 1 mil directivos. Población de contraste: - 100 gestores de fondos de inversión. - 90 comentaristas de medios de comunicación y responsables de ONG´s.	Encuesta on line y telefónica a grupos de interés, encuentros, conferencias periódicas, proyectos conjuntos, publicaciones, foros de expertos, y análisis de los contenidos de los medios de comunicación. 36.000 entrevistados anuales.	10.000 directivos y analistas financieros. Empresas que facturan más de 10.000 millones al año.
Ámbito de aplicación	EE.UU	60 países	EEUU y desde 2002 de 11 países Europeos	España
Dimensiones de la reputación	Calidad de dirección. Calidad de los productos. Grado de innovación. Valor de las inversiones a largo plazo. Solidez financiera. Habilidad para atraer y retener al personal Responsabilidad social. Utilización inteligente de los activos.	Respeto. Creación de valor. Integridad. Gobierno corporativo. Responsabilidad social corporativa.	Productos y servicios. Performance financiero. Cultura y entorno de trabajo. Responsabilidad social. Visión y liderazgo. Atractivo Emocional.	Resultados económico financieros. Calidad del producto o servicio. Cultura corporativa y calidad laboral. Ética y responsabilidad social Dimensión global y presencia internacional. I+D+i.

- Fortune “The most admire companies”

La revista Fortune, publica anualmente un informe sobre las empresas más admiradas del mundo “Most admired companies”, así como un informe específico sobre las empresas más admiradas de EEUU, agrupadas en 64 sectores. Los criterios que se utilizan en la selección de las empresas a analizar: que sean globales y facturen a partir de ocho mil millones de dólares. El análisis se elabora en base a un cuestionario enviado y contestado previamente por analistas expertos en el sector empresarial y por 10 mil directivos.

Los encuestados evalúan atributos propios de las empresas como: valor de las inversiones a largo plazo, responsabilidad social, innovación, gestión en la atracción y retención del talento humano, calidad de sus productos y servicios, solidez financiera, optimización de los activos, capacidad para establecer negocios globales.

Este análisis se ha utilizado para determinar la relación entre variables estratégicas y financieras con la reputación corporativa, ya que cuenta con una ventaja, que es el gran tamaño de la muestra, así como la posibilidad de obtener datos comparables en el tiempo, aunque por otra parte hay quienes opinan que lo que realmente mide es el desempeño financiero, que es sólo un factor más en la medición de la reputación (“World’s Most Admired Companies,” n.d.).

- MERCO, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

Nació en el año 2000 como un instrumento de evaluación de la reputación, desarrollada por el profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid en España.

Merco parte de una visión amplia de la reputación corporativa, reuniendo como variables de primer nivel aquellos factores empresariales indispensables en la gestión de este intangible.

Las dimensiones consideradas son: a) Los resultados económico-financieros, b) La calidad del producto/servicio, c) La cultura corporativa y la calidad laboral, d) La ética y la responsabilidad social corporativa, e) La dimensión global y la presencia internacional

Encuesta a directivos de empresas que facturen más de 60 millones de euros al año, quienes eligen las empresas con mejor reputación durante el año que concluye. De los resultados de esa encuesta se obtiene un ranking provisional, que ordenado alfabéticamente, se envía a cinco muestras de expertos (analistas financieros, ONG, asociaciones de consumidores y usuarios, sindicatos y periodistas de información económica). Posteriormente se incorporan los resultados de Merco Tracking, con la perspectiva del consumidor.

Finalmente, una evaluación directa por parte de los técnicos de Análisis e Investigación, instituto responsable del trabajo de campo, completa la cuarta evaluación al elaborar un ranking provisional con 50 empresas. Un equipo de MERCO realiza entonces un cuestionario in situ a algunos directivos de cada una de esas 50 primeras empresas y esta información se complementa con el análisis de diversas fuentes secundarias con el fin de realizar una evaluación “técnica”.

Por último, se elabora la media entre las tres evaluaciones –general, sectorial y técnica—y se halla el Índice de Reputación Corporativa que finalmente, es publicado.



Las claves que han hecho que Merco sea un ranking de referencia a nivel internacional son: su rigor metodológico, ya que cuenta con cuatro evaluaciones y diez fuentes de información; su independencia (es el primer monitor verificado del mundo, ya que está sujeto a la revisión independiente de la consultora KPMG (“Qué es Merco,” n.d.).

- Financial Times: “The Most Respected Companies”

Desde 1998 se publica este informe en el que se califica a las empresas más respetadas, así como a los líderes mejor reputados en el ámbito empresarial.

El primer paso de la metodología utilizada consiste en enviar una encuesta a mil directivos de alrededor de 60 países. Los ejecutivos deben mencionar a las tres empresas que más respeten a nivel mundial y argumentar los motivos. Los cinco temas o dimensiones de la reputación a valorar son: a) La integridad, b) El respeto, c) La creación de valor, d) El gobierno corporativo, e) La responsabilidad social.

Esta encuesta tiene un formato establecido, pero otra parte está sujeta a cambios, ya que cada año sufre modificaciones de acuerdo a los temas de interés que se vayan generando (Financial Times, n.d.).

- Reputation Institute: Reputation Quotient (RQ) y Reprtrak

Charles Fombrun, profesor de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de New York University y Cees Van Riel, profesor de la School of Management de Erasmus University, fundaron en 1998 el Reputation Institute, el cual tiene como objetivo exponer la importancia del valor de la reputación corporativa como recurso intangible, su gestión en la organización, así como su medición y valoración. El RI ha desarrollado dos instrumentos de medida de la reputación corporativa, basados en una metodología propia, que ha sido aplicado en empresas de 12 países.

El primero en surgir fue en el año 2000, llamado Reputation Quotient (RQ) el cual fue desarrollado por Fombrun, Gardberg y Server y tenía como objetivo medir la reputación multisectorial, a través de una metodología dividida en dos etapas: 1) nominación, y 2) valoración. En la primera permite identificar las dos empresas con mejor y peor reputación de cada país, para posteriormente, evaluarlas en base a 20 atributos, agrupados en seis dimensiones.

En el RQ a todas las variables se les otorgaba la misma importancia en la evaluación, además de que se realizaban encuestas puntuales a las empresas, por lo que arrojaba un resultado estático sobre las percepciones que los *stakeholders* tienen de la empresa.

Posteriormente, ese modelo fue modificado y superado por Reprtrak, que considera siete dimensiones y 21 indicadores. Tiene como objetivo conocer la percepción de cada uno de los *stakeholders* o públicos de interés de la empresa. En Reprtrak se realizan encuestas permanentes a lo largo del año y asigna una importancia diferente de acuerdo al cálculo de la importancia de cada una, así como de los atributos que la integran y, finalmente, la influencia de cada uno de ellos en la evaluación de la percepción final de la reputación.

Estos índices recogen la percepción sobre reputación corporativa de los distintos *stakeholders* implicados en la empresa. “Nuestro objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar la relación con sus grupos de interés. Contribuimos a cerrar la brecha entre cómo es percibida hoy la compañía por sus grupos de interés, qué esperan de ella y dónde quiere ir la compañía”. “Con el modelo RepTrak contribuimos a cerrar la brecha entre

cómo los grupos de interés perciben sobre la compañía, qué esperan de ella, y dónde quiere llegar la compañía”.

Algunos de los beneficios que se reportan al aplicar este modelo de diagnóstico son:

- Apalancarse en su reputación corporativa para obtener una ventaja competitiva
- Minimizar riesgos y proteger su capital reputacional
- Influir en sus grupos de interés un comportamiento deseado
- Crear e integrar un sistema de medición y gestión de la reputación



Algunas ideas a resaltar y de acuerdo a la página web del Reputation Institute (<https://www.reputationinstitute.com>)

Los siete vínculos racionales subyacentes o “dimensiones”, identificadas como: (1) Oferta de Productos/ Servicios, (2) Innovación, (3) Entorno de trabajo, (4) Ciudadanía, (5) Integridad, (6) Liderazgo y (7) Finanzas” (“About RepTrak®,” n.d.).

Para Justo Villafañe, la división se estos monitores quedaría de la siguiente manera:

Rankings de Reputación:

- El World’s Most Admired Companies (Fortune)
- Merco Empresas (Villafañe & Asociados)
- El Global RepTrack Pulse ( Reputation Institute)
- The World’s Most Reputable Companies (Forbes)

Villafañe afirma que las siguientes variables son las empleadas para el análisis de la reputación, con las que se consideran cuatro ámbitos y a los stakeholders más comunes de una empresa, es decir a los clientes, empleados, inversores y ciudadanos.

- Consumo
- Organizacional
- Capital
- Social

Las siguientes ocho variables o dimensiones de están presentes en la mayoría de esos monitores:

- Económicas.: Ámbito del capital / Inversores:
- Resultados económicos financieros
- Solidez financiera y calidad de la inversión
- Marketing: Ámbito de consumo / clientes:
- Calidad de la oferta comercial (producto/servicio)
- Innovación

- Prácticas Laborales. Ámbito organizacional / Empleados:
- Calidad Laboral
- Atractivo como empleador
- Ética y RSC: Ámbito Social / Sociedad
- Gobierno Corporativo
- Comportamiento social y medioambiental (Villafañe, 2013)

Los modelos antes expuestos están orientados a la medición global de la reputación corporativa, ya que se analizan las diferentes dimensiones que construyen a este intangible, además de recoger la percepción de los diferentes stakeholders, a través de instrumentos (mayormente encuestas) para conocer sus expectativas.

El modelo de análisis que se expone a continuación está orientado al análisis de las noticias publicadas en los medios de comunicación, la percepción generada en los diferentes stakeholders es llamada reputación mediática. En otras palabras, la Reputación Mediática es la forma en que un sujeto (organización, marca o persona) es presentada por los medios de comunicación ante sus diferentes públicos mediante la cobertura y tratamiento mediático en las noticias.

Autores como Charles Fombrun y Van Riel; Paul Capriotti, entre otros, sostienen que la visibilidad mediática tiene una importante influencia en la opinión pública, contribuyendo de manera decisiva a la formación de la reputación que tienen las organizaciones. Así, por Reputación Mediática (también conocida como Imagen Mediática o Imagen Publicada) se entiende la forma en que los sujetos son presentados por los medios de comunicación ante la Opinión Pública, mediante la cobertura y el tratamiento de las informaciones sobre los mismos.

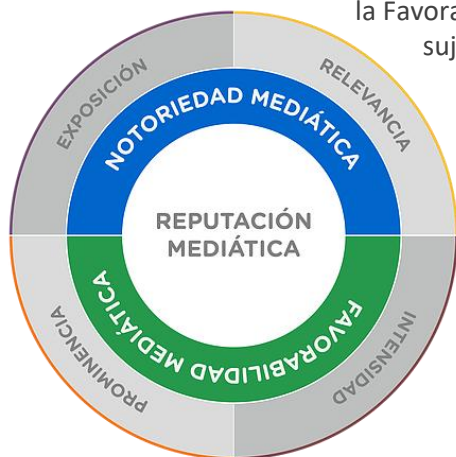
- MAINMEDIA – Strategic Media Reputation Metrics

Este modelo de análisis fue creado por el doctor Paul Capriotti, quien desarrolló una herramienta de evaluación y medición cualitativa y en profundidad de la Reputación Mediática, desarrollada a partir de criterios de investigación científicos”.

Es complementario con los modelos tradicionales de análisis de clipping, ya que amplía el análisis de contenido tradicional de los medios de comunicación. Se distingue de los modelos tradicionales porque está enfocado a evaluar cómo la información publicada en los medios de comunicación puede influir en la Opinión Pública (Media Reputation) y está orientado a analizar los procesos de construcción de la agenda pública por los medios y su impacto en la reputación de los sujetos.

El establecimiento de KPI (*Key Performance Indicators*) de Reputación Mediática es la clave para la correcta medición y evaluación de la Reputación Mediática.

El modelo MAINMEDIA de medición y análisis de la Reputación Mediática se construye a partir de dos dimensiones: la Notoriedad Mediática (que señala el grado de visibilidad del sujeto en los medios) y la Favorabilidad Mediática (que indica el grado de notabilidad o valoración del sujeto en los medios).



Cada una de esas dimensiones está compuesta por 2 indicadores. La "Notoriedad Mediática" se compone de la *Exposición* (que determina el nivel de presencia del sujeto en los medios) y de la *Relevancia* (que indica el nivel de importancia de las noticias en los medios). Y la "Favorabilidad Mediática" está compuesta por la *Intensidad* (que establece la relación entre la presencia de noticias positivas y negativas)

y la *Prominencia* (que señala la relación entre la importancia de las noticias positivas y negativas). Cada uno de estos indicadores es elaborado a partir de un conjunto de variables.

Los medios masivos pueden jugar un papel importante en la creación y evolución de la reputación de un sujeto (empresa, institución, marca, persona o tema), es decir, pueden influir en el grado de notoriedad y valoración que alcanza dicho sujeto en los públicos.

Aunque los alcances del análisis de este trabajo están restringidos al ámbito académico, para el estudio de caso se tomaron los conceptos de “Notoriedad” y “Favorabilidad” utilizados (pero no exclusivos) del modelo de MAINMEDIA. Son indicadores enfocados en la valoración que otorgan los públicos a la información publicada en los medios de comunicación sobre la empresa.

De acuerdo a la metodología planteada por la mayoría de estos modelos, el siguiente paso sería definir cuáles son sus públicos de interés sobre los que se llevará a cabo la valoración de la reputación de la empresa (Mainmedia, n.d.).

Pero la evaluación o diagnóstico de la reputación corporativa es un proceso continuo, como afirma Cees Van Riel “una organización también necesita realizar un seguimiento periódico de su reputación en varios niveles, incluyendo su posición relativa dentro de la industria y en cada uno de los países en los que opera. Un aspecto esencial de un buen uso de la información es comparar de forma permanente la realidad con las expectativas de los directivos de la empresa. Conocer las diferencias entre la estrategia deseada y los hechos y cifras en materia de creencias y comportamientos externos en un punto de partida crucial para lograr intervenciones eficaces, tanto en acciones ejecutivas generales como en tácticas de comunicación específica” (C. B. M. van Riel, 2012).

### **CAPITULO 3. Análisis de la Reputación Corporativa: Plan Nescafé de Nestlé**

En este capítulo se hablará de Nestlé como empresa sobre la que se realiza el estudio de caso. Se comenzará revisando su origen y desarrollo histórico: el origen de la compañía, su crecimiento y éxito a nivel internacional y en México.

Además de su declaración corporativa: Misión, Visión y Valores; Principios corporativos influenciados por los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y su filosofía corporativa llamada “Creación del Valor Compartido” (Creating Share Value).

Por una parte se expondrá qué quiere proyectar la empresa, es decir, qué atributos desea que se perciban en sus stakeholders que en última instancia conformará su reputación.

Por otra parte, se obtendrán los resultados a través del análisis de las notas publicadas en diferentes medios de comunicación, lo que nos darán los resultados de cuál es la reputación mediática del sujeto de estudio, en este caso Nestlé.

Al final del presente capítulo, se hará un análisis basado en los resultados de encuestas aplicadas en un representante de cada grupo de interés del Plan Nescafé. Se observará si los stakeholders están percibiendo a la empresa de acuerdo a los atributos deseados o si existe un espacio entre lo deseado y lo real.

De acuerdo a la web corporativa, así como de los diferentes documentos publicados, la empresa se describe de la siguiente manera:

#### **3.1. La compañía: NESTLÉ**

Nestlé S.A. es la compañía transnacional dedicada al sector agroalimentario más grande del mundo. Tiene su sede central en Vevey, Suiza. Este año, 2016 se celebra el 150º aniversario.

La variedad en la oferta de productos de Nestlé es muy amplia, ya que abarca desde chocolates y lácteos hasta alimento para animales. En todos los países en los que opera emplea a más de 340 mil trabajadores.

#### **3.2. Historia**

La compañía con sede en Vevey es actualmente la más grande del sector de alimentos, salud y bienestar a nivel mundial y fue fundada en 1866 por el alemán residente en Suiza Henri Nestlé, farmacéutico alemán radicado en Suiza, quien desarrolló la harina lacteada Nestlé y contribuyó a resolver el problema social de la mortandad infantil cuando los niños no podían ser alimentados por sus madres.

A principios de 1900 Nestlé se encontraba en plena expansión y sus fábricas ya estaban presentes en Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y España y con la llegada del primer conflicto mundial su negocio siguió creciendo, ya que los elaborados de leche sustitúan los productos frescos difíciles de encontrar durante la guerra. En 1905 se fusionó con la Anglo-Swiss Condensed Milk Company, que a pesar de ser una empresa mayor, adoptó el nombre de la pequeña, que ya era muy famosa.

En 1938, Nestlé desarrolla su producto Nescafé que es café soluble instantáneo. La empresa sufrió los inicios de la Segunda Guerra Mundial, pero la inclusión del café soluble Nescafé en las raciones del ejército estadounidense favoreció enormemente su difusión.

Cuando finalizó la guerra, cambiaron los hábitos de consumo de gran parte de los países involucrados, muchos consumidores volvieron a los productos frescos, por lo que la compañía que había visto un crecimiento repentino en los últimos años, tuvo que replantear su estrategia comercial e implementar la producción y comercialización de otros productos, como el chocolate, que es actualmente una de los productos más representativos de Nestlé.

Previo a la Segunda Guerra Mundial la compañía sufrió una caída en sus resultados financieros, pero gracias al lanzamiento de Nescafé, uno de sus productos más conocidos y exitosos. Este producto salió al mercado durante este periodo de conflicto, por lo que era consumido en un inicio por tropas militares estadounidenses y posteriormente se extendió a los consumidores en general.

En 1945 y una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la compañía inició una etapa de cambios constante, ya que crecieron aceleradamente por las adquisición de otras compañías. La primera empresa con la que se fusionó fue Maggi (1947), dedicada a la producción de condimentos. Posteriormente con Crosse & Blackwell (1950), Findus (1963), Libby (1971) y Stouffer (1973). En los años 70's, adquirió las acciones de L'Oréal en (1974). En 1977, adquirió AlconLabora, la compañía se abrió así también al sector de la cosmética y de la industria cosmética y de la industria farmacéutica.

En 1984, nuevamente tuvo un repunte en sus ganancias, resaltando Carnation, compañía estadounidense dedicada al sector alimentario. Durante gran parte de los años 90, la compañía continuó con la buena racha. Las siguientes adquisiciones fueron: San Pellegrino (1997), Spillers Petfoods (1998) y Purina (2002). En los años noventa del siglo XX, siguió con varias adquisiciones en el mercado del agua y de la comida para animales aprovechando el nacimiento de un mercado global y la caída de las barreras comerciales entre países.

A pesar de la solidez de la que ha disfrutado la empresa, en abril del 2009, informó que sus ventas se redujeron en 2,1 % en el primer trimestre, comparado con el primer trimestre del 2008 pues acaeció el fortalecimiento del franco suizo y hubo una caída de las ventas (Wikipedia, n.d.) .

### 3.2.1. Nestlé en México

La empresa llega a México en 1930 como importador de productos alimenticios, su historia en el país arranca desde el establecimiento de la primera fábrica de Nestlé en Ocotlán, Jalisco. Posteriormente vendrían la creación del primer Distrito Lechero de Nestlé al que se brindó asesoría técnica y capacitación a productores de leche (1935); la incorporación del café como una nueva unidad de negocio, a través del lanzamiento de Nescafé en 1938; acción pionera para lograr la primera tecnología en inseminación de ganado lechero en el país; el trabajo colaborativo con expertos en salud, iniciado en 1957 a través de la formación y campañas de salud; la incursión en el mercado de la salud más allá de la nutrición y el apoyo a fundaciones, institutos, y órganos gubernamentales, entre otros, desde hace más de 30 años.

En sus reportes de transparencia, la empresa afirma cumplir con certificaciones y estándares de clase mundial que regulan los diferentes aspectos de su operación.

“Para crear un negocio capaz de ofrecer resultados excelentes a los accionistas y ayudar a las personas a mejorar su nutrición, salud y bienestar, adoptamos el enfoque de Creación de Valor Compartido para el negocio en su conjunto. Además de la nutrición, nos centramos en el agua, ya que el agua es pura y simplemente el eje central de la seguridad alimentaria y su escasez plantea graves problemas en muchas partes del mundo. También incidimos en el desarrollo rural, porque el bienestar global de los agricultores, las

comunidades rurales, los pequeños empresarios y los proveedores es esencial para nuestro éxito a largo plazo” (“Nestlé en la sociedad Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2015,” n.d.).

### 3.3. Misión, Visión, Valores Corporativos

En los diferentes documentos emitidos por el área de comunicación de la empresa, encontramos su autodeclaración corporativa, que define quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo. Además delimita y orienta mejor sus acciones ante todos los públicos.

Cabe destacar que Nestlé hace énfasis en la importancia que representan sus Principios Corporativos por ser sus ejes de actuación, ya que abarcan los diferentes sectores y temas que abarcan, además de incluir los lineamientos éticos que conforman su cultura corporativa.

#### Misión:

Nos apasionamos por ofrecer a las familias mexicanas bienestar, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.

#### Visión:

Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

#### Valores corporativos:

- Calidad superior
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos
- Nuestra gente
- Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano
- Confianza y transparencia
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Servicio
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes

### 3.4. Principios Corporativos

“Los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé constituyen la base de nuestra cultura de empresa...hemos construido nuestro negocio basándonos en el principio fundamental de que, para obtener beneficios a largo plazo para nuestros accionistas, no sólo tenemos que satisfacer todos los requisitos legales aplicables y garantizar que todas nuestras actividades son sostenibles, sino que también tenemos que crear valor sustancial para la sociedad. En Nestlé a esto lo denominamos Creación de Valor Compartido”. “Los principios Corporativos Empresariales y los documentos de apoyo reflejan este compromiso, protegiendo así la confianza de nuestros consumidores y grupos de interés en la marca Nestlé” (“Filosofía - Nestlé,” n.d.-a).

De acuerdo al Informe de Creación del Valor Compartido de Nestlé en México, a través del cumplimiento de diferentes normas, la empresa busca transparentar su comportamiento ético, y lograr una saludable

colaboración con las comunidades en donde se encuentran, así como la mejora constante de su desempeño ambiental.

A partir del año 2000, se formalizaron los programas de asistencia y transferencia de tecnología con su cadena de valor para hacer un frente común de responsabilidad con los diferentes problemas que aquejan a la sociedad. En las declaraciones institucionales, consideran a los consumidores y clientes en el centro del negocio.

Por otra parte, afirman encontrarse en la búsqueda por ser mundialmente reconocidos como líderes en nutrición, salud y bienestar, así como ser un referente en las relaciones de confianza con sus stakeholders o grupos de interés. Para lograr lo anterior, basan su gestión en el enfoque de Creación de Valor Compartido, a través de una operación responsable que genera valor positivo a largo plazo para la sociedad (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).

El mensaje corporativo está basado en que Nestlé es una compañía basada en principios, los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé conforman los cimientos de todo lo que hacen. A continuación se presentan los Diez Principios de Actividad Empresarial, en los que la empresa expone los compromisos que adquiere en cada uno de los temas claves de su gestión.

<b>Consumidores</b>	Nutrición, Salud y Bienestar	Se plantea que el objetivo central de la empresa es mejorar la calidad de vida de los consumidores, ofreciendo alimentos y bebidas saludables y fomentando un estilo de vida sano. Expresan esta idea mediante la propuesta “Good Food, Good Life”
	Garantía de calidad y seguridad de los productos	Afirman que a nivel global, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad.
	Comunicación con el Consumidor	Sostienen que tienen el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que le capacite para ejercer su derecho a una elección informada y que se promueva una dieta sana.
<b>Nuestro Personal</b>	Liderazgo y responsabilidad personal	Afirman que su éxito está en su personal, a través de una actitud de dignidad y respeto mutuo. Confían en que todos sus empleados contribuyen a fomentar el sentido de la responsabilidad personal. Como parte de su política, es contratar a personas competentes y motivadas que respeten sus valores. Nestlé les ofrece igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, protegen su privacidad y no toleran ninguna forma de acoso o discriminación.



<b>Derechos Humanos y prácticas laborales</b>	Derechos humanos en nuestra práctica empresarial	Manifiestan su apoyo a las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo y pretenden ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas nuestras actividades empresariales.
	Seguridad y salud en el trabajo	La empresa está comprometida con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y con la protección de los empleados, contratistas y demás personas que intervienen en la cadena de valor.
<b>Proveedores y clientes</b>	Relaciones con proveedores y clientes	Exigen a sus proveedores, agentes, subcontratistas y empleados que se conduzcan con honestidad, integridad y justicia, y respeten las normas, las cuales no son negociables. De la misma forma, afirman estar comprometidos en estos aspectos con sus clientes.
	Agricultura y Desarrollo Rural	Contribuyen a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.
<b>El medio ambiente</b>	Sostenibilidad medioambiental	Están comprometidos con prácticas empresariales medioambientales sostenibles, a través del empleo eficiente de los recursos naturales en todas las fases del ciclo de vida de sus productos, promueven el uso de recursos renovables gestionados de forma sostenible y su objetivo es alcanzar el "cero desperdicios"
	El agua	Se encuentran comprometidos con la utilización del agua de forma sostenible y mejoran continuamente su gestión.

("Principios Corporativos - Nestlé," n.d.)

De acuerdo a lo que se afirma en el apartado de Derechos Humanos y Prácticas laborales, Nestlé se guía y apoya de acuerdo a las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, particularmente en lo referente a los derechos humanos y el trabajo, por lo que se considera pertinente revisarlo a continuación:

### 3.5. Pacto Mundial de las Naciones Unidas

En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, el Secretario General, Kofi Annan, propuso un "Pacto Mundial" entre las Naciones Unidas y el mundo de los negocios. El Pacto comenzó a operar el 26 de julio de 2000 en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York. El objetivo que persigue es que todos los países del mundo compartan y apliquen valores en mercado mundial, así como prácticas fundamentales para resolver las necesidades socioeconómicas.

El Pacto Mundial sugiere a las empresas que adopten, apoyen y realicen un conjunto de valores fundamentales en materia de: a) Derechos Humanos b) Normas Laborales c) Medio Ambiente d) Lucha contra la corrupción.

El pacto promueve e invita a las empresas del sector privado que hagan suyos los 10 principios, los adopten apliquen en su actividad. De la misma manera a los líderes de organizaciones laborales y de la sociedad civil para utilizarlo como un espacio y plataforma para dialogar sobre temas relacionados al desarrollo y globalización. De esta forma, el sector privado —en colaboración con otras entidades de la sociedad— puede ayudar a hacer realidad la visión del Secretario General: una economía mundial más sostenible e inclusiva.

Algunos aspectos sobresalientes del Pacto Mundial:

- Pretende que sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas; facilitar la colaboración entre los organismos participantes promoviendo el apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas.
- No tiene carácter coercitivo, ya que se basa en el compromiso asumido voluntariamente por las empresas, se basa en la transparencia, promoción y operación de los valores y se encamina al logro de los principios del Pacto Mundial (“The Ten Principles | UN Global Compact,” n.d.).

Los factores que pueden ser claves para el éxito en la implementación de los principios incluyen:

El tratamiento de los principios no como un elemento complementario sino como parte integral de la estrategia de negocios y operaciones; el firme compromiso por parte del liderazgo de la organización; comunicación del compromiso con el Pacto en el interior de toda la organización: desde los altos directivos hasta los empleados, para asegurar un amplio apoyo a los principios ; un entorno empresarial favorable a las nuevas ideas y la innovación empresarial; objetivos medibles y un sistema transparente de comunicación de los progresos; voluntad y disposición para aprender y adaptarse; dedicación a actividades puntuales en torno a los diez principios; apertura y diálogo con las partes interesadas de la organización. Considero pertinente resaltar este último punto, ya que está directamente vinculado con la teoría de los stakeholders, así como con la filosofía de Nestlé de Creación del Valor Compartido, la cual se detallará a continuación:

### 3.6. Filosofía Corporativa: Creación del Valor Compartido

De acuerdo a algunos documentos institucionales publicados en la web de Nestlé, su filosofía corporativa, a la que consideran como el modo elemental de hacer negocios, la llaman Creación del Valor Compartido (Creating Shared Value), ya que pone de manifiesto que, con el fin de crear valor a largo plazo para los accionistas de la empresa, deben crear valor para la sociedad (“Filosofía - Nestlé,” n.d.-b).

