



INFORME ESPECIAL

El Hit Parade de los Riesgos Reputacionales en el siglo XXI

El efecto positivo en los negocios

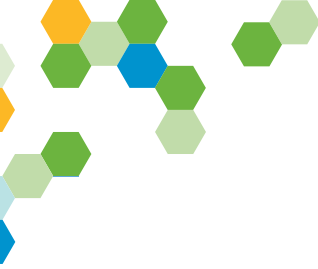
Madrid, septiembre 2015

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA



GEC Risk Advisory
Transforming Risk into Value®



1. INTRODUCCIÓN
 2. LOS RIESGOS NATURALES
 3. LOS RIESGOS DE LIDERAZGO
 4. LOS RIESGOS OPERATIVOS
 5. RIESGOS DEL ENTORNO
 6. IDENTIFICAR LOS RIESGOS REPUTACIONALES
 7. PANORAMA GENERAL DEL RIESGO REPUTACIONAL
 8. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO
 9. CONCLUSIÓN
- AUTORES

I. INTRODUCCIÓN

La gestión de los riesgos reputacionales se está convirtiendo en la herramienta directiva crítica para el siglo XXI, ya que se dedica fundamentalmente a cuidar, proteger y desarrollar el que se está consolidando como el activo más importante de las organizaciones empresariales y financieras de este siglo: su reputación.

Así, los riesgos reputacionales son la amenaza más importante a la que tienen que hacer frente las organizaciones, y no es sorprendente que, en los últimos años, hayamos presenciado cómo dichos riesgos reputacionales han subido a lo más alto de la lista de preocupaciones de los máximos ejecutivos y consejos de las grandes organizaciones.

Si se realiza un ejercicio de conceptualización, los riesgos reputacionales podrían clasificarse en cuatro tipos: los naturales, los de liderazgo, los operativos y los del entorno, basados principalmente en su lugar de origen o en la posible combinación de distintos tipos de riesgos (desastres naturales, fallos de liderazgo, así como otros factores operativos o del entorno).

En primer lugar, los riesgos naturales son aquellos que están determinados por el entorno natural, que engloba, entre otros, acontecimientos y fenómenos climatológicos, atmosféricos o sísmicos de baja capacidad de predicción por las compañías.

Los riesgos de liderazgo son aquellos que están directamente relacionados con los errores cometidos por las organizaciones y, especialmente, por sus máximos responsables en las decisiones que toman sobre la gestión general de la organización y su negocio, y, por lo tanto, en el ejercicio de sus responsabilidades al frente de las mismas. Los riesgos de liderazgo se extienden al control que los consejos de administración ejercen –o no ejercen– sobre tales decisiones.

Los riesgos operativos son aquellos que suceden como consecuencia del proceso productivo intrínseco a la naturaleza de cada negocio; es decir, al funcionamiento de la cadena de valor, la cadena de suministros y la cadena logística de un negocio.

Y finalmente, los riesgos del entorno serían aquellos en los que cambios regulatorios o legislativos trascendentes, pueden afectar de manera decisiva al entorno operativo de una industria o un sector determinado.

En el siglo XXI, encontramos numerosos ejemplos en el entorno empresarial que ilustran la mencionada clasificación de los riesgos reputacionales.

“La presión por parte de la opinión pública, de los grupos de interés de las comunidades y de la sociedad, acrecentaron la resaca de esta catástrofe”

2. LOS RIESGOS NATURALES

En el caso de los **riesgos naturales**, viene a la imaginación de forma inmediata la crisis de Fukushima y de TEPCO –Tokio Electric Power–, la compañía energética japonesa propietaria de la central nuclear.

La catástrofe de Fukushima fue un caso que combina los factores naturales con los riesgos asociados al liderazgo y a las malas decisiones tomadas por los máximos dirigentes de la compañía involucrada (y, adicionalmente, a la falta de un adecuado control por parte del consejo).

Lo cierto es que, para alguien que observa desde fuera de la realidad japonesa, los acontecimientos sucedidos en marzo de 2011, llaman la atención. En primer lugar, la ubicación de la propia central nuclear, tan cerca del mar, en un país cuyos habitantes son conscientes de que pueblan un territorio altamente sísmico, y en el que los maremotos o tsunamis no son, precisamente, fenómenos poco comunes.

Da la sensación de que la decisión de colocar la central tan cerca del mar, pudiera estar relacionada con la mentalidad predominante de numerosas compañías del siglo XX que sólo respondían ante la cuenta de resultados económico-financiera. Así, es posible entender la ubicación de la central en esa localización, porque probablemente los costes asociados al suministro continuo y permanente de agua para la refrigera-

ción de los motores de la central fueran más bajos. En cualquier caso, no parece que pudiera ser la decisión adecuada en un país de tradición sísmica.

