

# Reflexiones sobre la reputación necesaria

Ángel Alloza Losana  
Corporate Excellence

## Palabras clave

Reputación, economía de la reputación, marca, marca corporativa, marca país, comunicación, confianza, redes sociales, indicadores no financieros, nuevo modelo de colaboración, colaboración público privada y *coopetencia* empresarial.

## Resumen

Estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar «economía de la reputación». El detonante para este cambio de tendencia ha sido la crisis iniciada en 2008-2009. La pérdida de confianza se ha generalizado, afecta tanto a las empresas como a los gobiernos. La recuperación de la confianza es una tarea prioritaria para la superación de la crisis económica. El autor argumenta que la buena gestión de las marcas y de la reputación son la palanca para recuperar la confianza y hoy son las empresas quienes están mejor posicionadas para impulsar esta gestión de los intangibles estratégicos. La clave para esta recuperación reside en comprender y saber gestionar las redes sociales y las relaciones con los *stakeholders* puesto que son los «iguales» y los expertos son las únicas fuentes de información sobre empresas e instituciones que tienen credibilidad en los ciudadanos. El autor presenta la creación del laboratorio de ideas Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, como una iniciativa empresarial que nace en este contexto con el objetivo de ayudar a las empresas y al sector público a gestionar mejor los intangibles clave (reputación, marca y comunicación) y argumenta la utilidad de esta iniciativa para la recuperación de la confianza y para competir en este nuevo contexto de la economía de la reputación.

## **Thoughts About the Relevance of Reputation**

### **Key words**

*Reputation, reputation economy, brand, nation brand, country brand, corporate brand, communication, trust, social networks, non-financial indicators, new model of business cooperation, public private partnership, cooperation among competitors, co-opetition.*

### **Resumen en inglés**

*We are entering a new economic cycle, which may be named «the reputation economy» —a trend that was triggered by the crisis that started in 2008-2009, when the loss of trust affected both businesses and governments. The recovery of trust is essential for overcoming the economic crisis. The author argues that good reputation management may serve as a tool for restoring trust and today the business sector is in a better position for promoting management of strategic intangible assets. In order to restore trust, it is fundamental to understand and be able to manage social networks as well as relations with the stakeholders due to the fact that peers and experts are the only sources of information on companies and institutions that still enjoy trust of the individuals. The author presents the think tank Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership as a project initiated in this context with an objective to help companies and the public sector to improve management of key intangible assets (the reputation, the brand and the communication). The author argues the utility of this initiative in order to restore trust and successfully compete in this new context of the reputation economy.*

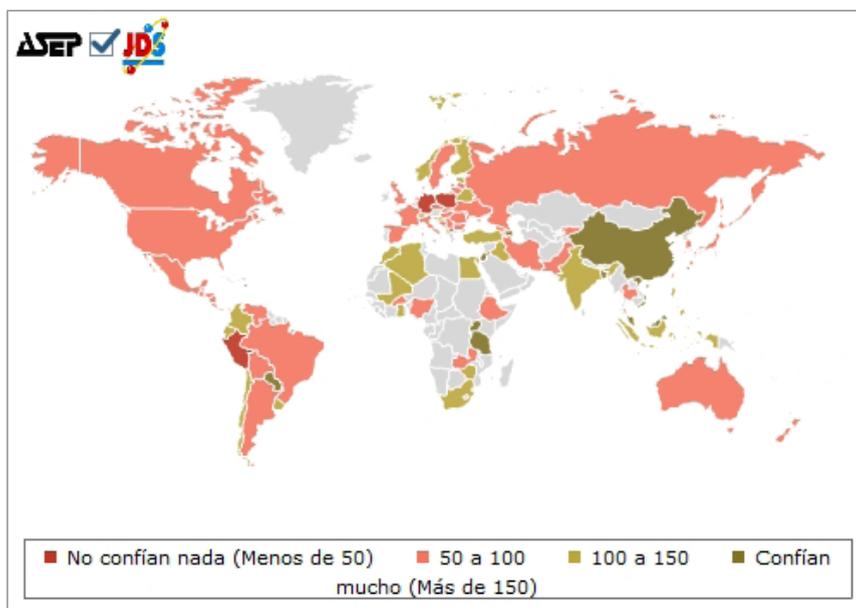
### **Autor**

Ángel Alloza [angel.alloza@corporateexcellence.org] ha sido Director de Estrategia y Evaluación del área global de comunicación y marca de BBVA. Es Consejero del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, miembro fundador del Foro de Reputación Corporativa, e investigador activo de la Comunicación Corporativa.

## 1. La confianza los gobiernos ha caído de forma alarmante

La crisis iniciada en 2008-2009 ha provocado una caída de la confianza que los ciudadanos del mundo depositaban en las empresas y en los gobiernos. En la primera fase se produjo una caída dramática de la confianza hacia las empresas y una fuerte presión social para que actuase el regulador. En la segunda fase 2010-2011 la confianza en los gobiernos cae a niveles nunca vistos y queda por debajo de las empresas. Los gobiernos parecen haber defraudado las expectativas de la opinión pública para regular la actividad empresarial y para afrontar los retos de la crisis (Edelman, 2012). El gráfico siguiente representa el grado de confianza hacia el Gobierno en el mundo. La fuente son los estudios Latino barómetro y World Values Survey (Inglehart et al., 2004).

El gráfico siguiente Principio del formularioFinal del formulario



Fuente gráfico: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurvey.jsp>

Hoy parece que nos encontramos con un contexto de pérdida de confianza generalizada, la opinión pública cuestiona los dos ejes de confianza que han funcionado hasta ahora. En el modelo hasta ahora vigente, la confianza que se depositaba en el Estado se trasladaba después a la sociedad civil o la confianza nacía de la sociedad civil y desde ahí llegaba al Estado y sus administraciones públicas (Putnam, 2003).

Esta pérdida generalizada de confianza es, sin embargo, relativa puesto que los ciudadanos necesitan, tanto por la importancia del instinto gregario como por las motivaciones básicas de la conducta, contar con referentes de confianza (Maslow, 1943; Freud, 1921), así vemos que aunque los últimos resultados de 2012 de Edelman registran una pérdida de confianza en todo el mundo hacia los gobiernos, las empresas, las organizaciones no gubernamentales y los medios de comunicación, esta pérdida es relativa. Las empresas, los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales caen menos que los gobiernos y esta tendencia es más sólida cuanto más alto es el nivel de educación y exposición a la información de los ciudadanos (Edelman, 2012).