Creación del Valor Compartido es un término instaurado por el economista Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, que propone redefinir el rol de las corporaciones en la sociedad y las invita a tener en cuenta el entorno social en el que se desempeñan para renovar sus procesos y generar utilidades al tiempo que impactan de forma positiva en las comunidades.

Nestlé es una de las compañías mundiales que ha optado por implementar estrategias de Creación del Valor Compartido en lugar de iniciativas de Responsabilidad Social.

La filosofía corporativa de Nestlé trata de integrar en la cadena a los diferentes agentes para que cada uno de ellos tenga acceso a una parte del valor que se genera por la operación de la empresa, pero los beneficios se visualizan a largo plazo y busca impactar de manera positiva a la mayor población posible.

De acuerdo a la visión de la compañía, manifestada a través de diferentes medios que tiene la empresa con sus stakeholders, el éxito de un negocio a largo plazo radica en la creación de valor, no sólo para sus accionistas, también para la sociedad en la que opera. Derivada de esta lógica de negocios, Nestlé actúa bajo esta filosofía corporativa, considerándola como la plataforma desde donde se desprende su estrategia de negocios.

A través de sus comunicaciones corporativas, la compañía afirma que no sólo se trata de filantropía empresarial, sino que va más allá, ya que está íntimamente relacionada y parte de desafíos sociales, económicos y medioambientales, ante los que la empresa está dispuesta a encontrar soluciones. Para tal fin, la empresa cuenta con un Consejo de Creación de Valor Compartido, que identifica los retos actuales de la sociedad a los que se busca dar respuesta.

Plantean que acorde a los resultados de diferentes análisis sobre su cadena de valor, las áreas con más potencial para optimizar el valor conjunto con la sociedad son la Nutrición, el Agua y el Desarrollo Rural, ya que son centrales en su estrategia empresarial y vital para el bienestar de los países en los que operan.

Si profundizamos en el concepto de Creación de Valor Compartido, veremos que en el mensaje corporativo se define como “el cuidado por el bienestar de los demás y el medio ambiente es parte integral de nuestro compromiso de mejorar la calidad de vida a través de una buena comida y bebidas en todas partes. Nuestro compromiso con el buen sabor y productos de confianza ha sido y siempre será ligado a nuestro respeto por el medio ambiente y las personas con las que trabajamos, incluso los agricultores que nos suministran, nuestros empleados, nuestros consumidores y las comunidades donde operamos. En Nestlé calidad significa más. En realidad, así es como siempre hemos hecho negocio de Nestlé, y es parte de lo que llamamos Creación de Valor Compartido” (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).



Fuente: (Nestlé, n.d.-b)

La Creación de Valor Compartido es entonces, la manera en la que la empresa hace negocios: al identificar necesidades sociales en nutrición y salud y de esta manera generando relaciones de confianza, transparencia y compromiso con el entorno.

La empresa define que la Creación del Valor Compartido no se trata de filantropía, ni generosidad (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).

Como más adelante veremos, esta filosofía corporativa es la base de las iniciativas del Plan Nescafé que tienen como objetivo generar las condiciones para que los caficultores mejoren su producción y, a la vez, aseguren a la empresa que se va a producir la cantidad y calidad que Nestlé necesita.

### 3.7. Comunicación y Stakeholders de Nestlé

Considero pertinente revisar cuáles son los medios que utiliza la empresa para difundir información, ya sea para el lanzamiento de un producto, promociones, etc. pero sobre todo, identificar en cuáles se permite la retroalimentación por parte de los diferentes stakeholders. Como se ha revisado, esto es de suma importancia, pues muestra la disposición de la empresa para establecer vinculación, comunicación y conocimiento con sus públicos.

#### 3.2.1. La comunicación de Nestlé: medios de comunicación de la empresa con sus stakeholders

A nivel de comunicación, el logo de la empresa representa un nido de pájaros, que pretende promover una imagen cercana y familiar, preocupada por la alimentación sobre todo de los más pequeños, ya que como se mencionó, sus primeros pasos en el mundo comercial fueron precisamente hechos a través de un alimento para recién nacidos.

#### Logotipo Nestlé



Good Food, Good Life

Revisando tanto su página web corporativa como la correspondiente a su filial en México, muchos de sus productos tienen una identidad muy bien definida, pues se pueden encontrar microsites y páginas en redes sociales exclusivamente dedicadas a un producto concreto en diferentes idiomas. A menudo estos microsites llevan enlaces con páginas y aplicaciones en redes sociales donde la marca, el producto y la organización tienen una relación directa con sus consumidores.

Web México: Cuenta con diferentes secciones, descritas a continuación:

- a) **Compromiso:** Se incluyen datos relevantes y logros que ha tenido la empresa, como el número de empleados y de países en los que opera, resultados e inversiones en algunos de sus programas. Además de la Filosofía corporativa e Historia de la empresa en México.
- b) **Empleo:** Espacio dedicado a información referente a su área de Recursos Humanos. Se incluyen convocatorias a programas de prácticas profesionales para jóvenes, así como testimonios de personas que han colaborado bajo esa modalidad.

- c) Prensa: Sala de Prensa. Espacio de contacto entre los encargados de la relación con los medios de comunicación, se incluye correo electrónico. Además de notas con información relevante sobre la empresa.

Social Media: se incluye un link a cada una de sus redes sociales: Facebook, YouTube, Flickr, LinkedIn, Twitter.

A continuación se incluyen los temas generales que se encuentran en cada uno de estos espacios, además se revisa si los públicos a los que van dirigidos cuentan con opciones para establecer comunicación con la empresa o hacerles llegar sus comentarios y/o opiniones.

- Facebook
- YouTube
- Flickr
- LinkedIn
- Twitter

- d) Recetas: Espacio en el que se incluyen recetas de diferentes productos de la marca.
- e) Creación de Valor Compartido: Videos sobre la filosofía corporativa. Informes de resultados (descargables) sobre las iniciativas de Creación del Valor Compartido en los últimos años; Texto explicativo sobre la filosofía CVC en diferentes temas prioritarios para la empresa: Nutrición, Agua, Medio Ambiente, Desarrollo Rural. Además de un apartado llamado “Nuestra Gente” en el que se describen algunos lineamientos enfocados en los públicos internos de la empresa, específicamente en los empleados. También se incluye un apartado en el que se describen los programas corporativos que tienen como objetivo apoyar a los jóvenes a través de iniciativas como la orientación vocacional, contrataciones y programas para becarios.

En la parte superior derecha de la página, encontramos los siguientes recuadros:

- 1) Contáctanos: Se incluye una clave para enviar un mensaje vía sms, además de un formulario en el que se solicitan los siguientes datos:  
Motivo de contacto (click to call, comentario, quejas, pregunta); mensaje (proporciona la opción de adjuntar un archivo); datos personales (país, nombre, apellido); medio por el que la persona quiere ser contactada (teléfono, email)
- 2) Cuéntanos: Es un sistema de reporte de cumplimiento. “Cuéntanos”; te proporciona un canal de comunicación donde la persona puede reportar casos de potencial incumplimiento a los Principios Corporativos Empresariales.

Se incluye también la aclaración que no es un canal de comunicación para reportar temas relacionados con productos o servicios. Para ese fin, se proporciona el número del área de Servicios al Consumidor y/o se solicita entrar a la sección antes descrita de “Contáctanos”.

f) Marcas: Categorizadas de acuerdo al tipo de producto: Agua, alimento para mascotas, cafés y bebidas, cereales, chocolates, culinarios, lácteos, Nestlé profesional, Nutrición infantil. Al acceder a cada una de las opciones anteriores, se despliegan los diferentes productos con una breve descripción.

g) Nutrición, salud y bienestar: “Es la dirección estratégica que Nestlé tiene como empresa. Queremos darte opciones de alimentos y bebidas saludables....Estamos llamados a hacer tu vida más placentera, con productos que no sólo saben mejor, sino que también son más nutritivos”

Se incluyen recuadros que al dar “click” despliega la siguiente información: Tips saludables, recetas saludables, Fondo Nestlé para la Nutrición (te lleva a una página independiente que contiene información detallada sobre lo que es el fondo, sus publicaciones, recursos, eventos y contacto)

También aparece un apartado llamado “Unidos por niños saludables” que tiene como objetivo difundir información sobre hábitos saludables para los niños. Cuenta con diferentes sub apartados en los que se habla de porciones adecuadas, elección de alimentos de acuerdo a la edad y ejercicio.

Cabe mencionar que en todas las secciones aparece en la parte superior derecha, una barra con los íconos de las redes sociales en las que la empresa tiene presencia. Además de que en la parte inferior, aparece un menú con los temas y subtemas que integran la web corporativa.

### 3.2.1. Nestlé y sus stakeholders

De acuerdo a las afirmaciones corporativas encontradas en sus diferentes medios, especialmente en sus Informes de Creación del Valor Compartido, Nestlé afirma estar consciente de mantener una gestión enfocada en los grupos de interés.

“...Nestlé mantiene una perspectiva muy a largo plazo de desarrollo del negocio y acoge el diálogo con grupos de interés externos comprometidos con una conducta empresarial basada en fuertes principios y con una colaboración constructiva. Entre ellos se incluyen autoridades gubernamentales y reguladoras, organizaciones intergubernamentales, ONG, instituciones académicas y profesionales y comunidades locales” (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).

Identifican a los siguientes grupos de interés como fundamentales para lograr éxito en el negocio:

- Academia
- Comunidades
- Consumidores y público en general
- Clientes
- Empleados
- Gobiernos
- Asociaciones industriales y comerciales
- Organizaciones intergubernamentales
- Organizaciones no gubernamentales
- Agencias informativas
- Accionistas y comunidad financiera
- Proveedores (incluidos los agricultores y pequeños propietarios) (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.)

Por otra parte, sostienen que el compromiso con sus grupos de interés soportan sus acciones en la Creación de Valor Compartido, pues les permite identificar las cuestiones emergentes, dar forma a sus respuestas e impulsar mejoras en el rendimiento.

“Stakeholders are not just passive observers of business practice, they are actively engaged in trying to change what is material to the businesses bottom line”.

*“The relations that a company has with its key stakeholders can be critical to its own long-term financial and*

*Operational sustainability — and not just that of society more broadly.” George Dallas, Managing Director, Standard and Poor’s18 (Evans, 2006)*

### 3.2.2. Iniciativas de comunicación entre Nestlé y los stakeholders del Plan Nescafé

En sus diferentes documentos corporativos, Nestlé ha afirmado que tiene como objetivo estratégico de comunicación fortalecer su marca, reforzando, por una parte, su posicionamiento en los ámbitos de la nutrición y el bienestar y, por otra, destacando su capacidad innovadora. Este objetivo se ha llevado a cabo a través de una estrategia clara de orientación hacia el consumidor y otros stakeholders, que a su vez, permite el fortalecimiento de Nestlé y de todas las marcas que integra.

En este sentido, es pertinente revisar que acciones ha llevado a cabo para acercarse y conocer las expectativas de los públicos sobre su actuación en los diferentes temas en los que desarrolla su actividad.

#### 3.2.2.1. Materialidad

¿Cuáles son los asuntos materiales? De acuerdo con el Global Reporting Initiative (GRI), asuntos materiales son: "aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o erosionar el valor económico, ambiental y social para sí mismo, sus grupos de interés y la sociedad en general"

Por otra parte, AccountAbility lo plantea *“Businesses need to understand what counts to the people who can influence their success. They need to report on their performance in ways that respond to and influence significant stakeholders. Therefore a new approach to materiality needs to be able to be based on an understanding of what issues are important to different stakeholders and information users”*. (Las empresas tienen que entender lo que le importa a la gente que influye su éxito. Tienen que informar sobre su desempeño de manera que responda e influya en sus stakeholders significativos. Por otra parte un nuevo acercamiento a la materialidad necesita basarse en la comprensión de qué temas son importantes para los diferentes grupos de interés y usuarios de información (Nestlé, 2015).

La materialidad se trata de identificar los problemas sociales que plantea riesgos y oportunidades para las empresas. En el caso de Nestlé, afirman que tienen como objetivo conocer y abordar los temas que más preocupan a los grupos de interés externos. “El proceso de materialidad no sólo nos puede ayudar a informarnos sobre los problemas que pudieran existir; nuestros grupos de interés quieren oír y hablar, pero también nos pueden ayudar a decidir dónde concentrar nuestros recursos internos” (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).

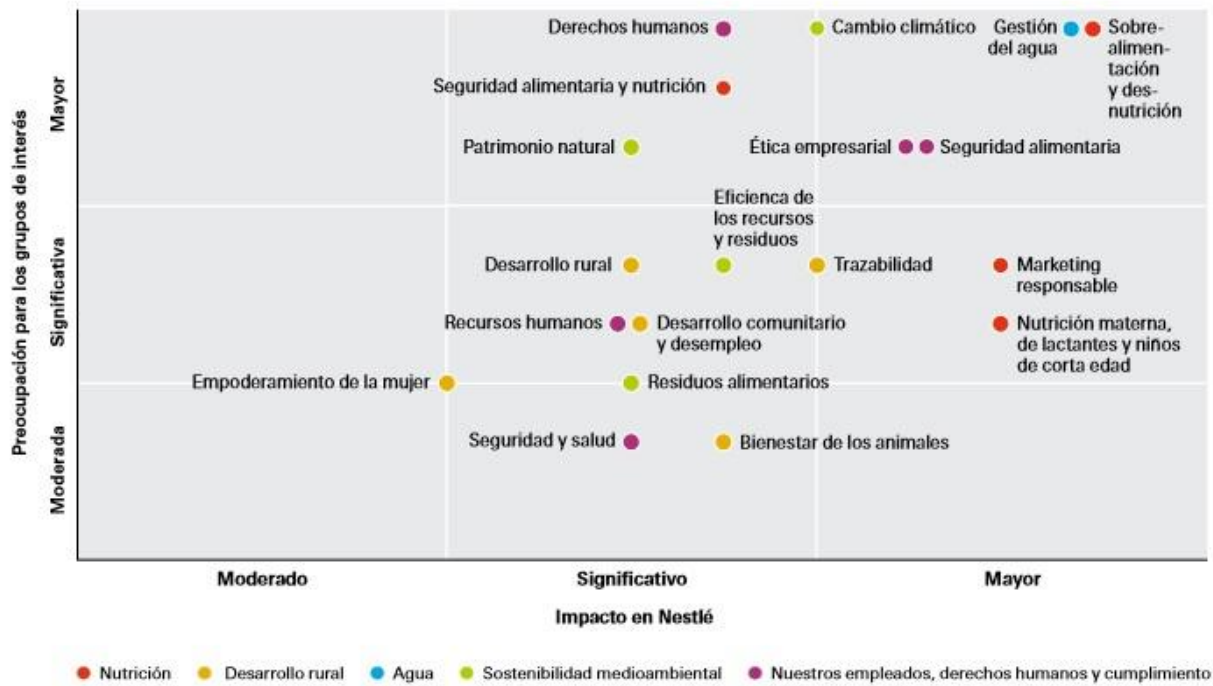
Lo cual se complementa con la siguiente afirmación *“Business success depends on the ability to understand, respond to and shape the competitive environment. (El éxito del negocio depende de la habilidad para entender, responder y adaptarse al ambiente competitivo) (Evans, 2006).*

De acuerdo al informe de Creación del Valor Compartido de NESTLÉ, la empresa lleva a cabo un proceso de materialidad con el objetivo de detectar los temas más relevantes para el negocio y los públicos de interés. Una consultora independiente realiza una etapa de consultas a sus públicos con los que define las principales cuestiones de gobierno corporativo, sociales y ambientales. Los resultados obtenidos sirven para definir los riesgos y las oportunidades para la operación del negocio, las finanzas y la reputación. Las conclusiones exponen los temas clave a los que se enfrenta la empresa, las cuales se colocan en una matriz de materialidad,

como la que se muestra a continuación que refleja su posición frente al grado de preocupación de los stakeholders y su posible impacto para el negocio.

De esta manera se logra identificar y definir cuáles son los asuntos que se consideran más importantes para Nestlé y sus stakeholders.

Matriz de materialidad de Nestlé



(“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.)

En la mayoría de sus informes corporativos, la empresa afirma que un negocio para ser exitoso no puede vivir sin conocer lo que se piensa de ella, por lo que sus stakeholders se centran en áreas concretas que pueden afectar directamente la actividad de la empresa.

Como parte del proceso de materialidad y con el objetivo de entender la posición y el desarrollo de los temas más significativos, se consulta también la opinión de expertos en investigación de reputación, sostenibilidad y se llevan a cabo encuestas a consumidores; convenings ó eventos de retroalimentación de los públicos de interés, foros, así como una amplia exploración de medios, una encuesta interna impacto en el negocio y un mapa de riesgos de la empresa. *“Material issues are those things that could make a major difference to an organisation’s performance”...“Businesses therefore need to know what counts”.*

Se determinan las grandes tendencias o temas como punto de partida para el debate, entonces se priorizan las cuestiones sobre una matriz de materialidad basada en el nivel de preocupación de las partes interesadas y el nivel de impacto potencial en la empresa.

“Con la participación de los grupos de interés, desarrollamos y mejoramos nuestras políticas y compromisos. Nos ayudan a construir la empresa y orientar nuestra inversión social. Nuestro programa anual de convocatorias de grupos de interés y eventos de CVC nos brinda la oportunidad de intensificar el diálogo y



conocer mejor los temas sociales cruciales” (“Nestlé en la sociedad Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2015,” n.d.).

Afirman que son conscientes de la importancia al identificar a los grupos de interés que son más importantes para sus negocios tanto a nivel nacional como internacional.

Otras iniciativas en las que ponen de manifiesto el compromiso con sus stakeholders es a través de la realización del *Foro Global Creación del Valor Compartido* y de los *Convenings interesados*, eventos organizados desde sus oficinas centrales que demuestran su interés en mantener un diálogo abierto y constante con sus grupos de interés.

A continuación se describe en qué consiste cada uno de ellos:

### 3.2.2.2. Foro Creación del Valor Compartido

Este evento tiene el objetivo de destacar el significado de su filosofía corporativa de Creación del Valor Compartido en diferentes mercados.

Se realiza una reunión de líderes de opinión y expertos en desarrollo y empresas de todo el mundo para abordar temas relacionados a la cooperación internacional entre sociedad civil, empresas y gobiernos que trabajen de manera conjunta y tengan como objetivo impulsar el desarrollo sostenible a largo plazo. El Foro CVC ó CSV (por sus siglas en inglés) se centra en el papel de las empresas en el desarrollo económico y social de los diferentes mercados en los que opera la empresa.

Los temas eje son: Nutrición, Desarrollo Rural, Agua, sostenibilidad ambiental, Abastecimiento responsable, Derechos humanos, entre otros.

Este encuentro también es llamado Foro Bienal Internacional sobre Creación de Valor Compartido, tiene una duración de un día.

Foros realizados más recientemente:

2014. Suiza - Evento copatrocinado entre Nestlé y realizado en el marco de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Objetivo: Plantear y debatir sobre cómo pueden colaborar los gobiernos de todo el mundo con la sociedad civil y el sector privado para acelerar el desarrollo sostenible.

Participantes: 200 invitados presentes, 4.621 personas a través de internet y se generaron 5.948 mensajes de Twitter.

2016. Abiyán (Costa de Marfil) Se llevó a cabo en el mes de junio en colaboración con el Banco Africano de Desarrollo.

Tema: «Invertir en desarrollo sostenible en África»

Participantes: gobiernos, líderes de empresas y sociedad civil de dentro y fuera de África

Objetivo: Debate sobre temas clave que afectan al continente: desarrollo de economías y comunidades más fuertes, la salud y la seguridad alimentaria, explotaciones agrícolas y enfoques de crecimiento económico inclusivo y sostenible.

### 3.2.2.3. Convocatorias ó Covenings a stakeholders

Las convocatorias son espacios de interacción y comunicación entre los stakeholders hacia los que la empresa dirige sus iniciativas de CVC. Son participantes regulares en la dinámica entre Nestlé y su entorno, por lo que tienen el poder de influir en la crítica social y ambiental, inherentes a la operación de la empresa.

Los temas abordados en estos espacios constituyen una parte importante de los procesos de participación en la que se genera una dinámica en la que la empresa establece vías de comunicación más directa con sus públicos con el objetivo de conocer sus expectativas y percepciones. Los covenings se centran en temas específicos a la empresa, como la rendición de cuentas y la entrega de los compromisos adquiridos. Nestlé busca entender las expectativas y preocupaciones de los interesados, así como estimular la generación de nuevas ideas y priorizar acciones clave sobre la Creación de Valor Compartido, la sostenibilidad y las cuestiones de cumplimiento.

Se han realizado en:

2007 - Ginebra

2008 - Washington DC

2009 - Ginebra, Kuala Lumpur

2011 - Nueva Delhi, Londres

2013- Londres

2015 – marzo - Convocatoria de grupos de interés de Londres

2015 – diciembre - Convocatoria de grupos de interés de Washington DC

A estos encuentros han asistido más de 60 expertos externos en diferentes temas, representantes de:

A) Organismos multilaterales; B) Organizaciones no gubernamentales (ONG); C) Asociaciones de la industria, D) Representantes del gobierno; E) Asociaciones de agricultores; F) Académicos; G) Inversores; H) Emprendedores sociales

En 2015, se llevaron a cabo convocatorias en Londres en marzo (50 grupos de interés) y Washington DC en diciembre (61 grupos), a las que asistieron representantes de las ONG, el mundo académico, la administración pública y los organismos internacionales.

Al primer encuentro asistieron 50 grupos de interés, además del Consejero Delegado de Nestlé S.A., Paul Bulcke, miembros de la alta dirección y expertos de la sede en Suiza. De acuerdo al informe de la compañía, los diferentes stakeholders participantes se encontraban interesados en el papel que la compañía podría desempeñar liderando el cambio de sistemas en cuestiones de CVC, además de exigir a la empresa un papel más contundente y una visión clara a largo plazo de los objetivos que intenta alcanzar.

La convocatoria celebrada por Nestlé en Washington DC, se expusieron los progresos realizados en los programas y compromisos de CVC, como el trabajo de CVC de Nestlé en EE. UU. y las prioridades en América. Participaron 61 grupos de interés y Laurent Freixe, Vicepresidente Ejecutivo de Nestlé S.A. y Responsable de la Zona América, junto con otros altos directivos y expertos de la sede de la compañía.

Como resultado de estos eventos se recogen toda una serie de conclusiones y recomendaciones por parte de los stakeholders participantes, lo que le permite a la empresa evaluar los temas sustanciales de la empresa.

Se resaltan lo más pertinentes al Plan Nescafé, tema de análisis de la presente investigación:

- Seguir desarrollando el enfoque de Creación de Valor Compartido: Los participantes recomendaron diversas vías por las que Nestlé puede desarrollar y ampliar su labor en CVC, y aconsejaron que Nestlé asumiera más responsabilidad social.
- Las oportunidades que identificaron para avanzar en CVC comprenden:
  - ✓ Desarrollar y comunicar una visión y ambición de CVC a largo plazo de Nestlé, en su conjunto y en cada área. Garantizar que la empresa siga avanzando en áreas en las que ha alcanzado objetivos.
  - ✓ Mejorar la transparencia y el diálogo en su labor de CVC, compartiendo datos de áreas de CVC, especialmente en nutrición, desarrollo rural y agua.
  - ✓ Fijar objetivos con base científica que reflejen la magnitud del cambio necesario para abordar retos de sostenibilidad globales.
- Centrarse en la reducción de la pobreza y la erradicación del raquitismo. Se destacó la pobreza como tema y prioridad esencial de la cadena de suministro agrícola. Los participantes animaron a Nestlé a estudiar cómo incluir la reducción de la pobreza en sus trabajos sobre la cadena de suministro e identificaron el raquitismo como prioridad urgente en los esfuerzos por reducir la desnutrición. También recomendaron que Nestlé se comprometiera a erradicar o reducir el raquitismo infantil en las comunidades en las que está presente.

Como lo afirman en diferentes informes, los compromisos de la empresa se centran en las áreas prioritarias de Creación del Valor Compartido (CVC) : Nutrición, agua y desarrollo rural, y cubren la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos, el cumplimiento y nuestros empleados y sus temas sustanciales, ya que eso las impulsa a su mejora continua y permite a los grupos de interés hacer un seguimiento del cumplimiento de las promesas de la compañía (Nestlé, n.d.-a) .

### 3.3. PLAN NESCAFE

De acuerdo al planteamiento que hace Nestlé, el Plan Nescafé se deriva de la conciencia de la compañía para garantizar los suministros de café de alta calidad, ya que deben encontrar soluciones para problemas como la edad y las enfermedades de los árboles, la disminución del rendimiento, los precios volátiles y el cambio climático, todos factores que amenazan al medio de subsistencia de los pequeños agricultores y a la sostenibilidad del sector.

Parte de las soluciones que la compañía ofrece a los agricultores son: nuevas rutas de salida al mercado, plantas resistentes a las enfermedades y asistencia técnica con el Nescafé Plan y el programa de café AAA Sustainable Quality de Nespresso. Y plantean como uno de los objetivos prioritarios del Plan “Mejorar continuamente nuestra cadena de suministro de café ecológico”.

Por otra parte, aseguran que NESCAFE es marca líder a nivel mundial de café, lo que conlleva grandes responsabilidades como es la capacidad de iniciar cambios trascendentales que influyan de manera significativa en todos los públicos involucrados, desde los productores de café hasta los consumidores. Al respecto, Paul Bulcke, CEO de Nestlé afirma “Nescafe gives its name to this global initiative which creates across the coffee supply chain, from farmers, to consumers, to us” (“Nescafé dá su nombre a esta iniciativa mundial que crea en toda la cadena de suministro del café, de los agricultores, a los consumidores, para nosotros”) (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.)

Y agrega “NESCAFÉ es, de hecho, sólo una marca dentro de la familia Nestlé, donde la calidad va más allá del producto en sí. En todo el mundo a través de las marcas de Nestlé, estamos involucrados en una amplia gama de iniciativas sociales y ambientales que en su conjunto hacen una gran diferencia”.

De acuerdo a su informe anual 2015, Nestlé es el líder global en café y únicamente cuenta con dos marcas en el Mercado: Nescafé y Nespresso, fuertemente posicionadas en el mercado internacional. A través de estas marcas, ofrecen a los consumidores una amplia gama de productos.

De acuerdo a la compañía, una quinta parte de las 30,000 tazas de café que se sirven cada segundo en todo el mundo hoy en día son tazas de Nescafé. Es una marca disponible en el mundo en diferentes mezclas y sabores, que son adaptadas al gusto local (“NESCAFÉ | #itallstarts,” n.d.).

A través de sus diferentes informes, Nestlé subraya su confianza e interés en el mercado del café a través de América Latina y su plan de expansión en América del Norte.

Confirman que la demanda mundial de café sigue creciendo, y sus negocios de café se centran en garantizar que su producción y la cadena de suministro se realice de manera sostenible y de buena calidad “para que todos, en todas partes puedan disfrutar de una buena taza de café”.

Definen al Plan Nescafé como una iniciativa mundial que reúne a los compromisos y actividades que apoyen el cultivo responsable, la producción y el suministro de café de Nestlé y que durante el año 2015 cumplió cinco años de su creación.

