

estrategias toxicas

el arte de hacer empresas, con inversores, compañeros y rivales.

La amenaza de la mala reputación

La imputación de varios directivos y compañías del Ibxex por sus vínculos con el comisario Villarejo despierta el debate sobre la importancia de la reputación corporativa. CNMV, inversores y expertos advierten de las consecuencias del "desgaste" ante una crisis de este tipo.

POR VICTOR MARTÍNEZ



CASO VILLAREJO

Varios grupos del Ibxex han sido vinculados con la contratación del polémico comisario para llevar a cabo presuntos episodios de espolionale a empresas rivales. Hay varias causas judiciales abiertas con imputaciones de presidentes y directivos de entidades descolizadas.

TARJETAS BLACK

Decenas de consejeros y directivos de Caja Madrid y Bankia gastaron 15 millones en dinero opaco a través de unas tarjetas ofrecidas por la propia entidad. El caso generó un enorme revuelo social y tuvo un gran impacto sobre la imagen del propio banco y del conjunto del sector financiero, inmerso entonces en pleno rescate.

TARJETA BLACK

DIESEL GATE

El denominado *Dieselgate* hace referencia al escándalo relacionado con las emisiones contaminantes de 11 millones de vehículos del grupo Volkswagen entre 2009 y 2015. La compañía tuvo que hacer frente a indemnizaciones millonarias en varios de sus principales mercados.



CAMBRIDGE ANALYTICA

El nombre de esta consultora británica da lugar a la mayor crisis sufrida por Facebook después de que se desvelara una filtración de datos masiva que afectó a millones de usuarios de la red social.

COMIDA INSANA

Nestlé se vio envuelta en una crisis de reputación después de que se filtrara un documento interno que concluye que más del 60% de los productos que vende —chocolates, golosinas, cereales, helados...— incumplen los criterios necesarios para ser considerados saludables.

EXXON VALDEZ

La petrolera norteamericana protagonizó uno de los mayores desastres naturales de la historia después de que uno de sus petroleros encallara y vertiera 37.000 toneladas de hidrocarburos sobre las costas de Alaska en 1989. Un año después dimitió su presidente, Frank Jarrossi.

▶ Declan Kelly era hasta el pasado 24 de junio uno de los más reputados asesores de relaciones públicas del mundo. Entre sus clientes han figurado algunas de las mayores multinacionales del planeta, consejeros delegados de los cinco continentes, políticos de primer nivel e incluso aspirantes a la Casa Blanca como



1 **Legó**



2 **Rolex**



3 **Ferrari**



4 **The Bosch Group**

COMPANÍAS CON MEJOR REPUTACIÓN
Fuente: The Reputation Company

Hillary Clinton. Tras años de intensa carrera entre el periodismo y la comunicación, este irlandés de 53 años fundó hace una década Teneo, convertida hoy en un gigante de la consultoría con 1.250 empleados y 33 oficinas repartidas por todo el mundo. Pero lo que comenzó hace 10 años concluyó hace 12 días, cuando Kelly dimitió de todos sus car-

pués, Kelly tuvo que presentar su dimisión al consejo arrastrado por la rescisión de contratos de gigantes como General Motors y el impacto reputacional sobre su compañía. Se hizo buena una vez más la máxima del veterano inversor Warren Buffett: "Se necesitan 20 años para labrarse una reputación y bastan cinco minutos para arruinarla". El episodio muestra lo importante que es la reputación para una gran compañía y el peligro que supone descuidarla. Son muchos los casos de empresas a las que una crisis de imagen se ha lleva-

Bank con un componente común: sus vínculos con el ex comisario José Manuel Villarejo. El propio presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), Rodrigo Buenaventura, advirtió hace un par de semanas de la amenaza que supone para las compañías afectadas su imputación o la de sus gestores en causas judiciales y el potencial "efecto diferido" sobre el resto de cotizadas españolas. Días después matizó sus palabras y puntualizó que "por el momento" no se había percibido el susodicho desgaste, aunque repitió que si esto se mantiene en el tiempo, habrá impacto.

INVERSORES. El primer golpe viene de la mano de los propios inversores, cada vez más activistas y exigentes con el buen gobierno de las compañías. Lo hemos visto con el caso de Iberdrola y la imputación de su presidente Ignacio Sánchez Galán, que supuso varios días consecutivos en rojo en bolsa para el grupo energético en medio de la incertidumbre sobre las potenciales implicaciones del auto judicial.

