



Universidad de los Andes

PABLO HALPERN
DIRECTOR CENTRO REPUTACIÓN CORPORATIVA

Algo más que reputación

El Mercurio
6 de agosto de 2016

La crisis de legitimidad del sector privado y de industrias enteras (AFP, isapres, pesca, banca, educación privada, retail, entre otras) es un obstáculo enorme para el desenvolvimiento de las empresas. Diversos estudios internacionales muestran que, en estos tiempos, construir y mantener reputación es una tarea ineludible para cualquier organización. Un artículo publicado por la Harvard Business Review señala que los mercados están reconociendo que las compañías con buena reputación generan una rentabilidad más sustentable y un mayor crecimiento futuro. Adicionalmente, el mercado les asigna más valor y operan con un menor costo de capital.

Una investigación de la consultora McKinsey concluyó que aquellas empresas que tienen una mejor relación con su entorno mejoran su rentabilidad un 2% anual o 20% en un plazo de 10 años. Una síntesis de los estudios existentes sobre reputación corporativa concluye que las ventajas en este territorio se traducen en la preferencia de los consumidores, en un escenario en que otras compañías de la misma industria ofrecen productos de similar calidad y al mismo precio; en la posibilidad de cobrar un premium por productos y servicios; en el apoyo de los stakeholders en escenarios de crisis, y en el valor de una compañía en los mercados financieros. Ya no hay dudas de que la reputación mal administrada afecta a la última línea y destruye valor.

Los elementos de contexto que configuran un mayor riesgo de pérdida de reputación para la empresa son vastamente conocidos: el aumento de influencia de la sociedad civil a partir de las herramientas que otorgan las plataformas digitales; el consiguiente aumento de la presión evaluativa sobre las empresas; la demanda por mayor transparencia; la creciente desconfianza en las instituciones, y, como consecuencia de todo lo anterior, el rol de los medios de comunicación como fiscalizadores de la conducta empresarial en mucho mayor medida que en el pasado.

El lente ciudadano que hoy sospecha de la empresa no es una cuestión coyuntural. Llegó para quedarse. Es lo que los americanos llaman "the new normal". Si las compañías no aprenden a navegar en esta realidad, la crisis se volverá crónica.

Pero hay mucho más en juego. El desprestigio de las empresas ha abierto un flanco político. Se trata de una amenaza al modelo de crecimiento con equidad inaugurado por los gobiernos de la Concertación, que situaba el crecimiento como la columna vertebral de la economía, a la par con políticas de protección social. Este modelo está cuestionado por muchos factores, pero el comportamiento de las empresas las ha convertido en carne de cañón y en una línea argumental potente para sustituirlo. Lo que está en riesgo es mucho más que la última línea en los estados de resultados, aunque estos también lo están.

La mala reputación de la empresa y de la economía de mercado ha subido exponencialmente los incentivos para que desde la sociedad civil, los gobiernos y los partidos se promuevan políticas públicas que debilitan el rol de los privados. Dicho de otro modo, el costo que se paga por atacar a los empresarios se aproxima a cero.

Nada es más indicativo de esta tendencia que el que en las encuestas encabecen la nómina de políticos mejor evaluados aquellos que han construido su capital embistiendo con perseverancia en contra del sector privado, con el propósito expreso de sustituir el modelo de crecimiento con equidad que tanto éxito le dio al país durante décadas, por uno de carácter más bien populista anclado, al parecer, en la idea de que cuando faltan recursos se pueden imprimir más billetes.

Lo cierto es que el sector privado no es una víctima del estado de vulnerabilidad en que se encuentra. Los casos de colusión que atentan en contra de los principios de la libre competencia, los cambios unilaterales de los contratos a espaldas de los clientes, el financiamiento irregular de la política, la falta de preocupación por el medio ambiente y, en alguna medida, el menosprecio por los consumidores ha debilitado la fe pública en la empresa. Adicionalmente, las compañías no están en la frontera de las mejores prácticas en materia de reputación corporativa. En general, esta es un área que ha residido en vicepresidencias de asuntos corporativos cuyo foco de acción ha sido el lobby, las comunicaciones y el apoyo financiero a ciertos proyectos y fundaciones sin fines de lucro.

Los problemas de reputación trascienden con largueza los vínculos con el mundo político, las estrategias comunicacionales y la filantropía. Patricio Jottar, actual gerente general de CCU, en un discurso en Icare el año 2012 señaló: "Sobrevivirán las empresas que generen huellas positivas en todos sus grupos asociados". Quizás no haya una mejor respuesta que la ofrecida por Jottar a la pregunta de cómo se construye y se sostiene la reputación corporativa. De no seguir su consejo, no solo las utilidades de las empresas se verán mermadas, sino también el modelo económico que las sustenta.