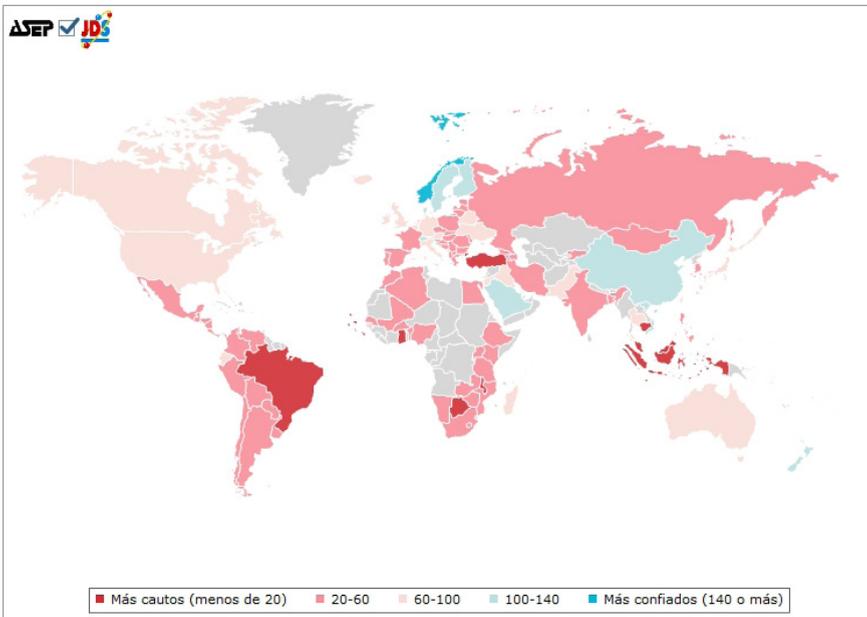
Estos resultados confirmarían que la confianza hacia la sociedad civil (empresas, medios de comunicación, y organizaciones del tercer sector) podría estar tomando el relevo a la confianza hacia el Estado y las instituciones públicas. Esta hipótesis se ve reforzada cuando analizamos las series históricas de confianza que miden **quiénes son los «interlocutores creíbles» como fuentes de información**. Desde 2005 la credibilidad se desplaza de los gobiernos y los directivos de las empresas a los «iguales», los empleados de base, las organizaciones no gubernamentales y las autoridades académicas, los científicos y los expertos (Edelman, series 2005-2012).

Las implicaciones para la gestión de la confianza son muy relevantes. El volumen de información disponible se multiplica y la conectividad la difunde instantáneamente de forma masiva (Castells, 2002). La información distribuida por los medios de comunicación y por las redes sociales crece en credibilidad y confianza en detrimento de la información corporativa comunicada por los altos directivos o por la empresa (Edelman, 2011: «confianza en los medios y confianza en las redes sociales»).

Algunos medios de comunicación, personas y organizaciones tienen información que otras no tienen, o al menos es lo que los ciudadanos consultados en la investigación perciben. Esto lo resuelven los ciudadanos preguntando a otros, pidiendo recomendaciones a otros que saben o que creen que saben (Castells, 2009). Las redes sociales dominan este flujo de defensores y de detractores de empresas, instituciones, gobiernos (Edelman 2011: *Rise of authority figures*).

Los *stakeholders* están ahora interconectados, es un nuevo sistema ecológico de influencias que afecta a percepciones y comportamientos. La confianza en los iguales destruye y crea valor. (Edelman 2011: *credibility of regular employees and «person like me»*).

En el gráfico siguiente podemos comparar el mapa de confianza en los iguales con el mapa de confianza en los gobiernos utilizando las mismas fuentes: Latino barómetro y World Values Survey (Inglehart 2004-2008). La confianza en los iguales supera a la confianza en los gobiernos con claridad.



Fuente gráfico: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurvey.jsp>

Las empresas, por último aparecen como una posible plataforma de reconstrucción de la confianza. Existe una gran diferencia de actitud y de credibilidad frente a las empresas con buena reputación y las empresas con mala reputación (Fombrun, 1996). Si un sujeto confía en una empresa creará la información positiva con un número bajo de repeticiones de la misma noticia y otorgará el beneficio de la duda con la información negativa que aparezca sobre esa empresa. Si, por el contrario, la empresa tiene mala reputación el sujeto creará la información negativa de forma inmediata, con una única aparición de la noticia (Edelman, 2010).

Las empresas con buena reputación podrían actuar como la punta de lanza en el proceso de recuperación de la confianza. En este sentido las empresas, como parte de la sociedad civil, estarían mejor situadas que los gobiernos, en estos momentos, para iniciar este camino. En un segundo momento la confianza se trasladaría desde este sector civil a los gobiernos e instituciones públicas (Noya, 2007).

Esta recuperación de la confianza es esencial para todos, empresas públicas y privadas, instituciones y gobiernos puesto que es el arco de bóveda de todo el sistema financiero y empresarial en el ámbito global. «La confianza está en el terreno de la recuperación económica; en el centro de una menor prima de riesgo

en los mercados; en el centro de un mayor valor de las acciones de cualquiera de nuestras compañías; en el centro de la experiencia y fidelidad del cliente. La confianza en definitiva, es la clave de todo» (Abril, 2011).

## **2. La marca y la reputación son las herramienta para gestionar la confianza**

Las bases de la construcción de la confianza están en adquirir compromisos sobre los temas y asuntos que son relevantes para los ciudadanos (como respuesta a lo que esperan de la organización los grupos de interés) y después cumplirlos. Por lo tanto, es un requisito fundamental que aquello que comunique una organización después lo vaya a poder cumplir en la realidad. Y esto es aplicable a una persona, a un profesional, a una empresa, institución o país (Bourdieu, 2000).