Pero el golpe se acaba extendiendo por vías muy distintas. La propia eléctrica advierte en la reciente denuncia que ha interpuesto contra ACS por competencia desleal de la grave amenaza que supone un ataque sobre su reputación. "El daño a su imagen, credibilidad y reputación corporativa genera de manera inmediata

un perjuicio que, lejos de ser abstracto, es inmediato y duradero, en cuanto provoca daño a la marca como expresión del prestigio y reputación corporativa de Iberdrola, generando desconfianza en los inversores, clientes y mercados, lo que va más allá de la incidencia concreta que pueda tener en la cotización de las acciones en determinados días o periodos concretos", alude.

Los expertos consultados ratifican la gran amenaza que supone una pérdida de prestigio. "La reputación genera alineamiento, fidelidad y confianza. No está en la cuenta de resultados ni en el balance, pero los inversores cada vez preguntan más a los consejeros delegados por este tipo de intangibles. Hace 20 años, más del 90% de la información que ofrecía Bloomberg era puramente financiera. Hoy, un 30% de esa información tiene que ver con intangibles", explica Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense y socio fundador de la firma Villafañe & Asociados. Blackrock, Norges Bank, The Childrens Fund... los grandes fondos cada vez preguntan más y son más sensibles ante potenciales riesgos reputacionales y exigen que las compañías en las que invierten ayuden a la sociedad.

La otra gran amenaza ante un problema de reputación viene por el lado de los clientes, aunque aquí el tema del prestigio

ya por barrios. Eléctricas y banca son los dos sectores que tradicionalmente obtienen peor reputación en los rankings que elabora anualmente el Reputation Institute, mientras que los bienes de consumo duradero y los tecnológicos son los más apreciados por el consumidor. La explicación es puramente psicológica. "La reputación es una emoción que predispone nuestra forma de actuación. No se puede cambiar, pero sí se puede entender los aspectos racionales y trabajar para cambiarlos", añade Enrique Johnson, socio director de Thinking Heads.

Esta consultora asegura que, dentro de estos factores racionales, el papel del líder es fundamental en la reputación de la compañía. También en España, aunque aquí apenas un 20% de la población es capaz de identificar a los principales gestores de las grandes compañías cotizadas del Ibex-35. Por este motivo, la firma propone dar a conocer a los CEO más allá de las presentaciones de resultados ordinarias a inversores y concluye que un comportamiento ético, en cuanto a lo social y fiscal, es clave para reforzar su imagen. "La integridad del CEO es la dimensión que más impacta en la reputación de la compañía", argumenta en un estudio reciente.

El problema para la empresa viene cuando la imagen del ejecutivo se da la vuelta y aparece en prensa vinculado con presuntos casos de corrup-

La amenaza de la mala reputación

Solamente un 20% de los españoles se muestra capaz de identificar a los consejeros delegados de las grandes empresas que forman parte del Ibex. ¿Cómo influye en su reputación y la de la compañía que gestionan una imputación?

gos tras su vinculación con un episodio "vergonzante" (en sus propias palabras) ocurrido durante una gala de recaudación de fondos para fomentar la investigación contra el coronavirus.

El *Financial Times* develó el pasado 24 de junio que el directivo, en un momento de embriaguez, se sobrepasó con algunos de los invitados con comportamientos obscenos. Apenas cinco días des-

do por delante, pero también los de aquellas otras que han logrado sobreponerse a escándalos y a la erosión de la marca que suponen estos capítulos. Volkswagen y el *dieselgate*, Facebook y la filtración de Cambridge Analytica, Nestle, Exxon, Bankia...

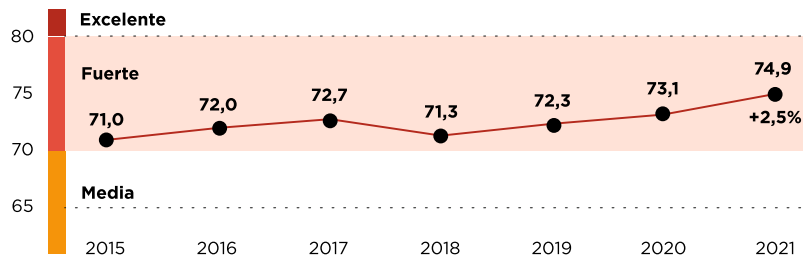
En España coinciden actualmente en el tiempo varios episodios judiciales que afectan a gigantes cotizados como BBVA, Iberdrola, Repsol o Caixa-



