

La marca y la reputación corporativas

Los dos pilares del éxito de las organizaciones en el siglo XXI

por **Ángel Alloza Losana**

1. Introducción

Se está imponiendo en todo el mundo un nuevo ciclo económico, al que podemos llamar *economía de los intangibles*, y un nuevo modelo de hacer empresa. Ambos responden a la necesidad de restablecer el equilibrio adecuado entre la generación de confianza y legitimidad social y a la necesidad de buscar nuevas fuentes de una diferenciación que sea duradera en el tiempo. La confianza (y legitimidad social) y la diferenciación duradera son los dos pilares que van a sostener un nuevo modelo económico y empresarial productivo y eficiente en un mundo digitalizado y globalizado. La reputación genera confianza y legitimidad y la marca corporativa la diferenciación no copiable.

2. El contexto actual es un cambio de paradigma en el que la marca y la reputación corporativas son clave.

Hoy, en todo el mundo, se ha producido una fractura en el vínculo de confianza entre los ciudadanos y las instituciones, las empresas, las marcas y los referentes tradicionales de legitimidad.

Los ciudadanos exigen cada vez más transparencia, compromiso y diálogo por parte de las organizaciones, ser un buen «ciudadano corporativo» es la mejor forma de «comportarse», de «ser» y de «estar» en el mundo de las empresas, las instituciones y en la gestión de sus marcas. Este movimiento va mucho más lejos que los planteamientos tradicionales de responsabilidad social corporativa, que sigue siendo percibida por muchos como una actividad ajena al negocio, como una obligación de devolver a la sociedad una parte de lo que se ha recibido de ella.

Estamos hablando de algo mucho más profundo que tiene sus raíces en la forma de creación de riqueza que sólo es posible si se comparte de forma equilibrada esa riqueza con todos los *grupos de interés* de cuyas actitudes y comportamientos dependerá la nueva cadena de valor compartido. Se trata de conocer y servir los intereses y las expectativas de clientes, empleados, accionistas/inversores, proveedores, aliados, reguladores e incluso la opinión pública o en otras palabras, la sociedad en su conjunto.

El detonante del cambio se acelera a partir del año 2008 con la caída de Lehman Brothers, y los eventos negativos y mediáticos que se van sucediendo a partir de ese momento en el mundo de las empresas, los medios de comunicación, las instituciones y los gobiernos.

La consecuencia se traduce en una fuerte crisis de liderazgo y confianza de los ciudadanos del mundo hacia las instituciones, empresas, organizaciones en las que habían depositado la confianza en el pasado. La globalización, la revolución tecnológica, la digitalización, la explosión y democratización de la información, las redes sociales con su capacidad de

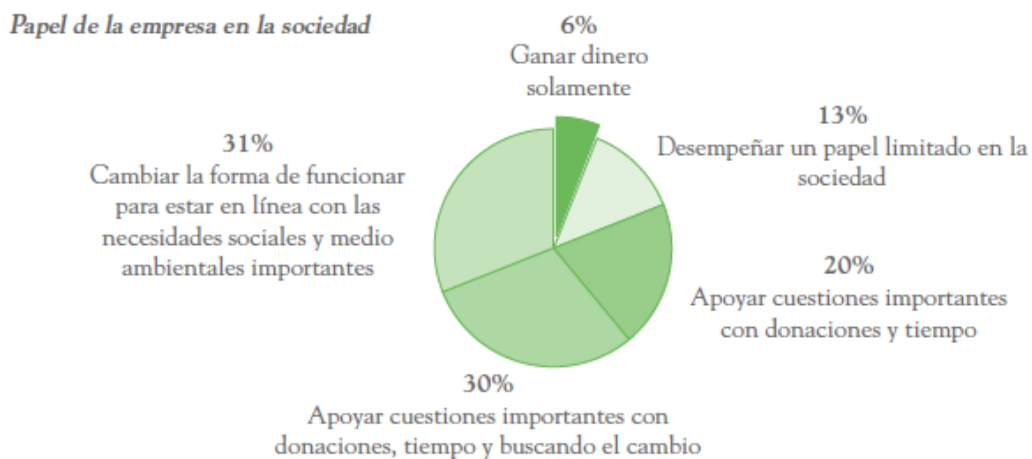
comunicación y movilización han cambiado el equilibrio de poder de las instituciones, las empresas y los ciudadanos en favor de estos últimos.

Hoy sólo una de cada cinco personas encuestadas en todo el mundo, en la investigación del Barómetro de Confianza que la consultora Edelman realiza anualmente, confía en los gobernantes y únicamente la mitad (2,5) cree que las empresas hacen lo que es correcto.

La confianza y la calidad del liderazgo de la alta dirección en las organizaciones han caído a unos niveles nunca antes vistos. Ante este panorama, la importancia de un comportamiento consciente y responsable por parte de las empresas es cada vez más urgente, además responde a una demanda social y real por parte de los ciudadanos, que ya no se conforman solo con la calidad de los productos y servicios y su buena relación con el precio. La presencia de valores sólidos como la integridad, la transparencia y el cuidado de los *grupos de interés* internos (empleados) y externos a la organización, la protección del medio ambiente, el respeto de los derechos, la innovación útil y también los resultados económicos sostenibles se han convertido en los pilares que desencadenan sentimientos positivos de respeto, admiración y confianza que cristalizan en actitudes que actúan como motor de comportamientos positivos hacia las organizaciones que salen bien paradas de este juicio o en comportamiento de boicot y en último término desaparición de aquellas que generan sentimientos negativos.

