

LA GACETA

NEGOCIOS

EMPRESAS • SECTORES • FINANZAS • MERCADOS • ECONOMÍA

CHARLES FOMBRUN

DIRECTOR EJECUTIVO DEL REPUTATION INSTITUTE

“Tu valor financiero deriva de las percepciones sobre tu empresa”

“Una compañía sólo tendrá buena reputación si es íntegra”

JUANMA ROCA
Madrid. El gurú mundial Charles Fombrun, director del Reputation Institute, presentó ayer en Madrid el Reputation Tracker Model, la nueva herramienta diseñada en colaboración con el Foro de Reputación Corporativa para medir y gestionar la reputación empresarial. El nuevo método se basa en la “estima, admiración, confianza e impresión” global de la empresa, y está compuesto por siete dimensiones (finanzas, oferta, innovación, trabajo, gobierno, ciudadanía y liderazgo) y 26 atributos que “enlazan las percepciones con el corazón de la empresa”, precisó Fombrun. Como destacó Alberto Andreu, subdirector general de reputación, marca y RSC de Telefónica, “la ventaja de este modelo no es que sea más o menos caro, sino que es global”. De hecho, añadió Ángel Alloza, director de identidad y reputación corporativa del BBVA, “el principal logro de la herramienta es que ha definido lo que es reputación y ha instaurado un lenguaje común de valor universal”.

Para Fombrun, la nueva herramienta “permitirá estandarizar la medición reputacional en todo el mundo”. En una entrevista en exclusiva con LA GACETA, Fombrun, que alaba la reputación de Mercadona en España, entiende la importancia de medir los intangibles: “Si no los puedes medir, no los puedes gestionar, pero eso no significa que no existan. Por ejemplo, la innovación o la ciudadanía corporativa ya se pueden medir y gestionar. No obstante, no estamos tan interesados en saber cuál es la inversión que haces en esos aspectos intangibles, sino el valor que creas a través de esa gestión”.

Pero la reputación tiene que ver con percepciones y los financieros sólo miran números y datos. ¿Cómo se pueden convertir esas percepciones en números y datos? Un buen ejemplo es cuando tienes una situación de crisis. En una crisis, cam-



Charles Fombrun, director ejecutivo del Reputation Institute, señala que la buena gestión de los intangibles mejora la valoración financiera de las empresas.

bían las percepciones que tienen los ciudadanos de las empresas y eso afecta al comportamiento de la compañía. Dejan de comprarle, dejan de invertir en ti y los estudiantes dejan de solicitar empleo en esa compañía; pierdes el apoyo de tus grupos de interés y eso se refleja en la cuenta de resultados. Si baja el valor de la acción es porque las percepciones de los grupos de interés han cambiado. Y sube el valor de la acción cuando los grupos de interés tienen una percepción positiva. Al final, el valor financiero, que es lo que interesa a los inversores, depende de las percepciones que tengan de la empresa.

Por tanto, ¿cuáles son las consecuencias financieras de una buena reputación corporativa? Es una espiral creciente: a mejor percepciones, mayor fidelidad, mayor demanda, mayor retención. Includo el valor financiero. Si las percepciones mejoran en un 5%, el valor financiero mejora en un 5%.

Además, “las compañías con buena reputación suelen tener una mayor cuota de mercado”. Por ejemplo, Google es una compañía admirada y respetada, y una de las

“Necesitas un sistema integrado y sostenido para medir la reputación”

más valoradas en bolsa. Si te fijas en las más valoradas económicamente, te darás cuenta de que son compañías apreciadas, valoradas y queridas. De hecho, las OPA suelen ser sobre empresas que tienen buena reputación, como YouTube con Google.

Pero la reputación corporativa comienza por la reputación interna. Por supuesto. De hecho, comienza por cómo de alineados estén los empleados con los mensajes claves de la compañía. Ellos tienen que ser los embajadores de la compañía y llevar a todas partes la promesa de la empresa.

Y eso supone confianza y compromiso. Y, sobre todo, alineamiento. De hecho, trabajamos mucho midiendo dentro de las compañías en qué medida están los empleados identificados con la promesa de marca que genera esa compañía; si realmente están dispuestos a trabajar para que

esa promesa se materialice en la realidad.

Externamente, “la reputación se construye sobre cinco principios: transparencia, autenticidad, visibilidad, consistencia y distinción”. Es clave que una compañía sea auténtica. Si los grupos de interés piensan que estás haciendo algo, pero, por detrás, estás intentando llegar a otro sitio, no van a confiar en ti. La integridad, de hecho, es una de las dimensiones de nuestro modelo.

El carácter y la honestidad proceden de las emociones. ¿Qué papel juega el ‘branding’ emocional en la reputación? Es vital, porque crea un halo sobre la compañía y ese halo es como un imán, que puede atraer talento, clientes e inversores. Pero si ese halo no está soportado por acciones, si sólo es comunicación, puedes poner en riesgo la empresa y puedes perder la reputación.

