



INFORME ESPECIAL

La ética protestante y el espíritu del capitalismo

El caso Volkswagen y el valor de la reputación

Madrid / México D.F., octubre 2015

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



1. EMPRESA, MARCA-PAÍS E INDUSTRIA
 2. EMPRESA
 3. MARCA-PAÍS
 4. INDUSTRIA
 5. ¿QUÉ HACER?
- AUTORES

I. EMPRESA, MARCA-PAÍS E INDUSTRIA

La relación entre empresas individuales y el país de donde surgen es compleja y ciertamente circular: el prestigio general de la nación, lo que suele llamarse “marca-país”, otorga a sus empresas un aura particular que, cuando es mala, dificulta la obtención de crédito, mercados y talento y aumenta la carga de la prueba para el negocio, pero, cuando es buena, abre puertas, facilita transacciones o, en el peor de los casos, otorga el beneficio de la duda.

Cada país y cada empresa tienen un “peso específico” diferente: Enron implotó y arrastró consigo a una firma global como Arthur Andersen, pero, difícilmente, puede decirse que haya afectado seriamente la marca-país de Estados Unidos. Esto es porque Enron no era vista como una empresa emblemática o paradigmática del país, y porque dicha marca descansa en una gran cantidad y variedad de empresas. En el otro lado, la percepción de México como un país violento o corrupto no afecta negativamente a empresas globales como Bimbo, Femsá, Arca o Lala porque éstas no son propiedad ni dependen del gobierno y porque su track-record permanece limpio y exitoso. Son éstas las que contribuyen a mejorar la marca-país y no al revés.

Sobra decir que la relación y las imágenes son cualquier cosa menos estáticas: en 1970 Japón era un reciente ex socio del Eje que fabricaba productos baratos y de mala calidad; para principios de 1990 la reputación de sus empresas y productos era excelente y todo el mundo estudiaba su filosofía y métodos de producción y trabajo. Algo similar (aunque todavía por verse) está ocurriendo con China.

En el caso de Alemania, la relación se ha hecho simbiótica para bien, en un círculo virtuoso en el que el país líder de la Unión Europea, que en pocas décadas dejó atrás el estigma de la Segunda Guerra Mundial, otorga y recibe a la vez su prestigio de las empresas que la representan en el mundo, entre las cuales el conglomerado Volkswagen juega un papel principal. En este caso sí se trata de una empresa emblemática y paradigmática. VW ejemplifica los valores de calidad, seriedad, innovación, e ingeniería de punta que suelen atribuirse, con razón, a los productos industriales alemanes. En el fondo de esta imagen está una más básica: la ética con que se hacen los negocios en Alemania, puntal de su reputación.

Es por esa condición que el descubrimiento de un esquema deliberado para engañar sobre las emisiones de contaminantes de sus motores diesel es particularmente dañino, no sólo para la empresa, sino para Alemania en general e incluso para la industria automotriz global.

“La marca-país alemana necesitará tiempo y acciones contundentes para recuperar plenamente su reputación”

2. EMPRESA

En este frente, el daño está hecho. La acción ha perdido 40% respecto a su valor en agosto, la compañía enfrenta miles de millones de dólares en posibles multas y está por verse el efecto futuro en ventas. A estas alturas, de poco sirve explicar que el engaño ocurrió sólo en los motores diesel: la reputación de una marca no se divide a partes proporcionales en sus distintas líneas de producto, es todo o nada.

Una vez hecho público el escándalo, el 18 de septiembre, la compañía reaccionó con velocidad, aportando miles de millones de dólares para enfrentar futuras penalizaciones y separando de su cargo al CEO y otros altos ejecutivos, además de dar explicaciones y pedir disculpas. Podrían haberlo hecho peor, por supuesto, pero en este caso la reacción tiene efectos positivos limitados por varias razones: en ningún caso se trata de un incidente imprevisible, menor, o debido a negligencia o relajación de estándares. Tampoco es, como en algunos casos en el sector financiero, la acción solitaria de un oscuro empleado hiperambicioso y poco lúcido.

Se trata de un engaño deliberado y premeditado y, además, descubierto por casualidad por una ONG pequeña cuyo experimento tenía, inicialmente, como objetivo poner a VW como ejemplo de cuidado del medio ambiente. No fue la compañía la que, producto de una investigación interna, dio a conocer el hecho, sino que quedó

de manifiesto que, de no haber sido por este incidente fortuito, la compañía hubiera continuado decididamente con la trampa.

3. MARCA-PAÍS

Es poco probable que las exportaciones alemanas sufran, de repente, una caída significativa. Es cierto, sin embargo, que la marca-país alemana necesitará tiempo y acciones contundentes para recuperar plenamente su reputación. El consumidor no puede ya dar por sentado que un producto, sólo por el hecho de ser fabricado por una empresa alemana, garantiza veracidad en su etiquetado o especificaciones, u honestidad en sus claims comerciales. Seguramente, seguirá habiendo clientes para VW, pero la pérdida de confianza es más grave mientras más sólida es la reputación. Con todo respeto, nadie se sorprendería de saber que una empresa rusa engaña a sus clientes o que una firma nigeriana oculta información a los consumidores. Por otra parte, también es cierto que la reputación generalizada y de larga data compra indulgencias: el marido que se extravía una vez después de años de templanza rara vez encuentra sus maletas en la puerta en la madrugada.