La marca corporativa es la plataforma de acción para expresar y comunicar esos compromisos o promesas de marca que después la organización deberá cumplir. La marca corporativa es el balance, que una empresa, institución o país consigue establecer entre las percepciones que comunica, es decir las expectativas que crea y las realidades o experiencias que entrega a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos (Alloza, 2010).

Una marca es fuerte, creíble, generadora de confianza y de buena reputación, en la medida en que no existe disonancia entre las percepciones o expectativas y las experiencias o realidades, es decir cuando la marca «dice lo que hace y hace lo que dice» (Instituto de Análisis de los Intangibles, 2010).

La reputación es el resultado de este proceso a lo largo del tiempo que conduce a ganar y mantener la confianza de los grupos de interés. La *reputación corporativa* es el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la corporación en el *stakeholder* que motivan conductas capaces de generar valor (Corporate Excellence, 2012). En este sentido, la reputación es la herramienta de gestión para fortalecer la confianza (Alloza, 2011).

La reputación es un sentimiento positivo hacia una persona o institución que integra tres vectores: admiración, buena estima y confianza. La reputación está en la base de la confianza. Se trata de un sentimiento de enorme relevancia puesto que es el detonante de las actitudes y comportamientos favorables hacia una empresa, una institución o un país. La buena reputación se basa en el buen hacer, es el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés (Ponzi, Fombrun et al., 2011).

El interés empresarial por la reputación corporativa se inició a comienzos de siglo a partir de casos como Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen, que son el paradigma de los efectos devastadores del llamado riesgo reputacional. Estos casos hicieron que los empresarios de todo el mundo se dieran cuenta de que una reputación mal gestionada puede poner en peligro la continuidad empresarial (Fombrun y Van Riel, 2004).

La clave para construir empresas, instituciones, ciudades o países con buena reputación es hacer lo que has dicho que ibas a hacer, hacerlo bien y comunicarlo. En el caso de las ciudades y los países, cuando hablamos de gestión de sus intangibles, podemos pensar en ellos de forma análoga a una marca corporativa (Porter, 2009: 25).

La marca ciudad o la marca país son generadoras de expectativas que entrega realidades (Olins, 2003). La marca se construye por tanto con realidades que se comunican, no se construye con campañas publicitarias (Hatch y Schulz, 2010). La marca país se apoya en las fortalezas que son las más relevantes para transmitir una imagen sólida. Son las dimensiones del desempeño de un país que utilizan los ciudadanos del propio país y del resto del mundo para evaluarlas (Corporate Excellence, 2012).

Las empresas de cualquier país, incluidas las empresas españolas, compiten en un mercado que tiende a ser cada vez más global. Incluso aquellas empresas cuya estrategia se circunscribe al mercado local tendrán que afrontar aquí la competencia de empresas y marcas internacionales. Por otro lado, en un contexto de progresiva globalización, las empresas españolas ya no pueden competir de manera sostenible únicamente por precio y, a largo plazo, ni tan siquiera por la calidad de la oferta (Anhold, 2002: 230). Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y su calidad es una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para conseguir una ventaja competitiva sostenible está en la marca (Oroval, 2011).

El país de origen de un producto o servicio representa una parte significativa de su fortaleza o debilidad. La marca país actúa como respaldo de confianza para las marcas de producto o servicio provenientes del mismo. Se produce un trasvase de atributos entre los que se asigna al país y los que se vinculan a las marcas de producto, a las empresas (Anholt, 2002).

Este trasvase puede funcionar tanto en sentido positivo como negativo. Una marca o empresa procedente de un país percibido como sofisticado encontrará pocos problemas en ser percibida como sofisticada, pero por el mismo motivo una marca procedente de un país percibido como informal lo tendrá muy difícil para ser percibida como seria (Anholt y Hildrech, 2004).

Las marcas y empresas exitosas y con buena reputación contribuyen a mejorar la percepción y reputación de la marca país. Esto funciona en especial con las grandes corporaciones que tienen gran visibilidad, este efecto de las grandes empresas, a su vez, ayuda a mejorar la reputación de otras marcas y empresas más pequeñas con el mismo origen (Corporate Excellence, 2012).

Gestionar la marca país y la reputación significa creación de valor a largo plazo, es asumir un nuevo rol de la empresa al servicio de los grupos de interés, donde sólo la creación de valor compartido y equilibrado permitirá un crecimiento sostenible y capaz de generar cohesión social (Barton, 2011).

### **3. La reputación está vinculada a la generación de negocio y a la creación de valor**

La buena reputación impacta en las actitudes y comportamientos favorables de los grupos de interés que son clave para la supervivencia y el crecimiento de una empresa. La buena reputación incrementa la atracción de los consumidores, del capital, del talento, facilita la internacionalización de las empresas y permite alinear los intereses y voluntades de toda la organización para conseguir los objetivos de negocio (Quevedo, 2003). Además, la reputación genera prescriptores y reduce el número y la intensidad de los detractores en particular en las redes sociales (Madden y Smith, 2010).

Las empresas con mejor reputación hacen que el 72,3% de sus clientes recomienden sus productos y servicios a sus amigos y familiares, frente al 9,4% de las empresas que ocupan los últimos lugares del *ranking* de reputación (Global Pulse, 2011).

La reputación protege el valor de las empresas. Desde el punto de vista del riesgo reputacional, sabemos que las empresas más reputadas apenas tienen detractores, menos de un 3% (personas que hablan mal de ellas a su entorno) frente al 40% de los detractores, que hablan mal de las empresas con peor reputación (Fombrun, 2011).

Hoy sabemos que la reputación y la confianza tienen valor en los mercados. Sólo dos ejemplos: desde enero de 2001 hasta hoy, las empresas presentes en *Fortune Most Admired Companies* han llegado a cotizar hasta 60 puntos básicos por encima de las empresas del Standard & Poors 500. Segundo ejemplo: desde enero de 2004 hasta hoy, las compañías incluidas en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), han llegado a tener una prima de valor de 34 puntos básicos respecto de las empresas del Dow Jones Industrial (DJSI Global Report, 2010).