Por tanto, ¿cómo se puede sostener una buena reputación en el tiempo? Con un sistema de gestión integrado que contemple todos los aspectos de la reputación corporativa y que se gestione no de manera puntual, sino sostenida en el tiempo.

breakingviews

Ryanair aterrizza en la pista antimonopolio

El problema para la UE de la compra de Lingus no es identificar el problema, sino qué hacer al respecto.

EDITADO POR HUGO DEXON

Las adquisiciones de aerolíneas en las que está involucrado un operador nacional son especialmente difíciles de sacar adelante. Si las autoridades de aviación no te acusan de incumplir los complejos tratados entre estados, las autoridades antimonopolio probablemente sí conseguirán pillar-te.

La oferta de Michael O’Leary por Aer Lingus parece que le hace aterrizar directamente en el terreno de los problemas antimonopolio. La aerolínea mayor de Irlanda va a adquirir a la única otra existente.

Es cierto que Ryanair tiene un argumento astuto. La oferta

caerá bajo la jurisdicción de Bruselas, que tiende a centrarse en la competencia entre aeropuertos en lugar de ciudades. Como Ryanair no vuela a los principales aeropuertos de las ciudades, no se solapan con Aer Lingus más que en 17 de 500 aeropuertos. Además, dice O’Leary que ni siquiera va a integrar las dos aerolíneas. Intenta operarlas como organizaciones que compitan.

Pero esto es engañoso. El que no se solapan enmascara lo que sería un monopolio de hecho en los vuelos fuera de Irlanda, algo que podría preocupar a la UE. Las dos empresas tendrían más del 77% de los vuelos hacia Gran Bretaña, Francia, España y Alemania, según estima ABN Amro.

El problema para la UE no es identificar el problema, sino qué hacer al respecto. Tiene dos opciones: un no directo (una perspectiva inquietante dado el carácter beligerante de O’Leary) o una aprobación condicional con algunos remedios, como los límites de precios.

Los problemas antimonopolio no son el único obstáculo al que se enfrentaría O’Leary. También está el tema de las rutas de largo recorrido de Aer Lingus, que opera en virtud de

tratados bilaterales entre Irlanda y Estados Unidos. Las autoridades americanas tienen el derecho de bloquear las operaciones de Aer Lingus en su país si creen que la propiedad y el control de la aerolínea no son irlandeses. Los consejeros de Aer Lingus podrían obligar a Ryanair a reducir su participación si vieran que su licencia para volar a Estados Unidos estaba amenazada.

No es un problema trivial. Aunque Ryanair está registrada en Irlanda, la mayoría de sus inversores no son irlandeses. De todas formas, podría encontrar una salida jugando con la propiedad de Aer Lingus, cuyo 41% está en manos del Estado y de los sindicatos. (F. Mahary-Bravo y J. Ford)

Gazprom

No es fácil extraer gas en un mar agitado por las tormentas, plagado de icebergs, a 550 km de la costa rusa. Pero es aún más difícil si no se tiene ninguna experiencia previa. Pero esto no ha impedido a Gazprom afirmar que desarrollará el enorme yacimiento de gas de Shtokman en solitario. Esto no es sólo una bofetada para las cinco compañías petroleras que esperan conseguir una participación en el yacimiento: la francesa Total, las noruegas Statoil y Norsk Hydro, y las compañías petroleras estadounidenses ConocoPhillips y Chevron. También significa que Gazprom enviará gas a Europa, en lugar de licuar el gas para embarcarlo hacia Estados Unidos, como planeaba originalmente. Ahora el gigante ruso estará aún más empeñado en asegurar clientes de gas en Europa.

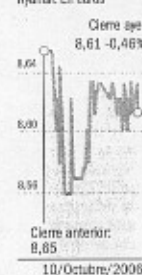
Este cambio de 180 grados de Gazprom sobre la participación extranjera es otro síntoma del nacionalismo de recursos que se está produciendo en Rusia, tras la presión sobre el proyecto liderado por Royal Dutch Shell, Sakhalin-2. La idea en Shtokman era que las compañías petroleras extranjeras dieran a Gazprom algunos activos a cambio de una participación del 49% en el proyecto. Pero no llegaron a un acuerdo. O, como algunos han sugerido, Gazprom decidió ir solo una vez que hubo recogido las propuestas técnicas de varios aspirantes. Después de todo, le pueden aportar alguna experiencia.

Pero el nacionalismo de Gazprom puede salir caro. Pero también significa que Rusia redoblará sus esfuerzos para obtener más margen vendiendo gas directamente al usuario final. (Fiona Mahary-Bravo)

Para más información:
www.breakingviews.com

A la baja

Ryanair En euros



las ciudades, no se solapan con Aer Lingus más que en 17 de 500 aeropuertos. Además, dice O’Leary que ni siquiera va a integrar las dos aerolíneas. Intenta operarlas como organizaciones que compitan.