A este sentimiento positivo o negativo le hemos dado el nombre de reputación corporativa que está en la base de la creación o destrucción del valor empresarial.

Gráfico 1. Consumidores que consideran que las empresas tienen responsabilidades que van más allá de generar beneficios.



Fuente. Estudio global de oportunidad en RC Cone/Echol (2011).

En esta realidad en la que hoy conviven los ciudadanos y las organizaciones, están emergiendo nuevas olas de pensamiento que tratan de dar respuesta a las expectativas y necesidades de ambos actores.

La mayoría de los líderes empresariales y políticos que marcan las estrategias de las empresas y los gobiernos han crecido en una época completamente diferente a la actual. En los últimos años las expectativas hacia las organizaciones por parte de los ciudadanos han cambiado considerablemente. Para atraer clientes, talento e inversores, las organizaciones necesitan nuevos líderes capaces de identificar los asuntos de interés global e introducir la visión de sus compañías en el nuevo contexto social.

3. La oportunidad está en la gestión excelente de la marca y la reputación corporativas.

El nuevo ciclo económico que describimos constituye una gran oportunidad para aquellas organizaciones que saben leer bien el contexto social y político y diseñan su estrategia y la toma diaria de decisiones de acuerdo con este conocimiento profundo de las sociedades en las que operan sus organizaciones y de las sociedades en las que planean conseguir las licencias para operar que les permitan internacionalizarse.

Para impulsar el cambio transformacional que necesitan las organizaciones del siglo XXI desde una triple vertiente:

- *Conciencia* de la identidad de la organización (por qué y para qué estás en el mundo), aquello que te hace único y diferenciador -tu propósito que se expresa en la marca corporativa.
- *Conciencia* de los problemas que afectan a la sociedad. La importancia de conocer y buscar soluciones para solventar aquellos asuntos de interés general.
- *Conciencia* como actitud de escucha de las expectativas de los distintos grupos de interés, aquellos encargados de la supervivencia de cualquier organización a largo plazo.

Para conseguir el éxito en este proceso de transformación radica en la gestión excelente la marca y la reputación corporativas.

Para las empresas esta tendencia se convierte en urgencia cuando analizamos cómo han cambiado las fuentes de creación de valor y la proporción que la marca y la reputación corporativas ocupan en el valor total de las organizaciones.

Esta nueva realidad queda patente si analizamos los datos de los años 1975 hasta finales de la década de los 80, cuando los activos y recursos intangibles representaban únicamente el 20% del valor total de las organizaciones y lo comparamos con la situación actual en la que el 80% del valor agregado reside en ellos, mientras que sólo el 20% corresponde a las estructuras y activos tangibles.

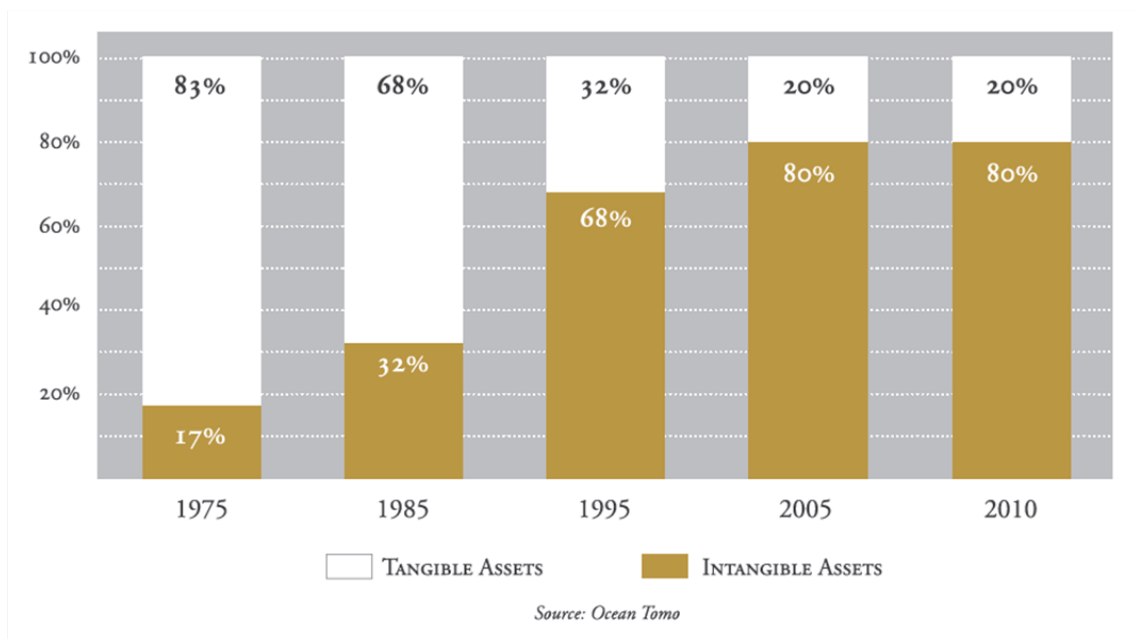


Gráfico 2. Fuente: Consultation draft of the international framework Integrated Reporting Initiative, 2013.