### **4. La reputación es el nuevo territorio para la competitividad**

Las empresas del siglo XXI no compiten por lo que es fácilmente copiable, no compiten por los productos, por los servicios, no compiten por costes, ya que productos y servicios se pueden copiar fácilmente y los costes nos remiten a los mercados emergentes; en este sentido, las empresas occidentales no pueden competir en el plano de los costes con esos mercados emergentes (Oroval, 2011).

El territorio de la competencia está en otro lugar, está en la innovación y en los intangibles, en este nuevo entorno hay que competir por aquello que genera márgenes, que genera riqueza, se trata de competir con los intangibles de mayor valor, como la marca y la reputación corporativas; son las dos palancas de diferenciación duradera y de generación de márgenes y riqueza (Alloza, 2010).

Por eso la buena reputación es el territorio de la verdadera competencia. La reputación se ha constituido en el verdadero territorio donde compiten las empresas, las instituciones, las ciudades y los países. En este contexto, todos vamos a luchar por ocupar el espacio privilegiado de las empresas, de las marcas que son merecedoras de una buena reputación. Sólo los que lideren por su buena reputación serán capaces de atraer a más clientes, al mejor talento, también al mejor capital y serán en definitiva las que conservarán su licencia para operar en los mercados nacionales e internacionales (Alloza, 2011).

## 5. La «economía de la reputación» está aquí para quedarse

Estamos asistiendo a un cambio de paradigma, estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que podríamos denominar «economía de la reputación» (este término fue empleado por primera vez en la International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness en Río de Janeiro en mayo de 2011). Un contexto en el que cambia el rol de la empresa, y la relación de poderes tradicional. El poder está trasladándose a los grupos de interés (opinión pública, clientes, empleados, reguladores, accionistas, proveedores, etc.). El nuevo rol de las empresas y de las instituciones es estar a su servicio (Montañés et al, 2010).

Los líderes empresariales en la «economía de la reputación» deben saber leer este contexto social, conocer en profundidad quiénes son esos grupos de interés y cuáles son sus demandas, necesidades y expectativas, es lo que va a determinar el futuro de su empresa. El éxito empresarial estará basado en saber identificar y fortalecer la relación con esos grupos antes y mejor que los competidores (Freeman, 1984).

La economía de la reputación, basada en indicadores no financieros (como la reputación, la marca, la satisfacción de los clientes, el compromiso de los empleados) deben complementar a los indicadores financieros tradicionales para formar parte de los cuadros de mando de las compañías. Los indicadores financieros nos hablan sobre cómo hemos generado resultados financieros en el pasado, los indicadores no financieros nos dicen cómo vamos a crear riqueza en el futuro (Kaplan y Norton, 1992).

Estos indicadores no financieros pueden ayudar a las empresas e instituciones públicas a romper el círculo vicioso creado por los indicadores financieros que les atan al corto plazo. Se trata de incorporar la visión a largo plazo, la visión multi-stakeholder que son las bases de una refundación del sistema económico vigente.

En las últimas décadas las empresas han estado guiándose esencialmente sólo por los indicadores financieros y estos se han enfocado al corto plazo, igual que los incentivos de los directivos. Eso ha facilitado que en muchas compañías se haya roto la integridad y hayan tenido comportamientos poco éticos (Oliver y Alloza, 2009).

Por ello tenemos que avanzar hacia «economía de la reputación» o lo que otros denominan «capitalismo para el largo plazo» (Barton, 2011). Precisamente la gestión de la reputación, al proporcionar indicadores no financieros que complementan a los financieros, se convierte en un factor clave para el cambio de paradigma que necesitan las empresas para crecer de forma sostenible. Se trata de complementar los indicadores financieros con estos otros indicadores y vincularlos a los bonus para los directivos de las organizaciones. De esta forma podremos alinear mejor los intereses de los accionistas, directivos y de la sociedad en su conjunto.

## **6. Un grupo de grandes empresas españolas ha sido pionero en la gestión de la reputación corporativa**

El proceso de internacionalización de las grandes empresas españolas, a comienzos de la pasada década, ayudó a la toma de conciencia por parte de sus gestores del peso y relevancia de los intangibles, de la marca y de la reputación corporativa.

La experiencia de las empresas españolas durante los años 90 en América Latina, y a comienzos del 2000 en nuevos mercados con una fuerte competitividad basada en grandes marcas, como Estados Unidos y Europa, demostraban la validez de la tesis que defiende que construir una buena reputación es fundamental para lograr el éxito (Alloza y Noya, 2004).

En 2002, cuatro grandes empresas españolas (Aguas de Barcelona, BBVA, Telefónica y Repsol) se unieron para fundar el Foro de Reputación Corporativa (fRC) como un espacio de colaboración para cubrir las lagunas en los modelos de gestión y herramientas de medición de la reputación corporativa y la demostración empírica de su contribución al negocio y a la creación de valor.

El proyecto se desarrolló rápidamente y llegó a agrupar a empresas muy relevantes en la economía española como, entre otras, Abertis, Adif, Agbar, BBVA, Critería, Danone, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Iberia, Renfe, Repsol, Sol Meliá, Telefónica.

Como fruto del trabajo conjunto entre estas empresas, en mayo de 2006 se presentó en Nueva York el *case study* sobre la Creación y Modelo de Funcionamiento del Foro de Reputación Corporativa de España. En esta misma conferencia se hizo público por primera vez un modelo de medición y de gestión de la reputación corporativa denominado *RepTrak*, desarrollado gracias a la colaboración y financiación de un amplio programa de investigación cualitativa internacional por parte del Foro de Reputación Corporativa con la dirección técnica de la consultora norteamericana Reputation Institute.

Se tomó como base de esta investigación los primeros trabajos realizados con el modelo de medición de la reputación, Reputation Quotient (Fombrun, Gardberg

y Sever, 1999). El resultado de este proceso de colaboración fue la creación del modelo de medición y seguimiento continuo (*tracking*) para la gestión de la reputación que se llamó RepTrak™ y que tuvo su origen en la iniciativa de colaboración de las empresas españolas integradas en el Foro de Reputación Corporativa (Alloza y Martínez, 2007) que tuvieron como objetivo claro impulsar la creación de un estándar mundial de medición y gestión de la reputación corporativa.

