

Riesgos ‘reputacionales’ en la era de la hipertransparencia

[Jorge Cachinero](#)

He aquí todo lo que los líderes de Volkswagen deberían haber sabido.

Los dos grandes retos de los modelos de negocio en el siglo XXI, como suele recordárnoslo Ángel Alloza, Director General de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, son el conseguir la diferenciación de sus promesas de valor, en primer lugar, y el obtener la *licencia social* para que las compañías y las instituciones financieras puedan operar en los mercados, en segundo lugar.

Atención: la *licencia social*. No la licencia de actividades económicas o empresariales sellada en el organismo correspondiente. La *licencia social*. Es decir, la que otorgan los grupos de interés –los *stakeholders*– de los modelos de negocio a sus líderes en tiempo real, de forma permanente, en modo 24/7, en escrutinio constante y cada vez más exigente.

De ahí que esté abriéndose paso vertiginosamente entre los directivos de todo el mundo –si bien, es cierto que, como suele ocurrir, con más fuerza y de forma más lúcida en unas jurisdicciones que en otras– el convencimiento de que la reputación, y su gestión, sea la palanca de creación de valor superior y sostenible en el largo plazo más importante para las empresas y las instituciones financieras de este siglo.

Las grandes consultoras de estrategia y de servicios profesionales del mundo lo han identificado hace tiempo. A McKinsey, por ejemplo, se lo reconocen los principales ejecutivos de las grandes compañías del mundo como pone de manifiesto su *The Business Of Sustainability. McKinsey Global Survey* (2010).



¿No habían identificado los líderes de Volkswagen que esto estaba ocurriendo en su entorno operativo de negocio? Sorprende que no fuera así.

Sin embargo, a muchos no llama la atención el que, después de los escándalos de la llamada crisis *DotCom* de 2000 o vistos los restos del naufragio que ha dejado la Gran Recesión de 2008, especialmente, iniciada por los excesos del sector financiero, los líderes de las corporaciones y de las instituciones financieras del mundo declaren estar preocupados –por decirlo elegantemente– ante los riesgos *reputacionales* que acechan a sus modelos de negocio.

Así se refleja, a modo de muestra, en el *Global Survey on Reputation Risk* (2014) de Deloitte: el 87% de los ejecutivos preguntados afirman que los riesgos *reputacionales* son más importantes que cualquier otro al que puedan hacer frente sus modelos de negocio y el 41% de los mismos reconocen que las organizaciones que dirigen, una vez han sufrido un incidente negativo para su reputación, han tenido que registrar e informar de pérdidas del valor de su marca y en sus ingresos. Merece la pena destacar que, en este mismo estudio, el 36% de los directivos preguntados reconocen que la responsabilidad de identificar, adelantarse, enfrentar y gestionar estas crisis *reputacionales* es del máximo responsable de la organización, es decir, del Chief Executive Officer (CEO).

Es de suponer que esta obviedad no hará falta ya recordársela al señor Martin Winterkorn, quien renunció precisamente a ese puesto en Volkswagen el pasado 23 de septiembre, y sentenció al anunciar su decisión: “Volkswagen necesita un nuevo comienzo y yo también en lo personal”.

Ni, tampoco, a su sucesor, el señor Matthias Müller, quien, estos momentos, batalla para sacar adelante a la compañía del atolladero en el que se encuentra a pesar de que su figura es también cuestionada, incluso, según se describe por *Financial Times*, desde dentro del Consejo de la compañía, dado que era, antes de este último nombramiento, el máximo responsable de la compañía Porsche –parte del Grupo Volkswagen– y, por tanto, en opinión de muchos analistas y, al parecer, de miembros del propio Consejo del Grupo, responsable solidario de las decisiones que se tomaban en el comité de dirección de la compañía del que formaba parte.

De acuerdo con la reaseguradora AON y su *Global Risk Management Survey* (2015), el riesgo número uno, dentro de los llamados “Top Ten Global Risks”, identificados por los directivos de las grandes compañías del mundo a los que han encuestado, es el daño a la reputación/marca de sus compañías.

Quizás, los líderes de Volkswagen deberían haber leído este informe.

Todo esto sucede en un entorno que Andrea Bonime-Blanc y yo mismo hemos definido como la “era de la hipertransparencia” para describir un mundo en que las compañías, al contrario de lo que ocurría en el siglo XX, “no tienen a dónde correr, ni tienen dónde esconderse”, ya que sus actos y sus comportamientos son las evidencias que los grupos de interés utilizan para emitir sus juicios sobre la confianza, la credibilidad y, en definitiva, la reputación que entre ellos despiertan los modelos de negocio del siglo XXI.