Por otra parte, tal y como avalan los informes que se han publicado desde que sucedió la catástrofe, parece que las decisiones tomadas por la dirección de TEPCO no fueron las más acertadas, ni las del gobierno en aquel momento.

Lo cierto es que esta crisis no sólo afectó a la central de Fukushima –y por supuesto a la población que vivía en la zona–, sino que afectó también a TEPCO, que sufrió pérdidas record tras producirse el accidente.

Pero, más aún, afectó al propio modelo de negocio de la energía nuclear a nivel mundial, ya que la presión por parte de la opinión pública, de los grupos de interés de las comunidades y de la sociedad, acrecentaron la resaca de esta catástrofe, cuestionando dicho modelo energético.

El caso del gobierno alemán es un ejemplo típico. La reacción inmediata de la canciller Merkel tras conocer la magnitud de la catástrofe fue anunciar la paralización del programa de energía nuclear en Alemania.

Pero la reacción de Ángela Merkel tras lo sucedido en Fukushima ilustra cómo los riesgos reputacionales pueden desarrollar un efecto contagioso, que afecta no sólo a las compañías directamente involucradas, sino

“La aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación ha aumentado exponencialmente la capacidad de transmisión de la información”

al modelo de negocio en el que participan y compiten. E, incluso, a geografías, países y empresas dentro de esa misma industria o sector de actividad, alejados de los lugares donde se generó la crisis reputacional.

En *The Reputation Risk Handbook* se incluyen las siguientes observaciones sobre el contagio de los riesgos reputacionales:

“El impacto reputacional de un acontecimiento puede alcanzar más allá de su círculo interno. El alcance del caso Snowden no se ha limitado al impacto reputacional para el gobierno de los EE.UU. Por extensión, el sector tecnológico estadounidense (incluyendo a las compañías no relacionadas con tecnologías aplicadas a la seguridad nacional) ha mostrado gran preocupación por los efectos colaterales reputacionales acerca de su competitividad en el mercado global, especialmente las compañías que ofrecen servicios en la nube”¹.

Esto es así porque la aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación ha aumentado exponencialmente la capacidad de transmisión de la información. Y, sobre todo, ha incrementado la movilización ciudadana, el activismo social y el empoderamiento democrático para influenciar y poner presión a los Gobiernos.

Recientemente, se reveló que tres ex ejecutivos de TEPCO –Tsunehi-

sa Katsumata, presidente de TEPCO durante la crisis, y los ex vicepresidentes Sakae Muto e Ichiro Takekuro–, serán procesados por su presunta negligencia durante el desastre nuclear de Fukushima. Este es el primer proceso penal en Japón ligado al accidente.

3. LOS RIESGOS DE LIDERAZGO

En el caso de los **riesgos de liderazgo**, se podría traer a colación el escándalo financiero de la compañía japonesa Olympus, fabricante de equipamiento fotográfico y óptico. El británico Michael Woodford, uno de los más prometedores altos ejecutivos de Olympus, se convirtió en CEO de la compañía, incorporándose en 2011 a los cuarteles generales de Olympus en Tokio.

Al poco tiempo de que Woodford se instalara en su puesto de CEO y entrase en contacto con documentación sobre el funcionamiento del negocio, empezó a sospechar sobre algunas operaciones que podían suponer actividades fraudulentas y de evasión de impuestos, tales como la supuesta transmisión de altas cantidades de dinero a lugares que podrían ser considerados paraísos fiscales.

Y, ante la insistencia de Michael Woodford por conocer exactamente toda la información relacionada con este asunto que le despertó dudas, se erigió

¹ Bonime-Blanc, A. (2014). *The Reputation Risk Handbook. Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Oxford: Dō Sustainability.

“En la sociedad abierta e hiper-transparente del siglo XXI, los secretos son muy difíciles de mantener”

una auténtica pared de resistencia por parte de los máximos ejecutivos y miembros del Consejo de Administración de la compañía en Japón.

Lo cierto es que Woodford escogió el camino más difícil y de más riesgo personal como ejecutivo, pero el que más le honra, y trató de averiguar exactamente qué ocurría en torno al asunto. En consecuencia, el Consejo de Administración removió al señor Woodford de sus responsabilidades al frente de la compañía, de tal forma que apenas pasaron seis meses desde su promoción a CEO hasta su caída.

E, incluso, según declaraciones hechas por Woodford, se le insinuó que debía abandonar el país con su familia, algo que él mismo calificó de amenazas veladas contra su propia seguridad y la de su familia. Una vez que abandonó Japón y regresó a Inglaterra, Woodford prosiguió con sus denuncias públicas contra la compañía. Inclusive, publicó en 2012 el libro *Exposure: inside the Olympus scandal*, que relataba los acontecimientos sucedidos.