El resultado ha sido satisfactorio en la medida en la que Reptrak se ha consolidado en seis años como el método más utilizado en el mundo por la comunidad empresarial para medir y gestionar la reputación corporativa (International Conference on Corporate Reputation, *Creating value through Stakeholder Alignment*, 2006).

A partir del año 2006, el Reputation Institute creó un observatorio global de la reputación corporativa utilizando RepTrak™. Los resultados de esta investigación realizada en más de 30 países se publican cada año en la revista Forbes (*Most Reputable Companies in America; Most Reputable Companies in the World*. 2006-2011).

Otro hito significativo fue la implantación de áreas de gestión específicas de la reputación corporativa. En 2008, todas las empresas del fRC contaban ya con direcciones, departamentos o áreas dedicadas a la gestión de la reputación.

Mientras las empresas avanzaban en los modelos y herramientas de gestión de la reputación, entre los años 2000 y 2006, los estudios académicos relacionados con el resto de los intangibles se duplicaban en número (The Conference Board Business Information Service, 2006), esta proliferación ponía de manifiesto la ausencia de un consenso académico suficiente.

Esta situación implicó para las empresas la necesidad de contribuir a crear una doctrina más sólida sobre el valor de intangibles y su gestión e impulsó la creación del Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI) en 2004, una iniciativa promovida por un grupo relevante de grandes empresas, consultoras, escuelas de negocio e instituciones públicas.

El IAI nace con la misión de introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles, buscando soluciones de consenso, aportando la colaboración de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos para ayudar a crear los parámetros de medición y monitorización de los intangibles e integrar los diversos recursos intangibles en los procesos de valoración y gestión.

A partir de 2007, se inicia una estrecha colaboración entre el IAI y el fRC. Mientras desde el IAI se avanza rápidamente en los trabajos académicos, en la definición y relaciones de conceptos como el capital estructural y humano y el capital relacional (marca y reputación), el fRC aporta la experiencia real de la investigación aplicada y la gestión empresarial.

El fruto final de este trabajo de colaboración, a finales de abril de 2011, se materializa con la decisión de las empresas del fRC y las del IAI de unirse y crear la Fundación Foro para la Reputación, Marca y Comunicación Corporativa, esta Fundación se presenta en público el 28 de junio de ese año con el nombre de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership ([www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)), un modelo avanzado de colaboración y *coopetencia* empresarial para avanzar en el conocimiento y la gestión de los intangibles.

## **7. Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership**

Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership es un laboratorio de ideas promovido por seis Patronos: BBVA, Iberdrola, CaixaBank, Repsol, Santander y Telefónica y por nueve compañías asociadas, públicas y privadas, que representan lo mejor de los sectores punteros de la economía del país (Adif, Agbar, Bankinter, Correos, Danone, El Corte Inglés, Gas Natural Fenosa, Mapfre, Meliá Hotels Internacional y Renfe).

Este conjunto de empresas acumula un valor de 250.000 millones de euros en capitalización bursátil (más del 60% del IBEX35 datos de 2011). Y cuenta con más de 750.000 empleados en 82 países.

En clave analógica, este conjunto de empresas es equiparable a la economía de uno de los treinta primeros países del mundo por PIB, y también sería el país más sostenible, ya que todas estas empresas cotizadas figuran en el índice Dow Jones Sustainability. En clave analógica, claro. Las empresas no cotizadas públicas y privadas de Corporate Excellence se encuentran entre las más avanzadas en gestión de la marca corporativa, la reputación y la responsabilidad social empresarial.

Corporate Excellence cuenta con las mejores alianzas nacionales e internacionales con más de veinte instituciones académicas y centros de conocimiento que trabajan hoy en el campo de la reputación, la marca, la comunicación y los asuntos públicos.

Su misión es ayudar a las empresas a desarrollar modelos de gestión excelentes en reputación, marca, comunicación, asuntos públicos y métricas, mediante el intercambio de buenas prácticas entre los socios y el conocimiento de los principales expertos internacionales sobre intangibles. Su objetivo principal es el de ayudar al fortalecimiento de la reputación de todas las empresas que integran Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership, así como de todo el tejido empresarial español y, en último término, contribuir de forma positiva a la reputación de España (Villafañe, 2008).

El camino por recorrer es largo y la oportunidad es clara, los datos lo demuestran: el desarrollo de las áreas de gestión de la reputación corporativa es todavía muy incipiente en el tejido empresarial español (apenas el 37% de las grandes

empresas españolas cuentan con un área específica de gestión de la reputación), sin embargo, la gestión de los intangibles ya es el asunto de mayor relevancia en la agenda de los principales ejecutivos españoles (Investigación realizada por Foro de Reputación Corporativa en febrero de 2011, no publicada).

Corporate Excellence es una plataforma para ayudar a navegar, en la economía de la reputación donde todos vamos a luchar por ocupar ese espacio privilegiado de las organizaciones con buena reputación, que son admiradas, generadoras de confianza, que atraen clientes, talento y capital.

Este laboratorio de ideas es un puente entre las grandes empresas públicas y privadas, las Administraciones Públicas y el tercer sector. En este sentido Corporate Excellence tiene una clara vocación de colaboración en materia de asuntos públicos. El sector público y el sector privado son dos ámbitos de la realidad política, social y económica que se necesitan mutuamente. Las dos esferas son necesarias, complementarias e interdependientes (Corporate Excellence, 2011).

Los problemas a los que se enfrentan actualmente las sociedades han adquirido una dimensión tan relevante que la solución radica en abordarlos conjuntamente. Existe una clara oportunidad para la creación de puentes entre las dos orillas. Hoy es más necesario que nunca ayudar a las empresas y al sector público a ser conscientes de los evidentes beneficios de la cooperación entre lo público y lo privado. A clarificar de forma transparente cual es la naturaleza de esta colaboración, cuales son las intenciones y los objetivos de cada una de las partes, y a establecer también los lógicos límites por cada parte. Este conocimiento permite aprovechar el trabajo, el potencial y las oportunidades de colaboración entre ambos mundos con un pleno desarrollo dinámico de la creatividad, la innovación, la generación de riqueza y progreso para la sociedad en su conjunto (The Canadian Council por Public Private Partnerships, 2008).