Las autoridades alemanas deben ser severas e inflexibles en el castigo y las reparaciones exigidas a la empresa –no hay que olvidar que 20 % de la misma es propiedad del estado de Baja Sajonia–; es en beneficio de toda la marca-país y, por tanto, de toda la

“El engaño de VW pega directo en el corazón del ser posmoderno: la conciencia de lo crucial que resulta cuidar el medio ambiente y al confianza en las empresas”

economía, fuertemente exportadora. De igual manera, ahora es cuando el gobierno corporativo debe mostrar su capacidad para enmendar entuertos, después de haber fallado en detectarlos a tiempo. La disputa de hace apenas unos meses entre Martin Winterkorn –el CEO ahora defenestrado– y Ferdinand Piëch, ex presidente del Consejo de Administración y miembro de la familia controladora dejó algunas heridas abiertas, pero la empresa tiene la oportunidad de enmendar el camino lo más pronto posible. Hay premura y debe haber resultados tangibles.

4. INDUSTRIA

El escándalo, lamentablemente, no afecta sólo a una empresa o a un país. Llega en el momento más delicado para la industria automotriz desde que nació hace unos cien años. Por primera vez desde que se masificó, el automóvil comienza a perder poder como símbolo de estatus. No, ciertamente, en los países en desarrollo, que suelen tener pésimo transporte público y clases medias nacientes, pero sí en los países que, a la postre, generan o difunden globalmente las modas y las definiciones de lo “cool”. La conciencia ambiental y la preocupación por la salud, la bicicleta, Uber y similares, y los espacios cerrados al automóvil conspiran para hacer que muchos adolescentes ya no tengan la propiedad de un auto en su lista de prioridades existenciales, tribales o emocionales.

Segundo, si hoy el auto es para muchísima gente la máquina más compleja que manipularán en su vida, esto está a punto de dejar de ser así: más temprano que tarde andarán por las calles los autos sin conductor. Este simple hecho provocará verdaderos cataclismos: uno laboral, por supuesto, al quedar sin empleo millones de personas que viven de conducir un vehículo automotor; otro simbólico-social, al desaparecer el rito de iniciación a la vida adulta que es aprender a conducir y obtener la licencia; otro sanitario, al disminuir sensiblemente los accidentes de tránsito, principal causa de muerte entre los 15 y 30 años en muchos países; y otro económico y urbanístico, al quedar claro que ser dueño de un automóvil es simplemente costo neto, en dinero y en tiempo, y que vale más no ser poseedor, sino simple usuario en uno de los múltiples esquemas que van surgiendo.

Si acaso, sobrevivirán los autos deportivos, reservados a los muy ricos, que podrán conducirlos a toda velocidad en pistas propias, o accesibles para las clases medias que renten, por horas, bólidos de lujo en autódromos especiales, como hacen hoy los niños en los go-karts.

El engaño de VW pega directo en el corazón del ser posmoderno: la conciencia de lo crucial que resulta cuidar el medio ambiente y la confianza en las empresas –su reputación– como principal activo. Pone por tierra el mito de la autorregulación, para mal

“VW perdió la reputación sin saberlo el mismo día que tomó la decisión de trucar sus motores”

de muchas industrias, y obliga a una respuesta masiva y drástica.

Una dirección clara sobre la construcción y mantenimiento de la reputación es, hoy, parte central de cualquier estrategia de negocio como, tristemente, queda claro con este caso. También, es una oportunidad para reflexionar sobre una industria a la que este incidente le puede acelerar el ritmo de transformación.

5. ¿QUÉ HACER?

VW perdió la reputación sin saberlo el mismo día que tomó la decisión de trucar sus motores. A partir de ahí, y al publicarse a escala global la noticia, lo que queda por hacer es de manual: reconocimiento de errores, petición de disculpas, reparación del daño causado y recuperación de la reputación. Tarea que debe realizarse en paralelo a todo lo anterior. En este caso es una obra titánica por el efecto dominó que ha generado en toda la industria del motor. No faltarán competidores que torpedearán el proceso y algunos otros sectores productivos que aprovecharán la caída. Pero si hay algo que agrava sin duda la situación del paciente es la incertidumbre que genera en millones de propieta-

rios de vehículos el no saber si su coche es uno de los afectados por un virus auto inoculado por la empresa alemana.

A la gran empresa alemana no le queda más remedio que ganar tiempo para prepararse para el impacto. Tiempo que, por un lado, les ayuda a definir una estrategia de reducción de daños, pero que, por otro, incrementa a su vez los daños reputacionales que sufrirá cuando la noticia sea publicada.