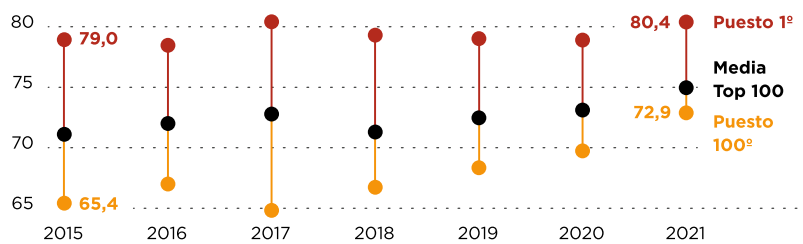
ción. Aquí toma forma y fuerza una de esas palabras bomba que hacen temblar los cimientos de la buena reputación: imputación. Según el diccionario jurídico de la RAE, imputada es aquella "persona a la que se atribuye formalmente un acto punible otorgándole el derecho de defensa pleno en el procedimiento penal, por recaer sobre ella indicios derivados de una investigación en marcha que, si luego son confirmados, darán paso a la figura del acusado". No es culpable de nada, por el momento.

PRESTIGIO CONSOLIDADO. ¿Hasta qué punto la investigación de un ejecutivo lastra a la compañía? Responden los expertos. "Los propios términos jurídicos son confusos. La opinión pública tiende a mezclar las cosas y en el mundo en el que estamos es muy difícil matizarlas", considera Joan Fontrodona, director del departamento de Ética Empresarial del IESE y titular de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social. Johnson y Villafañe coinciden en su respuesta. "El hecho de que alguien aparezca como imputado no tiene que lastrar necesariamente su reputación, ya que está dependiente de muchos factores", explica el primero en alusión al prestigio consolidado que vaya sumando el gestor o la propia compañía. "Yo creo que la pena de telediario es más complicada en el ámbito político que en el empresarial. Por en-

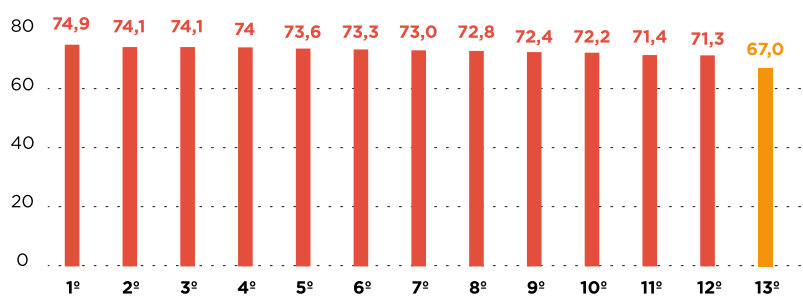
REPUTACIÓN CORPORATIVA GLOBAL
Puntuación 2015-2021.



REPUTACIÓN CORPORATIVA GLOBAL
Puntuación 2015-2021.



RANKING GLOBAL DE INDUSTRIAS POR REPUTACIÓN
Puntuación de reputación en 2021.



1º. Bienes de consumo duraderos y ropa 2º. Technology Hardware & Equipment 3º. Software y servicios 4º. Productos para el hogar y personales 5º. Bienes de capital 6º. Comida y bebida 7º. Automóviles y componentes 8º. Farmacéuticas, biotecnología y ciencias biológicas 9º. Servicios al consumidor 10º. Transporte 11º. Comercio minorista 12º. Medios de comunicación y entretenimiento 13º. Seguros financieros

Fuente: The RepTrack Company.

- 11 Barilla
- 12 Netflix
- 13 Philips
- 14 Levi Strauss & Co
- 15 Google
- 16 Intel
- 17 Samsung
- 18 Danone
- 19 Ferrero
- 20 3M
- 21 Nintendo
- 22 Nike
- 23 BMW Group
- 24 Hyatt
- 25 Pirelli
- 26 Visa
- 27 Rolls Royce
- 28 Bic
- 29 Spotify
- 30 Kellogg's
- 31 HP
- 32 Michelin
- 33 Chanel
- 34 PayPal
- 35 Marriott

► cima de cualquier arañazo a la reputación de la persona o la institución, tiene que prevalecer la presunción de inocencia”, comparte el segundo.

Uno de los casos más sonados en los últimos años de imputación que acabó no llegando a nada lo protagonizó Ángel Acebes. El exministro *popular* estuvo durante casi ocho años imputado por la salida a bolsa de Bankia hasta que fue finalmente absuelto. Cuando comenzó el juicio dejó su sillón en el consejo de Iberdrola para evitar el impacto reputacional sobre el grupo energético. Un año después volvió al consejo tras ser absuelto de todos los cargos.

