

entrevista a justo villafañe

Director de Merco

La reputación empresarial es global porque España es un país de multinacionales

Para el creador del prestigioso estudio Merco la economía de la reputación debe basarse en resultados, ética, calidad, RSC, innovación e internacionalización

Juan E. Ballesteros

Las empresas españolas más pujantes en el mundo son las que tienen mejor reputación. No sólo vendemos bienes y servicios y somos líderes en sostenibilidad (con las renovables por ejemplo) o transporte (con el AVE), sino también exportamos imagen y marca. ¿Qué conclusiones se desprenden en este sentido del informe Merco 2011? ¿Son conscientes las empresas españolas de que la reputación es un valor global?

Probablemente el salto económico más importante de España en los últimos veinte años haya sido la internacionalización de sus empresas. El nuestro es un país de multinacionales, y en buena medida sobre esa variable –la internacionalización– construyen varias de las empresas que ocupan el *top ten* de Merco 2011 su reputación corporativa. Este es el caso, pe-

ro no solo, de las tres primeras –Santander, Inditex y Telefónica– que tienen en su expansión internacional el mejor antídoto anticíclico para la situación actual y estas compañías y muchas otras multinacionales españolas saben muy bien que la reputación es un valor global.

Quizá lo más destacable de los resultados de Merco 2011 sea el cambio de líder. Santander, por vez primera en las once ediciones de Merco, es la empresa con mejor reputación corporativa, logrando una suerte de binomio virtuoso con su presidente, Emilio Botín, que también es el primer ejecutivo más reputado según Merco Líderes 2011.

Las reformas están en marcha y parece que la recuperación va por buen camino. ¿Qué hemos aprendido de la crisis? ¿Qué nos hemos dejado después de que nuestra reputación haya sido arras-

trada y comparada con la de los países que han precisado un rescate? ¿Qué errores no debemos volver a cometer?

Vaya por delante que, como tantos ciudadanos españoles, no estoy de acuerdo con comparaciones como las que nuestro país ha tenido que padecer en los últimos meses y que, afortunadamente, han amainado –espero que definitivamente– tras comprobar que después de la intervención de Portugal no ha pasado nada, más allá de la historia inicial con un repunte de nuestra prima de riesgo no especialmente significativa.

Dicho esto, también quiero subrayar con toda claridad que una de las fortalezas reputacionales de España son sus empresas multinacionales; aquellas que no solo constituyen una riqueza fiscal nada desdeñable sino que suponen instrumentos anticíclicos muy importantes. La internacionalización es una de las seis variables de la reputación corporativa para

merco2011



entrevista a justo villafañe

Merco, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, y España cuenta con una veintena de grandes compañías con cifras de negocio en el exterior superiores a las de su mercado doméstico.

Las enseñanzas de esta crisis son dos principalmente: España, y sus empresas, necesita un modelo productivo basado en la innovación; aunque cueste sacrificios importantes hay que hacer la transición definitiva hacia una economía del conocimiento.

La segunda enseñanza es perseverar —como se está haciendo— en la internacionalización, algo impensable hace veinte años pero que hoy constituye una de las claves de la reputación de nuestras empresas.

Tradicionalmente, las pyme no se han preocupado tanto de su imagen como las grandes empresas, pero hoy en día las pyme no son sino multinacionales a escala y, en consecuencia, se comportan como tales. ¿Se ha notado algún avance en esta dirección? ¿Qué aconsejaría a los pequeños, medianos y autónomos para que inviertan en reputación?

La imagen no es lo mismo que la reputación, la primera se basa en percepciones que, no tienen que ser ciertas para causar ciertos efectos. La



En España hay que hacer la transición hacia una economía del conocimiento, aunque innovar exija sacrificios

reputación se basa en hechos verificables empíricamente, concretamente la reputación es el resultado de los resultados económicos, la calidad de la oferta comercial, la calidad laboral, la ética y la RSC, la innovación y la internacionalización. Estos hechos no son privativos de las grandes compañías pero, no nos engañemos, tampoco son comunes entre los autónomos.

Lo que sí es cierto es que



La reputación depende de la ética, los resultados, la calidad, la RSC, la innovación y la internacionalización

las pequeñas empresas creativas e innovadoras, las *starts up* que denominan los anglosajones, que llevan en su ADN la diferenciación, ese tipo de empresas sí deberían tratar de gestionar su reputación corporativa.

En ocasiones, parece como si las empresas españolas tuvieran que seguir luchando contra los molinos de viento del tópico y los estereotipos. ¿Cuáles son los principales enemigos de la reputación en España? ¿De qué clichés nos debemos desprender para ser más competitivos?

En mi opinión no es una cuestión de clichés, la competitividad en España ha estado basada tradicionalmente en factores ajenos a lo realmente importante que es añadir valor a una actividad productiva o de servicios. Construir anualmente más de la mitad de viviendas del conjunto de la Unión Europea o competir en costes no era muy sostenible.

El cambio de modelo productivo al que anteriormente me he referido es una necesidad planteada desde hace tiempo y aquellas de nuestras empresas que antes lo han asumido son las que ahora ocupan posiciones de privilegio en los *rankings* de reputación.