#### Resultados

En 2015, Nescafé alcanzó su objetivo de abastecimiento al adquirir 225.600 toneladas de café ecológico con Farmer Connect, de los cuales 191.700 toneladas cumplían la norma 4C, y Nespresso adquirió un 85% de su café con su programa AAA. También distribuimos 26,8 millones de plántulas en 2015, situando nuestra cantidad total en 100,7 millones.

Número de plántulas de café distribuidas con el Nescafé Plan 2015 26,8 2014 30,0 2013 21,3

Nescafé Plan en 3D Nescafé Plan ha proporcionado 90 millones de plantas de café gratis o ampliamente subvencionadas a cultivadores de todo el mundo, ha desarrollado granos Robusta que cumplen la norma 4C y ha formado a cientos de agricultores. Los consumidores ya pueden seguir ellos mismos el trabajo de desarrollo mediante nuestra aplicación Nescafé 360°. La aplicación Nescafé 360° contiene un programa de realidad virtual con la marca Nescafé desarrollado por Google para que los usuarios de Android y iPhone vean en 3D los campos de café de Brasil y cómo Nescafé Plan ayuda a los agricultores a obtener un mejor café, rendimientos más altos y mayores ingresos. También hay un vídeo en YouTube.

#### 3.3.1. Desarrollo Rural, área prioritaria de Creación del Valor Compartido (CVC)

En los informes en los que se describen las áreas prioritarias de la Creación del Valor Compartido (CVC) de Nestlé, plantean que están conscientes que para la producción de sus alimentos y bebidas a largo plazo, dependen del suministro de materias primas de millones de agricultores. En este sentido, gestionan dónde y cómo se producen esos ingredientes, por lo que entienden la importancia de fomentar mejores prácticas, apoyar un desarrollo rural ajustado a las prioridades locales y abordar problemas en la cadena de suministro, desde la desigualdad de género hasta la deforestación.

Algunas de las iniciativas: realizar estudios para evaluar el estado de nutrición deficiente de agricultores y comunidades, para lo que ofrecen formación en nutrición a los agricultores. Así como la formación Farmer Connect para la capacitación de agricultores en temas tales como: propagación y almacenamiento tras la

cosecha, salud y cuidado de animales de granja, gestión y mantenimiento de datos de explotaciones, y conservación de agua, irrigación y fertilidad del suelo.

Algunos de los datos relevantes en cuanto a Desarrollo Rural que reporta la empresa:

- Nestlé tiene 400 fábricas situadas en zonas rurales en las que da empleo a 205.000 personas
- Más de cuatro millones de agricultores les suministran materias primas, 760.000 de ellos de forma directa (“Nestlé en la sociedad Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2015,” n.d.).

En este sentido, al enfocarse en temas centrales pretenden mejorar la calidad de vida de los agricultores involucrados en la cadena de suministro. Para lo anterior afirman que colaboran en conjunto con varias ONG en un Marco de Desarrollo Rural, el cual es una herramienta de diagnóstico que ayuda a mantener un enfoque real de los problemas a los que se pueden enfrentar y contribuye a las actividades relacionadas con Farmer Connect y el abastecimiento directo de pequeños propietarios de un modo que garantiza la cadena de suministro a largo plazo, al tiempo que fomenta el desarrollo rural.

Afirman que están conscientes del deseo de consumidores y otros grupos de interés por conocer el origen de sus alimentos y cómo se producen es cada vez mayor, por lo que en colaboración con ONG asociadas, revisan sus cadenas de suministro, y realizan auditorías y evaluaciones agrarias y agregan “El bienestar de los agricultores, sus familias y sus comunidades es intrínseco al éxito a largo plazo de nuestro negocio. Por eso nos hemos comprometido a ofrecer programas de apoyo y capacitación agrícola a nuestros proveedores directos”.

Los objetivos particulares que persigue son:

- Desplegar el Marco de Desarrollo Rural para comprender las necesidades de los agricultores
- Implantar el abastecimiento responsable en la cadena de suministro
- Desplegar el Nestlé Cocoa Plan entre los cultivadores de cacao
- Plan Nescafé - Mejora continua en la cadena de suministro de café ecológico

Otro de los temas prioritarios de CVC es el Agua, en el que también hace mención a la relación con trabajadores agrícolas al plantear el objetivo de “colaborar con los proveedores, especialmente los agrícolas”.

Por otra parte, también establecen los objetivos para cada uno de los años siguientes

Para 2015 – Seguir elaborando evaluaciones de referencia en países de importancia estratégica para nuestro negocio que presentan necesidades sociales urgentes, para poder ajustar nuestras actividades a las prioridades de las comunidades locales.

Para 2016 – Aplicar estrategias (actividades y objetivos) en lugares prioritarios para mejorar la disponibilidad de alimentos y una dieta variada. Programas piloto en marcha en tres zonas.

Para 2017 – Garantizar que los programas de formación de agricultores desarrollen emprendedores agrícolas, sean igualmente accesibles a hombres, mujeres y jóvenes, y estén disponibles para los empleados de las explotaciones.

Para 2018 – Elaborar un total de 18 evaluaciones de referencia de zonas de suministro de importancia estratégica para nuestro negocio que presenten necesidades sociales urgentes, para poder ajustar nuestras actividades a las prioridades de agricultores y comunidades locales.

Para 2020 – Mejorar la economía de las explotaciones de siete zonas clave de suministro a partir de los resultados de las referencias del Marco de Desarrollo Rural. La economía de las explotaciones agrarias

comprende los cuatro factores de enfoque prioritario de Nestlé: productividad, calidad, costes y primas de precio.

Para 2020 – Mejorar la disponibilidad de alimentos y la diversidad de la dieta en cinco zonas clave de suministro a partir de los resultados de las referencias del Marco de Desarrollo Rural.

Como parte del Desarrollo Rural se encuentra el Nestlé Cocoa Plan, cuyo objetivo principal es aumentar la rentabilidad de los proveedores, garantizar un cacao de alta calidad y abordar problemas de la cadena de suministro como el trabajo infantil, la desigualdad de género y las malas condiciones sociales. Afirman que mediante el Plan, se distribuyen plantas más fuertes, forman a agricultores sobre buenas prácticas agrícolas, respaldan a las mujeres agricultoras y mejoran el acceso de los niños a la educación (“Nestlé in society | Nestlé Global,” n.d.).



El Plan Nescafé está orientado a 3 líneas de acción:

### 3.3.2. Agricultura responsable

De acuerdo a la empresa, apuesta por la sustentabilidad, entendida como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la viabilidad de los recursos de futuras generaciones. De acuerdo a las proyecciones de la compañía, del 2011 al 2015 duplicaron la cantidad de café comprado directamente a los productores y sus asociaciones para la elaboración de Nescafé, alcanzando la cantidad de 180,000 toneladas de café de alrededor de 170,000 productores.

Por otra parte, Nestlé se apoya en dos certificaciones internacionales: Rainforest Alliance y 4C. Se tiene proyectado que para el 2020 todo el café verde que sea comprado cuente con el reconocimiento de 4C de acuerdo a sus estándares de sustentabilidad. Además de 90,000 toneladas de café para la elaboración del Nescafé será producido de acuerdo a los principios de Rainforest Alliance.

Dentro del Plan Nescafé, está considerado un componente de capacitación técnica para productores, en los que se ofrece orientación en prácticas de producción y post cosecha, apoyando a 10,000 productores al año. Se incluye también esquemas de micro financiamiento para productores que llevan al incremento de proyectos comunitarios enfocados en educación, salud pública y abastecimiento de agua.

Se tiene proyectado que para el 2020, se distribuirán 220 millones de plantas de café de “alto rendimiento” (más resistentes a plagas y otras enfermedades), a través de alianzas con instituciones públicas y privadas en países como México, Tailandia, Indonesia y Filipinas, donde ya se han distribuido más de 16 millones de plantas en los últimos diez años. Nuevos centros de propagación serán abiertos en países productores, empezando por México (Nestlé, n.d.-a) .

Uno de los objetivos del Plan NESCAFÉ es mejorar los ingresos de los agricultores de café, ya que son actores clave en la cadena de suministro. Para el 2020, a nivel global tienen planeado ofrecer 220 millones de plantas de café a los agricultores de todo el mundo.

Partiendo de la premisa que la salud de los cafetos son vitales, ya que permite a los productores mejorar sus fincas para mantener y aumentar sus ingresos y ofrecer café con la calidad requerida.

Una vez que las plantas de café cumplen cierto tiempo, el volumen de los granos de café que producen tiende a disminuir la calidad y son más susceptibles a plagas y enfermedades. Por lo tanto, los agricultores tienen que reemplazar cada determinado tiempo los cafetos viejos por nuevos, de preferencia queridos resistentes a las enfermedades. Lo anterior puede ser una situación inaccesible para el productor debido a falta de capital o limitada información sobre las posibles soluciones.

En este punto es donde el Plan NESCAFÉ interviene, ya que por una parte, proporciona a los agricultores nuevas plantas de café, lo que permite incrementar su productividad, además de que tienen una mayor resistencia a las enfermedades. Además, como parte del Plan, proporcionan apoyo y capacitación a través de agrónomos. Estos especialistas agrícolas experimentados proveerán capacitación gratuita a los agricultores de esta región.

“Así que la próxima vez que usted toma un paquete de NESCAFÉ GOLD BLEND o NESCAFÉ NEGRO ORO, gracias por hacer su granito de arena para crear valor compartido para estos agricultores, que a su vez seguirá proporcionando café de gran calidad para que usted pueda saborear y disfrutar” (“Nescafe - Plan,” n.d.).

### 3.3.3. Producción responsable

De acuerdo a la compañía, como parte del Plan NESCAFÉ, también se pretende reducir el impacto ambiental en los procesos de producción, ya que existe el compromiso de preservar los recursos naturales y la eliminación de residuos de alimentos en todos los niveles de nuestras operaciones.

Las fábricas de la compañía han sido verificadas por Bureau Veritas (compañía global de servicios de ensayo, inspección y certificación) en el envío de la producción de residuos al vertedero. Esto significa que se evita el envío de los residuos a los vertederos utilizando activamente la jerarquía de residuos (Reutilizar, Reciclar, Recuperar) y encontrar otros usos para ella.

### 3.3.4. Consumo responsable

Dentro de este plan, también se consideran iniciativas para reducir el nivel de energía utilizada en la elaboración de Nescafé y sus variedades. Una de las iniciativas, consiste en reducir la energía requerida por las máquinas para la preparación de Dolce Gusto o la creación de un Nuevo kettle que ayuda a facilitar la preparación de café soluble con la cantidad adecuada de agua (“Nescafe - Plan,” n.d.).

### 3.3.5. Acontecimientos relacionados a la reputación corporativa de Nestlé

Es relevante conocer el comportamiento corporativo que ha tenido la empresa a nivel global, así como las situaciones de riesgo reputacional que ha enfrentado en diferentes contextos y la manera en la que ha llevado la comunicación con sus stakeholders, por lo que se incluyen algunos casos sobre los que existe información pública.

#### *Caso Leche en polvo*

A partir de los años setenta, Nestlé empezó a estar en el centro de numerosas críticas y oposiciones que llevaron a la creación del “International Nestlé Boycott Committee” apoyado por numerosas asociaciones que denunciaban las políticas comerciales de la compañía en países en desarrollo, en los que Nestlé enviaba gratuitamente a hospitales la leche en polvo como sustituto de leche materna.

“Todo empezó cuando un grupo de presión repartió folletos donde decía que Nestlé contribuía a la muerte de niños en el Tercer Mundo, por la forma en que vendía y promocionaba sus fórmulas infantiles...En 1977, Nestlé puso una demanda contra el mencionado grupo y el proceso legal atrajo la atención sobre el tema, iniciándose un boicot en América contra los productos de la empresa” (Saura Pérez & García García, 2010).

Saura afirma que como respuesta a este conflicto, en 1981 creó el Nestlé Coordination Centre for Nutrition, NCCN (Centro Nestlé de Coordinación para la Nutrición) en el que convocó a expertos en nutrición y a los grupos que atacaban a la empresa, con lo que lograron resolver la situación.

Para lograr superar la crisis, la compañía también adoptó el Código Internacional de Comercialización de Sustitutos de Leche, iniciativa enfocada en alimentación infantil a cargo de la Organización Mundial de la Salud que tenía como objetivo fomentar la lactancia materna y realzar sus beneficios. Sin embargo, el boicot continuó hasta 1984, que fue suspendido luego que Nestlé se comprometiera a acatar ese convenio, pero cuatro años más tarde se lo retomó en vistas de que la empresa no había cumplido con su promesa.

Cerca de 20 países participaron en el boicot a la empresa debido a la violación al citado código: Alemania, Australia, Bulgaria, Camerún, Canadá, España, Estados Unidos, Filipinas, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Mauritania, México, Noruega, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía (Baby Milk Action - Twitter, 2011) .

El tema sigue vigente, ya que a pesar de que la compañía hubiera adoptado el código, estudios de la ONG holandesa Wemos demuestran que Nestlé incumplió el código, principalmente por iniciativas de marketing en las que la empresa distribuye muestras a las nuevas madres, folletos y regalos de propaganda promocionando las leches infantiles, en contra de la lactancia materna.

IBFAN, ONG autorizada por Naciones Unidas para monitorear y vigilar el cumplimiento del Código, corroboró que las violaciones y sus efectos se producían principalmente en los países del Tercer Mundo. Sin embargo, en 2005 la compañía lanzó en Estados Unidos una marca de leche en polvo llamada “Good Start” cuyo consumo provocó varios casos de niños que presentaron choques anafilácticos.

En marzo de 2004 que la Organización Mundial de la Salud y Unicef realizaron una nueva campaña para favorecer la lactancia materna y contrarrestar que las empresas a través de las campañas de sus productos desestimaran los beneficios de la alimentación directa de las madres a hijos (Baby Milk Action - Facebook, 2011) .



Además han surgido iniciativas que fungen como observatorios ciudadanos, tal es el caso de Baby Milk Action de la red global llamada IBFAN (International Baby Food Action Network) la cual está conformada por más de 270 grupos de ciudadanos en más de 160 países. Su misión es detener la comercialización engañosa en la industria de la alimenticia del bebé, además de promover la lactancia materna para prevenir la prevención de enfermedades innecesarias e incluso la muerte.

#### *Caso Etiopía*

En el 2004, varias asociaciones a nivel mundial convocaron a la opinión pública a no comprar productos de la compañía, ya que en 2002 Etiopía, que se cuenta entre los países más pobres del mundo, atravesaba una de las peores crisis alimentarias de su historia. A pesar de esto y debido a una deuda de seis millones de dólares que este último mantenía con una empresa subsidiaria de la transnacional, el gobierno de ese país ofreció a Nestlé 1.5 millones de dólares que la empresa rechazó.

Finalmente, la iniciativa del boicot logró ejercer presión para que Nestlé aceptara la propuesta y decidiera donarlo a la lucha contra el hambre.

#### *Caso L'oreal*

La compañía de cosméticos L'Oreal, basada en Francia e integrante del grupo Nestlé, también ha sido objeto de campañas de boicot por utilizar a animales vivos para diversos test. Al respecto han hecho aclaraciones que ya no realizan esas prácticas y se apegan al estándar establecido por la British Union for the Abolition of Vivisection (BUAV) la cual es reconocida como el principal estándar para el bienestar animal en la industria cosmética (“Nestlé SA - Animal Testing,” n.d.) (L'Oréal Group, n.d.).

#### *Caso Purina*

Nestlé también fue protagonista de otros acontecimientos en Venezuela donde la marca de comida para animales Nestlé Purina en 2005 fue considerada responsable de la intoxicación de mascotas domésticas (Tapia, 2005).

#### *Caso Trabajo Infantil*

Ese mismo año, Nestlé también fue cuestionada por el tema de trabajo de menores y tráfico humano en plantaciones de cacao en África occidental denuncia por la cual Nestlé posteriormente se unió al tratado conocido como Protocolo del Cacao o Protocolo Harkin – Engel (Chocolate Manufacturers Association, 2001) en el que se comprometió a no utilizar mano de obra infantil en el proceso de producción de cacao, Acuerdo que en 2008, y según la ONG Labor Rights Fund, no fue respetado por la compañía (Kai Tabacek, 2010).

#### *Caso Kit Kat*

En marzo de 2010 ocurre una de las crisis en las que se puso en riesgo la reputación de la compañía cuando Greenpeace publica un informe llamado “La Huella del Crimen”, en la que acusa a Nestlé de utilizar, en la elaboración de sus productos, un aceite de palma procedente de Indonesia, incumpliendo las leyes de éste país, provocando la deforestación de la selva y afectando profundamente el medio ambiente y dificultando la supervivencia de los orangutanes de la zona (Greenpeace, n.d.).

Sobresale la falta de congruencia de la empresa en cuanto a su responsabilidad social ya que la práctica se contraponen a la filosofía corporativa de Creación del Valor Compartido, específicamente en el tema de medio ambiente y el proceso de producción de la empresa.

Greenpeace, como Organización No Gubernamental funge como observador ciudadano y señala a las empresas que incumplen las normas ambientales, exponiendo las injusticias e irregularidades a través de la Red, sus campañas logran en poco tiempo una gran difusión y un fuerte impacto en el público (Sandler, 2015).

Además de la publicación y difusión del informe detallado, lanzó un video a través de YouTube, que fue difundido a través de la página y de las redes sociales de la ONG.

Como se ha visto, la historia de esta compañía está marcada por más de una crisis de reputación aunque parecen no haber afectado gravemente en las finanzas de esta transnacional alimentaria. No obstante, actualmente continúan los cuestionamientos sobre su apego a normas y prácticas éticas; su boicot es tema vigente, además de que la información sobre estos hechos está disponible en la red, lo que puede generar una percepción negativa sobre la compañía.

De acuerdo al periódico británico The Guardian, Nestlé es una de las empresas más boicoteadas por los consumidores en una encuesta realizada entre 15.500 personas residentes en 17 países. En esa lista la transnacional suiza es acompañada por otras superempresas del sector alimentario, como Coca Cola y Mc Donald's, y por la firma de indumentaria deportiva Nike. Particularmente en Gran Bretaña, Nestlé ocupa el primer lugar como la más boicoteada, seguida por Mc Donald's (Tran, 2005).

El crecimiento de la importancia de la responsabilidad social y la concientización cada vez mayor de los consumidores, no han facilitado el reto a la compañía que también en la época del web 2.0 se encuentra expuesta a críticas y movilizaciones en contra de sus prácticas y políticas de producción, por parte de organizaciones y consumidores.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

En la siguiente parte del presente trabajo, se proponen 2 modelos de diagnósticos de la reputación. Se realizaron con el objetivo de conocer cuál es la percepción que tienen los públicos de interés o stakeholders sobre Nestlé y particularmente sobre el Plan Nescafé y otros temas relacionados. El objetivo, metodología y resultados se describen a detalle a continuación:

### **Análisis 1.**

Análisis noticias sobre Nestlé para conocer la reputación percibida a través de los medios de comunicación.

Resultados

### **Análisis 2.**

Cuestionario para cada stakeholder

Resultados

### **Análisis 1.**

A continuación se expone el análisis de las notas publicadas sobre Nestlé y otras variables relacionadas al tema del presente trabajo. Todos los datos extraídos para la realización de este análisis se encuentran en una base de datos en el Anexo 1.

**Período de análisis:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

**Medios analizados:** Portales y versiones online de los periódicos y revistas más importantes en México.

**Método de búsqueda:** Noticias en Google. Se utilizaron los siguientes temas ó variables en el motor de búsqueda: (Motor de búsqueda Google (herramientas – personalizar – periodo personalizado)

- Nestlé
- Creación del Valor Compartido
- Nestlé Café
- Nescafé
- Nescafé Café
- Plan Nescafé

El objetivo es conocer la cobertura y tratamiento que los medios de comunicación están dando a cada una de las variables anteriores y que impactan en la percepción que tienen los stakeholders o públicos de relación.

El análisis parte del planteamiento que los medios son un stakeholder relevante, además de la trascendencia e impacto que sus mensajes generan en la opinión pública.

En mi opinión, este análisis es pertinente, pues los medios contribuyen, en gran medida, a la visibilidad y valoración de las empresas ante sus públicos de interés, puesto que mucha de la información sobre los sujetos, organizaciones o sucesos llega por intermedio de los medios de comunicación.

Este análisis partió de la búsqueda de notas sobre cada una de las variables. Se consultaron medios nacionales con las excepciones que se mencionan más adelante.

Se extrajeron los siguientes datos de las notas y se integraron en un documento (anexo 1):

- Nombre del medio: Identifica el medio en el que se publicó la nota
- Tipo del medio (periódico, revista ó portal)
- Tema: Actividad Empresarial / Responsabilidad Social Empresarial
- Valoración del tema en la noticia: positivo / negativo
- Nota completa: Si el contenido hace referencia únicamente a la empresa o las variables relacionadas
- Mención entre otras marcas o empresas. Si el contenido hace referencia a otras empresas o temas, además de Nestlé o variables relacionadas
- País (solamente en las notas referentes a “Creación del Valor Compartido” y “Plan Nescafé”). Únicamente en el análisis que se hizo sobre estas variables, se incluyeron notas generadas en medios de otros países. Se consideró pertinente dada la escasez de notas que hacen referencia a estos temas y con el objetivo de tener dentro del análisis notas que hablaran de manera específica sobre estos dos tópicos

No se evalúan atributos, ya que la información contenida en las notas no permite una clara identificación y análisis de cada uno de ellos.

## **Resultados**

Es indiscutible la importancia que los medios de comunicación han adquirido desde hace mucho tiempo, adicionalmente a que actualmente podemos tener acceso a ellos a través de internet, lo que potencia su alcance e impacto en la vida de las personas.

Las percepciones que generamos del mundo que nos rodea provienen en gran medida de los mensajes recibidos a través de los medios de comunicación, ya que influyen en la notoriedad (visibilidad) y favorabilidad (valoración) de los sujetos, organizaciones y acontecimientos ante los diferentes públicos.

Por otra parte y como ya se ha mencionado en el presente trabajo, el interés y la importancia cada vez mayor otorgada a la gestión de los activos intangibles y particularmente al tema de reputación, ha generado diferentes planteamientos, los que coinciden en que la reputación corporativa es un cúmulo de percepciones y valoraciones generadas por los stakeholders sobre la empresa u organización.

De esta manera, los medios de comunicación contribuyen en la formación de la reputación de un sujeto, organización, marca ó acontecimiento, además de que influye en el grado de presencia y valoración que alcanza dicho sujeto en los públicos.

Para tal fin los criterios de análisis que considero pertinentes son:

**Notoriedad:** Entendido como “el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Tener “notoriedad” significa “existir” para un público” (Capriotti, 2016) .

**Favorabilidad:** se refiere al análisis de la valoración hacia un determinado sujeto analizado en las noticias. “Favorabilidad Mediática (que indica el grado de notabilidad o valoración del sujeto en los medios)” (Mainmedia, n.d.) .

Por lo anterior, se realizará un análisis sobre la forma en que Nestlé y particularmente el Plan Nescafé y algunos otras variables relacionadas son presentadas por los medios de comunicación ante los públicos.

Con el objetivo de realizar un análisis lo más completo y específico posible, se realizó de manera deductiva, ya que va de lo general a lo particular.

## **ANÁLISIS DE NOTAS: NESTLÉ Y CREACIÓN DEL VALOR COMPARTIDO**

En el primer grupo de análisis se considera a Nestlé y Creación del Valor Compartido, ya que como se ha expuesto anteriormente, es la filosofía corporativa de la empresa.

De un total de 118 notas:

### **NOTORIEDAD:**

(Nivel de presencia del sujeto en los medios, grado de visibilidad del sujeto en los medios, volumen de noticias sobre la empresa)

Objetivo: Conocer de la muestra total representativa (118), el porcentaje que abordan estos dos temas.

Resultados:

Nestlé - 53 de 118 notas, lo que representa el 44.1%.

Creación del Valor Compartido – 9 de 118 notas, 7,6%

Total de 62 de 118 notas lo que representa un 51.6%

Comentario: Del universo de notas revisadas, se generó un volumen de más de la mitad tratan estos dos temas. Los contenidos se refieren a la empresa, más que a cualquiera de sus marcas, proyectos ó productos.

### **FAVORABILIDAD:**

(Valoración del sujeto en los medios)

- Objetivo:

Conocer el tratamiento que los medios hacen (negativo ó positivo) de la información. Se limita el universo de análisis a las 62 notas (considerado el 100%) que tratan estos dos temas.

- Resultados:

Nestlé - 49 notas, positivo, 79%

Creación del Valor Compartido – 9 notas, positivo, 14.5%

Total: 58 notas con tono positivo, representa 93%.

Nestlé – 4, negativo, representa 6.4%.

- Comentario:

Se observa que los medios hacen un tratamiento positivo en su mayoría, aunque se registran 4 notas negativas referentes a la empresa. A continuación se enlistan los títulos, lo que nos brinda una idea de los temas que fueron valorados (base de datos con información detallada en anexo 1)

- Nestlé no cumple pronósticos de ganancias en 2015
- Las cápsulas de Nespresso como amenaza al medio ambiente
- Nestlé preocupada por decepcionante perspectiva de ventas
- Nestlé enfrenta problemas legales

### **APARICIÓN DEL TEMA DENTRO DE LA NOTA**

- Objetivo:

Conocer el espacio dentro de la nota que dedica el medio a hablar de los temas que se analizan

- Resultados:

De las 62 notas que hacen referencia a Nestlé y a Creación del Valor Compartido, 53 de ellas los abordan en su totalidad, lo que representa el 85.48%

9 notas tratan estos temas entre otros, lo que representa el 14.51%

- Comentario: Un porcentaje significativo de notas hablan en su totalidad estos tópicos, lo que refleja la gran importancia que los medios le atribuyen a la información referente a la empresa.

### **DIMENSIONES TEMÁTICAS**

- Objetivo:

Conocer el porcentaje de las dos dimensiones temáticas a las que hacen referencia los medios.

- Resultados:

De las 62 notas relativas a Nestlé, 42 hablan únicamente de la Actividad Empresarial de la empresa, que representa el 67.7%

3 notas abordan únicamente temas de RSE, que es el 4.8%

17 hablan de ambos, que significa el 27.4%

- Comentario: Estas cifras pueden indicar dos aspectos:

a) La importancia que le atribuye la empresa a cada una de estas dimensiones al promover iniciativas que se convierten en noticias. Se puede inferir que Nestlé tiene como prioridad promover información referente a la empresa ó a la marca corporativa.

b) El interés que ponen los medios en cada una de estas dimensiones temáticas, en base a lo que consideran pertinente a sus contenidos para los públicos. De acuerdo a los resultados, se observa que la información relacionada a la Actividad empresarial de la empresa resulta más atractiva para los medios por encima de la referente a Responsabilidad Social.

### **TIPO DE MEDIOS**

- Objetivo:

Conocer el tipo de medios que difunden información sobre Nestlé y Creación del Valor Compartido. Todos los medios consultados fueron en su versión online. (Se consideran las 62 notas que hablan de estos temas como el 100%)

- Resultados:

Periódicos: 24 notas, representa el 38.7%

Portal: 21 notas, 33.8%

Revista: 17 notas, 27.4%

- Comentario:

De acuerdo a los resultados, los periódicos son los medios que generaron más notas abordando estos dos temas, lo que podría encontrar explicación en el hecho de que varios de ellos cuentan con secciones de empresa, economía ó finanzas. Con un porcentaje ligeramente menor, están los portales, tal vez debido a que por su naturaleza se especializan en ciertos temas, además de que su formato les permite un análisis más extenso.

Por último y con una diferencia menor se encuentran las revistas. Durante su análisis se observó que las que publican información sobre Nestlé o Creación del Valor Compartido son especializadas en empresas y negocios.