La investigación reveló que las sospechas del señor Woodford eran fundadas y, de hecho, se han producido condenas en los Tribunales de Japón contra tres de los máximos ejecutivos de la compañía. El señor Kikukawa –antiguo Presidente de Olympus–, el señor Yamada –auditor– y el señor Mori –antiguo Vicepresidente Ejecutivo– fueron considerados como los máximos responsables del frau-

de, siendo condenados a prisión y a la suspensión del ejercicio de sus funciones.

En la sociedad abierta e hiper-transparente del siglo XXI, los secretos son muy difíciles de mantener, y, aunque no sea el objetivo de este informe, no habría más que mencionar casos como los de Snowden y Wikileaks, donde los bien guardados secretos corporativos y gubernamentales fueron repentina e irreversiblemente revelados.

4. LOS RIESGOS OPERATIVOS

Los **riesgos operativos** son aquellos que afectan al propio sistema de producción y de funcionamiento del modelo de negocio y que de nuevo, como en el caso de Fukushima, se disparan cuando se mezclan con errores debidos a las actividades ilícitas ejercidas por líderes corporativos.

El caso que viene a colación es la crisis de Toyota en los EE.UU. entre 2009 y 2010. Se trataba entonces de un momento clave para Toyota, pues estaba compitiendo frente a las grandes compañías americanas General Motors y Ford. Por primera fuimos testigo de una compañía extranjera capaz de desbancar en términos de cuota de mercado a las, hasta entonces, compañías estadounidenses líderes en el mercado automovilístico.

Toyota recibió quejas por defectos de fabricación que afectaban al sistema de frenado de algunos modelos, al tiempo que empezaron a suceder accidentes. Se

“La identificación y mapeo de los riesgos reputacionales se ha convertido en una actividad fundamental para las organizaciones empresariales y las instituciones financieras”

supo, entonces, que la compañía había reaccionado con lentitud ante los posibles productos defectuosos, y que no había dado orden inmediata de retirada de dichos productos del mercado para proteger la seguridad de sus consumidores.

Finalmente, el coste combinado de medidas legales, marketing e incremento de medidas de seguridad podría fácilmente multiplicar los 2 mil millones de dólares que Toyota había estimado para la crisis en 2010.

Más aún, Toyota no había reaccionado de forma responsable con respecto a sus consumidores y *stakeholders*, especialmente para una compañía de productos de consumo con grandes implicaciones de salud y seguridad.

Se trató, en definitiva, de un riesgo reputacional que afectó al proceso operativo de la compañía. Cuando uno añade los riesgos de liderazgo a este riesgo debido a las malas decisiones de la dirección y, potencialmente, al inadecuado control por parte del consejo, el impacto negativo del riesgo reputacional sobre los consumidores y especialmente sobre el valor de la compañía se hace cada vez mayor.

5. RIESGOS DEL ENTORNO

Si nos referimos a los **riesgos del entorno**, hacemos alusión a cambios regulatorios o legislativos trascendentes que pueden afectar de manera decisiva al entorno operativo de una industria o un sector determinado.

En los últimos años se ha advertido cómo la reestructuración del sector financiero español ha generado un auténtico efecto sísmico en el entorno regulatorio y operativo del sistema bancario español. Instituciones centenarias, como son las Cajas de Ahorros y Montes de Piedad de este país, han ido desapareciendo –con algunas excepciones– paulatinamente.

Y eso no es todo. Decenas de sus anteriores máximos ejecutivos están todavía solventando sus responsabilidades societarias, mercantiles y penales por su comportamiento al frente de dichas organizaciones.

Por lo tanto, el cambio en el marco regulador, junto a los riesgos de liderazgo asociados al comportamiento de muchos de estos ejecutivos, ha transformado completamente este sector de actividad, hasta el punto de que muchas de estas organizaciones, literalmente, han desaparecido del mercado.

6. IDENTIFICAR LOS RIESGOS REPUTACIONALES

En el siglo XXI, la identificación y mapeo de los riesgos reputacionales se ha convertido en una actividad fundamental para las organizaciones empresariales y las instituciones financieras.

Complementariamente, los grandes centros de pensamiento y análisis sobre el futuro de la economía mundial, como es el caso del World Economic Forum, han creado matrices de identifi-

“A comienzos del siglo XXI, habría que mencionar la crisis reputacional que vivió la compañía energética tejana Enron”

cación y mapeo de riesgos globales donde básicamente tratan de identificar, sobre la base de dos criterios, probabilidad e impacto, los posibles riesgos de carácter económico, ambiental, geopolítico, social o tecnológico en el que puedan verse involucradas las organizaciones empresariales y las instituciones financieras en un horizonte de diez años, así como su impacto sobre la industria y los mercados².