¿No son suficientemente conocidas las sagas de Sony Pictures, a raíz de la producción de la película *The Interview*, o de Ashley Madison para que los líderes de Volkswagen hubieran visualizado el corto recorrido que tienen las decisiones de intentar barrer la suciedad debajo de las alfombras?

Seguramente, sí debían saber quiénes son Julian Assange o Edward Snowden.

Además, todo lo ocurrido hace levantar las cejas y formular preguntas incómodas sobre la campaña de Responsabilidad Social Corporativa –acompañada de su consiguiente campaña de marketing tradicional– de Volkswagen encapsulada detrás del concepto Think Blue, a través de la cual, Volkswagen dice defender “(e)l cuidado del planeta y la conservación de la naturaleza” dado que “forman parte de la visión de Volkswagen a nivel global. La premisa es que todos

tenemos responsabilidad en la contribución para trazar el camino hacia la sostenibilidad, y por eso el programa [Think Blue](#) de Volkswagen se estructura en tres pilares que abarcan todo el espectro de posibilidades: 1. reducir con la tecnología. 2. compensar emisiones con árboles. 3. concienciar para hacerlo grande” (sic).

Quizás, hubiera sido útil para los líderes de Volkswagen la lectura combinada de dos excelentes ensayos publicados ambos en *Harvard Business Review*.

El primero, de Bill Lee, y titulado llamativamente como *Marketing Is Dead* (agosto, 2012), es el obituario para el mundo corporativo del márketing tradicional, es decir, aquel que piensa que el consumidor está cautivo y desarmado ante herramientas propagandísticas, unidireccionales, de punto a punto e indiscriminadas de comunicación.

Sería ocioso mencionar aquí el llamado “mundo en red” del que tanto les gusta hablar y escribir a los profesores Juan Luis Manfredi o Rafael Rubio, por citar dos.

El segundo, de Michael Porter, el gran pensador sobre la estrategia competitiva, y de Mark Kramer, y titulado *Creating Shared Value* (enero-febrero, 2011), es la visionaria formulación de la respuesta que las corporaciones y las instituciones financieras deberían dar a un capitalismo asediado.

Porter y Kramer también describen un entorno operativo en el que los grupos de interés exigen a las empresas que dejen de prosperar a expensas suyas.

Por último, estos dos autores cuestionan unas prácticas de la, cada vez más irrelevante, responsabilidad social corporativa enfocadas al maquillaje social o medioambiental de modelos de negocio, que, en cambio, lo que deberían hacer es crear valor no solo para sus accionistas sino para todos sus grupos de interés de forma compartida.

Lo que le queda por delante a Volkswagen no es agradable.

Los expertos en gestión de crisis *reputacionales* dicen que las compañías suelen tardar entre tres y cinco años en recuperarse completamente de una de estas ocurrencias. Si no desaparecen antes, como fue el caso de Enron o de Arthur Andersen, por ejemplo.

Sin duda, es difícil imaginar, al margen de cualquier otra consideración, que el Gobierno alemán permita que Volkswagen siga el camino de estas dos organizaciones. *Demasiado grande para caer*, seguramente.

British Petroleum (BP) reconoce públicamente que todavía no se ha recuperado del incidente del Golfo de México. Y ya se ha pasado el umbral del primer quinquenio después de aquella

catástrofe.

En definitiva, no será agradable lo que viene por delante para el actual liderazgo de Volkswagen y tampoco será barato.

La compañía ya provisionó 6.000 millones de dólares para hacer frente a las esperadas demandas judiciales que se puedan presentar solo en los tribunales de justicia estadounidenses. En opinión de los analistas americanos, esta cantidad no es más que calderilla ya que la estimación que allí se hace es que el total del coste judicial de estos procesos de demandas de los consumidores pueden estar más en la región de los 46.000 millones de dólares a los 60.000 millones de dólares. ¿La mitad del *cash-flow* (flujo de efectivo) de la compañía?

Además, hace un par de semanas fue presentada en Estados Unidos una demanda contra Volkswagen por valor de 15.000 millones de dólares en daños por la campaña de marketing asociada al programa *Think Blue*, al considerarse publicidad engañosa dirigida al mercado y al consumidor.

No pareciera que deba ser debatido nunca más si la reputación de las organizaciones es un mero constructo intelectual o, más bien, por el contrario, el activo más valioso a la hora de crear, y, por lo tanto, destruir, valor para las compañías y sus accionistas.

Es útil que se sepa.

Fecha de creación

18 abril, 2016