### **ANALISIS NOTAS: NESTLÉ - CAFÉ, NESCAFÉ, NESCAFÉ – CAFÉ**

Objetivo:

Con la finalidad de contar un volumen más representativo de notas para un análisis más completo, se consideraron las palabras utilizadas en la búsqueda:

- Nestlé – Café
- Nescafé
- Nescafé – Café

Por su similitud y para obtener un análisis más estructurado se consideró pertinente agruparlas en un mismo grupo.

El objetivo del análisis en este grupo es conocer lo que se ha generado en medios sobre el tema de café en su relación con Nestlé y de Nescafé como marca de Nestlé e impulsora del Plan Nescafé.

De un total de 43 notas, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **NOTORIEDAD:**

(Nivel de presencia del sujeto en los medios, grado de visibilidad del sujeto en los medios, volumen de noticias sobre la empresa)

- Objetivo:

Revisar el grado de visibilidad de estos temas en las diferentes notas analizadas.

- Resultados:

43 notas que hablan de estos temas sobre 118 que es número total analizado, representa el 36.4%

41 notas en las que se menciona la palabra Nestlé, (sobre 43 equivalente al total de notas de este grupo), equivale a 95.3%

2 notas en las que aparece la palabra Nescafé, representa el 4.6%

- Comentario:

En el análisis resaltó el hecho de que en las notas aunque se hablara eminentemente de café, se menciona a Nestlé, con lo que se puede deducir que el posicionamiento de Nestlé como marca corporativa es una prioridad para la empresa, esto se refleja en la cobertura que le dan los medios. Por otra parte, únicamente en 2 notas se habló de Nescafé específicamente.

Si comparamos los resultados generales en cuanto a notoriedad del grupo de análisis del Nestlé y Creación del Valor Compartido al presente encontramos que el 51.6% de notas contra 36.4% existe una diferencia de 15.2%, lo que nos confirma que los medios generan y difunden más contenidos referentes a la marca corporativa.

#### **FAVORABILIDAD:**

(Valoración del sujeto en los medios)

- Objetivo:

Conocer la valoración que los medios están dando a la información generada sobre los temas referidos.

- Resultados:

De las 43 notas que tratan estos temas

41 - tono positivo, equivalente al 95.3%

2 - tono negativo, 4.6%

Los temas de las notas evaluadas de manera negativa

- 2 grandes empresas de café admiten posibilidad de trabajo "esclavo" en cadena de suministro"
- Piénsalo dos veces antes de tomar un café, podrías ser parte de explotación infantil

Esto nos puede dar una idea del contenido de la nota, sin embargo para consultar la nota, se incluye link en cuadro - anexo 1.

- Comentario: Resalta la información positiva sobre estos temas, el tono manejado es casi en su totalidad positivo, a excepción de las notas enlistadas.

#### **DIMENSIONES TEMÁTICAS**

- Objetivo:

Identificar la proporción de notas que abordan las dos dimensiones temáticas señaladas.

- Resultados:

De las 43 notas,

27 - Actividad Empresarial, representa el 62.8%

14 - ambos temas, 32.5%

2 - Responsabilidad Social Corporativa, 4.6%

- Comentario:

En las notas analizadas se observa que en su mayoría los medios abordan la relación de Nestlé con café y Nescafé desde el punto de vista de la actividad comercial, ya que si sumamos el total de las notas que hacen referencia a la actividad empresarial (95%), queda claro que son significativamente menos (36.6%) a las que describen actividades o programas relacionados a Responsabilidad Social Empresarial.

#### **NOTAS PUBLICADAS - POR TIPO DE MEDIOS**

- Objetivo:

Reconocer la cobertura a estos temas por tipo de medio

- Resultados:

Periódicos (versión online): 20 notas, equivalente al 46.5%

Portal: 18 notas, 41.8 %

Revista: 4 notas, 9.3%

Web – Radiodifusora: 1 nota, 2.3%

- Comentario: Sobresale la cantidad de notas en periódicos y portales, lo que nos puede indicar que estos medios enfocan su interés en generar contenidos noticiosos sobre la empresa. Como transnacional, Nestlé es considerada por algunos como la más importante del sector alimentario, por lo que las noticias en torno a ella resultan de gran interés para una gran variedad de públicos. Particularmente los periódicos, por ser un medio de gran impacto, no puede dejar fuera información de una empresa de estas características.

#### **ANALISIS NOTAS: PLAN NESCAFÉ**

Debido al objetivo de este trabajo de investigación, el análisis de las notas sobre el Plan Nescafé se presenta de manera independiente.

Cabe mencionar que durante el proceso de monitoreo y búsqueda de las notas, me sorprendió encontrar muy pocas publicadas por medios mexicanos sobre el Plan Nescafé durante el periodo delimitado de análisis (1 de enero a 31 de diciembre de 2016).

Para contar con un volumen mayor y poder realizar un análisis más preciso, decidí ampliar el universo de notas analizadas e incluir notas publicadas por medios de comunicación de otros países.

A continuación los resultados del análisis sobre las notas del Plan Nescafé.

#### **NOTORIEDAD:**

(Nivel de presencia del sujeto en los medios, grado de visibilidad del sujeto en los medios, volumen de noticias sobre la empresa)

- Objetivo: Identificar el volumen de noticias referentes al Plan Nescafé
- Resultados:

13 notas hacen referencia al Plan Nescafé, lo que representa el 11% del global de las notas analizadas

- Comentario:

Como se mencionó el número de notas que hablan sobre el Plan es poco significativo. Se podría suponer que en la estrategia de comunicación que tiene considerado Nestlé para este Plan, la presencia en medios no es un objetivo prioritario. Tal vez esté más enfocado en otro tipo de iniciativas en los que tenga un mayor contacto e influencia más directa en sus stakeholders.

Cabe señalar que el Plan Nescafé ha sido promovido en el evento llamado Cumbre Latinoamericana del Café, ya que ejecutivos del corporativo de Suiza como de México han asistido a impartir conferencias a grupo de



productores y otros actores del sector cafetalero. Además de contar con un pabellón dentro de la zona de exposición en la que brindan información sobre la implementación del Plan. Se observa como una estrategia muy dirigida a promover el Plan Nescafé a través de espacios de vinculación con el stakeholder más importante, que en este caso es el productor.

#### **FAVORABILIDAD:**

(Valoración del sujeto en los medios)

- Objetivo:

Conocer el tono (positivo / negativo) de las notas publicadas sobre el Plan Nescafé

- Resultados:

13 notas que hacen referencia al Plan Nescafé

12 notas con tratamiento positivo en la información, equivalente al 92.3%

1 nota con tono negativo, 7.7%

El título de la nota: “Nestlé intenta lavar su imagen con el respeto al medio ambiente con nuevas campañas publicitarias” (para consultar la nota, se incluye el link en base de datos – anexo 1)

- Comentario:

La nota negativa hace referencia a las prácticas por las que la empresa ha sido criticada y boicoteada desde hace varios años por el daño que hace al medio ambiente a través de algunas de sus prácticas de negocio, lo cual contradice totalmente a la filosofía corporativa de Creación del Valor Compartido.

Lo anterior genera un daño en su reputación y pérdida de credibilidad en sus públicos de interés, situación de la que la empresa debe estar muy consciente y tal vez, sea otro motivo por el que sus comunicaciones sobre el Plan sean tan institucionales y prefieran tener presencia limitada en los medios de comunicación.

#### **DIMENSIONES TEMÁTICAS**

- Objetivo:

Identificar número de notas de cada una de las dimensiones temáticas

- Resultados:

1 nota referente a la Actividad Empresarial de la empresa, representa el 92.3%

12 notas que abordan ambos temas, 7.7%

Comentario:

Por la naturaleza del Plan Nescafé, se espera que las notas estén orientadas a actividades y noticias de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **NOTAS PUBLICADAS - POR TIPO DE MEDIOS**

- Objetivo:

Identificar el tipo de medios que publicaron sobre el Plan Nescafé

- Resultados:

Periódicos: 3 notas, representa el 23%

Portal: 10 notas, 77%

- Comentario: El Plan Nescafé tiene varios elementos de análisis y el formato de los portales informativos permiten publicar notas más extensas, enfocadas tanto al análisis como a las notas informativas.

A continuación se describen los puntos principales de las notas que hacen referencia al Plan Nescafé, con la finalidad de poder identificar la similitud de los mensajes clave difundidos por voceros de la empresa, ya que son prácticamente los mismos aunque pertenezcan a diferentes países en los que se implementa el Plan.

Nota 1.

- Lanzamiento de las cápsulas de Nespresso con café de Chiapas. Con esta iniciativa el Plan Nescafé beneficia y fortalece a alrededor de 4 mil productores del estado, particularmente a los de este estado.

Nota 2.

- El Plan Nescafé abarca toda la cadena de valor: producción, comercialización y comprador.
- Al cuarto año de que el productor implementa el Plan Nescafé, el agricultor incrementa su capacidad de producción en un 600%.
- Testimonio de una productora del Soconusco, Chiapas, quien perdió una gran extensión de tierras y redujo significativamente su producción. Una vez que se adhirió al Plan Nescafé, logró producir cerca de 100 toneladas anuales de café, además de contar con un respaldo para solicitar créditos.

Nota 3.

- Nestlé México, SEDESOL y SAGARPA firman un acuerdo con el objeto de promover el desarrollo económico y social de las comunidades productoras de café en Guerrero.
- Del 2011 al 2016 beneficiaron a 10, 200 productores mexicanos de café a través del Plan Nescafé.
- De las más de 1 millón 300 mil plantas de café, que han sido entregadas como parte de este Plan, más de 500 mil son tolerantes a la roya, además de recibir asistencia técnica para más de 11 mil hectáreas de cultivo y facilidades para la obtención de infraestructura como aulas equipadas, viveros, semilleros, centros de acopio, bodegas y patios de secado.

Nota 4.

- Nestlé y la exportadora de café Peter Schoenfeld firman un acuerdo que beneficiará a más de 500 familias de caficultores en Guatemala, como parte del seguimiento del Plan Nescafé, que se inició en 2013.

Nota 5.

- A lo largo de 3 años de implementación, el Plan Nescafé ha apoyado a más de 7 mil 571 familias de caficultores, con la entrega de más de 10 millones 900 mil plantas de café resistentes a la roya\*.

Nota 6.

- El Plan Nescafé es una iniciativa global que favorece a los diferentes actores de las cadenas productivas, ya que genera condiciones que benefician tanto a productores como a compradores.
- Siguiendo la filosofía de la empresa de Creación de Valor Compartido, que es la forma en la cual Nestlé hace negocios y a la vez trabaja por el crecimiento y el desarrollo social.
- El Plan Nescafé consiste en brindar a los caficultores las herramientas para mejorar sus procesos productivos, incrementar el rendimiento y conseguir la calidad requerida del grano. Además de incrementar la eficiencia y el ingreso de los agricultores.

Nota 7.

- En el estado de Chiapas existe una crisis que amenaza a los productores del sector, debido a la baja de los precios del grano de arábica y desde 2011, la epidemia de roya anaranjada, lo que favorece los intereses de Nestlé en México, ya que a través del Plan Nescafé, se promueve el cultivo de la variedad de grano robusta, de menor calidad que el arábica y que se utiliza para producir café soluble y es más resistente a la epidemia de roya.

\*Roya: Es una enfermedad del café. Afecta hojas maduras principalmente. Según el grado de severidad puede provocar una intensa caída de hojas y pérdidas en la producción (Anacafé, n.d.).

- Nestlé tiene en México la planta procesadora de Nescafé más grande del mundo y de esta manera no necesita importar grano del extranjero. No obstante, para los productores tiene consecuencias muy negativas al pagarse este grano aproximadamente a la mitad del precio que el arábica.
- El gobierno de México apoya el Plan Nescafé ya que subsidia el cultivo de robusta\* frente al de arábica\*.

Nota 8.

- Los años recientes han sido críticos para el sector cafetalero de Guatemala que ha sido afectado por el hongo de la roya, por lo que la producción ha disminuido. Con la integración del Plan Nescafé a los procesos productivos, no se pretende arreglar el complejo problema del café, pero sí fortalecer la cadena de suministro.
- El Plan Nescafé no es filantropía, es una estrategia de creación de valor compartido.
- Los caficultores del Plan no están obligados a vender su café a Nestlé. No hay un compromiso establecido con la empresa.

Nota 9.

- El Plan Nescafé no consiste sólo en donar las plantas, también en capacitación y asistencia técnica para los caficultores e insumos.
- Las plantas de café que se está entregando son además resistente a la roya y de alta calidad.
- Se beneficia a los productores que poseen hasta cinco hectáreas de plantación, y el apoyo con seguimiento técnico comienza después de la donación de plantas.
- Los productores no son proveedores y no están obligados a vender a Nestlé
- El plan Nescafé es parte de la estrategia de valor compartido de Nestlé en El Salvador, que además de realizar acciones con el objetivo de impactar en el desarrollo rural a través de fortalecer a los productores de café, se basa en otras dos grandes áreas: la nutrición y el agua.

Nota 10.

- Convocatoria de NESCAFÉ para participar en un proyecto global llamada 'Good Morning World' en celebración del Día Internacional del Café 2016, que consiste en la transmisión durante 24 horas alrededor del mundo a través de la plataforma de Facebook Live.
- Por cada vídeo enviado al hashtag #GoodMorningWorld, NESCAFÉ proporciona una planta de café a un agricultor en distintas partes del mundo, asegurando que el café de alta calidad se siga cultivando.
- Para Nestlé, el apoyo a los productores de café más que una iniciativa, es un compromiso que forma parte de su estrategia de Creación del Valor Compartido, por lo que desde el 2013 emprendió un plan de apoyo a los pequeños productores de café que sufrieron los embates de la plaga de la roya.
- Nestlé ha entregado más de 14 millones de plantas resistentes a esta enfermedad, beneficiando a más de 9,000 pequeños caficultores en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador. Además, como parte del Plan Nescafé, a los caficultores se les brinda ayuda para optimizar su cadena de suministro, incluyendo un incremento en compras directas y programas de asistencia técnica.
- A través de estos programas, Nestlé fomenta las mejores prácticas y apoya el desarrollo rural ajustado a las prioridades del sector, con el objetivo de lograr una producción íntegramente sostenible, aumentando positivamente en la economía local y el nivel de vida de las comunidades.

\*Robusta (*Coffea Canéphora*) y arábica (*Coffea Arábica*): variedades de café.

Nota 11.

- El Centro Mexicano para la Filantropía reconoció a Nestlé por la implementación del Plan Nescafé, programa para el desarrollo integral de la cadena de valor en el que la empresa transfiere insumos, conocimiento y buenas prácticas a proveedores.
- Se proporciona capacitación para que obtengan una producción responsable, lo que incluye, en la parte ética, los derechos humanos y erradicación del trabajo infantil, porque no puede haber niños en las parcelas.
- De acuerdo a un estudio realizado por Nestlé, el Plan logra mejores ingresos y competitividad para los caficultores, ya que a dos años de otorgar el apoyo duplican su productividad.
- Para el cierre del 2015 se entregaron cerca de 17 millones de plantas, lo que ha generado un valor económico de 180 millones de pesos en 2016”.
- Afirma que en México no se reportan casos concretos de trabajo infantil. “La cadena de valor es demasiado extensa y los ojos de Nestlé no alcanzan a ver todo, pero siempre estaremos cerca de nuestros proveedores para indicar cuáles son las conductas que no son aprobadas”.

Nota 12.

- Testimonio de María Solangel, uno de los beneficiarios del Plan Nescafé, alianza de Nestlé y la Federación Nacional de Cafeteros para apoyar la agricultura, la producción y el consumo responsable y sostenible del café en el mundo.
- La iniciativa consiste en entregar de manera gratuita las plantas de café a los agricultores y la primera fertilización. El café es de la variedad más resistente a la roya.
- Los cafeteros no están obligados a venderle el café a Nestlé, aunque lo venden a las cooperativas del gremio y como la empresa es uno de los principales clientes de la Federacafé, el café de todas formas llega a sus fábricas.
- El objetivo del Plan es apoyar a los productores a que pasen de un nivel no sostenible, a uno de sostenibilidad.
- Nestlé ha entregado en Colombia 37 millones 150 mil árboles, de los 60 millones que prevé entregar hasta el 2020 (el programa se inició en 2010).
- La inversión hasta ahora en el programa es de cinco millones de dólares y, en los 15 municipios donde está, se han entrenado 17.625 productores. Pero, incluidas sus familias, han llegado a 32 mil beneficiarios.

Nota 13.

- Desde hace algunos años, el Plan Nescafé, iniciativa global que favorece a productores y consumidores de café busca disminuir el consumo de agua en el proceso productivo de café.
- La compañía se sumó al programa de Gestión Inteligente del Agua, GIA, también conocido como Manos al agua, en el cual se asociaron la Federación Nacional de Cafeteros, Nesspreso, la Universidad de Wagenigen, el Gobierno de Holanda y Nestlé con su marca Nescafé, con una inversión de 25 millones de dólares hasta el año 2020.
- A través de GIA, el Plan Nescafé lleva tres años buscando la concientización permanente de los productores de café para evitar el desperdicio de agua y la contaminación de las fuentes acuíferas, a través de visitas a las fincas del Plan Nescafé se les muestra la necesidad de modificar algunos hábitos.

## Análisis 2.

Con el objetivo de obtener resultados más completos y precisos sobre la percepción que tienen los diferentes públicos de opinión del Plan Nescafé, se consultaron a representantes de cada uno de ellos. La encuesta que se les aplicó contiene las mismas preguntas y tienen como objetivo:

- 1) Identificar el grupo de interés al que pertenece el encuestado y obtener datos adicionales de la naturaleza de su relación con la empresa (preguntas 1, 2)
- 2) Medir el conocimiento que tiene el stakeholder sobre las autodeclaraciones corporativas (misión, visión y valores), además de su percepción general de la empresa, el concepto de Creación del Valor Compartido y los valores con los que asocia el quehacer de la empresa (preguntas 3 al 9)
- 3) Exponer el nivel de conocimiento que tiene el stakeholder sobre el Plan Nescafé (preguntas 10 al 12)
- 4) Conocer las expectativas de los stakeholders en su relación con la empresa dentro del Plan Nescafé y si éstos consideran que ha cumplido con lo que plantea (preguntas 13 a 19)
- 5) Observar el proceso de comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders, los medios que utiliza, la periodicidad, los mensajes (preguntas 20 a 25)

A continuación se presenta cada una de las encuestas con los comentarios (extraídas de la transcripción estenográfica de la grabación de audio).

### Cuestionario 1. PRODUCTOR

OBJETIVO: Conocer a qué grupo de interés pertenece el encuestado y obtener datos adicionales de la naturaleza de su relación con la empresa y de la percepción que tienen sobre la empresa y el Plan Nescafé.

1. PREGUNTA: De la siguiente lista, favor de indicar a qué grupo(s) pertenece, marcando la relación que tenga con la empresa: (los stakeholders se definieron de acuerdo a una consulta que se hizo a personal del área de Creación del Valor Compartido)
  - Productor
  - Consumidor
  - Gobierno
  - Organización de la Sociedad Civil
2. PREGUNTA: ¿Ha tenido algún convenio de colaboración, relación comercial u otro tipo de vínculo con la organización? Si la respuesta es afirmativa, favor de indicar cuál. SI
3. PREGUNTA: Conoce o tiene contacto con algún empleado de la compañía? SI / NO

OBJETIVO:

Medir el conocimiento que tiene el stakeholder sobre la Plataforma Básica Corporativa (autodeclaraciones corporativas) Misión, Visión, Valores. / Conocer el conocimiento que el encuestado tiene sobre la identidad de la empresa

4. PREGUNTA: Conoce la Misión, Visión y Valores de Nestlé? SI / NO

5. PREGUNTA: Del 1 al 3, qué tanto considera que conoce la marca Nestlé a nivel global, siendo que posee:  
Mucha información  
**Suficiente información**  
Poca información

6. PREGUNTA: ¿Cuál es su percepción general de la empresa? Utilizar de 3 a 5 adjetivos calificativos.  
Poderosa, global, confiable, influyente, ambiciosa

7. PREGUNTA: ¿Cuál es su opinión general de la empresa?

a) Muy Buena      b) Buena      **c) Regular**      d) Mala      e) Muy mala

8. PREGUNTA: ¿Conoce el concepto de Creación de Valor Compartido?

1) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

9. PREGUNTA: De conocerlo, considera que está reflejado en las iniciativas que lleva a cabo la empresa?  
Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

10. PREGUNTA: Favor de marcar con una X, los temas que asocie con el quehacer de Nestlé:

Nutrición, Salud y Bienestar	( X )
Garantía de Calidad y seguridad de los productos	( X )
Comunicación con el consumidor	( )
Derechos Humanos respecto a la actividad empresarial	( )
Liderazgo y Responsabilidad Personal	( )
Seguridad y salud en el trabajo	( )
Relaciones con proveedores y clientes	( X )
Agricultura y Desarrollo Rural	( X )
Sostenibilidad Medioambiental	( X )
El Agua	( )

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento que tiene el stakeholder sobre el Plan Nescafé

11. PREGUNTA: ¿Conoce el objetivo del Plan Nescafé?

1) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

12. PREGUNTA: ¿Se encuentra familiarizado con las líneas de acción del Plan Nescafé?  
(Producción Responsable / Agricultura Responsable / Consumo Responsable)

1) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

13. PREGUNTA: Favor de marcar del 1 al 5, los grupos a los que considere que impacta (positiva o negativamente) el Plan Nescafé? Siendo (1) el MAS y (5) el MENOS afectado.

( 1 ) Productores  
( 2 ) Consumidores

- ( 4 ) Gobierno
- ( 3 ) Empleados
- ( 5 ) Organismos de la sociedad civil

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los stakeholders en su relación con la empresa dentro del Plan Nescafé.

14. PREGUNTA: ¿De qué manera considera que impacta en lo general (ventajas y desventajas) la operación del Plan Nescafé en los intereses del grupo al que pertenece? Y ¿Cómo impacta en lo particular?

“En lo general y positivo, nos han entregado plantas a los productores cuando hemos estado más afectados por la roya y la broca. Nos dicen que las plantas son más resistentes a plagas, pero también tenemos que esperar tiempo para que crezcan, aunque menos que las plantas que teníamos antes.

En particular y negativo, tuvimos que cambiar nuestras plántulas de arábica por robusta y aunque requiere menos cuidados, tenemos menos margen de ganancia. Por otro lado, tenemos que seguir la capacitación que nos marca el ingeniero agrícola del INIFAP (que es del gobierno). Ellos nos explican la manera en la que tenemos que preparar la tierra y las condiciones de riego que requiere la planta. Posteriormente regresan a supervisar la pizca, nos dicen que debemos tener mucho cuidado en la humedad de la fruta. Ya no regresan para el secado y despulpado. Hasta el final cuando ya tenemos el grano en verde llegan los compradores, quienes revisan la calidad al azar y si no les gusta, te lo quieren comprar más barato o no te lo compran y te quedas con toda la cosecha de la temporada. Es decir, las cosas se tienen que hacer como ellos quieren. Si te lo compran tampoco ganas mucho, pero es eso o nada porque el gobierno no apoya”.

15. PREGUNTA: Considera que Nestlé está contribuyendo al bienestar del sector productivo cafetalero en los estados en los que está llevando a cabo el Plan Nescafé?

SI / NO, Fundamente su respuesta: “Porque aunque las cosas se hacen a su conveniencia, sería peor que no estuvieran”

16. PREGUNTA: ¿En caso de que su respuesta sea negativa, cuáles considera que serían las modificaciones necesarias para que tenga un impacto positivo?

“Como compañía cuidan sus intereses y se aprovechan de las condiciones desfavorables en las que nos encontramos la mayoría de los productores de los diferentes estados de la república. La ventaja que tenemos los productores de Coatepec en comparación a otros productores es que ya estábamos organizados para buscar canales de distribución antes de que llegara Nestlé, eso nos ayuda a no depender tanto de que nos compren la producción”.

17. PREGUNTA: Considera usted que el Plan Nescafé es una iniciativa que representa el compromiso que tiene la empresa con los públicos con los que se relaciona?

“Se relacionan con los productores para satisfacer sus intereses, para su producción de Nescafé. A nosotros nos tienen condicionados, pero como dije, sería peor que no estuvieran”.

18. PREGUNTA: ¿En su opinión, el Plan Nescafé es una iniciativa de responsabilidad social empresarial que incide en forma importante en los temas de sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y calidad de vida de los productores de café?

“Yo he leído en internet que eso dicen, que le dan mucha importancia al cuidado del agua y del medio ambiente, pero en la práctica, se deja de lado, ellos saben que tenemos que producir con las condiciones que tenemos, que no son las que ellos dicen”.

19. PREGUNTA: De acuerdo a su percepción, ¿considera que el actuar de la empresa corresponde al siguiente objetivo?

“Incrementar la productividad, economía y calidad de vida de los productores del sector cafetalero mexicano, a través de compartir las mejores prácticas de producción, conocimiento del cultivo y el otorgamiento de nuevas plantas cuando es necesario renovar las fincas” SI / NO, ¿Porqué? Sí y no.

“Sí porque como dije, son sus condiciones e intereses y más nos vale seguirlas. No porque las mejores prácticas son las que ellos imponen, eso nos ha costado mucho porque estábamos acostumbrados a hacer las cosas de manera diferente, además del cambio de arábica a robusta. Es decir, que llegaron a cambiar todo, desde la cosecha hasta la comercialización”.

20. PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que Nestlé ha cumplido con los compromisos que se mencionan a continuación? SI / NO, ¿Por qué?

- Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas.

“No, porque ellos no están durante todo el proceso de trazabilidad y sería imposible que lo estuvieran, serían meses de supervisión y trabajamos con sus plantas, pero también con los recursos que siempre hemos tenido”.

- Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación.

“Sí las mejoran, pero también condicionan a su conveniencia, además de que generan toda la estructura para beneficiarse al hacer alianzas con instituciones del gobierno como el INIFAP, que pertenece a la Sagarpa”.

- Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.

“Sí hay mejora, es de lo poco de lo que disponemos en este momento, veremos por cuánto tiempo más. En cuanto a los sistemas de producción no hay nada nuevo bajo el sol excepto por el tipo de plantas que nos entregan que ellos llaman biológicamente modificada”.

- Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores.

“La solución que Nestlé propone es temporal, no permanente, en las comunidades caficultoras no sabemos cuando retirarán su interés. En el campo se necesitan cambios estructurales, más apoyo gubernamental ó de la iniciativa privada, pero que no se dependa sólo de una empresa. En estos momentos se puede decir que la producción está bajo el control y caprichos de Nestlé”.

- Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva.

“Sí para los que recibieron apoyos de maquinaria, a nuestra comunidad sólo nos entregaron las plántulas y la capacitación para su mantenimiento. En cuanto a la calidad del grano, Nestlé sabe que la arábica es de mayor calidad que la robusta y aún así, prefieren la segunda porque es más barata y les sirve más para su producción de café instantáneo porque le ponen saborizantes y colorantes”.



21. PREGUNTA: Considera que es una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los públicos con los que se relaciona? SI / NO, ¿Por qué?

“No, la verdad la opinión del productor es lo que menos les importa siempre y cuando les entreguemos lo que ellos quieren, el café en las condiciones que lo necesitan”.

OBJETIVO: Conocer el Proceso de Comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders.

22. PREGUNTA: Favor de marcar los medios de la empresa que ha consultado.

( X ) Página Web

( ) Reporte de Resultados

( ) Redes Sociales

SI / NO. Si la respuesta es afirmativa, con qué frecuencia?

“Sí, esporádicamente, cada tres meses”

¿Con qué objetivo? Qué tipo de información le interesa obtener sobre la compañía?

Información general

Información específica - “Buscando información de lo que están haciendo en desarrollo rural y de su plan de café”.