Un breve recorrido histórico de los casos de riesgos reputacionales más llamativos de las pasadas décadas, muestra hasta dónde pueden llegar las consecuencias de los riesgos reputacionales mal gestionados.

UNION CARBIDE 1984

En primer lugar, es preciso mencionar el incidente que tuvo lugar el 3 de diciembre de 1984 en la ciudad india de Bhopal, donde la compañía química estadounidense Union Carbide tenía instalaciones de fabricación de pesticidas.

La compañía, de acuerdo con la mentalidad típicamente basada en resultados económico-financieros que caracterizaba al mundo de los negocios del siglo XX, tenía como único objetivo aumentar su beneficio, obviando las implicaciones ambientales y sociales de sus acciones. Como resultado, decidió aumentar los márgenes de explotación de aquella fábrica, reduciendo los

gastos en limpieza y mantenimiento y reduciendo los recursos para mantener los estándares de seguridad y calidad necesarios.

Debido a una reacción química, se produjo una explosión que hizo que la fábrica saltara por los aires, propagándose al exterior una serie de gases tóxicos que afectaron a los habitantes de Bhopal. Según las cifras oficiales, en la noche del incidente, la explosión causó la muerte de 3000 personas, alcanzando en los días siguientes la cifra de 15000 víctimas. Sin contar las víctimas que, a causa del accidente, padecieron enfermedades crónicas y secuelas permanentes para su salud.

Resulta dudoso si, incluso en 1984, este tipo de decisiones tan cerradas, centradas únicamente en maximizar los beneficios ignorando la calidad y la seguridad eran aceptables. Pero es evidente que, en el siglo XXI, este tipo de comportamientos son totalmente inaceptables, y los modelos de negocio contruidos sobre estos parámetros no son sostenibles ni socialmente tolerables en el largo plazo.

ENRON 2001

Más recientemente, a comienzos del siglo XXI, habría que mencionar la crisis reputacional que vivió la compañía energética tejana Enron, que presuntamente falsificó sus libros de cuentas –es decir, la realidad material fiable y contrastada del estado

² *Global Risks Report 2015*. World Economic Forum.

“El asunto de Enron es un ejemplo evidente de cómo la ausencia de consideración acerca de un riesgo reputacional puede contribuir al declive e incluso desaparición de una compañía”

de sus negocios– para crear falsa información y expectativas en los mercados de rendimientos económico-financieros.

De nuevo, las decisiones tomadas siguiendo exclusivamente el modelo de la cuenta de resultados económico-financiera, llevaron al colapso, bancarrota y desaparición de una compañía energética líder como fue Enron, un episodio que también acarreó extensas y devastadoras consecuencias legales criminales y civiles.

El resultado es que el CEO de la compañía, Jeff Skilling, fue condenado por delitos criminales de fraude y todavía está cumpliendo condena, aunque tras lidiar con los tribunales estadounidenses ha conseguido una reducción de su sentencia condenatoria.

En cualquier caso, el asunto de Enron es un ejemplo evidente de cómo la ausencia de consideración acerca de un riesgo reputacional puede contribuir al declive e incluso desaparición de una compañía.

ARTHUR ANDERSEN 2002

Relacionado con el caso de Enron, habría que traer a colación el caso de Arthur Andersen, que era en aquel momento empresa auditora de Enron.

Arthur Andersen fue, hasta 2002, una de las grandes compañías auditoras a nivel mundial. Sin embargo, sus malas acciones relacionadas con su labor de auditoría de Enron

provocaron del mismo modo su desaparición.

Fundada en 1913 por Arthur Andersen y Clarence DeLany bajo el nombre Andersen, DeLany & Co, en 1918 la empresa pasó a denominarse Arthur Andersen & Co. Arthur Andersen era, aparentemente, un hombre con un código ético muy estricto y fuertes principios que trasladó a la cultura corporativa. De hecho, convirtió la frase “Think straight and talk straight” en el mantra de la firma.

La compañía se situaba entre las principales firmas de auditoría del mundo, y, además, se convirtió en una auténtica universidad o escuela de negocios en la que se formaban ejecutivos que otras compañías contratarían posteriormente para que dirigieran sus empresas.

Sin embargo, en 2002, la firma, como auditora de Enron Corporation, se vio envuelta en un escándalo relacionado con la presunta destrucción de documentación de la compañía energética Enron en las semanas previas a su quiebra, la cual ponía de manifiesto las irregularidades que la compañía había cometido.

La sociedad auditora fue sentenciada por delitos de obstrucción a la justicia, bajo una multa de 500000 dólares, y fue privada de su licencia para poder auditar cuentas durante cinco años, con lo cual ya no podía ejercer una de sus funciones principales, lo que le llevó a su práctica

“La economía de la reputación y la propia reputación como activo tienen consecuencias económico-financieras para el rendimiento de las compañías”

desaparición, cayendo como un auténtico castillo de naipes en cuestión de semanas.