La gran cuestión para las empresas es cómo ha-

existe una receta como si tratara de hacer un bizcocho”, explica Villafaña. Este experto en crisis reputacionales considera que lo más importante es medir el impacto sobre la compañía o el gestor con distintas herramientas. Puntualiza que este análisis debe realizarse sobre las denominadas “audiencias expertas” y no sobre la sociedad general, ya que a nivel de reputación lo que importa realmente es la percepción por parte de públicos especializados como analistas financieros, consejeros o reguladores. “A partir de ahí hay que intervenir dando una posición que sea la más adecuada para la compañía, tratando en todo momento de no ser de-

ciudad que las carreteras siguieran siendo gestionadas por el grupo que las construyó. “Nos esforzamos en explicar que la autopista tenía que tener mantenimiento y eso era mejor hacerlo con las constructoras. Hubo que pedir perdón y asumir responsabilidades, con la dimisión del entonces director ejecutivo Jorge Barata, pero se salvó la gestión de las autopistas”, resume.

En todo caso, la mejor respuesta frente a una crisis es precisamente tener un plan de mitigación y una estructura sólida de gobierno corporativo. En este sentido es clave la figura del consejero independiente, elegido para defender los intereses de todos los accionistas y, en particular, de los minoritarios que no tienen acceso a un puesto en el consejo de administración. El problema surge cuando estos solo tienen de independiente el nombre y son muy próximos a la dirección ejecutiva de la empresa.

“Si queremos un mundo empresarial sano, hay que garantizar que la gobernanza de las cotizadas sea eficaz, y el consejo de administración es la clave de bóveda del buen gobierno”, explica Justo Villafaña, que está trabajando con Aenor en la creación de un índice de reputación que permita a las compañías medir la calidad de su gobernanza y certificar con tres notas diferentes que se cumplen las mejores prácticas.

Este sistema es incompatible con la figura del presidente todopoderoso al que nadie tose internamente y que participa activamente en la propuesta de los consejeros independientes. Los inversores tampoco quieren esta forma de gestión y piden contrapesos y que el poder se reparta entre presidente y consejero delegado. ¿Es entonces independiente de verdad? Villafaña tiene la prueba del al-



LA VOZ DE LOS EXPERTOS

“ El 30% de la reputación de las compañías está supeeditada a la del propio líder”

Enrique Johnson (Thinking Heads)

“ La pena de telediarario es más complicada en la política que en el ámbito de la empresa”

Justo Villafaña (Villafaña & Asociados)



“ La transparencia no depende de la cantidad de información, sino de su calidad”

Joan Fontrodona (lese)



godón: “Si un consejero obtiene más del 90% de sus ingresos anuales como independiente de una sola empresa, ¿cómo va a pedirle que sea independiente?”, concluye.

En este sentido, la gran preocupación reputacional de las empresas se centra principalmente en la actuación de los con-

sejeros. Un análisis realizado por la firma Llorente y Cuenca concluye que el 97% de las compañías asegura contar con reglas que obligan a los consejeros a informar y dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar el crédito y la reputación de la compañía.

X
La amenaza de la mala reputación

El 97% de las compañías asegura contar con reglas deontológicas que obligan a todos los consejeros a informar y, llegado el caso, dimitir en aquellos supuestos que puedan perjudicar el crédito y la reputación de la corporación.

cer frente a estas crisis una vez que se encuentran en el ojo del huracán. Todos los gurús en materia de reputación acaban derivando sus recetas a la palabra mágica “transparencia”, aunque siempre en su dosis justa. “¿Qué significa ser transparente?”, se pregunta el profesor Fontrodona, y él mismo responde: “Se trata de contar lo que los demás tienen derecho a saber de mí. Vemos cómo cada vez se montan más portales de transparencia donde a través de tanta información, nadie es capaz de digerirla. La transparencia no va por cantidad de información, sino por calidad”. Lo contrario provoca el quizás en ocasiones buscado efecto anestesia de la sociedad, donde determinados hitos pierden relevancia o son fugaces por el volumen de sobreinformación.

“Frente a estas crisis no

masiado asertivo hasta que no se investiguen internamente las causas que han producido ese problema. Seguidamente, yo recomiendo el máximo de transparencia que se pueda”.

DAR EXPLICACIONES. Otra clave pasa por centrarse en objetivos concretos y alcanzables. Villafaña & Asociados fue contratada hace unos años por la constructora brasileña Odebrech (que da nombre a uno de los mayores casos de corrupción acontecidos en Latinoamérica) para salvar la gestión que el grupo hacía de varias autopistas de peaje en Perú. No se trataba de salvar o mejorar el nombre de la compañía, protagonista de sobornos en una docena de países, sino de explicar a los grupos de interés peruanos por qué era mejor para toda la so-