23. PREGUNTA: A través de qué medios ha recibido mensajes de la empresa? (que usted no haya solicitado) Favor de marcar:

Anuncios en revistas

Anuncios en periódicos

Revistas especializadas. Referencias a través de terceros.

Exposiciones. La empresa como expositora o patrocinadora

Espectaculares

Anuncios en Redes Sociales

Radio

Televisión

A través de sus productos

24. PREGUNTA. ¿A través de qué medios la empresa se comunica con el grupo de relación al que usted pertenece? Favor de enlistar.

“1) A través de los ingenieros del INIFAP, 2) Por email”

Otro(s) \_\_\_\_\_

25. PREGUNTA: Considera que estos medios son los adecuados? SI / NO, ¿Por qué? “Nos comunican cosas muy concretas”

26. PREGUNTA: ¿Ha solicitado información a la empresa? Si es así, cómo ha sido la respuesta respecto a:

Rapidez

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

Información (pertinente, adecuada a su pregunta)

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

De acuerdo a lo anterior, favor de mencionar que medio(s) fue(ron) utilizado(s) por la empresa para hacerle llegar la respuesta: "Email"

27. PREGUNTA: En su relación con la empresa, que medios ha utilizado usted para hacerle llegar algún mensaje?
- Correo electrónico
  - Formulario de contacto a través de página web
  - Redes Sociales
  - Otro, Cuál? \_\_\_\_\_.

### **Cuestionario. CONSUMIDOR**

OBJETIVO: Conocer a qué grupo de interés pertenece el encuestado y obtener datos adicionales de la naturaleza de su relación con la empresa y de la percepción que tienen sobre la empresa y el Plan Nescafé.

1. PREGUNTA: De la siguiente lista, favor de indicar a qué grupo(s) pertenece, marcando la relación que tenga con la empresa: (los stakeholders se definieron de acuerdo a una consulta que se hizo a personal del área de Creación del Valor Compartido)
- Productor
  - Consumidor
  - Gobierno
  - Organización de la Sociedad Civil

2. PREGUNTA: ¿Ha tenido algún convenio de colaboración, relación comercial u otro tipo de vínculo con la organización? Si la respuesta es afirmativa, favor de indicar cuál. **NO**

3. PREGUNTA: Conoce o tiene contacto con algún empleado de la compañía? **SI / NO**

OBJETIVO:

Medir el conocimiento que tiene el stakeholder sobre la Plataforma Básica Corporativa (autodeclaraciones corporativas) Misión, Visión, Valores. / Conocer el conocimiento que el encuestado tiene sobre la identidad de la empresa

4. PREGUNTA: Conoce la Misión, Visión y Valores de Nestlé? **SI / NO**

5. PREGUNTA: Del 1 al 3, qué tanto considera que conoce la marca Nestlé a nivel global, siendo que posee:
- Mucha información
  - Suficiente información**
  - Poca información

6. PREGUNTA: ¿Cuál es su percepción general de la empresa? Utilizar de tres a cinco adjetivos calificativos.
- "Exitosa, conocida, lucrativa, mundial"

7. PREGUNTA: ¿Cuál es su opinión general de la empresa?

b) Muy Buena      **b) Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

8. PREGUNTA: ¿Conoce el concepto de Creación de Valor Compartido?

2) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

9. PREGUNTA: De conocerlo, considera que está reflejado en las iniciativas que lleva a cabo la empresa?

Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

10. PREGUNTA: Favor de marcar con una X, los temas que asocie con el quehacer de Nestlé:

Nutrición, Salud y Bienestar	( X )
Garantía de Calidad y seguridad de los productos	( X )
Comunicación con el consumidor	( )
Derechos Humanos respecto a la actividad empresarial	( )
Liderazgo y Responsabilidad Personal	( )
Seguridad y salud en el trabajo	( )
Relaciones con proveedores y clientes	( X )
Agricultura y Desarrollo Rural	( )
Sostenibilidad Medioambiental	( X )
Cuidado del Agua	( )

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento que tiene el stakeholder sobre el Plan Nescafé

11. PREGUNTA: ¿Conoce el objetivo del Plan Nescafé?

2) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

12. PREGUNTA: ¿Se encuentra familiarizado con las líneas de acción del Plan Nescafé?

(Producción Responsable / Agricultura Responsable / Consumo Responsable)

2) Mucho      **2) Suficiente**      3) Poco

13. PREGUNTA: Favor de marcar del uno al cinco, los grupos a los que considere que impacta (positiva o negativamente) el Plan Nescafé? Siendo (1) el MAS y (5) el MENOS afectado.

**( 1 )** Productores  
**( 2 )** Consumidores  
**( 4 )** Gobierno  
**( 3 )** Empleados  
**( 5 )** Organismos de la sociedad civil

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los stakeholders en su relación con la empresa dentro del Plan Nescafé.

14. PREGUNTA: ¿De qué manera considera que impacta en lo general (ventajas y desventajas) la operación del Plan Nescafé en los intereses del grupo al que pertenece? Y ¿Cómo impacta en lo particular?

“Ventajas: Tal vez al precio del café, que por ser mexicano es más barato en relación al importado. Que es una empresa que aparentemente cuida el medio ambiente. Que los productores tienen apoyo de una empresa transnacional. Desventajas: ninguna”

15. PREGUNTA: Considera que Nestlé está contribuyendo al bienestar del sector productivo cafetalero en los estados en los que está llevando a cabo el Plan Nescafé?

SI / NO, Fundamente su respuesta:

“Porque es una empresa fuerte que está invirtiendo en el campo mexicano y que se preocupa por vender productos de calidad”.

16. PREGUNTA: ¿En caso de que su respuesta sea negativa, cuáles considera que serían las modificaciones necesarias para que tenga un impacto positivo? No aplica

17. PREGUNTA: Considera usted que el Plan Nescafé es una iniciativa que representa el compromiso que tiene la empresa con los públicos con los que se relaciona?

“Aparentemente sí, ya que tiene como objetivo ayudar a los productores mexicanos de café, quienes requieren apoyo debido a las plagas, la falta de dinero para invertir en maquinaria, la falta de capacitación, entre otros factores. Considero que sirven todos los apoyos que puedan recibir, no importa si provienen de empresas privadas”.

18. PREGUNTA: ¿En su opinión, el Plan Nescafé es una iniciativa de responsabilidad social empresarial que incide de forma importante en los temas de sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y calidad de vida de los productores de café?

“Ahora la mayoría de las empresas transnacionales tienen iniciativas de responsabilidad social empresarial, Nestlé no puede ser la excepción y por el sector al que pertenece debe enfocarse al cuidado del medio ambiente y la sustentabilidad. En cuanto a influir en la calidad de vida de los productores de café me imagino que lo hacen de forma positiva”.

19. PREGUNTA: De acuerdo a su percepción, ¿considera que el actuar de la empresa corresponde al siguiente objetivo?

“Incrementar la productividad, economía y calidad de vida de los productores del sector cafetalero mexicano, a través de compartir las mejores prácticas de producción, conocimiento del cultivo y el otorgamiento de nuevas plantas cuando es necesario renovar las fincas” SI / NO, ¿Porqué?

“Sí, porque está bien que enseñen a los productores una nueva manera de hacer las cosas, seguramente les ha funcionado en otros países en los que también está la empresa. Es bueno que se repliquen modelos de éxito, sobre todo en el mercado mexicano”.

20. PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que Nestlé ha cumplido con los compromisos que se mencionan a continuación? SI / NO, ¿Por qué?

- Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas. “Sí, deben de seguir ciertos lineamientos respecto al cuidado del medio ambiente

para ser considerada una empresa socialmente responsable, además de vigilar la calidad de sus productos”.

- Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación. “Sí, de acuerdo a la información que he visto en su página y en algunos reportes, el apoyo que les proporcionan consiste no sólo en darles las plantas, también en la capacitación y en la compra de su café”.
- Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. “Sí, con el apoyo brindado a los productores, deben de mejorar su calidad de vida y garantizar un ingreso”.
- Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. “Sí, con las plantas y la capacitación que reciben los productores adquieren el conocimiento para seguir produciendo y ser autosustentables”.
- Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. Sí, seguramente es conocimiento valioso el que está transfiriendo la empresa a los productores, apoyados por ingenieros agrónomos de la Sagarpa.

21. PREGUNTA: Considera que es una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los públicos con los que se relaciona?  SI / NO, ¿Por qué?

“Sí, es muy probable que la empresa esté en constante comunicación con los productores como parte de un seguimiento y porque los intereses de los dos están involucrados”.

OBJETIVO: Conocer el Proceso de Comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders.

22. PREGUNTA: Favor de marcar los medios de la empresa que ha consultado.

( X ) Página Web

( X ) Reporte de Resultados

( X ) Redes Sociales

SI / NO. Si la respuesta es afirmativa, con qué frecuencia? “No muy frecuentemente, pero la información es clara y concreta. No se requiere revisarla muy seguido”.

¿Con qué objetivo? ¿Qué tipo de información le interesa obtener sobre la compañía?

Información general

Información específica - “Información sobre alguna promoción ó producto”

23. PREGUNTA: A través de qué medios ha recibido mensajes de la empresa? (que usted no haya solicitado) Favor de marcar:

Anuncios en revistas

Anuncios en periódicos

Revistas especializadas. Referencias a través de terceros.

Exposiciones. La empresa como expositora o patrocinadora

Espectaculares  
Anuncios en Redes Sociales  
Radio  
Televisión  
A través de sus productos

24. PREGUNTA. ¿A través de qué medios la empresa se comunica con el grupo de relación al que usted pertenece? Favor de enlistar.

“Nunca he recibido información directamente, pero si consultas su web o redes sociales, hay mucha información disponible”.

Otro(s) \_\_\_\_\_

25. PREGUNTA: Considera que estos medios son los adecuados?  SI / NO, ¿Por qué? “Está toda la información que se pueda necesitar”

26. PREGUNTA: ¿Ha solicitado información a la empresa? Si es así, cómo ha sido la respuesta respecto a:

Rapidez

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

Información (pertinente, adecuada a su pregunta)

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

De acuerdo a lo anterior, favor de mencionar qué medio(s) fue(ron) utilizado(s) por la empresa para hacerle llegar la respuesta:

“No he solicitado información directamente a la empresa, pero cuando he realizado búsquedas específicas en su web ó redes sociales he encontrado lo que necesito”.

27. PREGUNTA: En su relación con la empresa, que medios ha utilizado usted para hacerle llegar algún mensaje?

( ) Correo electrónico

( ) Formulario de contacto a través de página web

( X ) Redes Sociales

( ) Otro, Cuál? \_\_\_\_\_.

### **Cuestionario. GOBIERNO**

OBJETIVO: Conocer a qué grupo de interés pertenece el encuestado y obtener datos adicionales de la naturaleza de su relación con la empresa y de la percepción que tienen sobre la empresa y el Plan Nescafé.

1. PREGUNTA: De la siguiente lista, favor de indicar a qué grupo(s) pertenece, marcando la relación que tenga con la empresa: (los stakeholders se definieron de acuerdo a una consulta que se hizo a personal del área de Creación del Valor Compartido)

- Productor
- Consumidor
- **Gobierno**
- Organización de la Sociedad Civil

2. PREGUNTA: ¿Ha tenido algún convenio de colaboración, relación comercial u otro tipo de vínculo con la organización? Si la respuesta es afirmativa, favor de indicar cuál. SI

3. PREGUNTA: Conoce o tiene contacto con algún empleado de la compañía? **SI** / NO

**OBJETIVO:**

Medir el conocimiento que tiene el stakeholder sobre la Plataforma Básica Corporativa (autodeclaraciones corporativas) Misión, Visión, Valores. / Conocer el conocimiento que el encuestado tiene sobre la identidad de la empresa

4. PREGUNTA: Conoce la Misión, Visión y Valores de Nestlé? **SI** / NO

5. PREGUNTA: Del uno al tres, qué tanto considera que conoce la marca Nestlé a nivel global, siendo que posee:

**Mucha información**

Suficiente información

Poca información

6. PREGUNTA: ¿Cuál es su percepción general de la empresa? Utilizar de tres a cinco adjetivos calificativos.

Referente (en el sector agroalimentario), global,

7. PREGUNTA: ¿Cuál es su opinión general de la empresa?

c) **Muy Buena**

b) Buena

c) Regular

d) Mala

e) Muy mala

8. PREGUNTA: ¿Conoce el concepto de Creación de Valor Compartido?

3) **Mucho**

2) Suficiente

3) Poco

9. PREGUNTA: De conocerlo, considera que está reflejado en las iniciativas que lleva a cabo la empresa?

1) **Mucho**

2) Suficiente

3) Poco

10. PREGUNTA: Favor de marcar con una X, los temas que asocie con el quehacer de Nestlé:

- |  |       |
|--|-------|
| Nutrición, Salud y Bienestar                         | ( X ) |
| Garantía de Calidad y seguridad de los productos     | ( X ) |
| Comunicación con el consumidor                       | ( )   |
| Derechos Humanos respecto a la actividad empresarial | ( )   |
| Liderazgo y Responsabilidad Personal                 | ( X ) |
| Seguridad y salud en el trabajo                      | ( )   |
| Relaciones con proveedores y clientes                | ( X ) |
| Agricultura y Desarrollo Rural                       | ( X ) |
| Sostenibilidad Medioambiental                        | ( )   |

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento que tiene el stakeholder sobre el Plan Nescafé

11. PREGUNTA: ¿Conoce el objetivo del Plan Nescafé?

3) Mucho

2) Suficiente

3) Poco

12. PREGUNTA: ¿Se encuentra familiarizado con las líneas de acción del Plan Nescafé?

(Producción Responsable / Agricultura Responsable /Consumo Responsable)

3) Mucho

2) Suficiente

3) Poco

13. PREGUNTA: Favor de marcar del uno al cinco, los grupos a los que considere que impacta (positiva o negativamente) el Plan Nescafé? Siendo (1) el MAS y (5) el MENOS afectado.

( 1 ) Productores

( 2 ) Consumidores

( 4 ) Gobierno

( 3 ) Empleados

( 5 ) Organismos de la sociedad civil

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los stakeholders en su relación con la empresa dentro del Plan Nescafé.

14. PREGUNTA: ¿De qué manera considera que impacta en lo general (ventajas y desventajas) la operación del Plan Nescafé en los intereses del grupo al que pertenece? Y ¿Cómo impacta en lo particular?

“El Plan Nescafé es una buena iniciativa por parte de Nestlé, ya que genera las condiciones para que los productores del sector caficultor dispongan de plantas más resistentes a diferentes plagas, lo que les garantiza una producción asegurada. Es una relación de ganar – ganar en la que Nestlé también obtiene la cantidad de café necesario para abastecer su producción de Nescafé y en menor medida de Nespresso. Por parte del Gobierno Federal, la SAGARPA a través del INIFAP interviene en cuanto a la capacitación de los productores.”

15. PREGUNTA: Considera que Nestlé está contribuyendo al bienestar del sector productivo cafetalero en los estados en los que está llevando a cabo el Plan Nescafé?

SI / NO, Fundamente su respuesta:

“Está contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los productores al brindarles los medios y herramientas para que mantengan su producción y un ingreso constante”.

16. PREGUNTA: ¿En caso de que su respuesta sea negativa, cuáles considera que serían las modificaciones necesarias para que tenga un impacto positivo? No aplica

17. PREGUNTA: Considera usted que el Plan Nescafé es una iniciativa que representa el compromiso que tiene la empresa con los públicos con los que se relaciona?



“Sí, muestra un compromiso de la empresa con sus principios corporativos, pero tampoco podemos dejar de observar que como todas las empresas, persiguen sus propios objetivos y beneficios”.

18. PREGUNTA: ¿En su opinión, el Plan Nescafé es una iniciativa de responsabilidad social empresarial que incide de forma importante en los temas de sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y calidad de vida de los productores de café?

“Desde hace un tiempo las empresas tienen la obligación con la sociedad de incluir iniciativas responsables en temas de medio ambiente, sobre todo las empresas dedicadas al sector agroalimentario. Nestlé diseñó una estrategia muy inteligente para generar beneficio para todos los involucrados”.

19. PREGUNTA: De acuerdo a su percepción, ¿considera que el actuar de la empresa corresponde al siguiente objetivo?

“Incrementar la productividad, economía y calidad de vida de los productores del sector cafetalero mexicano, a través de compartir las mejores prácticas de producción, conocimiento del cultivo y el otorgamiento de nuevas plantas cuando es necesario renovar las fincas” SI / NO, ¿Por qué? Han estado entregando plantas en diferentes estados de la república, además de realizar el seguimiento técnico requerido, sobre todo en las etapas previas a la siembra.

20. PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que Nestlé ha cumplido con los compromisos que se mencionan a continuación? SI / NO, ¿Por qué?

- Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas.  
“Sí, de acuerdo a los comentarios de productores de regiones en las que se ha implementado el Plan y de los ingenieros del INIFAP, se les informa a los productores sobre el interés de la empresa por el cuidado del medio ambiente, aunque cada quien lo adapta de acuerdo a las condiciones y recursos de su zona”.
- Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación.  
“Sí, se refuerza el esquema de generación de recursos para los productores a través de los puntos de los que consta el Plan”.
- Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental.  
“Sí, es un apoyo para lograr que las empresas sean autosustentables al dotarlas de recursos”.
- Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores.  
“Sí, los productores cuentan con ingresos, aunque no se les puede garantizar que se mantenga la relación a largo plazo, dependerá de la calidad del grano”.
- Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva.

“Excepto por las características de la plántulas, técnicamente no hay mucha innovación”.

21. PREGUNTA: Considera que es una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los públicos con los que se relaciona? **SI** / NO, ¿Por qué?

“Asumo que para mantener una relación de beneficio mutuo debe existir una comunicación permanente, aunque desconozco las vías que utilicen”.

OBJETIVO: Conocer el Proceso de Comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders.

22. PREGUNTA: Favor de marcar los medios de la empresa que ha consultado.

(  ) Página Web

(  ) Reporte de Resultados

(  ) Redes Sociales

**SI** / NO. Si la respuesta es afirmativa, con qué frecuencia? “Al menos 2 veces al mes”

¿Con qué objetivo? Qué tipo de información le interesa obtener sobre la compañía?

Información general

**Información específica** - “Información sobre alguna novedad en cuanto a temas de desarrollo rural”

23. PREGUNTA: A través de qué medios ha recibido mensajes de la empresa? (que usted no haya solicitado) Favor de marcar:

**Anuncios en revistas**

Anuncios en periódicos

**Revistas especializadas.**

Referencias a través de terceros.

**Exposiciones. La empresa como expositora o patrocinadora**

**Espectaculares**

Anuncios en Redes Sociales

Radio

**Televisión**

**A través de sus productos**

24. PREGUNTA. ¿A través de qué medios la empresa se comunica con el grupo de relación al que usted pertenece? Favor de enlistar. Otro(s) \_\_\_\_\_

“Se tratan temas muy particulares, por lo que la vía de comunicación es directa, reunión con algún ejecutivo, email ó comunicaciones institucionales”.

25. PREGUNTA: Considera que estos medios son los adecuados? **SI** / NO, ¿Por qué? Adecuados a los temas que se tratan

26. PREGUNTA: ¿Ha solicitado información a la empresa? Si es así, cómo ha sido la respuesta respecto a:

Rapidez

Buena (  )

Regular (  )

Mala (  )

Información (pertinente, adecuada a su pregunta)

Buena (  )

Regular (  )

Mala (  )

De acuerdo a lo anterior, favor de mencionar que medio(s) fue(ron) utilizado(s) por la empresa para hacerle llegar la respuesta:

“Por tratarse de comunicaciones institucionales, la valoración de la respuesta debe ser diferente”.

27. PREGUNTA: En su relación con la empresa, que medios ha utilizado usted para hacerle llegar algún mensaje?
- ( X ) Correo electrónico
  - ( ) Formulario de contacto a través de página web
  - ( ) Redes Sociales
  - ( ) Otro, Cuál?

### **Cuestionario. ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL**

OBJETIVO: Conocer a qué grupo de interés pertenece el encuestado y obtener datos adicionales de la naturaleza de su relación con la empresa y de la percepción que tienen sobre la empresa y el Plan Nescafé.

1. PREGUNTA: De la siguiente lista, favor de indicar a qué grupo(s) pertenece, marcando la relación que tenga con la empresa: (los stakeholders se definieron de acuerdo a una consulta que se hizo a personal del área de Creación del Valor Compartido de Nestlé)

- Productor
- Consumidor
- Gobierno
- Organización de la Sociedad Civil

2. PREGUNTA: ¿Ha tenido algún convenio de colaboración, relación comercial u otro tipo de vínculo con la organización? Si la respuesta es afirmativa, favor de indicar cuál. **SI**
3. PREGUNTA: ¿Conoce o tiene contacto con algún empleado de la compañía? **SI / NO**

OBJETIVO:

Medir el conocimiento que tiene el stakeholder sobre la Plataforma Básica Corporativa (autodeclaraciones corporativas) Misión, Visión, Valores. / Conocer el conocimiento que el encuestado tiene sobre la identidad de la empresa

4. PREGUNTA: Conoce la Misión, Visión y Valores de Nestlé? **SI / NO**
5. PREGUNTA: Del uno al tres, qué tanto considera que conoce la marca Nestlé a nivel global, siendo que posee:
- Mucha información
  - Suficiente información**
  - Poca información
6. PREGUNTA: ¿Cuál es su percepción general de la empresa? Utilizar de tres a cinco adjetivos calificativos.
- Influyente, líder, responsable

7. PREGUNTA: ¿Cuál es su opinión general de la empresa?

d) Muy Buena      **b) Buena**      c) Regular      d) Mala      e) Muy mala

8. PREGUNTA: ¿Conoce el concepto de Creación de Valor Compartido?

4) **Mucho**                      2) Suficiente                      3) Poco

9. PREGUNTA: De conocerlo, considera que está reflejado en las iniciativas que lleva a cabo la empresa?

2) Mucho                      **2) Suficiente**                      3) Poco

10. PREGUNTA: Favor de marcar con una X, los temas que asocie con el quehacer de Nestlé:

Nutrición, Salud y Bienestar	( X )
Garantía de Calidad y seguridad de los productos	( X )
Comunicación con el consumidor	( )
Derechos Humanos respecto a la actividad empresarial	( X )
Liderazgo y Responsabilidad Personal	( X )
Seguridad y salud en el trabajo	( )
Relaciones con proveedores y clientes	( )
Agricultura y Desarrollo Rural	( X )
Sostenibilidad Medioambiental	( X )
Cuidado del Agua	( )

OBJETIVO: Medir el nivel de conocimiento que tiene el stakeholder sobre el Plan Nescafé

11. PREGUNTA: ¿Conoce el objetivo del Plan Nescafé?

4) **Mucho**                      2) Suficiente                      3) Poco

12. PREGUNTA: ¿Se encuentra familiarizado con las líneas de acción del Plan Nescafé?  
(Producción Responsable / Agricultura Responsable /Consumo Responsable)

4) **Mucho**                      2) Suficiente                      3) Poco

13. PREGUNTA: Favor de marcar del 1 al 5, los grupos a los que considere que impacta (positiva o negativamente) el Plan Nescafé? Siendo (1) el MAS y (5) el MENOS afectado.

( 1 ) Productores  
( 3 ) Consumidores  
( 4 ) Gobierno  
( 2 ) Empleados  
( 5 ) Organismos de la sociedad civil

OBJETIVO: Conocer las expectativas de los stakeholders en su relación con la empresa dentro del Plan Nescafé.

14. PREGUNTA: ¿De qué manera considera que impacta en lo general (ventajas y desventajas) la operación del Plan Nescafé en los intereses del grupo al que pertenece? Y ¿Cómo impacta en lo particular?  
 “Como organización civil observamos la actuación de las empresas en su relación con diferentes públicos sobre todo en cuanto a los compromisos éticos derivados de su actividad. En el caso de Nestlé y el Plan Nescafé lo vemos como una iniciativa bien estructurada de generación de valor para todos los grupos involucrados. Puede tener algunos cuestionamientos, pero es predominantemente positiva”.
15. PREGUNTA: Considera que Nestlé está contribuyendo al bienestar del sector productivo cafetalero en los estados en los que está llevando a cabo el Plan Nescafé?  
 SI / NO, Fundamente su respuesta:  
 “En términos generales, sí. Está generando condiciones de beneficio para todos los involucrados”.
16. PREGUNTA: ¿En caso de que su respuesta sea negativa, cuáles considera que serían las modificaciones necesarias para que tenga un impacto positivo? No aplica
17. PREGUNTA: Considera usted que el Plan Nescafé es una iniciativa que representa el compromiso que tiene la empresa con los públicos con los que se relaciona?  
 “Es un compromiso con su negocio y con los públicos con los que está relacionado. Es un círculo virtuoso que se traduce en beneficios mutuos”.
18. PREGUNTA: ¿En su opinión, el Plan Nescafé es una iniciativa de responsabilidad social empresarial que incide de forma importante en los temas de sustentabilidad, cuidado del medio ambiente y calidad de vida de los productores de café?  
 “Nestlé se ha caracterizado por ser una empresa con una postura muy definida en temas del cuidado del medio ambiente, es uno de los ejes que definen su actuación responsable”.
19. PREGUNTA: De acuerdo a su percepción, ¿considera que el actuar de la empresa corresponde al siguiente objetivo?  
 “Incrementar la productividad, economía y calidad de vida de los productores del sector cafetalero mexicano, a través de compartir las mejores prácticas de producción, conocimiento del cultivo y el otorgamiento de nuevas plantas cuando es necesario renovar las fincas” SI / NO, ¿Por qué?  
 “Porque ha considerado todos los eslabones de la cadena productiva, desde la entrega de las plantas hasta la comercialización”.
20. PREGUNTA: ¿Está de acuerdo en que Nestlé ha cumplido con los compromisos que se mencionan a continuación? SI / NO, ¿Por qué?
- Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas.  
 “Sí, como lo comenté, el cuidado del medio ambiente ha sido uno de sus grandes postulados. En la práctica supongo que se han enfrentado a grandes retos dada la diversidad de condiciones de nuestro país”.
  - Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación.

“Sí, lo que se observa es que Nestlé está consciente de que los productores, como sus proveedores y socios de negocio requieren contar con todas las herramientas y conocimiento para generar insumos que finalmente será el café que ellos como industrializadores vendan”.

- Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. “Sí, como se mencionó, es un círculo virtuoso, un ganar – ganar”.
- Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. “Sí, aunque la temporalidad de esa relación imagino debe estar sujeta a varios factores”.
- Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. “Sí, la transferencia de conocimiento es indispensable en este tipo de transacciones, ya que fortalece a los productores y a sus comunidades para ser autosustentables, más allá de lo que dure su relación con la empresa”.

21. PREGUNTA: Considera que es una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los públicos con los que se relaciona? **SI** / NO, ¿Por qué?

“Sí, debe de tomarla en cuenta, al menos para tratar asuntos relacionados a la correcta producción para que cumpla con las expectativas de las dos partes”.

OBJETIVO: Conocer el Proceso de Comunicación que tiene la empresa con sus stakeholders.

22. PREGUNTA: Favor de marcar los medios de la empresa que ha consultado.

( X ) Página Web

( X ) Reporte de Resultados

( ) Redes Sociales

**SI** / NO. Si la respuesta es afirmativa, con qué frecuencia? Cada 2 meses aproximadamente

¿Con qué objetivo? Qué tipo de información le interesa obtener sobre la compañía?

Información general

**Información específica** - “Revisar iniciativas de responsabilidad social empresarial que estén llevando a cabo y relacionamiento con organizaciones de la sociedad civil”.

23. PREGUNTA: A través de qué medios ha recibido mensajes de la empresa? (que usted no haya solicitado) Favor de marcar:

**Anuncios en revistas**

Anuncios en periódicos

**Revistas especializadas.**

Referencias a través de terceros.