Corporate Excellence dispone de conocimientos y experiencias de primer nivel que pueden constituir una base sólida de transferencia de conocimiento de mutua utilidad para el sector público y el privado. En especial por la aportación de *know-how*, información, estándares, experiencias y mejores prácticas en materia de reputación y gestión de activos intangibles (Corporate Excellence, Newsletter, 2011).

Existe una oportunidad para avanzar en España en el campo de la gestión de intangibles, sobre todo en materia de marca y reputación.

En marca: la buena gestión de la marca producto y la marca corporativa es generadora de ventaja competitiva para las empresas públicas y privadas y factor estratégico para la internacionalización de todo el tejido empresarial español (Oroval, 2011).

En reputación: clave para la recuperación de la confianza, el fortalecimiento, la diferenciación positiva y, como consecuencia de lo anterior, la creación de valor para las empresas, las instituciones, el propio país, las comunidades autónomas

y las ciudades. La buena gestión de todas las dimensiones que sustentan a la reputación, como la transparencia, el buen gobierno, la ética, la responsabilidad, la sostenibilidad, la calidad de productos y servicios, la innovación, la calidad de los entornos de trabajo, la calidad de la gestión y los buenos resultados financieros (Van Ham, 2000).

La reputación, así entendida, es generadora de valor, de ventajas competitivas, de atracción de talento, de inversiones y actúa como facilitadora de alianzas con los mejores actores económicos, políticos y sociales (Corporate Excellence, 2011).

## 8. Los objetivos de Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership

Las exigencias para navegar con éxito en la «economía de la reputación», marcan algunos retos y objetivos muy claros para Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership en cinco ámbitos.

En primer lugar, el objetivo es ayudar a recuperar la confianza. Es necesario para las empresas reducir la distancia entre nuestra identidad, lo que somos y queremos proyectar y la percepción que se tiene de nosotros. Este es el punto de arranque de la construcción de la reputación (Shultz y Hatch, 2010).

En segundo lugar, es necesario fortalecer la marca corporativa. Los ciudadanos quieren saber quién está detrás de un producto o un servicio. Diversos estudios demuestran cómo las percepciones sobre los productos influyen menos (un 40%) en la valoración global que hacen los consumidores de las empresas, lo que más cuenta en la percepción sobre la marca corporativa, es decir sobre la propia empresa (60% del peso) (Global Pulse, 2011).

El relato del pasado se construía sólo en base a los productos; hoy la historia que interesa de verdad es la que habla de la empresa, de la institución, de la ciudad o del país. Las marcas corporativas están incrementando su rol como depositarias de garantía y confianza para avalar a las marcas de producto o a los productos que están siendo endosado por esta marca corporativa (Gaines-Ross, 2011).

En tercer lugar, hay que consolidar nuevos indicadores del éxito empresarial porque el nuevo sistema de la «economía de la reputación» necesita de indicadores no financieros, sólidos y rigurosos como son la marca, la reputación, el compromiso de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Estos indicadores en los que Corporate Excellence va a trabajar con especial empeño permiten saber a las empresas cómo van a conseguir el valor futuro frente a los indicadores financieros que les dicen cómo han generado ese valor en el pasado.

Contar con indicadores no financieros, aceptados por todos los actores económicos, supone introducir en las empresas un horizonte de largo plazo y una mirada que abarca a todos su grupos de interés y no únicamente a los inversores (Barton, 2011).

Las métricas deben mostrar todo el poder de la cadena de valor de la reputación que asegura un retorno recurrente y acotado de riesgos para el accionista. Esta cadena de valor arranca en el cliente y el empleado. La construcción de la reputación se hace desde adentro hacia afuera. Una cultura corporativa fuerte y el orgullo de pertenencia de los empleados generan satisfacción en los clientes y permiten construir una marca que crece gracias a las recomendaciones de terceros, gracias al poder creciente del «boca-oreja» (Weimann, 1996; Buttle, 1998).

En cuarto lugar, hay que trabajar para fortalecer la reputación de España. Las empresas que se globalizan necesitan conseguir y mantener sus licencias para operar en los mercados del mundo. En este punto, las empresas se ven potenciadas o mermadas directamente por la reputación de sus países de origen, la medición de la reputación de España será una de las prioridades. Al mismo tiempo fortalecer la reputación de las grandes empresas españolas contribuye a mejorar la reputación de España (IAI, 2009, 2010).

Para navegar en la «economía de la reputación» necesitamos al mejor capitán de la nave. Es necesario ayudar a las empresas a navegar desde las direcciones de comunicación corporativa (con las múltiples denominaciones distintas que hoy recibe este cargo en las empresas), es la función directiva que requiere ser potenciada en el tejido empresarial español. Esta función debe aglutinar las tareas y las responsabilidades que pueden hacer posible cumplir con los retos que impone la nueva «economía de la reputación» (Casado, 2011).

## 9. Conclusiones

En este documento el autor ha defendido que en el mundo occidental estamos entrando en un nuevo ciclo económico al que se denomina «economía de la reputación». El autor ha argumentado que la buena gestión de las marcas y de la reputación son la palanca para recuperar la confianza y que son actualmente las empresas quienes están mejor posicionadas para impulsar esta recuperación mediante la gestión estratégica de sus intangibles. El autor ha presentado la creación del laboratorio de ideas Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership, como una iniciativa empresarial española que ha nacido en 2011 con el objetivo de ayudar a las empresas y al sector público a gestionar mejor los intangibles clave (reputación, marca y comunicación) y ha argumentado la utilidad de esta iniciativa para la recuperación de la confianza y para mejorar la competitividad del tejido empresarial y la confianza en las instituciones españolas en este nuevo ciclo económico.

Las conclusiones del autor son, en resumen, las siguientes:

**Los intangibles:** Lo que hemos aprendido en estos diez años de trabajo de análisis y de gestión de los intangibles en nuestro laboratorio de ideas Corporate Excellence demuestra de forma clara la relevancia de la «economía de la reputación» para el futuro y para la sostenibilidad de las empresas e instituciones. Hemos visto como la buena gestión de los intangibles es determinante, tanto para proteger el valor de las empresas frente a las crisis reputacionales, como para incrementarlo de forma sostenida en el tiempo, una vez que se superan las crisis puntuales. La diferenciación que se mantiene a lo largo del tiempo viene asegurada por los intangibles y no por los productos y los servicios que son cada vez más homogéneos, banales e incapaces de soportar los márgenes necesarios para crear riqueza.