Posteriormente, en el año 2005, el Supremo estadounidense absolvió a la compañía, basándose en que las pruebas de culpabilidad presentadas en 2002 eran demasiado vagas; sin embargo, fue demasiado tarde pues la compañía ya no pudo recuperarse de la enorme crisis de reputación vivida.

Hasta ese punto, las crisis reputacionales pueden no sólo cambiar las expectativas de desarrollo futuro de las compañías, sino que incluso pueden condenarlas a desaparecer de los mercados.

BP DEEPWATER HORIZON 2010

Más recientemente, destaca la crisis medioambiental producida por el estallido de la plataforma petrolífera de BP, Deepwater Horizon, en el Golfo de México. El incidente ocurrido el 20 de abril de 2010 provocó el que es considerado el mayor vertido accidental de petróleo de la historia estadounidense.

Cinco años después de la catástrofe, BP sigue pagando el precio por la mala gestión de aquel incidente. De hecho, el actual CEO de BP, no es el que lo era en el momento del vertido, pues las crisis reputacionales también se llevan por delante a los altos ejecutivos de las compañías.

Desde aquel incidente, BP perdió 90.000 millones de dólares

en capitalización bursátil y creó un fondo de 20.000 millones de dólares, además de las disputas judiciales sobre quiénes los merecedores de esos pagos de compensaciones.

Si se suman todas las cantidades comprometidas a los procesos legales, la pérdida de contratos estatales debidos a la decisión de la Agencia de Protección Ambiental estadounidense (EPA), la caída de las ventas y el daño reputacional, la cuenta sigue sumando, y en el momento de elaboración de este informe rondaba alrededor de 54.000 millones de dólares por todos los costes y sanciones asociados con el desastre.

Esto demuestra que la economía de la reputación y la propia reputación como activo tienen consecuencias económico-financieras para el rendimiento de las compañías. Además, la propia EPA canceló los contratos que tenía con BP y dio instrucciones a los organismos federales de los EE.UU. de que no contratasen con BP.

Pero lo más interesante de esta decisión, es el argumento de fuerza que utiliza la EPA para impedir que BP pueda obtener nuevos contratos federales, y que se resume en cuatro palabras: “*lack of business integrity*” (falta de integridad empresarial).

Es decir, para la EPA, la decisión no se toma por los criterios tradicionales que regían la contratación de servicios o de com-

“El actual liderazgo
de Barclays quiere
corregir lo sucedido”

pra de productos, y que eran, básicamente, calidad-precio. La EPA cancela el contrato con BP porque piensa que la compañía carece de la integridad en la gestión y funcionamiento de su propio negocio, y, por tanto, no debe ser contratada por el Gobierno de los EE.UU.

Esta es una magnífica representación de hasta qué punto vivimos en una economía de la reputación, donde el supuesto intangible de la reputación de las organizaciones, acaba teniendo una consistencia tan tangible como la de cualquier otro de los activos de dichas organizaciones.

BARCLAYS 2012

Otro caso paradigmático es el del banco británico Barclays, uno de los bancos presuntamente envueltos en la manipulación del London Interbank Offered Rate (Libor), usado como un índice de referencia global para los tipos de interés a corto plazo.

Bob Diamond era el CEO de Barclays mientras numerosas malas prácticas fueron identificadas en el banco y, en su intento de resistir la presión creciente de la opinión pública y de los *stakeholders*, el Sr. Diamond fue la cara visible de la institución durante la investigación de las prácticas de negocio del banco.

La crisis fue absolutamente insostenible para el propio banco y su Consejo de Administración y, de hecho, el Sr. Diamond dimitió en julio de 2012, una semana después de que el banco fuera multado por sus intentos de manipular las tasas del Libor. Diamond explicó que dimitió porque no quería dañar más la reputación del banco con su permanencia: “La presión externa ejercida sobre Barclays ha alcanzado un nivel tal que corre el riesgo de dañar la franquicia – no puedo dejar que eso ocurra”³.

Al asumir la dirección del banco, el nuevo Group Chief Executive de Barclays, Anthony Jenkins, hizo declaraciones públicas al llegar a la máxima responsabilidad del banco, que contrastan con las prácticas en los años anteriores.

El señor Jenkins afirmó que, en los últimos 20 años, el propio banco ha sido demasiado agresivo, demasiado centrado en el corto plazo, demasiado desconectado de las necesidades de consumidores y clientes y de la sociedad en general. Y reconoció que Barclays no fue inmune al impacto que estas tendencias tuvieron en el funcionamiento del banco. Además, señaló específicamente que Barclays sufrió un daño reputacional en 2012 como consecuencia de este incidente⁴.