Exposiciones. La empresa como expositora o patrocinadora

Espectaculares

Anuncios en Redes Sociales

Radio

Televisión  
A través de sus productos

24. PREGUNTA. ¿A través de qué medios la empresa se comunica con el grupo de relación al que usted pertenece? Favor de enlistar.

“Se tratan temas muy particulares, por lo que la vía de comunicación es directa, reunión con algún ejecutivo, email ó comunicaciones institucionales”.

Otro(s) \_\_\_\_\_

25. PREGUNTA: Considera que estos medios son los adecuados? **SI** / NO, ¿Por qué? Adecuados a los temas que se tratan

26. PREGUNTA: ¿Ha solicitado información a la empresa? Si es así, cómo ha sido la respuesta respecto a:

Rapidez

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

Información (pertinente, adecuada a su pregunta)

Buena ( X )

Regular ( )

Mala ( )

De acuerdo a lo anterior, favor de mencionar que medio(s) fue(ron) utilizado(s) por la empresa para hacerle llegar la respuesta:

“Por tratarse de comunicaciones institucionales, la valoración de la respuesta debe ser diferente”

27. PREGUNTA: En su relación con la empresa, qué medios ha utilizado usted para hacerle llegar algún mensaje?

( X ) Correo electrónico

( ) Formulario de contacto a través de página web

( ) Redes Sociales

( ) Otro ¿Cuál?

## Resultados

A continuación se extraen las declaraciones más significativas en cuanto a la valoración que cada stakeholder tiene de Nestlé a través del Plan Nescafé. Los resultados se dividen en cuatro criterios principales, los cuales considero son los que influyen en la percepción en los públicos y por lo tanto en la configuración de la Reputación.

- **VALORACIÓN:** Se resaltan las opiniones que expresan la percepción general de la empresa, dividiéndolas en “Buena” “Regular” o “Mala” con el objetivo de ubicarlas en un rango de valoración.
- **CONCORDANCIA:** Se analiza si los principios corporativos que rigen su actividad y por los cuales la empresa quiere ser reconocida por sus públicos. Como se observó anteriormente, para Nestlé los Principios Corporativos Empresariales constituyen la base de su cultura de empresa, reflejan su compromiso y protegen la confianza ante sus consumidores y grupos de interés. Por esto es relevante revisar con cuántos y cuáles de estos está familiarizado el stakeholder.
- **IMPACTO:** Las ventajas y desventajas que ha representado para el público de interés la gestión del Plan Nescafé.

- **CUMPLIMIENTO:** Identifica el grado de satisfacción o cumplimiento de los postulados que ha hecho la empresa a través del Plan Nescafé y si los stakeholders consideran que han sido cumplidos.

Como se revisó, el riesgo reputacional es el fracaso en satisfacer las expectativas de los stakeholders sobre el comportamiento de la empresa, el aspecto que define en gran medida el riesgo reputacional es la brecha existente entre reputación y realidad.

Lo anterior nos permitirá tener una visión amplia de los aspectos que integran la percepción y por lo tanto la reputación que tienen los públicos, ya que como se ha mencionado a lo largo de este trabajo la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés o también llamados stakeholders y es considerado el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a estos grupos.

### **Grupo de Interés ó Stakeholder: PRODUCTOR**

En la consulta que se hizo a una persona del área de Creación del Valor compartido de Nestlé, comentó que los stakeholders más importantes para el Plan Nescafé son los productores, por lo que comenzamos revisando sus comentarios más significativos:

**Valoración:** Califica a la empresa con los siguientes adjetivos: Poderosa, global, confiable, influyente, ambiciosa.

**Nota:** REGULAR. Se puede observar que utiliza calificativos positivos, aunque por otro lado, tiene una opinión “regular” de la empresa.

**Concordancia:** De los diez principios corporativos por los cuales Nestlé quiere ser reconocida por sus públicos de interés, el representante de este grupo identificó cinco de diez, los cuales fueron:

- Nutrición, salud y bienestar
- Garantía de calidad y seguridad de los productos
- Relaciones con proveedores y clientes
- Agricultura y desarrollo rural
- Sostenibilidad ambiental

**Nota:** REGULAR. Se deduce que el productor está familiarizado con los que involucran a su actividad y lo vincula con la empresa. Los demás no le son significativos ya que corresponden más al ámbito de gestión empresarial ó a otros sectores.

**IMPACTO:** En su opinión el grupo de productores, al que él pertenece, es al que mayormente impacta el Plan Nescafé (positiva y negativamente).

Califica como “Positivo” ó ventaja que Nestlé les ha entregado plantas a los productores cuando las que tenían se habían afectado por la roya y otras plagas, por otra parte, considera “Negativo” que debido a lo anterior tuvieron que cambiar plantas de arábica a robusta, lo que les genera menos ganancias.

Y complementa haciendo algunas observaciones negativas sobre la actuación de la empresa al afirmar que Nestlé establece el estándar en cuanto a calidad del grano, por lo que condiciona la compra a los productores. En caso de que no se lo compre, el productor corre el riesgo de quedarse con toda la cosecha y tener pérdidas.



En la opinión del encuestado, la empresa se aprovecha de las condiciones desfavorables en las que se encuentran la mayoría de los productores en los estados cafetaleros del país.

**Nota: REGULAR.** La opinión es tanto positiva como negativa porque expone los beneficios que les ha representado el Plan, aunque también expone las desventajas que conlleva. Retomo un comentario del encuestado que considero engloba todas sus opiniones “En realidad la empresa sólo busca su beneficio, pero sería peor que no estuvieran”.

**CUMPLIMIENTO:** En relación a si Nestlé ha cumplido los compromisos por cada uno de sus postulados:

- Incrementar la productividad, economía y calidad de vida de los productores del sector cafetalero mexicano, a través de compartir las mejores prácticas de producción, conocimiento del cultivo y el otorgamiento de nuevas plantas cuando es necesario renovar las fincas” SI / NO, ¿Porqué? **SI y NO.**
- Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas. **NO**
- Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación. **SI**
- Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. **SI**
- Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. **SI**
- Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. **SI**

Finalmente, **NO** considera que sea una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los públicos con los que se relaciona.

**Nota: REGULAR.** Aunque las respuestas fueron positivas en una proporción de cuatro a una (la primera no se cuenta porque contestó Sí y No), resalta el que no considera que la empresa se preocupe por prácticas que afecten la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, el no sentir que la empresa está interesada en escuchar las opiniones y expectativas de los productores denota inconsistencia en lo que la empresa plantea, especialmente en sus procesos de materialidad. Esto representaría un fallo en la gestión del punto de riesgo reputacional y por lo tanto, de la reputación misma.

#### **Grupo de Interés ó Stakeholder: CONSUMIDOR**

**VALORACIÓN:** Para describir su percepción general de la empresa utilizó los adjetivos: exitosa, conocida, lucrativa, mundial.

**Nota: POSITIVA.** Los calificativos son positivos y como opinión general considera que es una “Buena” empresa.

**CONCORDANCIA:** 4 de 10 Principios corporativos que el encuestado asocia con la actividad de Nestlé:

Nutrición, salud y bienestar

Garantía de calidad y seguridad de los productos

Relación con proveedores y clientes

Sostenibilidad medioambiental

**Nota:** Regular. En este caso el consumidor consultado sólo identificó a la empresa con 4 de los principios corporativos de Nestlé, los cuales están más enfocados a la operación de la empresa en general y no completamente al desarrollo rural.

**IMPACTO:** En su opinión el grupo al que considera más afectado por el Plan Nescafé es el de los productores y en segundo lugar al que pertenece, los consumidores.

En su opinión las ventajas del Plan en los consumidores son: que el precio del café mexicano es consumido y es más barato, que lo comercializa una empresa que cuida el medioambiente, que la calidad de los productos está avalado por el nombre de una empresa transnacional. No considera que exista ninguna desventaja.

Por otra parte, afirma que Nestlé SI está contribuyendo al bienestar a los caficultores de México, ya que están invirtiendo en el campo mexicano y se preocupa por vender productos de calidad.

Sí considera que el Plan Nescafé es una iniciativa que representa el compromiso que tiene la empresa con los públicos con los que se relaciona, ya que tienen como objetivo apoyar a los productores quienes se enfrentan con varias dificultades.

Sí reconoce al Plan como una iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial ya que incide en temas de sustentabilidad, medio ambiente y calidad de vida de los productores de café, además de influir de manera positiva en la calidad de vida de los productores.

**Nota:** POSITIVA. La opinión es totalmente favorable a las acciones de la compañía a través del Plan Nescafé.

**CUMPLIMIENTO:**

Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas. **SI**

Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación. **SI**

Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. **SI**

Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. **SI**

Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. **SI**

**SI** considera que es una empresa que toma en cuenta la opinión y expectativas de los stakeholders, ya que en su opinión, es necesario un proceso de comunicación constante, ya que los intereses de las dos partes están interrelacionados.

**Nota:** POSITIVA. En la opinión del consumidor consultado, todos los postulados que ha hecho Nestlé dentro de sus Principios de Desarrollo Rural han sido cumplidos.

## **Grupo de Interés ó Stakeholder: GOBIERNO**

**VALORACIÓN:** Los adjetivos utilizados para describir la opinión general sobre la empresa: “global”, “referente en el sector” y “Muy buena”.

**Nota:** Positiva

**CONCORDANCIA:** El encuestado que representa al grupo “Gobierno” identificó 5 de 10 Principios corporativos, que son los siguientes:

Nutrición, salud y bienestar  
Garantía de calidad y seguridad de los productos  
Liderazgo y responsabilidad personal  
Relaciones con proveedores y clientes  
Agricultura y desarrollo rural

**Nota:** POSITIVA, respecto al Plan y la empresa.

**IMPACTO:** Considera que “gobierno” es el cuarto grupo de interés al que el Plan Nescafé impacta a través de sus diferentes acciones. En cuanto a lo positivo, resalta que el productor garantiza su producción gracias a las plantas y a la capacitación brindada por el INIFAP en coordinación con Nestlé. Negativo: ninguno

En su opinión, Nestlé está contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los productores y el Plan Nescafé representa el compromiso de la empresa con sus principios corporativos y en consecuencia, con sus públicos. Observa al Plan Nescafé como integrador de iniciativas de RSE en materia del cuidado del medio ambiente, además que la empresa planteó una estrategia muy inteligente para generar beneficio para todas las partes involucradas

**Nota: POSITIVA.** Todos los comentarios favorables a la empresa y al Plan.

### **CUMPLIMIENTO:**

Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas. **SI**

Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación. **SI**

Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. **SI**

Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. **SI**

Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. **NO**

En su opinión la empresa debe mantener una comunicación constante y abierta con sus públicos para fomentar la relación de mutuo beneficio.

**Nota:** POSITIVA. cuatro de cinco postulados que cumple Nestlé respecto al Plan. Además de considerar que **SI** existe un proceso de comunicación entre Nestlé y el grupo “gobierno”.

**Público de interés ó stakeholder: ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**VALORACIÓN:** Los adjetivos utilizados para describir la opinión general de la empresa: Influyente, líder, responsable. Considera que es una “buena” empresa.

**Nota:** POSITIVA

**CONCORDANCIA:** El encuestado, asocia seis de diez Principios Corporativos a la actividad de Nestlé:

Nutrición, Salud y Bienestar

Garantía de calidad y seguridad de los productos

Derechos humanos respecto a la actividad empresarial

Liderazgo y responsabilidad personal

Agricultura y desarrollo rural

Sostenibilidad medioambiental

Por otra parte, considera que al grupo que pertenece de Organizaciones de la sociedad civil es la menos afectada por el Plan Nescafé. Observan el Plan como iniciativa bien estructurada de generación de valor para los stakeholders.

**Nota:** POSITIVA

**IMPACTO:** Sí considera que Nestlé está contribuyendo al bienestar del sector productivo cafetalero, ya que representa beneficios mutuos.

Sí está contribuyendo al bienestar del sector caficultor, ya que genera condiciones propicias para los involucrados, además de que siempre se ha caracterizado por ser una empresa preocupada por temas del cuidado del medio ambiente.

Considera al Plan Nescafé como un compromiso de la empresa con el negocio y con sus públicos. Es un círculo virtuoso que se traduce en beneficios mutuos.

**Nota:** POSITIVA

**CUMPLIMIENTO:**

Vigilar que las prácticas de la empresa no afecten la sustentabilidad y sean cuidadosas del medio ambiente al cumplir las normas en el cultivo de café, así como reducir el impacto ambiental de nuestras fábricas. **SI**

Incrementar la calidad de vida de los caficultores con programas de asistencia técnica, distribución de plantas de café de alto rendimiento y microfinanciación. **SI**

Mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambiental. **SI**

Desarrollar prácticas agrícolas sostenibles y sistemas que contribuyan a la eficiencia de la producción a largo plazo, la viabilidad de los ingresos de los agricultores y la transmisión de conocimientos agrícolas a los proveedores. **SI**

Apoyar la aplicación de nuevas tecnologías y avances en agronomía, incluyendo las oportunidades que ofrecen las ciencias de la vida cuando su impacto positivo en la seguridad de los alimentos, el medio ambiente, las prácticas agrícolas y la eficiencia productiva. **SI**

Respecto a si toma en cuenta la opinión y expectativas de los stakeholders opina que sí, ya que conviene y posibilita que haya beneficio para ambas partes.

**Nota:** POSITIVA. De acuerdo a esta opinión, todos los postulados son cumplidos por la empresa.

Considero que esta estrategia metodológica es pertinente ya que se desarrolló de lo general a lo particular, buscando un mejor entendimiento del tema, la revisión de los conceptos más importantes explicados a detalle, la vinculación y relación entre temas lo que permite un entendimiento lógico.

Algunas observaciones sobre las dos partes del Modelo de análisis respecto a su posible aplicación en diferentes organizaciones.

#### **PRIMERA PARTE**

- En el caso de la primera parte del modelo propuesto, se sugiere sea aplicado en empresas que generan un volumen grande de noticias, ya que el elemento de análisis es la nota publicada a través del medio de comunicación, por lo que a mayor volumen de notas, mayores elementos de evaluación y precisión en los resultados.
- Este análisis se sugiere para empresas grandes como Nestlé, ya que como se ha visto, tienen más iniciativas, proyectos o de marca que genera mayor presencia en medios.
- La primera parte del modelo ofrece la ventaja que proporciona datos tanto cualitativos como cuantitativos.
- Los stakeholders considerados en este tipo de análisis pueden ser los lectores de los periódicos en su versión online, por lo que el espectro de público es más amplio, no necesariamente la información llega a los stakeholders definidos del Plan Nescafé. Como se revisó en los resultados del análisis, los contenidos se orientaron hacia Nestlé e información relacionada a la corporación que a una de sus iniciativas en particular.

#### **SEGUNDA PARTE**

- Como se observó es un modelo totalmente enfocado a la medición cualitativa, ya que se dirige a los stakeholders definidos para el Plan Nescafé y las preguntas hacen referencia a aspectos muy específicos.
- Esta parte del modelo puede aplicarse a organizaciones de diferentes tamaños, ya que tiene como objetivo recabar información sobre la percepción de los stakeholders a través de un formato de consulta "a la medida".

Estas dos modelos podrían ayudar a las organizaciones a:

1. Gestionar en base a los stakeholders y en la valoración de los activos intangibles como diferenciadores y generadores de valor.

2. Posibilitar a la empresa una herramienta disponible para acercarse a sus stakeholders y establecer una vía de información y retroalimentación.
3. Determinar, de acuerdo a los resultados, si los atributos de su organización son los mismos que están siendo percibidos por los públicos.
4. Que en base a esto se replanten las iniciativas, inversiones y esfuerzos de comunicación para que sean efectivas en los públicos a los que les interesan.
5. Que otorguen a la comunicación la gran importancia que debe tener en las organizaciones, como el proceso transversal que posibilitará el acercamiento, conocimiento y gestión de acuerdo a las expectativas de los públicos. Además de estrategias asertivas para generar confianza y transparencia en la construcción de la reputación y transmisión de los atributos por los cuales la empresa quiere ser reconocida, lo que disminuirá el riesgo reputacional.

## CONCLUSIONES FINALES

La reflexión a la que me llevó el desarrollo teórico del presente trabajo, así como el estudio de caso a través del modelo antes propuesto es el siguiente:

Se confirma la importancia de los activos intangibles como diferenciadores y generadores de valor en las organizaciones y sobre todo, se confirma y deduce a lo largo de esta investigación que la Reputación Corporativa es el activo intangible más relevante en el mundo empresarial actual.

Por lo anterior, se sugiere a las organizaciones estén abiertas al cambio de paradigma en el que se propone a los activos intangibles como los generadores de valor, que correctamente gestionados son una ventaja competitiva que ayudará no sólo a la supervivencia sino al éxito de la organización.

En el entorno empresarial actual, la gestión de los activos intangibles no es una cuestión de elección sino de necesidad. El éxito radicarán en la disposición que tenga la empresa para operar bajo este nuevo enfoque.

Según lo observado, la reputación es un tema que aún no forma parte de los procesos de planeación estratégica de las empresas de nuestro país, tal vez se deba a su naturaleza intangible. En México tenemos el reto de identificar los cambios en la dinámica empresarial del mundo globalizado que constantemente se transforma y trae consigo nuevas exigencias.

En este sentido, es un reto para las empresas mexicanas darle mayor importancia a los recursos intangibles y a la reputación como fuente de valor económico, de ventaja competitiva y recurso estratégico que incrementa positivamente las ventas y genera rentabilidad, además de observar a la comunicación como un recurso y la vía por la cual las empresas se vincularán con sus públicos.

Las empresas y organizaciones mexicanas independientemente de su tamaño y sector al que pertenezcan necesitan informarse, comprender y explorar la gestión estratégica de los recursos intangibles y considerar a la reputación como el resultado del proceso comunicativo entre todos los interesados. Mientras esto no ocurra, se utilizará como un elemento accesorio que no forma parte de la estrategia de la empresa.

En esta misma línea, la importancia atribuida a la vinculación con los stakeholders quedaría reducida a una actividad de marketing o relaciones públicas, lo que limitaría los beneficios de su naturaleza de ventaja competitiva. Por consecuencia, si se presenta una crisis de reputación el riesgo sería grande y se tendrían que recurrir a planes de comunicación en crisis, lo que quedará como una acción meramente reactiva y no proactiva.

La importancia atribuida a la comunicación es uno de los elementos clave en la construcción de la reputación. El que una organización esté dispuesta a acercarse, dialogar y conocer a sus públicos de interés es sólo el inicio de todo un proceso que deberá mantener a través del tiempo. Tener como objetivo prioritario actuar con transparencia, no incurrir en actuaciones incongruentes entre lo que dice y hace para fortalecer la credibilidad, lo que finalmente generará una percepción positiva y sobre todo alineada a lo que la empresa quiere proyectar.

Como se explicó en la teoría y se confirmó a través del estudio de caso, la diferencia en la percepción sobre los atributos que quiere proyectar la organización y los que son percibidos por sus públicos nos permiten evaluar qué tan acertadas están siendo las iniciativas en materia de comunicación.

Es innegable que todas las empresas atenderán su objetivo principal que es la generación de ganancias, sin embargo la forma en que se relacionen con sus públicos determinará si existe un auténtico compromiso con el entorno. Se vincularán o no a través de las relaciones de confianza y credibilidad, evaluarán si la empresa se conduce de manera congruente y transparente y otorgarán o no la licencia social a la empresa, si lo logra fortalecerá su reputación. Si la organización actúa de manera contraria a lo que describe en su visión, misión y valores, existiría riesgo reputacional y podría perder credibilidad ante sus públicos.

La gestión de la comunicación que haga la empresa con sus públicos determinará el éxito o fracaso en la construcción de la reputación. La información que tenga la empresa sobre sus stakeholders y las expectativas que ellos tengan sobre la actuación de esta son los ladrillos que irán favoreciendo o dificultando la edificación de este activo intangible.

Se observó que Nestlé hace un manejo muy hábil en cuanto a sus estrategias de comunicación, ya que son conscientes de la importancia que tienen en la generación de una percepción positiva, pues no sólo influirán en la decisión de compra del consumidor final (de acuerdo a los nuevos valores de evaluación de compra), también en mantener funcionando la cadena productiva que está diseñada para alcanzar sus objetivos de la empresa.

La filosofía Corporativa de Creación del Valor Compartido se confirma entonces como una cadena de acciones en las que Nestlé lleva la mayor parte, la más redituable. Las condiciones impuestas a los demás involucrados o stakeholders están supeditadas al beneficio de la empresa.

Naturalmente la estrategia de comunicación de la empresa está orientada a mostrar sus acciones más positivas, aunque basta realizar un análisis más profundo para mostrar algunas percepciones de los stakeholders no tan favorables para la empresa.

En la revisión que se realizó sobre los medios de los que dispone Nestlé, se deduce que la empresa es consciente de la importancia de tenerlos y se observó que todos tienen la posibilidad de retroalimentación por parte de los públicos. Resalta la importancia otorgada a la página web que es eminentemente informativa e incluye la opción de contacto corporativo como vía de comunicación; además de un número para contactar vía whatsapp, recientemente agregada.

Mientras que redes sociales como Facebook y Twitter parecen relevantes, aunque para tratarse de una empresa multinacional con tantos productos o públicos de relación, no tienen muchos “like” o comentarios a sus publicaciones. Sin embargo, la empresa dispone de estas vías, al parecer consciente de que son fundamentales, dada su alta penetración e impacto.

Desde esta perspectiva, podría señalarse que en Nestlé tienen claro que para lograr construir la reputación es indispensable relacionarse con todos los grupos de interés a través de la red, lo que también implica estar sometido al cuestionamiento y escrutinio público.

En el caso de Nestlé, al ser una empresa transnacional, implica su presencia en gran diversidad de productos, marcas, iniciativas y públicos con los que se relaciona, la gestión de su reputación y comunicación debe ser aún más estratégica, ya que el grado de riesgo reputacional es mayor.



Su nivel de exposición y compromiso establecido con sus públicos demanda una operación mucho más cuidadosa. Al parecer son conscientes que ser una empresa transnacional no le garantizará una buena reputación, por lo que su gestión se basa en la filosofía de Creación del Valor Compartido, que establece una relación de colaboración y de generación de beneficios mutuos.

Es interesante observar el manejo que hace la empresa de los mensajes en los que el objetivo es generar la idea de que sus acciones están motivadas por una preocupación real por el bienestar de las comunidades con las que trabajan y el uso responsable del contexto en el que operan. Es conveniente para la empresa seguir aprovechando los recursos humanos y naturales y mantenerlos en condiciones óptimas para seguir posibilitando la operación de acuerdo a los requerimientos del Plan Nescafé.

Respecto al objetivo e hipótesis general de este trabajo, podemos concluir y confirmar que la comunicación efectivamente es un proceso indispensable entre las organizaciones y sus stakeholders en la construcción de la reputación corporativa. A lo largo del trabajo se ha planteado que la comunicación es un proceso el cual las organizaciones y los individuos que las conforman deben dar una importancia superior. La comunicación debería ocupar un lugar privilegiado en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan. Debe considerarse como la vía o herramienta para tener el acercamiento y conocimiento sobre los públicos y/o consumidores que serán la clave para plantear una estrategia de comunicación adecuada, certera y eficiente. Además de una gestión de la comunicación transparente, lo que en última instancia generará confianza.

Sobre los objetivos específicos planteados, se confirma la importancia del proceso comunicativo entre la organización y sus diferentes públicos en la construcción de la Reputación Corporativa, la cual enfatiza la teoría de los Stakeholders, que plantea la importancia de gestionar a través de la comunicación y conocimiento de los públicos para así convertirlo en valor y ventaja competitiva.

Aunado a lo anterior, comunicarse con los públicos y sobre todo cumplir con sus expectativas será el camino indicado en la construcción de la reputación. Y serán los públicos quienes darán esa licencia para operar y la legitimación en un entorno empresarial en el que es tan importante la diferenciación en el mercado.

En el caso de Nestlé vemos que la percepción de cada stakeholder está definida de acuerdo a los intereses que lo relaciona con la empresa, pero es evidente el interés de la empresa por generar beneficios para sí misma y para los públicos en la medida en la que estos los ayuden a cumplir sus objetivos empresariales.

Es parte de un sistema globalizado el que las iniciativas de la empresa invariablemente estén supeditadas a la generación de retorno de inversión y otros intereses económicos. Desde esta lógica, se corrobora que las iniciativas de RSE nunca deberán afectar la rentabilidad de la empresa. En este sentido, la filosofía corporativa de Creación del Valor Compartido es una narrativa empresarial que manejada hábilmente por la empresa, promueve el discurso de que todas las iniciativas están orientadas a la generación de valor para todos los involucrados. Lo que nos permite este tipo de diagnósticos es conocer la percepción de los stakeholders quienes al final validan o refutan los argumentos empresariales, ya que a través de la práctica y la realidad es como estos “grupos de interés” otorgan o no a la empresa la licencia social para operar.

Por otra parte, se presenta al riesgo reputacional como la “amenaza” o posibilidad latente para todas las organizaciones que no sean conscientes o tengan el interés de tener ese acercamiento con sus públicos. Por lo tanto, la gestión basada en la Creación del Valor Compartido es muy conveniente, ya que desde un inicio contempla a los stakeholders, asegura su cadena productiva y disminuye el riesgo de una crisis reputacional.

Respecto a los sistemas de medición, se ha observado que las empresas se preocupan mucho por su posición dentro de los rankings, los cuales mostrarán siempre de manera parcial la percepción que sus públicos tendrán sobre ellas. Para medir la reputación se debe conocer primero la importancia y actuar congruentemente, lo que asegurará hasta cierto punto una valoración positiva.

Los alcances de este trabajo se restringen al ámbito académico, sin embargo se propuso un modelo que pudiera obtener datos que nos acerquen a conocer la percepción de los stakeholders. La posibilidad de revisar los mensajes que están recibiendo los stakeholders sobre la empresa y el plan Nescafé.

En los resultados se observa que el concepto de la empresa a nivel global es positiva, sin embargo en cuanto se cuestiona sobre temas que involucran cuestiones más específicas y que involucran los intereses de los encuestados directamente relacionados, la opinión se modifica.

Lo anterior puede deberse a que por ser una empresa transnacional y posicionada, que cuenta con toda la infraestructura y medios para trabajar constantemente en fortalecer su reputación corporativa, a través de diferentes medios, los stakeholders tienen una percepción positiva, aunque la percepción se modifique cuando ya existe una relación directa.

A través del análisis se deja en evidencia que los mensajes sean emitidos por un medio de comunicación (indirecta) o por el intercambio directo entre la empresa con sus públicos son los elementos que construyen y por los cuales podemos conocer su reputación.