**Colaboración y *coopetencia*:** El método de trabajo elegido e implantado por Corporate Excellence basado en combinación de la colaboración y *coopetencia* empresarial, la colaboración público-privada y las alianzas con el mundo académico constituyen una experiencia de valor contrastado para la generación de conocimiento y de innovación aplicada. Esta iniciativa empresarial está dando lugar a la creación de grupos similares en otros países del mundo que siguen este modelo creado en España a partir del lanzamiento del Foro de Reputación Corporativa en 2002 y de la presentación pública de este caso en mayo de 2006 en Nueva York.

**La tecnología y la información:** Los cambios tecnológicos y la nueva sociología de la información y la comunicación hacen aun más necesario poner el foco en la gestión excelente de los intangibles. El volumen de información disponible para los grupos de interés se multiplica y la conectividad la difunde instantáneamente de forma masiva. La tecnología, como sector de actividad, ocupa el primer lugar en generación de confianza, es el sector que ocupa el primer puesto en todo el mundo (el último es la banca). La tecnología parece ser percibida como una manera de facilitar la vida, el acceso a la información y el empoderamiento de los ciudadanos.

**Las redes sociales:** La información se distribuye de forma asimétrica, algunas personas/organizaciones tienen información que otras no tienen. Esto determina que los ciudadanos se comunican entre sí, preguntan unos a otros, piden recomendaciones a los que saben o que creen que saben. Las redes dominan este flujo de defensores y de detractores de las empresas y de las instituciones. La credibilidad y la confianza que los ciudadanos depositan en estos prescriptores o detractores son infinitamente mayores que las que otorgan a las empresas y a los políticos. Los científicos, los médicos, los educadores, las ONG y los amigos y familiares ocupan los primeros puestos en generación de confianza. Esta confianza que se deposita en los «iguales» parece operar a la hora de construir o de reconstruir la confianza hacia una empresa o una institución como una metáfora de círculos concéntricos o círculos de confianza en los que la confianza irradia

desde el centro hacia la periferia. Son los públicos más cercanos a una organización los prioritarios en este proceso, la confianza se construye de adentro hacia afuera. Empieza con los empleados que «recomiendan» la empresa y sus productos a los clientes, después los clientes a los no clientes, y los no clientes a la sociedad en su conjunto. Este proceso que combina el «boca-oreja» con la capacidad numérica de prescripción de las redes sociales es mucho más eficaz y eficiente que cualquier otra forma tradicional de mejorar percepciones, juicios y actitudes.

**La comunicación:** Este contexto cambia las reglas del juego de la comunicación tradicional basada en la persuasión. La persuasión ha muerto en favor de la gestión de la influencia. Un nuevo paradigma al que se enfrentan las empresas y los medios de comunicación. Las inversiones en publicidad masiva se desplazan en todo el mundo hacia las redes sociales, los procesos de alineamiento de los empleados y los modelos de gestión de fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés. En este contexto la innovación en comunicación se convierte en clave para llegar con credibilidad y eficacia a todos los grupos de interés. La innovación en la gestión de los canales y en la creación de contenidos que generen identificación y atracción, lejos de los modelos convencionales de comunicación comercial intrusiva y unidireccional.

**Los grupos de interés:** Los grupos de interés están ahora interconectados, es un sistema ecológico de influencias que moldea las percepciones, los juicios y evaluaciones hacia las personas, empresas e instituciones. Estos juicios y evaluaciones desencadenan comportamientos favorables o desfavorables, destruyen y crean valor. La reputación se convierte en clave para competir y crear valor y otorga un rol diferente a la empresa en su relación con los grupos de interés.

**Los nuevos líderes:** Navegar con éxito en la nueva «economía de la reputación» requiere que las empresas y las instituciones tengan líderes capaces de entender este nuevo entorno, profundos conocedores de las expectativas de todos los grupos de interés, que reconocen que hoy quien detenta el poder son precisamente estos grupos. Son líderes que tienen la visión y el valor suficientes para transformar sus organizaciones para ponerlas al servicio de sus grupos de interés.

**El éxito empresarial:** Debemos entender el éxito como la capacidad de responder mejor que los competidores a las exigencias de los grupos de interés. Se trata de establecer un nuevo modelo de empresa que logre alcanzar el liderazgo reputacional. Se trata de liderar por la buena reputación que otorgan los grupos de interés a la empresa.

**El éxito debe medirse:** La tarea corresponde al máximo ejecutivo de las organizaciones que necesita contar con un nuevo cuadro de mando que complemente a los indicadores financieros tradicionales con nuevos indicadores no financieros que le ayude a focalizar a la organización en el largo plazo y al servicio de sus grupos de interés.

El éxito demanda unir fuerzas: Los retos a los que se enfrentan actualmente los actores económicos y sociales han adquirido una dimensión tan relevante y exigen una inversión de recursos tan importante que su resolución no puede plantearse sólo desde el ámbito público o sólo desde el sector privado. La solución radica en abordarlos conjuntamente, entendiendo y asumiendo que tanto las empresas privadas como la esfera de lo público y todos los actores sociales constituyen una parte necesaria –pero no siempre suficiente– para la solución de los problemas. Para construir este nuevo entorno competitivo anclado en la buena gestión de los intangibles, es necesario avanzar en un modelo colaborativo de coaliciones formadas por las empresas más «sofisticadas» como las que componen Corporate Excellence, que trabajen junto a otras empresas públicas y privadas, a las administraciones públicas y a los reguladores.