El actual liderazgo de Barclays quiere corregir lo sucedido y, de hecho, existe la figura del Chief

³ Declaraciones hechas por Bob Diamond. *The Telegraph*. 3 de julio de 2012.

⁴ Declaraciones hechas por Anthony Jenkins. *Financial Times*. 12 de febrero de 2013.

“La sofisticación de los *stakeholders* y los grupos de interés no termina aquí”

Ethics Officer, como máximo responsable para supervisar que todas las prácticas de negocio del banco se corresponden con los estándares éticos que son esperados por parte de una institución financiera de tal calibre.

Esto demuestra cómo la cuenta de resultados de la gobernanza y la ética de las compañías puede tener un impacto clave en el desarrollo de negocio de las organizaciones empresariales e instituciones financieras.

7. PANORAMA GENERAL DEL RIESGO REPUTACIONAL

Podríamos seguir buscando y encontrar una amplia variedad de crisis y riesgos reputacionales. Como se ha mencionado anteriormente sobre Barclays, el escándalo de manipulación del Libor en el Reino Unido fue, de acuerdo con las palabras del entonces Secretario del Tesoro británico Greg Clark, una cuestión extremadamente seria, motivada por la avaricia.

Tres grandes bancos –RBS, Barclays, UBS– están tratando de limitar sus responsabilidades civiles o penales por este asunto. RBS llegó a un acuerdo extrajudicial por el valor de 612 millones de dólares, Barclays llegó a un acuerdo extrajudicial por un valor de 450 millones de dólares y UBS llegó a un acuerdo extrajudicial por valor de 1.500 millones de dólares.

8. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Por hablar específicamente del impacto que la Gran Recesión ha tenido sobre la reputación de la banca entre todos sus *stakeholders*, hay que mencionar películas como *Inside Job*, *Margin Call* o *Tower Heist*. Al ver estas películas se advierte que, independientemente de las sentencias de los tribunales de justicia, el veredicto por parte de la opinión pública puede ser muy diferente, más negativo y esta opinión no se limita a los manifestantes o los movimientos como Occupy Wall Street, Occupy the City o el 15 M en España.

Publicaciones como *The Economist*⁵, líderes mundiales de opinión, han dado un claro y severo dictamen sobre la ausencia de reputación por parte de determinadas industrias e instituciones, las cuales tienen todavía por delante un largo camino para ser aceptadas por aquellas personas e instituciones que están construyendo sus modelos de negocio en torno al concepto de la creación de valor compartido.

Pero la sofisticación de los *stakeholders* y los grupos de interés no termina aquí. Estamos viendo también elementos de presión cada vez más sofisticados por parte de las compañías, en cuanto a cómo estructuran su modelo de negocio.

⁵ *The Economist*, 7 de julio de 2012.

“Los ciudadanos exigen que las grandes multinacionales también contribuyan en los mercados donde operan”

STARBUCKS 2012

El caso de Starbucks en 2012 es un buen ejemplo. Starbucks ha construido su modelo de negocio no sólo en torno a su oferta de productos y servicios y del entorno emblemático que las instalaciones ofrecen a sus consumidores, sino que ha consolidado toda una filosofía de bienestar, salud, nutrición y respeto por las comunidades autóctonas en lo más alto de su cadena de suministro de los productos que sirve a sus consumidores.

Sin embargo, Starbucks vio recientemente como todo este modelo estuvo a punto de derrumbarse.

En un momento en el que en Europa existe un serio debate sobre cuál es la contribución que los ciudadanos y también las empresas hacen para sufragar los costes de los servicios sociales que proveen los Estados y para hacer frente a las tasas tan elevadas de endeudamiento que existen en los Estados, Starbucks tuvo que responder a la pregunta de cuál era su contribución tributaria en los países en los que ejercía sus actividades económicas. Cuestión, por cierto, que otras grandes multinacionales como Google o Apple también enfrentan.

Y, si bien es cierto que las compañías mencionadas cumplen con la legislación vigente sobre los precios de transferencia que regulan el sistema tributario al que las grandes multinacionales tienen que acogerse, existe

cada vez más una presión social para que dicha legislación sea socialmente aceptable.

Es decir, los ciudadanos exigen que las grandes multinacionales también contribuyan en los mercados donde operan. Y que lo hagan de una forma que no evite la obligación legal y social del pago de impuestos; sin mecanismos de ingeniería financiera y tributaria que permitan desviar, a través de los precios de transferencia, los beneficios de unos mercados a otros. Tal es la importancia de este asunto que, en algunas de las últimas reuniones del G20 y el G8 ha estado en lo más alto de la agenda de los reguladores.

EL SECTOR MINORISTA INTERNACIONAL Y RANA PLAZA

La extensión de los principios y prácticas de las compañías a lo largo de toda su cadena de suministro, desde la propia extracción de las materias primas, merece también una mención especial.