En este punto, y una vez que ya es imposible negar que todo el organismo está contagiado, sólo queda actuar. Y es aquí cuando la propia compañía anuncia que es la responsable de trucar millones de vehículos en todo el mundo –reconocimiento de errores–. Intenta, además evitar la gangrena y demostrar cierto comportamiento ético empezando a cortar alguna cabeza –necesario pero inútil para la contención viral–. Tras ello, llega el intento de aplicar una cura de urgencia. En este caso se trata del anuncio de recuperar el daño causado. La compañía anuncia que revisará todos los vehículos a coste cero para los propietarios del coche. Pero esto se revela insuficiente.

“Los competidores no van a ser condescendientes, aprovecharán la oportunidad”

La confianza del consumidor sobre las medidas que gobiernos e industrias toman para frenar el cambio climático se está quebrando conforme avanza el virus. Va a ser preciso replantearse el modelo y los sistemas de gestión y control. El debate sobre combustibles fósiles frente a energías alternativas está servido. Muy probablemente inunde las mesas de debate del próximo COP 21. De aquí a entonces va a ser necesario el replanteamiento de estrategias en muchos consejos de administración. Sobre todo, va a ser preciso preparar cortafuegos reputacionales que eviten el contagio.

Esta política de prevención de crisis debe soportarse en sólidos pilares. Estos no pueden ser otros que los de la ética, el compromiso social, la sostenibilidad, la innovación y la transparencia. La industria en su conjunto se juega mucho en la contención del virus Volkswagen. Su reputación y, por lo tanto, la confianza. Los competidores no van a ser condescendientes, aprovecharán la oportunidad. Sólo los que anticipen la jugada ganarán la partida.

Las torres gemelas han caído. Podemos estar ante una nueva era para la industria del motor.

Autores



Arturo Pinedo es socio y director general España y Portugal en LLORENTE & CUENCA. Responsable de las áreas de Comunicación de Crisis, Comunicación y Litigios y Comunicación Sociolaboral. Especializado en gestión de crisis industriales y laborales. Ha participado en la gestión de crisis corporativas, de consumo, sanitarias y medioambientales, así como en el diseño de los protocolos de crisis de empresas nacionales e internacionales.

Igualmente, ha gestionado más de 40 procesos de reestructuración laboral. Licenciado en periodismo y Master en Marketing & Comunicación, Arturo fue Director General de Issues Consultores de Comunicación y Director en la Agencia A. Durante siete ejerció como periodista en los servicios informativos de la Cadena SER.

apinedo@llorenteycuenca.com



Juan Rivera es socio y director general de LLORENTE & CUENCA en México. En sus casi 20 años de experiencia profesional ha asesorado a más de 120 empresas en es-trategias de comunicación corporativa y financiera, ya sean procesos de fusión o adquisición, salidas a bolsa o reestructuraciones societarias. Juan comenzó su carrera profesional en IBM y ocupó diversas posiciones en una

multinacional americana de la consultoría de comunicación. Antes de su incorporación a LLORENTE & CUENCA fue Director de Comunicación y Asuntos Corporativos en una entidad financiera. Es Licenciado en Comunicación y completó sus estudios con un programa en Comunicación Empresarial y otro en Administración y Dirección de Empresas por el IESE.

jrivera@llorenteycuenca.com



Guillermo Máynez es director senior de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA en México. Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Iberoamericana, con Maestría en Estudios Internacionales por la Universidad Johns Hopkins, trabajó en el gobierno federal de México, en la negociación política con actores sociales como son

los Refugiados Centroamericanos (SEGOB), grupos subversivos como el EZLN (SEGOB), corresponsales extranjeros y representaciones diplomáticas (PRI), los sindicatos y organizaciones campesinas (SEDE-SOL) y el Congreso de la Unión (IPAB). En la iniciativa privada ha sido consultor de Relaciones Gubernamentales (STRUCTURA), llegando a ser posteriormente director de Relaciones Institucionales en el Grupo Lala y presidente ejecutivo en el Consejo Mexicano de la Carne. Desde 2004 imparte cursos de análisis de información en el Centro de Estudios del Ejército y la Fuerza Aérea y es socio del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (COMEXI).

gmaynez@llorenteycuenca.com

Autores



Luis Serrano es director del Área Crisis en LLORENTE & CUENCA España. Periodista, experto reconocido en comunicación en emergencias y catástrofes y en la gestión de crisis en redes sociales. Ha sido durante 17 años Jefe de Prensa del Centro de Emergencias 112 de la Comunidad de Madrid y, durante tres años, miembro del ERICAM (Equipo de Respuesta Inmediata en Emergencias de la Comunidad de Madrid). Posee una dilatada experiencia en formación de portavoces en el campo de la emergencia y gestión de crisis. Es profesor- colaborador de la Escuela Nacional de Protección Civil, Comunidad de Madrid, EIMFOR, así como del master de Comunicación Política Universidad Camilo José Cela. Como periodista, trabajó durante siete años en los servicios informativos de Onda Cero. Es autor del libro “11 M y Otras Catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias”.

lserrano@llorentycuenca.com

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

Goyo Panadero
Socio y director senior
goyo@impossibletellers.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 Ave.
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 449 4140

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
jcgozzer@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