## Referencias

- Abril, Luís (2011). El precio de la fama. En: *Actualidad Económica*, septiembre.
- Alloza, Ángel; Martínez, Luís Carlos (2007). La medición y el fortalecimiento de la reputación corporativa. En: Hernández Robledo, Miguel Ángel; Losada Vázquez, Ángel; Macías Castillo, Agustín (coords.). *Estrategia y conducta social de la organización*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Alloza, Ángel; Noya, Francisco Javier (2004). Capital disonante: la imagen de las inversiones españolas en América Latina. En: *Documento de Trabajo núm. 6/2044*, Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- Alloza, Ángel (2010). De Maquiavelo a la neurociencia: las marcas que queremos. En: Villafañe, Justo. *Informe Anual 2010. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Prentice Hall.
- Alloza, Ángel (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, n.º. 207, diciembre, 22-32.
- Anholt, Simon; Hildrech, Jeremy (2004). *Brand America*. London: Cyan.
- Anholt, Simon (2002). Nation – Branding. En: *The Journal of Brand Management*, vol. 9, n.º.4-5, 229-239.
- Barton, Dominic (2011). Capitalism for the long term. En: *Harvard Business Review*, marzo.
- Bourdieu, Pierre (2000). Las formas del Capital: Capital económico, capital cultural, y capital social. En: Bourdieu, Pierre. *Poder, derecho, y clases sociales*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Buttle, Francis A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. En: *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, n.º 3, 241-254.

Casado, Ana (2011). «El Chief Reputation Officer (CRO): Un nuevo modelo para la reputación corporativa». Málaga: Universidad de Málaga. Tesis Doctoral.

Casado, Ana M., García, Saida; Peláez, José I. (2011). La marca país y su importancia en la economía de la reputación. En: Actas Icono 14 del II Congreso Internacional Sociedad Digital, nº 8. Revista de Comunicación y nuevas tecnologías.

Castells, Manuel (2002). *La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red*. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores.

Castells, Manuel (2009). *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial.

Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2012). *La reputación de España en el Mundo*. Publicación propia edición en curso.

Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2011). Área Asuntos Públicos. Documento de partida sobre asuntos públicos. ¿Cómo entendemos en Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership los 'Asuntos Públicos' y por qué ahora constituyen una clara oportunidad? (documento interno). En: DJSI Global Report. <http://www.sustainability-index.com/>.

Edelman (2003-2012). *Trust Barometer*. En: <http://trust.edelman.com/>.

Fombrun, Charles (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

Fombrun, Charles; Gardberg, Naomi A.; Sever, Joy M. (1999). The Reputation Quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation. En: *The Journal of Brand Management*, vol.7 nº 4, 241- 255.

Fombrun, Charles; Van Riel, Cees (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New York: Pearson-Financial Times.

Fombrun, Charles (2011). Navigating the Reputation Economy. En: *15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness*. New Orleans, USA.

Forbes Magazine (2010): *World Most Reputable Companies*. En: <http://www.forbes.com/sites/kenmakovsky/2011/07/18/most-reputable-companies>. Ranking publicado desde 2006.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman

Freud, Sigmund. (2010). *Psicología de las masas*. Madrid: Alianza Editorial.

Gaines-Ross, Leslie (2011). *The Company behind the Brand: in reputation we trust*. Weber Shandwick Publication.

Hatch, Mary Jo; Shultz, Majken (2010). *Esencia de Marca*. Madrid: Editorial Lid Colección Acción Empresarial.

Inglehart, Ronald et al. (2003). *Human beliefs and Values. A cross-cultural Sourcebook based on the 1999-2002 Values Survey*. México: Siglo XXI Editores.

Instituto de Análisis de los Intangibles (2008-2010). *La reputación de España en el Mundo*. Publicación propia.

Kaplan, Robert y Norton, David (1992). CMI Balanced Scorecard – BSC. En: *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Latinobarómetro y World Values Survey (2004- 2008). En: <http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurvey.jsp>.

Madden, Mary; Smith, Aaron (2010). *Reputation Management and Social Media*. Washington, DC: Pew Internet & American Life Project. En: [http://pewinternet.org/~/media/Files/Reports/2010/PIP\\_Reputation\\_Management.pdf](http://pewinternet.org/~/media/Files/Reports/2010/PIP_Reputation_Management.pdf), consultado el 26 de mayo de 2010.

Maslow, Abraham (1998). *Hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.

Montañés, P. et al. (2010). *Aquí quién manda*. Madrid: Pearson Editores.

Noya, Francisco Javier (2007). *Diplomacia Pública para el Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Ariel.

Olins, Wally (2003). *Las marcas según Wally Olins*. España: Turner.

Oliver, Xavier; Alloza, Ángel (2009). *Atrapados por el consumo*. Madrid: Lid Editorial colección acción empresarial

Oroval, Josep Maria (2011). *El rol de las marcas en la internacionalización de las empresas españolas*. Informe para el Observatorio de Empresas Multinacionales Españolas (OEME).

Ponzi, Leonard; Fombrun, Charles; Gardberg, Naomi (2011). Reprtrak Pulse: conceptualizing and validating a short term measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 14, n°1, 15-35.

Porter, Michael (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

Putnam, Robert; Goss, Kristin (2002). Introduction. En: *The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press.

Quevedo, Esther de (2003). *Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular*. 1º edición. Madrid: Paraninfo.

Reputation Institute (2011). *Global Reputation Pulse – U.S. Top 100 y Global Top 100: The 2011 Global RepTrak™ 100: The World's Most Reputable Companies*. Reputation Institute N.Y. June 8. En: [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com).

The Canadian Council for Public Private Partnerships, (2008). *A Position Paper by the Accounting Task Force of The Canadian Council for Public-Private Partnerships*. Publicación propia. En: <http://www.pppcouncil.ca/bookstore/bookstore-guidance-and-position-papers.html>.

The Conference Board Business Information Service (2006). En: [http://www.conference-board.org/pdf\\_free/AnnualReport2006.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/AnnualReport2006.pdf).

Van Ham, Peter (2000). The rise of the Brand State. En: *Foreign Affairs*, vol 80, n° 5, 2-6.

Villafañe & Asociados, (2008). *Marca y Reputación Ciudad*. Presentación del Profesor Justo Villafañe. En: [http://www.villafane.info/index.php?section=ultimas\\_conferencias](http://www.villafane.info/index.php?section=ultimas_conferencias).

Weimann, Gabriel (1996). *The influentials. People who influence people*. Albany: State University of New York Press.

### **Referencia de este artículo:**

Alloza Losana, Ángel (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n°3. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 27-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>