El caso de los talleres textiles de Bangladesh, donde el hundimiento de un edificio provocó más de mil muertes en un solo lugar (Rana Plaza), provocó que algunas compañías textiles internacionales reaccionasen rápidamente.

Trataron de buscar soluciones de calidad y socialmente aceptables, no sólo para ellos y sus empleados, sino también para aquellos que conformaban el primer, segundo o tercer nivel de la cadena de suministro.

“En la Economía de la Reputación, las compañías han de ganarse la licencia social para operar”

PROXY SEASON Y REMUNERACIÓN DE EJECUTIVOS

Y la lista continúa. El fenómeno de la primavera de los accionistas, “*Shareholders Spring*”, cuestionó el papel de las compañías en lo relativo a la retribución de sus más altos ejecutivos.

En marzo de 2013, la activista suiza Brigitta Moser-Harder, movilizó a la opinión pública gracias al abierto y democrático sistema suizo que permite la celebración de referéndums, se obtuvo un 68% de votos a favor de la iniciativa popular contra los salarios abusivos de los ejecutivos.

Y además, este fenómeno se ha extendido también a la Unión Europea. El parlamentario belga Philippe Lamberts reivindicó, en el Parlamento Europeo, que los directivos de banca dentro de la UE tuvieran limitado la cantidad de incentivos variables que deben cobrar por la consecución de sus objetivos en relación con su retribución fija.

9. CONCLUSIÓN

En definitiva, en la Economía de la Reputación, las compañías han de ganarse la licencia social para operar. No la licencia administrativa que otorgan los gobiernos y los reguladores, sino la licencia que otorgan los grupos de interés o *stakeholders* a las compañías para operar, de acuerdo con el modelo de la

quíntuple Cuenta de Resultados, que requiere el desarrollo simultáneo de las dimensiones del rendimiento económico, gobernanza y ética, protección ambiental, compromiso con el talento y cuidado de los empleados y de todos aquellos que forman parte de la cadena de valor de las compañías.

En este contexto no es sorprendente que los riesgos reputacionales estén en lo más alto de las agendas de la máxima dirección de las grandes compañías.

Prueba de ello es la encuesta *Global Risk Management Survey*⁶ que realiza cada dos años AON y que reúne las respuestas de 1418 tomadores de decisiones procedentes de 28 sectores industriales en 60 países, e identifica los principales riesgos que enfrenta el mundo corporativo.

Como se observa en el cuadro que aparece a continuación, por primera vez desde 2007 el daño a la marca y a la reputación ha sido clasificado como el riesgo número uno en 2015. Y tal y como destaca la encuesta, la reputación ha pasado de ser definida como un activo “sin coste” o un activo intangible, a ser definida como un activo con valor tangible y que ejerce un impacto directo en la cuenta de resultados de las compañías.

Por otra parte, en el estudio *Exploring Strategic Risk*⁷, en el

⁶ *Global Risk Management Survey*. AON 2015.

⁷ *Exploring Strategic Risk*. Deloitte 2013.

“Se trata, en definitiva,
de generar valor
económico generando
valor social”

que Deloitte encuesta a más de 300 ejecutivos de todo el mundo para conocer sus percepciones sobre los riesgos estratégicos, la reputación es citada de nuevo como el riesgo estratégico de mayor impacto. Además, de acuerdo con las respuestas obtenidas, las redes sociales y la hiper-transparencia están teniendo un gran impacto en la reputación y en los riesgos reputacionales. A día de hoy, las empresas han perdido el control sobre la transmisión de la información que les afecta, y por lo tanto existe un riesgo mayor de que la percepción de las compañías por parte de los *stakeholders* se vea afectada.

En suma, y de acuerdo con el *2014 Annual Reputation Leaders Study*⁸ publicado por Reputation Institute, el 65% de los directivos empresariales aseguran que la gestión de la reputación es una máxima prioridad para los ejecutivos y el Consejo de Administración –superior al 56% obtenido en 2013–. Y el 78% de los directivos empresariales entrevistados aseguran que vivimos en un mundo en el que quién eres como compañía está directamente ligado al éxito empresarial.

Se trata, en definitiva, de generar valor económico generando valor social.

Top 10 riesgos críticos empresariales

RANKING	2013	2015
1	Desaceleración económica / lenta recuperación	Daño a la reputación / marca
2	Cambios regulatorios / legislativos	Desaceleración económica / lenta recuperación
3	Competencia creciente	Cambios regulatorios / legislativos
4	Daño a la reputación / marca	Competencia creciente
5	Fracaso para atraer o retener talento	Fracaso para atraer o retener talento
6	Fracaso para innovar / satisfacer las necesidades del cliente	Fracaso para innovar / satisfacer las necesidades del cliente
7	Interrupción del negocio	Interrupción del negocio
8	Riesgo en los precios de los commodities	Responsabilidad frente a terceros
9	Riesgo de flujo de caja / liquidez	Delitos informáticos/hacking/virus/códigos maliciosos
10	Riesgo político / incertidumbre	Daño patrimonial

⁸ *Playing to Win in the Reputation Economy. 2014 Annual Reputation Leaders Study.* Reputation Institute. June 2014.