Esta realidad contundente contrasta con la forma en la que se siguen gestionando la toma de decisiones estratégicas en la mayoría de empresas e instituciones en el mundo. La importancia y los recursos en los máximos órganos de gestión que se otorgan a las funciones directivas que en el pasado se ocupaban del valor tangible de las organizaciones y que aseguraban su éxito (funciones de producción, logística, operaciones, área financiera, recursos humanos, etc.) siguen siendo las funciones que hoy forman parte de la coalición dominante, las que detienen el poder y definen la estrategia de la empresa. En cambio los gestores de los intangibles, en especial de la marca y la reputación corporativas (teóricamente responsables del 80% del valor) no participan del nivel de relevancia, recursos, herramientas, indicadores, métricas y poder de decisión que poseen los que se dedican a la gestión de los recursos tangibles.

El modelo de gestión en la mayoría de las empresas y organizaciones responde a una realidad que ya ha dejado de existir.

La *economía de los intangibles* configura una gran oportunidad para aquellas organizaciones y líderes que sean capaces de adaptarse con éxito y rapidez a este nuevo paradigma.

4. La marca corporativa y la reputación corporativas deben ser gestionadas de forma integrada.

La marca corporativa como expresión de la identidad profunda de la organización permite definir muy claramente el propósito de la organización, su razón de ser, aquello que la hace diferente y singular. Este trabajo identitario es el primer paso necesario que debe emprender una organización en la hoja de ruta de la construcción de una reputación fuerte y diferenciadora.

La identidad, en el nuevo ecosistema digital de comunicación en las redes sociales y comunicación entre ciudadanos emerge como fuerza motriz para generar procesos de

poderosa influencia que impactan en el negocio gracias a los cambios de actitudes y comportamientos que produce en los grupos de interés.

5. Métricas para la gestión y cuadros de mando.

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones necesitan indicadores de marca corporativa y de reputación que deben incorporarse a los Cuadros de Mando de alto, complementando a los indicadores financieros tradicionales. El diseño de la estrategia, su seguimiento y los criterios de cumplimiento o de éxito que son la base para los sistemas de compensación de directivos y empleados de las organizaciones no pueden seguir residiendo en los Cuadros de Mando convencionales en los que los indicadores de fortaleza de la marca y la reputación no están presentes.

6. Conclusiones.

Para responder con éxito a lo que hoy está ocurriendo en el mundo hay que abordar, desde las empresas y las instituciones, un proceso profundo de transformación que nos ayude a navegar con éxito en la "*nueva economía de los intangibles*".

La hoja de ruta para conseguirlo se puede sintetizar en el siguiente decálogo de requisitos.

1. Gestionar de forma excelente la marca y la reputación corporativas.
2. Definir, desarrollar, implantar y proteger la identidad corporativa, el propósito o razón de ser de la organización, aquello que la hace única, singular, diferente y muy difícil de copiar.
3. Construir desde "dentro hacia fuera", se trata de activar esa identidad como un sistema de "creencias compartidas" por los directivos, los empleados, los clientes, los accionistas, etc. que active comportamientos de apoyo y creación de valor.
4. Introducir el cambio transformacional que requiere liderar por la buena reputación, y por la fortaleza de la marca corporativa.
5. Someterse al juicio y escrutinio de los *grupos de interés* a lo largo del tiempo. Proceso que permite identificar las áreas que la organización tiene que reforzar/mejorar y al mismo tiempo facilita que todos trabajen de forma transversal.
6. Introducir mecanismos de escucha activa en las organizaciones que permiten identificar los grandes problemas sociales o políticos de alcance global y diseñar soluciones conjuntas bajo una filosofía de colaboración público-privada.
7. Gestionar de forma integrada la marca y la reputación corporativas dentro de una única área funcional que permita romper los silos inter-departamentales.
8. La comunicación solo será útil si desencadena actitudes y comportamientos favorables por parte de los *grupos de interés* hacia las organizaciones y una buena comunicación nunca será capaz de ocultar una mala realidad.
9. La economía colaborativa y de valor compartido introduce un nuevo modelo de acceso abierto basado en la colaboración entre diferentes actores que comparten intereses comunes. En este nuevo entorno las organizaciones han de impulsar comunidades que trabajen de forma conjunta a favor de la propia empresa. La marca corporativa es la palanca para alinear estos grupos de interés internos y externos.
10. Las organizaciones más avanzadas están construyendo un nuevo modelo de comunicación eficaz y eficiente. Los empleados y los clientes son los nuevos portavoces, agentes de comunicación o embajadores de las organizaciones generadores de confianza, buena reputación y constructores de una diferenciación que no es copiable al estar anclada en la identidad que encierra su marca corporativa.