## REFERENCIAS

- About RepTrak®. (n.d.). Retrieved February 6, 2018, from <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reprtrak-framework>
- Anacafé. (n.d.). Que es la Roya. Retrieved February 21, 2018, from [https://www.anacafe.org/glifos/index.php/12PRIN:Que\\_es\\_la\\_Roya](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/12PRIN:Que_es_la_Roya)
- Andrews, P., & Herschel, R. (1995). *Organizational communication: empowerment in a technological society*. Indiana: Allyn & Bacon. Retrieved from <https://catalogue.pearsoned.ca/educator/product/Organizational-Communication-Empowerment-in-a-Technological-Society/9780205546237.page>
- Armstrong, C. E., Shimizu, K., Barney, J., Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., & Wernerfelt, B. (1991). Barney, J ( 1991 ), Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*, 33(6), 99–120. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Baby Milk Action - Facebook. (2011). Nestlé boicot products list. Retrieved from <https://www.facebook.com/babymilkaction/>
- Baby Milk Action - Twitter. (2011). Nestlé Boycot Products list. Retrieved from <https://twitter.com/babymilkaction>
- Barney, J. B. (1991). Barney 1991 Firm resources and sustained competitive advantage.pdf. *Journal of Management*.
- Cajiga Calderón, J. F. (n.d.). EL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Retrieved from [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo. Retrieved from <http://www.bidireccional.net/Blog/ImagenEmpresa.pdf>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa. Bireme*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=RhfV4RZUJHcC&pgis=1>
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *Sphera Públicas*, 65–80. Retrieved from [http://www.redalyc.org/pdf/297/Resumenes/Resumen\\_29720421005\\_1.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/297/Resumenes/Resumen_29720421005_1.pdf)
- Capriotti, P. (2016). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, 0(27), 15–22. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cardona, R. A. (2011). Estrategias basadas en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el Proceso de Desarrollo. *REVISTA ELECTRÓNICA FORUM DOCTORAL Numero 4. Mayo-Julio de 2011*. Retrieved from [https://www.google.com.mx/search?ei=mw1wWrCLFY2bzwK7haiADg&q=cardona+raul+estrategia+basada+en+los+recursos+y+capacidades&oq=cardona+raul+estrategia+basada+en+los+recursos+y+capacidades&gs\\_l=psy-ab.3..33i160k1.42500.60950.0.61223.62.57.0.0.0.0.300.6683.2j](https://www.google.com.mx/search?ei=mw1wWrCLFY2bzwK7haiADg&q=cardona+raul+estrategia+basada+en+los+recursos+y+capacidades&oq=cardona+raul+estrategia+basada+en+los+recursos+y+capacidades&gs_l=psy-ab.3..33i160k1.42500.60950.0.61223.62.57.0.0.0.0.300.6683.2j)
- Clarkson, M. B. . (1995a). A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9503271994>
- Clarkson, M. B. E. (1995b). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social ... - Max B. E. Clarkson - Google Books*. National Emergency Training Center. Retrieved from <https://books.google.com.mx/books?id=tBURSQAACAAJ&dq=clarkson+mAX+A+STAKEHOLDER+FRAMEWORK&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiirIDi7lvZAhWNnFkKHa2oBWIQ6AEIKjAA>
- Contractor, F. J. (2001). *Valuation of intangible assets in global operations*. Quorum.
- Costa, J. (1977). *La imagen de empresa: métodos de comunicación integral*. MADRID: Ibérico Europea de Ediciones. Retrieved from

[https://books.google.com.mx/books/about/La\\_imagen\\_de\\_empresa.html?id=UJQ5AAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/La_imagen_de_empresa.html?id=UJQ5AAAACAAJ&redir_esc=y)

- Costa, J. (2001). *Imágen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía.
- Costa, J. (2003, August). Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI. *Razón Y Palabra*. Retrieved from <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Danvila del Valle, I., Carcelén García, S., & Carrasco Polaino, R. (2010). *Retos empresariales en un nuevo entorno*. Netbiblo.
- Donaldson, T., Preston, L. E., & Preston, L. E. E. E. (1995). Stakeholder Theory: Concepts, Evidence, Corporations and its Implications. *Management*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*.
- El riesgo reputacional: factor infravalorado que puede arruinar un negocio – REPUTACIÓN CORPORATIVA. Info&Análisis universitario sobre gestión de intangibles. (2014). Retrieved February 4, 2018, from <https://repcorp.wordpress.com/2014/04/23/el-riesgo-reputacional-factor-infravalorado-que-puede-arruinar-un-negocio/>
- Evans, D. et. al. (2006). *The Materiality Report: Aligning Strategy, Performance and Reporting*. London. Retrieved from <http://www.accountability.org/publication/materiality-report-aligning-strategy-performance-reporting/>
- Fernández, J. L., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *ADRESEARCH ESIC INTERNATIONAL JOURNAL OF COMMUNICATION RESEARCH*, 6(6), 130–143. <https://doi.org/10.7263/ADR.RSC.006.07>
- Filosofía - Nestlé. (n.d.-a). Retrieved February 6, 2018, from <https://www.nestle.com.mx/aboutus/filosofia>
- Filosofía - Nestlé. (n.d.-b). Retrieved February 6, 2018, from <https://www.corporativa.nestle.com.co/conocenos/filosofia>
- Financial Times. (n.d.). “The Most Respected Companies.” Retrieved February 21, 2018, from <https://www.ft.com/content/1c4874b2-56ce-11da-b98c-00000e25118c>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What’s in a name - Reputation building and corporate-strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (n.d.). Reputación Corporativa. Retrieved February 21, 2018, from [https://www.reputationinstitute.com/frames/crr/V01/Fombrun\\_Landscape.pdf](https://www.reputationinstitute.com/frames/crr/V01/Fombrun_Landscape.pdf)
- Freeman, E. (2012). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Retrieved from <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/?fullscreen=true>
- Freeman, R. E. (n.d.). Stakeholder Management. Retrieved from <http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. *Advances in Strategic Management* (Vol. 1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- García, F. N. (2008). Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica. *Revista Del Ministerio de Trabajo E Inmigración*, 76, 193–195.
- Garicano R. Tomás. (2011). *Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales*. Madrid. Retrieved from <https://centrobuengobierno.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Estudio-de-Reputación-y-Riesgos-Reputacionales.pdf>
- Goldhaber, G. M. (1999). *Comunicación Organizacional* (8a.). México: Diana. Retrieved from <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=8318>
- Greenpeace. (n.d.). Ask Nestle to give rainforests a break. Retrieved February 21, 2018, from <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/climate-change/kitkat/>
- Grund, N. E., & Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Academy*

*of Management Perspectives*, 10(1), 99–101. <https://doi.org/10.5465/AME.1996.9603293245>

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books/about/Managing\\_Public\\_Relations.html?id=qCtpQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Managing_Public_Relations.html?id=qCtpQgAACAAJ&redir_esc=y)
- International Accounting Standard 38 Intangible Assets. (2010). Retrieved from [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/docs/consolidated/ias38\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/consolidated/ias38_en.pdf)
- Invernizzi, E. (2000). *La comunicazione organizzativa : teorie, modelli e metodi*. Giuffrè. Retrieved from [https://www.google.com.mx/search?biw=1366&bih=613&ei=\\_9zWqDEFY7KsQW6xo2ICA&q=invernizzi+emanuele+comunicazione+organizzativa&oq=invernizzi+emanuele+comunicac&gs\\_l=psy-ab.1.0.0i22i30k1.65170.68119.0.70101.18.9.0.0.0.176.900.3j5.8.0....0...1c.1.64.psy-ab](https://www.google.com.mx/search?biw=1366&bih=613&ei=_9zWqDEFY7KsQW6xo2ICA&q=invernizzi+emanuele+comunicazione+organizzativa&oq=invernizzi+emanuele+comunicac&gs_l=psy-ab.1.0.0i22i30k1.65170.68119.0.70101.18.9.0.0.0.176.900.3j5.8.0....0...1c.1.64.psy-ab)
- Itami, H. (1991). *Mobilizing Invisible Assets* by Hiroyuki Itami — Reviews, Discussion, Bookclubs, Lists. Retrieved from [http://www.goodreads.com/book/show/1986531.Mobilizing\\_Invisible\\_Assets](http://www.goodreads.com/book/show/1986531.Mobilizing_Invisible_Assets)
- Joosub, T. S. (2006). *Risk Management Strategies to maintain corporate reputation*. University of South Africa. Retrieved from <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2433/dissertation.pdf>
- Kai Tabacek. (2010). Nestlé stars in smear campaign over Indonesian palm oil. *The Guardian - Sustainable Business*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-indonesian-palm-oil>
- Krick, Thomas; Forstater, Maya; Monaghan, Philip y Sillanpää, M. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Volumen 2: El compromiso con los Stakeholders* (No. volúmen 2). Toronto. Retrieved from <http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/Manual-Stakeholders.pdf>
- L'Oréal Group. (n.d.). The Question of Animal Testing. Retrieved February 21, 2018, from <http://www.loreal.com/sustainability/l'oreal-answers/the-question-of-animal-testing>
- López Triana, I., & Villafaña, J. (2012). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica : Informe anual 2012*. Pearson Educación.
- Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (1a.). Barcelona: Ariel.
- Mainmedia. (n.d.). ¿Qué es? Retrieved from <http://infomainmedia.wixsite.com/mainmedia>
- Martín de Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva* (1a.). Madrid: ESIC. Retrieved from [https://www.esic.edu/editorial/editorial\\_producto.php?isbn=9788473565806](https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?isbn=9788473565806)
- Mattelart, A. (2000). *La publicidad*. Paidós. Retrieved from [https://www.google.com.mx/search?ei=MhhwWqqdNI3WzwLS4KqQAg&q=mattelard+armand+la+publicidad&oq=mattelard+armand+la+publicidad&gs\\_l=psy-ab.3..0i22i30k1i2.52874.80360.0.81758.32.30.1.1.1.0.195.2949.1j23.24.0....0...1c.1.64.psy-ab.6.26.2957...0j0i67k1j0i131k1j0i131i67k1j0i10k1j0i10i30k1j0i5i10i30k1j0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1j33i160k1.0.pg\\_O6r25eH8](https://www.google.com.mx/search?ei=MhhwWqqdNI3WzwLS4KqQAg&q=mattelard+armand+la+publicidad&oq=mattelard+armand+la+publicidad&gs_l=psy-ab.3..0i22i30k1i2.52874.80360.0.81758.32.30.1.1.1.0.195.2949.1j23.24.0....0...1c.1.64.psy-ab.6.26.2957...0j0i67k1j0i131k1j0i131i67k1j0i10k1j0i10i30k1j0i5i10i30k1j0i13k1j0i13i30k1j0i8i13i30k1j33i160k1.0.pg_O6r25eH8)
- Michael Ritter. (2013). *El valor del Capital Reputacional*. Igarss. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>
- Nescafe - Plan. (n.d.). Retrieved February 12, 2018, from <https://www.nescafe.co.uk/nescafe-plan/>
- NESCAFÉ | #italstarts. (n.d.). Retrieved February 12, 2018, from [https://www.nescafe.com/our\\_ambition\\_en\\_com.axcms?ActiveID=1253](https://www.nescafe.com/our_ambition_en_com.axcms?ActiveID=1253)
- Nestlé. (n.d.-a). Farming - Nestlé. Retrieved February 21, 2018, from <https://www.nestle.co.uk/>
- Nestlé. (n.d.-b). *Nestlé en la sociedad. Creación del Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos - Chile*. Retrieved from [https://www.creaciondevalorcompartido.cl/pdf/reporte\\_de\\_sustentabilidad\\_nestle\\_chile\\_2015.pdf](https://www.creaciondevalorcompartido.cl/pdf/reporte_de_sustentabilidad_nestle_chile_2015.pdf)

- Nestlé. (2015). Nestlé in society creating shared value and meeting our commitments 2015. *Global Reporting Initiative, Vol.1*, 1. <https://doi.org/10.1111/acfi.12243>
- Nestlé en la sociedad Creación de Valor Compartido y Cumplimiento de nuestros compromisos 2015. (n.d.). Retrieved from [https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2015-es.pdf](https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2015-es.pdf)
- Nestlé in society | Nestlé Global. (n.d.). Retrieved February 6, 2018, from <https://www.nestle.com/csv>
- Nestlé SA - Animal Testing. (n.d.). Retrieved February 21, 2018, from <http://www.ethicalconsumer.org/companystories.aspx?CompanyId=19119&CategoryId=207>
- Pérez C., M., & Rivera B., J. (2015). *Gestión de reputación corporativa en empresas mexicanas: realidades, perspectivas y oportunidades* (1a.). Madrid: EGADE Tecnológico de Monterrey, Llorente & Cuenca. Retrieved from [http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/02/150210\\_dmasi\\_libro\\_reputacion\\_empresas\\_mexicanas.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/02/150210_dmasi_libro_reputacion_empresas_mexicanas.pdf)
- Principios Corporativos - Nestlé. (n.d.). Retrieved February 12, 2018, from <https://www.corporativa.nestle.com.co/conocenos/principios-corporativos>
- Qué es Merco. (n.d.). Retrieved February 6, 2018, from <http://merco.info/es/que-es-merco>
- Real Academia Española, D. U. (n.d.). Reputación. Retrieved February 21, 2018, from <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=reputación>
- Rethinking CoPoRate Reputation. (n.d.). Retrieved from [http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf)
- Riel, C. B. M. van., & Cerdá, E. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall. Retrieved from [https://www.google.com.mx/search?ei=cRdwWuufHtKSzWL3ro\\_oAw&q=cees+van+riel+comunicación+corporativa&oq=cees+van+riel+comunicación+corporativa&gs\\_l=psy-ab.3..0j0i22i30k1l2.460.9710.0.10823.25.25.0.0.0.229.2667.0j21j1.22.0...0...1c.1.64.psy-ab..3.22.2659...0i19k1j0i22i30i19k1.0.Xb9DeQUx0cY](https://www.google.com.mx/search?ei=cRdwWuufHtKSzWL3ro_oAw&q=cees+van+riel+comunicación+corporativa&oq=cees+van+riel+comunicación+corporativa&gs_l=psy-ab.3..0j0i22i30k1l2.460.9710.0.10823.25.25.0.0.0.229.2667.0j21j1.22.0...0...1c.1.64.psy-ab..3.22.2659...0i19k1j0i22i30i19k1.0.Xb9DeQUx0cY)
- Riel, C. B. M. van. (2012). *Alinear para ganar*. Madrid: LID. Retrieved from <https://latam.casadellibro.com/libro-alinear-para-ganar/9788483566442/1989161>
- Sandler, J. (2015). Child labour on Nestlé farms:chocolate giant's problems continue. *The Guardian*. Retrieved from [https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/sep/02/child-labour-on-nestle-farms-chocolate-giants-problems-continue?CMP=share\\_btn\\_fb](https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2015/sep/02/child-labour-on-nestle-farms-chocolate-giants-problems-continue?CMP=share_btn_fb)
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa : desarrollo conceptual y aplicación práctica* (3a.). Madrid: ESIC. Retrieved from [https://books.google.com.mx/books/about/Integración\\_de\\_la\\_identidad\\_y\\_la\\_imagen.html?id=7IE5AAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Integración_de_la_identidad_y_la_imagen.html?id=7IE5AAACAAJ&redir_esc=y)
- Saura Pérez, P., & García García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista Icono* 14, 2, 42–56. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>
- Smith, H. J. (2003). The Shareholders vs. Stakeholders Debate. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 85–90. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=10283497&site=bsi-live>
- The Ten Principles | UN Global Compact. (n.d.). Retrieved February 6, 2018, from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Tran, M. (2005). Branded. *The Guardian - Business*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/business/businessinsight/2005/sep/01/branded1>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide. Retrieved from <https://www.google.com.mx/search?ei=fhdwWv0GcPbzwKF4oC4Cg&q=justo+villafañe+la+gestión+pr>

ofesional+de+la+imagen+corporativa&oq=justo+villafañe+la+gestión&gs\_l=psy-ab.1.0.0j0i22i30k1.100323.110234.0.115046.27.22.0.5.5.0.151.2445.1j21.22.0....0...1c.1.64.psy-ab..0.27.2500...0i67k1j0i131k1j0i131i67k1j0i10k1.0.RMvx04NDtw8

- Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área Abierta*, (1), 1–6. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación : claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide. Retrieved from <https://latam.casadellibro.com/libro-la-buena-reputacion-claves-del-valor-intangible-de-las-empresas/9788436818390/937369>
- Villafañe, J. (2012, January). La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial. *DIRCOM*, 8–16.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educacion. Retrieved from [https://www.google.com.mx/search?ei=cetzWqHHLfKYtgWKj7j4CQ&q=la+buena+empresa+justo+villafañe+pdf&oq=la+buena+empresa&gs\\_l=psy-ab.1.0.0l3j0i22i30k1l7.1423.4597.0.8239.16.13.0.3.3.0.172.1295.6j6.12.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.15.1315...0i67k1j0i131k1j0i3k1](https://www.google.com.mx/search?ei=cetzWqHHLfKYtgWKj7j4CQ&q=la+buena+empresa+justo+villafañe+pdf&oq=la+buena+empresa&gs_l=psy-ab.1.0.0l3j0i22i30k1l7.1423.4597.0.8239.16.13.0.3.3.0.172.1295.6j6.12.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.15.1315...0i67k1j0i131k1j0i3k1)
- Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide. Retrieved from <https://latam.casadellibro.com/libro-imagen-positiva-gestion-estrategica-de-la-imagen-de-las-empresas-2-ed/9788436812503/618854>
- Villafañe & Asociados. (n.d.). Reputación como fin del camino. Retrieved February 21, 2018, from <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa/>
- Wernerfelt, B. (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 3(June 1982), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wikipedia. (n.d.). Acerca de Nestlé. Retrieved February 21, 2018, from <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/acercadenestlé>
- Wikipedia. (2013). Activos intangibles: elementos de valor empresarial. Retrieved February 21, 2018, from <https://taxo.es/activos-intangibles-elementos-valor-empresarial/>
- Wilson, E. J., & Sherrell, D. L. (1993). Source effects in communication and persuasion research: A meta-analysis of effect size. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 101–112. <https://doi.org/10.1007/BF02894421>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691. <https://doi.org/10.2307/258977>
- World's Most Admired Companies. (n.d.). Retrieved February 6, 2018, from <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>

## ANEXO 1

Fecha	Link	Nombre del Medio	Tipo de Medio	Título de la nota	Tema (Actividad Empresarial / RSE)	Valoración del tema en la noticia (negativo / positivo)	Variable mencionado en la nota
12/01/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/nescafe-inaugurara-su-primera-cafeteria-en-mexico/#gs.xRtYH7E">http://www.forbes.com.mx/nescafe-inaugurara-su-primera-cafeteria-en-mexico/#gs.xRtYH7E</a>	Forbes	Revista	Nescafé inaugurará su primera cafetería en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/01/2016	<a href="http://sipse.com/negocios/nescafe-listo-competir-contra-starbucks-187075.html">http://sipse.com/negocios/nescafe-listo-competir-contra-starbucks-187075.html</a>	sipse.com	Portal	Nescafé, listo para competir contra Starbucks	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
14/01/2016	<a href="http://rasainforma.com/noticias/sobremesa/nescafe-iniciara-competencia-contra-starbucks-abrira-cafeterias/153514/">http://rasainforma.com/noticias/sobremesa/nescafe-iniciara-competencia-contra-starbucks-abrira-cafeterias/153514/</a>	Rasa Informa	Radio	Nescafé iniciará competencia contra Starbucks; abrirá cafeterías	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
20/01/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/01/20/nestle-inaugura-primera-cafeteria-en-mexico">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/01/20/nestle-inaugura-primera-cafeteria-en-mexico</a>	El Universal	Periódico	Nestlé inaugura primera cafetería en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/01/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/desbalance/cartera/2016/01/20/reconocen-su-labor">http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/desbalance/cartera/2016/01/20/reconocen-su-labor</a>	El Universal	Periódico	Café y pan en carritos	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/01/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/nescafe-piensa-en-franquiciar-cafeterias-en-mexico/">http://www.forbes.com.mx/nescafe-piensa-en-franquiciar-cafeterias-en-mexico/</a>	Forbes	Revista	Nescafé piensa en franquiciar cafeterías en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/01/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/01/20/nestle-inaugura-primera-cafeteria-en-mexico">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/01/20/nestle-inaugura-primera-cafeteria-en-mexico</a>	El Universal	Periódico	Nestlé inaugura primera cafetería en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé



20/01/2016	<a href="http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/nescafe-abre-su-primera-cafeteria-en-mexico-1453313169">http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/nescafe-abre-su-primera-cafeteria-en-mexico-1453313169</a>	Zócalo Saltillo	Periódico	Nestlé abre su primera cafetería en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/01/2016	<a href="http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/nescafe-abre-su-primera-cafeteria-en-mexico-1453313169">http://www.zocalo.com.mx/seccion/articulo/nescafe-abre-su-primera-cafeteria-en-mexico-1453313169</a>	El Economista	Periódico	Nestlé inaugura primera cafetería en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/01/2016	<a href="http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2016/01/20/donde-ponen-ojo-ponen-bala">http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2016/01/20/donde-ponen-ojo-ponen-bala</a>	El Economista	Periódico	Donde ponen el ojo, ponen la bala	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
25/01/2016	<a href="http://sipse.com/mexico/aumenta-mexico-apertura-cafeterias-especialidades-188648.html">http://sipse.com/mexico/aumenta-mexico-apertura-cafeterias-especialidades-188648.html</a>	Sipse	Periódico	El café tradicional se moderniza con nuevas especialidades	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
28/01/2016	<a href="http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/01/28/tanim-corazon-chiapas-150-aniversario-nestle">http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/01/28/tanim-corazon-chiapas-150-aniversario-nestle</a>	Mundo Ejecutivo	Revista	Tanim, el corazón de Chiapas en el 150 aniversario de Nestlé	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
28/01/2016	<a href="http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/llevara-compania-cafe-de-chiapas-a-mas-de-60-paises-85">http://www.noticiasmvs.com/#!/noticias/llevara-compania-cafe-de-chiapas-a-mas-de-60-paises-85</a>	Noticias MVS	Portal	Llevará compañía café de Chiapas a más de 60 países	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
01/02/2016	<a href="http://aquinoticias.mx/comentario-zeta-carlos-z-cadena-158/">http://aquinoticias.mx/comentario-zeta-carlos-z-cadena-158/</a>	Aquí Noticias	Portal	El café de Chiapas en las mejores metrópolis del mundo	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
04/02/2016	<a href="https://www.elsoldemexico.com.mx/turismo/118709-disfruta-del-cafe-100-chiapaneco-con-nespresso">https://www.elsoldemexico.com.mx/turismo/118709-disfruta-del-cafe-100-chiapaneco-con-nespresso</a>	El Sol de México	Periódico	Negocios	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
09/02/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nespresso-suba-precios-de-sus-capsulas.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nespresso-suba-precios-de-sus-capsulas.html</a>	El Financiero	Periódico	Nespresso sube 5% precios de sus cápsulas	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé

12/02/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/porque-nestle-invertira-175-mdp-en-bicicletas/">http://www.forbes.com.mx/porque-nestle-invertira-175-mdp-en-bicicletas/</a>	Forbes	Revista	¿Por qué Nestlé invertirá 175 mdp en bicicletas?	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
18/02/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/deportes/box/2016/02/18/le-sale-cara-la-homofobia">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/deportes/box/2016/02/18/le-sale-cara-la-homofobia</a>	El Universal	Periódico	Le sale cara la homofobia	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
18/02/2016	<a href="http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/nestle-ajusta-perspectivas-y-no-cumple-pronostico-de-ganancias-en-el-2015">http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/nestle-ajusta-perspectivas-y-no-cumple-pronostico-de-ganancias-en-el-2015</a>	América Economía	Revista	Nestlé no cumple pronósticos de ganancias en 2015	Actividad Empresarial	Negativo	Nestlé
19/02/2016	<a href="http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160219_ciencia_capsulas_cafe_contaminacion_p_rohibicion_gtg">http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160219_ciencia_capsulas_cafe_contaminacion_p_rohibicion_gtg</a>	BBC Mundo	Portal	Las cápsulas de Nespresso como amenaza al medio ambiente	Responsabilidad Social	Negativo	Nestlé
20/02/2016	<a href="http://www.milenio.com/negocios/Nestle-logra-alcanzar-objetivo-ventas_0_686931319.html">http://www.milenio.com/negocios/Nestle-logra-alcanzar-objetivo-ventas_0_686931319.html</a>	Milenio	Periódico	Nestlé no alcanza lograr sus objetivos de ventas	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
20/02/2016	<a href="http://gestion.pe/empresas/nestle-esta-preocupada-decepcionante-perspectiva-ventas-2154898">http://gestion.pe/empresas/nestle-esta-preocupada-decepcionante-perspectiva-ventas-2154898</a>	Gestión	Portal	Nestlé preocupada por decepcionante perspectiva de ventas	Actividad Empresarial	Negativo	Nestlé
24/02/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/02/24/como-se-filtro-plastico-en-los-snickers-y-milky-way">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/02/24/como-se-filtro-plastico-en-los-snickers-y-milky-way</a>	El Universal	Periódico	¿Cómo se filtró plástico en los snickers y Milky Way?	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
25/02/2016	<a href="http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=229180">http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=229180</a>	Economía y Negocios	Portal	Nestlé enfrenta problemas legales	Actividad Empresarial	Negativo	Nestlé

29/02/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/02/29/piden-liconsa-transparentar-padron-de-proveedores-de-leche">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/02/29/piden-liconsa-transparentar-padron-de-proveedores-de-leche</a>	El Universal	Periódico	Piden a liconsa transparentar padrón de proveedores de leche	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
29/02/2016	<a href="http://www.vanguardia.com.mx/articulo/alerta-roja-por-la-roya-del-cafe-en-seis-entidades">http://www.vanguardia.com.mx/articulo/alerta-roja-por-la-roya-del-cafe-en-seis-entidades</a>	Expansión	Revista	Alerta roja por la roya del café en seis entidades	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
04/03/2016	<a href="https://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/LoCurioso/04032016/1059638-Dos-grandes-empresas-de-cafe-admiten-el-riesgo-del-trabajo-esclavo-en-su-cadena-de-suministro.html">https://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/LoCurioso/04032016/1059638-Dos-grandes-empresas-de-cafe-admiten-el-riesgo-del-trabajo-esclavo-en-su-cadena-de-suministro.html</a>	El Imparcial.com	Portal	2 grandes empresas de café admiten posibilidad de trabajo "esclavo" en cadena de suministro"	Responsabilidad Social	Negativo	Nestlé Café
15/03/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/03/15/alpura-invertira-600-mdp-en-2016">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/03/15/alpura-invertira-600-mdp-en-2016</a>	El Universal	Periódico	Alpura invertirá 600 mdp en 2016	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
16/03/2016	<a href="http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/03/16/alpura-busca-dar-batalla-en-nicho-que-lidera-nestle">http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/03/16/alpura-busca-dar-batalla-en-nicho-que-lidera-nestle</a>	El Universal	Periódico	Alpura busca dar batalla en nicho que lidera Nestlé	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
14/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html">http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html</a>	El Financiero	Periódico	Nespresso impulsa ventas de Nestlé en 1T16; acción gana 2%	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/04/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/04/14/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-el-primer-trimestre">http://expansion.mx/empresas/2016/04/14/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-el-primer-trimestre</a>	Expansión	Revista	Nestlé supera expectativas de ventas en el 1er trimestre	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé

14/04/2016	<a href="http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/04/14/crecimiento-ventas-nestle-supera-expectativas-1t">http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/04/14/crecimiento-ventas-nestle-supera-expectativas-1t</a>	El Economista	Periódico	Crecimiento de ventas de Nestlé supera expectativas en 1 trimestre	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/04/2016	<a href="http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/04/14/crecimiento-ventas-nestle-supera-expectativas-1t">http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/04/14/crecimiento-ventas-nestle-supera-expectativas-1t</a>	El Economista	Periódico	Crecimiento de ventas de Nestlé supera expectativas en 1T	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
14/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html">http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html</a>	El Financiero	Periódico	Nespresso impulsa ventas de Nestlé en 1T16; acción gana 2%	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html">http://www.elfinanciero.com.mx/mercados/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-1t16-accion-sube.html</a>	EF Mercados	Agencia	Nespresso impulsa ventas de Nestlé en 1T16; acción gana 2%	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/04/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/04/14/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-el-primer-trimestre">http://expansion.mx/empresas/2016/04/14/nestle-supera-expectativas-de-ventas-en-el-primer-trimestre</a>	Expansión	Portal	Nestlé supera expectativas de ventas en el primer trimestre	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
18/04/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/04/18/nestle-invierte-2-mdp-en-modelo-de-orientacion-vocacional">http://expansion.mx/empresas/2016/04/18/nestle-invierte-2-mdp-en-modelo-de-orientacion-vocacional</a>	Expansión	Revista	Nestlé invierte 2MDP en modelo de orientación vocacional	Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
18/04/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/04/18/nestle-invierte-2-mdp-en-modelo-de-orientacion-vocacional">http://expansion.mx/empresas/2016/04/18/nestle-invierte-2-mdp-en-modelo-de-orientacion-vocacional</a>	Expansión	Revista	Nestlé invierte 2 MDP en modelo de orientación vocacional	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
21/04/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/657094/6/mars-vendera-1-de-cada-4-chocolates-en-mexico.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/657094/6/mars-vendera-1-de-cada-4-chocolates-en-mexico.htm</a>	Informador. Mx	Periódico	Mars venderá 1 de cada 4 chocolates en México	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé

26/04/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/04/26/nestle-renueva-sus-marcas-de-chocolate-para-crecer-su-participacion-de-mercado">http://expansion.mx/empresas/2016/04/26/nestle-renueva-sus-marcas-de-chocolate-para-crecer-su-participacion-de-mercado</a>	Expansión	Revista	Nestlé renueva sus marcas de chocolate para crecer su participación de mercado	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
27/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html</a>	El Financiero	Periódico	Cafetaleros siguen 'recetas' para reducir impacto de la crisis	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
27/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html</a>	El Financiero	Periódico	Cafetaleros siguen 'recetas' para reducir impacto de la crisis	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
27/04/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/cafetaleros-siguen-recetas-para-reducir-impacto-de-la-crisis.html</a>	El Financiero	Periódico	Cafetaleros siguen 'recetas' para reducir impacto de la crisis	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
27/04/2016	<a href="http://www.revistaaral.com/es/notices/2016/04/nestle-celebra-el-3er-foro-de-creacion-de-valor-compartido-en-alimentaria-2016-76551.php#.WJ0eFvnhDIU">http://www.revistaaral.com/es/notices/2016/04/nestle-celebra-el-3er-foro-de-creacion-de-valor-compartido-en-alimentaria-2016-76551.php#.WJ0eFvnhDIU</a>	Aral, revista del gran consumo	Revista	Nestlé celebra el 3er foro de creación de valor compartido en Alimentaria 2016	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé
05/05/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-tu-proxima-visita-al-medico-podrian-recetarte-una-malteada-de-nestle.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-tu-proxima-visita-al-medico-podrian-recetarte-una-malteada-de-nestle.html</a>	El Financiero	Periódico	En tu próxima visita al médico podrían recetarte una malteada de Nestlé	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
05/05/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-tu-proxima-visita-al-medico-podrian-recetarte-una-malteada-de-nestle.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-tu-proxima-visita-al-medico-podrian-recetarte-una-malteada-de-nestle.html</a>	El Financiero	Periódico	En tu próxima visita al médico podrían recetarte una malteada de Nestlé	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé

12/05/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/guerrero-tendra-su-marca-de-capsulas-de-cafe.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/guerrero-tendra-su-marca-de-capsulas-de-cafe.html</a>	El Financiero	Periódico	Guerrero tendrá su marca de cápsulas de café	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
12/05/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/guerrero-tendra-su-marca-de-capsulas-de-cafe.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/guerrero-tendra-su-marca-de-capsulas-de-cafe.html</a>	El Financiero	Periódico	Guerrero tendrá su marca de cápsulas de café	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
12/05/2016	<a href="http://bajopalabra.com.mx/entregan-10-mdp-a-cafetaderos-afectados-por-la-roya-en-guerrero#.WHRLwfnhDIU">http://bajopalabra.com.mx/entregan-10-mdp-a-cafetaderos-afectados-por-la-roya-en-guerrero#.WHRLwfnhDIU</a>	Bajo Palabra	Portal	Entregan 10 mdp a cafetaleros afectados por la roya en guerrero	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
13/05/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/cafe-motor-de-desarrollo-en-guerrero.html">http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/cafe-motor-de-desarrollo-en-guerrero.html</a>	El Financiero	Periódico	Café: motor de desarrollo en Guerrero	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
13/05/2016	<a href="http://www.dineroenimagen.com/2016-05-13/72879">http://www.dineroenimagen.com/2016-05-13/72879</a>	Excélsior	Periódico	CNA, el lunes cierra inscripción de candidatos	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
18/05/2016	<a href="http://heraldo.mx/se-encapsula-punta-del-cielo/">http://heraldo.mx/se-encapsula-punta-del-cielo/</a>	El Heraldo	Periódico	Se 'encapsula' Punta del Cielo	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
19/05/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/662156/6/nestle-creara-dos-mil-800-empleos-en-paises-de-la-alianza-del-pacifico.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/662156/6/nestle-creara-dos-mil-800-empleos-en-paises-de-la-alianza-del-pacifico.htm</a>	Informador. Mx	Periódico	Nestlé creará 2800 empleos en países Alianza del Pacífico	Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
19/05/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/662156/6/nestle-creara-dos-mil-800-empleos-en-paises-de-la-alianza-del-pacifico.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/662156/6/nestle-creara-dos-mil-800-empleos-en-paises-de-la-alianza-del-pacifico.htm</a>	Informador. Mx	Portal	Nestlé creará dos mil 800 empleos en países de la Alianza del Pacífico	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café

19/05/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/05/19/nestle-abre-opportunidades-laborales-a-jovenes-de-bajos-recursos-de-mexico-y-al">http://expansion.mx/empresas/2016/05/19/nestle-abre-opportunidades-laborales-a-jovenes-de-bajos-recursos-de-mexico-y-al</a>	Expansión	Revista	Nestlé abre oportunidades laborales a jóvenes de bajos recursos de México y AL	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
23/05/2016	<a href="http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe">http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe</a>	Corresponsables	Portal	Nestlé impulsa sector cafetalero con Plan Nescafé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
23/05/2016	<a href="http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe">http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe</a>	Corresponsables	Portal	Nestlé impulsa sector cafetalero con Plan Nescafé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
23/05/2016	<a href="http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe">http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe</a>	Corresponsables	Portal	Nestlé impulsa sector cafetalero con Plan Nescafé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
23/05/2016	<a href="http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe">http://mexico.corresponsables.com/actualidad/nestle-impulsa-sector-cafetalero-con-plan-nescafe</a>	Corresponsables	Portal	Nestlé impulsa sector cafetalero con Plan Nescafé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
02/06/2016	<a href="http://www.dineroenimagen.com/2016-06-02/73788">http://www.dineroenimagen.com/2016-06-02/73788</a>	Dinero en Imagen	Portal	¿Te encantan las cápsulas de café? Ahora esta marca las trae para ti	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
02/06/2016	<a href="http://www.dineroenimagen.com/2016-06-02/73788">http://www.dineroenimagen.com/2016-06-02/73788</a>	Excélsior	Periódico	¿Te encantan las cápsulas de café? Ahora esta marca las trae para ti	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
27/06/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pega-roya-a-40-de-cafetales-syngenta.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/pega-roya-a-40-de-cafetales-syngenta.html</a>	El Financiero	Periódico	Pega roya a 40% de cafetales: Syngenta	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café

01/07/2016	<a href="http://gestion.pe/empresas/cad-e-universitario-2016-nestle-y-su-modelo-creacion-valor-compartido-2164427">http://gestion.pe/empresas/cad-e-universitario-2016-nestle-y-su-modelo-creacion-valor-compartido-2164427</a>	Gestión	Portal	CADE Universitario 2016: Nestlé y su modelo de creación de valor compartido	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé
04/07/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/asi-es-como-nestle-se-apodero-del-mercado-caribeno/#gs.YdoWFx8">http://www.forbes.com.mx/asi-es-como-nestle-se-apodero-del-mercado-caribeno/#gs.YdoWFx8</a>	Forbes	Revista	Así es como Nestlé se apoderó del mercado caribeño	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
05/07/2016	<a href="http://eldiariodechihuahua.mx/Economia/2016/07/05/lanzaran-capsulas-de-cafe-organico/">http://eldiariodechihuahua.mx/Economia/2016/07/05/lanzaran-capsulas-de-cafe-organico/</a>	El Diario	Portal	Lanzarán cápsulas de café orgánico	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
11/07/2016	<a href="http://www.milenio.com/firmas/alberto-aguilar/Capsulas-apuesta-de-Cafe-Punta-del-Cielo-18-772302775.html">http://www.milenio.com/firmas/alberto-aguilar/Capsulas-apuesta-de-Cafe-Punta-del-Cielo-18-772302775.html</a>	Milenio	Periódico	En fórmulas infantiles Aspen más a EU, 22 mdd al 2018 y alerta vs Nestlé por prácticas desleales	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
11/07/2016	<a href="http://aristeguinoticias.com/1107/mexico/columnas-financieras-del-11-de-julio-los-precios-de-combustibles-deben-revisarse/">http://aristeguinoticias.com/1107/mexico/columnas-financieras-del-11-de-julio-los-precios-de-combustibles-deben-revisarse/</a>	Aristegui Noticias	Portal	Nombres, nombres y... nombres	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
14/07/2016	<a href="https://www.publinews.gt/gt/noticias/guatemala/2016/07/14/mas-500-familias-guatemaltecas-seran-beneficiadas-plan-nescafe.html">https://www.publinews.gt/gt/noticias/guatemala/2016/07/14/mas-500-familias-guatemaltecas-seran-beneficiadas-plan-nescafe.html</a>	Publinews	Portal	Más de 500 familias guatemaltecas serán beneficiadas con Plan Nescafé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
16/07/2016	<a href="http://www.telemundo.com/noticias/2016/07/16/las-dos-caras-del-café">http://www.telemundo.com/noticias/2016/07/16/las-dos-caras-del-café</a>	Noticias Telemundo	Portal	Piénsalo dos veces antes de tomar un café, podrías ser parte de explotación infantil	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Negativo	Nestlé Café



17/07/2016	<a href="http://www.perspectiva.com.gt/empresa/nestle-peter-schoenfeld-juntos/">http://www.perspectiva.com.gt/empresa/nestle-peter-schoenfeld-juntos/</a>	Perspectiva	Portal	Nestlé y Peter Schoenfeld juntos por la caficultura guatemalteca	Actividad Empresarial	Positivo	Plan Nescafé
18/07/2016	<a href="http://www.altonivel.com.mx/nestle-tiene-un-plan-para-dejar-de-tirar-basura-en-mexico-57265/">http://www.altonivel.com.mx/nestle-tiene-un-plan-para-dejar-de-tirar-basura-en-mexico-57265/</a>	Alto Nivel	Revista	Nestlé tiene un plan para dejar de tirar basura en México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
18/07/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/blog/ueos-de-maestros-afectan-a-nestle/#gs.EthMxg4">http://www.forbes.com.mx/blog/ueos-de-maestros-afectan-a-nestle/#gs.EthMxg4</a>	Forbes	Revista	Bloqueos de maestros afectan a Nestlé	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
18/07/2016	<a href="http://www.altonivel.com.mx/nestle-tiene-un-plan-para-dejar-de-tirar-basura-en-mexico-57265/">http://www.altonivel.com.mx/nestle-tiene-un-plan-para-dejar-de-tirar-basura-en-mexico-57265/</a>	Alto Nivel	Revista	Nestlé tiene un plan para dejar de tirar basura en México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé
25/07/2016	<a href="http://www.milenio.com/firmas/barbara_anderson/Mexico-mejores-Dinamarca_18_780701954.html">http://www.milenio.com/firmas/barbara_anderson/Mexico-mejores-Dinamarca_18_780701954.html</a>	Milenio	Periódico	"En México somos mejores que en Dinamarca"	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
25/07/2016	<a href="http://expansion.mx/economia/2016/07/25/tu-cafe-matutino-en-riesgo-de-volverse-mas-caro">http://expansion.mx/economia/2016/07/25/tu-cafe-matutino-en-riesgo-de-volverse-mas-caro</a>	Expansión	Revista	Tu café matutino, en riesgo de volverse más caro	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
25/07/2016	<a href="http://lopezdoriga.com/nacional/el-cafe-podria-aumentar-su-precio-en-2016-y-2017/">http://lopezdoriga.com/nacional/el-cafe-podria-aumentar-su-precio-en-2016-y-2017/</a>	LOPEZDORIGA Digital	Portal	El café podría aumentar su precio en 2016 y 2017	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
27/07/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/bajo/planta-de-nestle-en-silao-ahorra-el-70-de-energia.html">http://www.elfinanciero.com.mx/bajo/planta-de-nestle-en-silao-ahorra-el-70-de-energia.html</a>	El Financiero	Periódico	Planta de Nestlé en Silao ahorra el 70% de energía	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
28/07/2016	<a href="http://noticiaslogisticaytransporte.com/empresas/28/07/2016/nestle-apuesta-por-la-produccion-ecologica-en-mexico/85441.html">http://noticiaslogisticaytransporte.com/empresas/28/07/2016/nestle-apuesta-por-la-produccion-ecologica-en-mexico/85441.html</a>	Logi News	Portal	Nestlé apuesta por la producción ecológica en México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé

28/07/2016	<a href="http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/gracias-a-plan-nescafe-con-el-cafe-todos-ganan/16655716">http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/gracias-a-plan-nescafe-con-el-cafe-todos-ganan/16655716</a>	El Tiempo	Portal	Gracias a Plan Nescafé, con el café todos ganan	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
13/08/2016	<a href="http://www.rebelion.org/noticia.php?id=215498">http://www.rebelion.org/noticia.php?id=215498</a>	Rebelión	Portal	Nestlé intenta lavar su imagen con el respeto al medio ambiente con nuevas campañas publicitarias	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Negativo	Plan Nescafé
14/08/2016	<a href="http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/plan-nescafe-listo-dona-medio-millon-plantas-cafe-121966">http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/plan-nescafe-listo-dona-medio-millon-plantas-cafe-121966</a>	elsalvador.com	Portal	Plan Nescafé Listo dona medio millón de plantas de café	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
15/08/2016	<a href="http://t21.com.mx/logistica/2016/08/15/plataforma-mexicana-planes-suizos">http://t21.com.mx/logistica/2016/08/15/plataforma-mexicana-planes-suizos</a>	T21MX	Portal	Plataforma mexicana para planes suizos	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
16/08/2016	<a href="http://www.laprensagrafica.com/2016/08/16/nestle-entregara-plantines-de-cafe-a-productores-salvadoreos#sthash.6HzR1NWK.dpuf">http://www.laprensagrafica.com/2016/08/16/nestle-entregara-plantines-de-cafe-a-productores-salvadoreos#sthash.6HzR1NWK.dpuf</a>	La Prensa Gráfica	Periódico	Nestlé entregará plantines de café a productores salvadoreños	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
17/08/2016	<a href="http://elmundo.sv/plan-nescafe-ya-entrego-500-mil-plantines-a-300-pequenos-productores/">http://elmundo.sv/plan-nescafe-ya-entrego-500-mil-plantines-a-300-pequenos-productores/</a>	El Mundo	Periódico	Plan Nescafé ya entregó 500 mil plantines a 300 pequeños productores	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
18/08/2016	<a href="http://expansion.mx/empresas/2016/08/18/nestle-reporta-crecimiento-de-35-en-ventas-espera-mejoras-para-el-resto-del-ano">http://expansion.mx/empresas/2016/08/18/nestle-reporta-crecimiento-de-35-en-ventas-espera-mejoras-para-el-resto-del-ano</a>	Expansión	Revista	Nestlé reporta crecimiento de 3.5% en ventas del primer semestre	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
19/08/2016	<a href="http://www.excelsior.com.mx/de-la-red/2016/08/19/1111987">http://www.excelsior.com.mx/de-la-red/2016/08/19/1111987</a>	Excelsior	Periódico	Brasil y Nespresso presentan su nuevo Limited Edition, Cafezinho	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café

22/08/2016	<a href="http://elperiodicodemexico.com/nota.php?id=838556">http://elperiodicodemexico.com/nota.php?id=838556</a>	Periódico de México	Portal	Nestlé apuesta al chocolate más caro para compensar las menores ventas	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
26/08/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/nestle-se-bebe-el-mercado-de-las-capsulas-de-cafe-en-el-pais.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/nestle-se-bebe-el-mercado-de-las-capsulas-de-cafe-en-el-pais.html</a>	El Financiero	Periódico	Nestlé se bebe el mercado de las cápsulas de café en el país	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
02/09/2016	<a href="http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/lanzamientos/996108-330/nestl%C3%A9-reafirma-su-compromiso-social-mediante-la-creaci%C3%B3n-de-valor-compartido">http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/lanzamientos/996108-330/nestl%C3%A9-reafirma-su-compromiso-social-mediante-la-creaci%C3%B3n-de-valor-compartido</a>	Estrategia ynegocios.net	Portal	Nestlé reafirma su compromiso social mediante la Creación de Valor Compartido	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé
02/09/2016	<a href="http://www.compromisorse.com/rse/2016/09/02/nestle-reconocida-por-su-impacto-social-positivo/">http://www.compromisorse.com/rse/2016/09/02/nestle-reconocida-por-su-impacto-social-positivo/</a>	CompromisorSE	Portal	Nestlé, reconocida por su impacto social positivo	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé
05/09/2016	<a href="http://www.altonivel.com.mx/nestle-quiere-llenar-con-cafe-las-calles-de-mexico-57761/">http://www.altonivel.com.mx/nestle-quiere-llenar-con-cafe-las-calles-de-mexico-57761/</a>	Alto Nivel	Revista	Nestlé quiere llenar con café las calles de México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
05/09/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/economia/nestle-recorta-gastos-en-el-uso-de-electricidad.html">http://www.elfinanciero.com.mx/economia/nestle-recorta-gastos-en-el-uso-de-electricidad.html</a>	El Financiero	Periódico	Nestlé recorta gastos en el uso de electricidad	Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
06/09/2016	<a href="http://www.panamaon.com/noticias/politica/13484-nestle-comparte-sus-experiencias-de-creacion-de-valor-compartido-con-la-camara-de-comercio-industrias-y-agricultura-de-panama.html">http://www.panamaon.com/noticias/politica/13484-nestle-comparte-sus-experiencias-de-creacion-de-valor-compartido-con-la-camara-de-comercio-industrias-y-agricultura-de-panama.html</a>	panamaon.com	Portal	Nestlé comparte sus experiencias de Creación de Valor Compartido con la Cámara de Comercio Industrias y Agricultura de Panamá	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé

27/09/2016	<a href="http://www.elmundodecordoba.com/index.php/local/local-conten-der/13102-Enfrentan-retos--de-empresarios">http://www.elmundodecordoba.com/index.php/local/local-conten-der/13102-Enfrentan-retos--de-empresarios</a>	El Mundo de Córdoba	Portal	Enfrentan retos de empresarios	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
29/09/2016	<a href="http://www.panamaon.com/noticias/ocio-y-cultura/14581-nescafe-celebrara-el-dia-mundial-del-cafe-con-una-cadena-del-cafe-transmitida-por-facebook-live.html">http://www.panamaon.com/noticias/ocio-y-cultura/14581-nescafe-celebrara-el-dia-mundial-del-cafe-con-una-cadena-del-cafe-transmitida-por-facebook-live.html</a>	panamaon.com	Portal	NESCAFÉ celebrará el Día Mundial del Café con una “cadena del café” transmitida por Facebook Live	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
03/10/2016	<a href="http://www.economiahoy.mx/empresas-eAmexico/noticias/7929292/10/16/Nescafe-generara-950-empleos-para-jovenes-en-Mexico-.html">http://www.economiahoy.mx/empresas-eAmexico/noticias/7929292/10/16/Nescafe-generara-950-empleos-para-jovenes-en-Mexico-.html</a>	Economía hoy.mx	Portal	Nescafé generará 950 empleos para jóvenes en México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé
06/10/2016	<a href="http://www.diariodemexico.com.mx/pena-nieto-inaugura-nueva-fabrica-jalisco/">http://www.diariodemexico.com.mx/pena-nieto-inaugura-nueva-fabrica-jalisco/</a>	Diario de México	Portal	Peña Nieto inaugura nueva fábrica en Jalisco	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
06/10/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nestle-inaugura-fabrica-de-nutricion-infantil-en-jalisco-con-245-mdd.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nestle-inaugura-fabrica-de-nutricion-infantil-en-jalisco-con-245-mdd.html</a>	El Financiero	Periódico	Nestlé inaugura fábrica de nutrición infantil en Jalisco con 245 mdd	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
06/10/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/685558/6/mexico-con-la-mayor-inversion-extranjera-directa-pena-nieto.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/685558/6/mexico-con-la-mayor-inversion-extranjera-directa-pena-nieto.htm</a>	Informador. Mx	Portal	México, con la mayor inversión extranjera directa: Peña Nieto	Actividad Empresarial	Positivo	Nescafé
07/10/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/685601/6/nestle-inaugura-planta-sustentable-en-ocotlan-su-mayor-inversion-en-mexico.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/685601/6/nestle-inaugura-planta-sustentable-en-ocotlan-su-mayor-inversion-en-mexico.htm</a>	Informador. Mx	Portal	Nestlé inaugura planta sustentable en Ocotlán, su mayor inversión en México	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café

07/10/2016	<a href="http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=631735&amp;idFC=2016">http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=631735&amp;idFC=2016</a>	Grupo Fórmula	Radio - Portal	La relación con México es muy fuerte y muy antigua: Nestlé. En Fórmula Financiera	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
07/10/2016	<a href="http://www.bolsamania.com/mexico/noticias/empresas/inauguran-nantli-la-planta-mas-importante-de-nestle-para-formulas-lacteas-en-el-mundo--1746296.html">http://www.bolsamania.com/mexico/noticias/empresas/inauguran-nantli-la-planta-mas-importante-de-nestle-para-formulas-lacteas-en-el-mundo--1746296.html</a>	Bolsa Manía	Portal	Inauguran Nantli, la planta más importante de Nestlé para fórmulas lácteas en el mundo	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
24/10/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/esta-empresa-mexicana-quiere-competir-con-starbucks/#gs.iYoCP7o">http://www.forbes.com.mx/esta-empresa-mexicana-quiere-competir-con-starbucks/#gs.iYoCP7o</a>	Forbes	Revista	Tierra Garat, la cadena mexicana que quiere competir con Starbucks	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
29/10/2016	<a href="http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/editoriales/2016/9/29/capitanes-606624.html">http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/editoriales/2016/9/29/capitanes-606624.html</a>	El Diario de Coahuila	Portal	Calientan negocio	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
03/11/2016	<a href="http://www.forbes.com.mx/suizos-vienen-a-mexico-por-negocios-detonados-gracias-a-reformas/#gs.SAa=u5U">http://www.forbes.com.mx/suizos-vienen-a-mexico-por-negocios-detonados-gracias-a-reformas/#gs.SAa=u5U</a>	Forbes	Revista	Suizos vienen a México por negocios detonados gracias a reformas	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
03/11/2016	<a href="http://www.milenio.com/negocios/responsabilidad_social-etica-desarrollo_sostenible-toks-onu-milenio_noticias_0_840516356.html">http://www.milenio.com/negocios/responsabilidad_social-etica-desarrollo_sostenible-toks-onu-milenio_noticias_0_840516356.html</a>	Milenio	Periódico	La ética debe enfocarse en cómo se hace el dinero	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
03/11/2016	<a href="http://www.milenio.com/negocios/responsabilidad_social-etica-desarrollo_sostenible-toks-onu-milenio_noticias_0_840516356.html">http://www.milenio.com/negocios/responsabilidad_social-etica-desarrollo_sostenible-toks-onu-milenio_noticias_0_840516356.html</a>	Milenio	Periódico	La ética debe enfocarse en cómo se hace el dinero	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé Plan Nescafé
07/11/2016	<a href="http://www.informador.com.mx/economia/2016/685610/6/nestle-comprara-materia-prima-local.htm">http://www.informador.com.mx/economia/2016/685610/6/nestle-comprara-materia-prima-local.htm</a>	Informador. Mx	Portal	Nestlé comprará materia prima local	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé

13/11/2016	<a href="http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/produccion-de-cafe-con-apoyo-de-nestle-y-la-federacion-de-cafeteros/16749488">http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/produccion-de-cafe-con-apoyo-de-nestle-y-la-federacion-de-cafeteros/16749488</a>	El Tiempo	Portal	El plan para asegurar la producción de café	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
14/11/2016	<a href="http://www.expreso.com.mx/seccion/negocios/mercados/2475-nestle-no-frenara-inversiones-en-mexico-por-donald-trump.html">http://www.expreso.com.mx/seccion/negocios/mercados/2475-nestle-no-frenara-inversiones-en-mexico-por-donald-trump.html</a>	Expreso	Portal	Nestlé no frenará inversiones en México por Donald Trump	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
15/11/2016	<a href="http://gestion.pe/empresas/presidente-nestle-considera-nuevos-planes-trump-2174723">http://gestion.pe/empresas/presidente-nestle-considera-nuevos-planes-trump-2174723</a>	Gestión	Portal	Presidente de Nestlé considera nuevos planes por Trump	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
18/11/2016	<a href="http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/desarrollo-sostenible-del-agua-planes-sostenibles-de-empresas-y-comunidades-agricolas/16663187">http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/gente/desarrollo-sostenible-del-agua-planes-sostenibles-de-empresas-y-comunidades-agricolas/16663187</a>	El Tiempo	Portal	Cuidar el agua, responsabilidad vital de empresas y comunidades	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Plan Nescafé
22/11/2016	<a href="http://www.distribucionactualidad.com/santander-mobiliario-urbano-capsulas-nescafe-dolce-gusto-recicladadas/">http://www.distribucionactualidad.com/santander-mobiliario-urbano-capsulas-nescafe-dolce-gusto-recicladadas/</a>	DA retail	Portal	Santander estrena mobiliario urbano fabricado con cápsulas de Nescafé Dolce Gusto recicladas	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé Nescafé
24/11/2016	<a href="http://www.milenio.com/negocios/nescafe-conalep-nestle-cafe-milenio-noticias-0-853714784.html">http://www.milenio.com/negocios/nescafe-conalep-nestle-cafe-milenio-noticias-0-853714784.html</a>	Milenio	Periódico	Nescafé abre cafeterías en Conalep	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé Café
24/11/2016	<a href="https://vidayestilo.terra.com.mx/buen-vivir/cafeteria-nescafe-conalep-nestle-instalaciones,e4ddefb4936037f7b12977c6a62aae703sdu962u.html">https://vidayestilo.terra.com.mx/buen-vivir/cafeteria-nescafe-conalep-nestle-instalaciones,e4ddefb4936037f7b12977c6a62aae703sdu962u.html</a>	Terra	Portal	Cafeterías Nescafé apuestan por el futuro de los jóvenes en los Conalep	Actividad Empresarial	Positivo	Nescafé Café

28/11/2016	<a href="http://mexico.corresponsables.com/actualidad/inaugura-nescafe-cafeteria-en-conalep-para-fomentar-la-integracion-al-mercado-laboral">http://mexico.corresponsables.com/actualidad/inaugura-nescafe-cafeteria-en-conalep-para-fomentar-la-integracion-al-mercado-laboral</a>	Corresponsables	Portal	Inaugura NESCAFÉ cafetería en CONALEP para fomentar la integración al mercado laboral	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Nestlé Café
30/11/2016	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nestle-esta-por-lograr-tu-sueno-chocolate-con-menos-azucar.html">http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/nestle-esta-por-lograr-tu-sueno-chocolate-con-menos-azucar.html</a>	El Financiero	Periódico	Nestlé está por lograr tu sueño: chocolate un poco 'más sano'	Actividad Empresarial	Positivo	Nestlé
06/12/2016	<a href="http://www.panamaon.com/noticias/politica/16504-colaborador-de-nestle-galardonado-con-el-premio-de-productividad.html">http://www.panamaon.com/noticias/politica/16504-colaborador-de-nestle-galardonado-con-el-premio-de-productividad.html</a>	panamaon.com	Portal	Colaborador de Nestlé galardonado con el Premio de Productividad	Actividad Empresarial / Responsabilidad Social	Positivo	Creación del Valor Compartido Nestlé