Fuente: Global Risk Management Survey, AON 2015.

Autores



La Dra. **Andrea Bonime-Blanc** es CEO y fundadora de GEC Risk Advisory, una firma global de asesoría sobre gobernanza, riesgo, integridad, reputación y crisis. Es autora de *The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency*. Durante más de 20 años fue ejecutiva senior en diversas compañías líderes incluyendo Bertelsmann, PSEG y Verint. Es miembro vitalicio del Council on Foreign Relations, una de las 100 personas más influyentes en Ética Empresarial en 2014 según Ethisphere, y miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. Forma parte de varios comités de dirección, es profesora en New York University, y conferenciante global habitual. Ha escrito, sido citada o entrevistada por medios como el *Wall Street Journal*, *The Economist*, la *BBC*, *The New York Times*, *Foreign Affairs*, *El País*, *El Cronista*, *Expansión* y *Ethical Corporation Magazine*. Es licenciada en Derecho y doctora en Ciencias Políticas por la Universidad de Columbia.

abonimeblanc@gecrisk.com
<https://www.linkedin.com/in/andreabonimeblanc>
[@GlobalEthicist](#)



Jorge Cachinero es Director Corporativo de Innovación en LLORENTE & CUENCA, Profesor del IE Business School de Madrid, donde obtuvo su Executive MBA, y miembro del Consejo Científico del Real Instituto Elcano. Es también miembro del Consejo Asesor del Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership. Desde 1999 hasta su incorporación a la firma a comienzos de 2011, Jorge Cachinero ocupó el puesto de Director de Asuntos Corporativos, Legal, Cumplimiento y Comunicación de Japan Tobacco International para Iberia (España, Portugal, Andorra y Gibraltar) y, anteriormente, fue Director de Asuntos Gubernamentales y Públicos de Ford Motor Co. para España y Portugal y Secretario de su Consejo de Administración.

jcachinero@llorenteycuenca.com
<https://es.linkedin.com/in/jorgecachinero>
[@Jorge_Cachinero](#)



Beatriz Herranz es consultora en LLORENTE & CUENCA España. Licenciada en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y Master in Social Sciences por la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Previamente, desempeñó funciones de comunicación en la Secretaría de Estado para la Unión Europea del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y en la Concejalía de Turismo de Segovia. En LLORENTE & CUENCA colabora en Desarrollando Ideas, el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de la firma.

bherranz@llorenteycuenca.com
<https://es.linkedin.com/pub/beatriz-herranz-herranz/4b/760/57b>
[@herranzb](#)

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR. HH.

Daniel Moreno
Gerente de RR. HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Gerente de RR. HH.
para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Karina Valencia
Gerente de RR. HH.
para Norteamérica,
Centroamérica y Caribe
kvalencia@llorenteycuenca.com

Cink.

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente
scortes@cink.es

Calle Girona, 52 Bajos
08009 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

ESPAÑA Y PORTUGAL

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Miami

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue. 20th floor
Suite 2020
Miami, Florida 33131

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

México DF

Juan Rivera
Socio y director general
jrivera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México D.F.
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y director general
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B - of. 501
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel. +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y gerente general
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Pablo Abiad
Socio y director general
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Daniel Valli
Director senior de Desarrollo
de Negocio en el Cono Sur
dvalli@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director general
jcozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com



GEC Risk Advisory es una firma global de servicios de asesoría en gobernanza estratégica, riesgo, cumplimiento, reputación y crisis, para consejos de administración, ejecutivos, inversores y asesores en múltiples sectores, incluyendo el sector financiero, farmacéutico, servicios públicos, tecnología, investigación, sin ánimo de lucro y gubernamental.

Sus especialidades incluyen la asesoría estratégica a consejos de administración y nivel C-suite, gestión de riesgos estratégicos y corporativos, riesgos reputacionales y estrategias de resiliencia, gestión de crisis, ética global y programas de cumplimiento, programas específicos que incluyen anti-corrupción y cadenas de suministro, y talleres sobre *Transformación del Riesgo en Valor* y *Riesgos Reputacionales y Resiliencia*.

Ayudamos a proporcionar un asesoramiento constructivo, multi-cultural, estratégico y de inteligencia empresarial con el objetivo de mejorar la confianza de los stakeholders y el valor de las firmas.

Para más información visitar www.gecrisk.com