¿Qué repercusión tiene Internet y las nuevas tecnolo-

gías en la reputación y la imagen empresarial? ¿Qué aporta? ¿Cómo influye?

Muy elevada en el caso de la imagen de las empresas, que como he dicho se basa en percepciones —las cuales no tienen por qué convalidarse con la realidad para influir sobre la opinión de la población— y mucho menor si se trata de la reputación corporativa que está asociada a

que están vacías de contenido?

La innovación, la creatividad, el talento... siempre han sido importantes porque constituían factores que añadían valor y competitividad; lo que ocurre es que hace quince o veinte años la competitividad estaba muy influida por otro tipo de factores no asociados al conocimiento sino a los elementos básicos

imprescindible para competir.

Una de las características que marcan la reputación es la estabilidad. Hay empresas que aparecen por primera vez en Merco y otras que ascienden de forma fulgurante en el ranking. Sin embargo, esta movilidad en la valoración se acentúa en la parte baja de la tabla, en los puestos finales. Los que lideran el monitor mantienen el tipo. ¿Es así? ¿Qué significa? ¿Es posible que la reputación gane poco a poco adeptos a su causa?

Una de las características que definen la reputación es su estabilidad, a diferencia de la imagen corporativa, mucho más volátil y cambiante.

La reputación, como ya he señalado, tiene seis pilares fundamentales: los resultados económicos, la calidad de la oferta comercial, la calidad laboral, la ética y RSC, la innovación y la internacionalización; es decir, hechos que no suelen cambiar radicalmente de un año para otro. Esta es la razón por la que en Merco 2011 las diez primeras posiciones del *ranking* de reputación corporativa estén ocupadas —aunque cambiando de posiciones— por las mismas compañías que ya figuraban en esas posiciones de privilegio en 2010.



factores menos coyunturales y más estables.

Innovación, creatividad, talento, sostenibilidad... ¿No son factores que dependen más de la moda? ¿Se trata de valores que han existido siempre y que ahora redescubrimos con una perspectiva global? ¿Pueden convertirse en etiquetas que certifican una tendencia pero

cos de la producción (materias primas, costes...) y la comercialización (precios, distribución...).

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y sobre todo Internet, establecen un nuevo modelo productivo global en el cual se prima sobremanera los activos intangibles; en este nuevo modelo productivo, el conocimiento es un factor

entrevista a justo villafañe

También es lógico que en la segunda mitad del *ranking*, entre la posición 50 y la 100, los cambios sean mayores tanto en lo que al intercambio de puestos se refiere como en la rotación de empresas.

Este año esa rotación ha sido del 7%, algo menor que lo que viene siendo habitual: unas diez compañías nuevas con relación al año anterior.

El sector financiero, que en la pasada edición había mantenido el tipo e incluso ganado posiciones a pesar de las consecuencias del estallido de la burbuja y de los rescates bancarios, cae ahora espectacularmente. ¿Por qué? ¿Cuáles son las principales causas de que el monitor les haya penalizado?

El sector financiero, que en Merco 2010 (con datos del ejercicio económico de 2009) había recuperado 53 posiciones medias de las 114 perdidas en Merco (2009), pierde 167 posiciones en Merco 2011 (ejercicio correspondiente a 2010).

La posición media del sector financiero en Merco 2011, que es la 48ª, está por debajo de la registrada en Merco 2009 –correspondiente a 2008, el primer año de la crisis– que era la 46ª. Dentro del propio sector financiero, en Merco 2011 la posición media de los siete bancos que aparecen entre



La reputación es un valor estable a diferencia de la imagen corporativa, que es mucho más volátil y cambiante

las cien empresas con mejor reputación es la 46ª y la de las cuatro cajas la 50ª.

A pesar de ello, tanto la empresa que lidera el ranking como el líder más valorado coinciden en esta ocasión –el Santander y Emilio Botín–. ¿Hasta qué punto se identifican reputación, buenas prácticas y RSC entre empresa y cúpula directiva?

Existe un círculo virtuoso entre la reputación de una



Existe un círculo virtuoso entre la reputación de una empresa y la de su líder: la transferencia reputacional

compañía y la reputación de su líder. La doctrina reputacional define este hecho como ‘la transferencia reputacional’ del primer ejecutivo a su compañía que no solo parece cumplirse en el caso de Botín y Santander sino también en el de la segunda y tercera compañías de Merco 2011 con sus respectivos presidentes, que ocupan exactamente los mismos lugares: Inditex y Amancio Ortega (2º) y Telefónica y César Alierta (3º).

Merco 2011 incluye un nuevo índice sobre responsabilidad empresarial que valora el comportamiento ético, transparencia y buen gobierno corporativo, contribución a la comunidad, compromiso con el medio ambiente y el cambio climático, y comportamiento con sus empleados. ¿Son estas variables las características de la empresa sostenible del futuro? ¿Cómo han respondido las empresas a este test? ¿Cómo miden aspectos que en principio tienen un alto componente de subjetividad?

Así es, estas son las variables primarias de la responsabilidad corporativa de acuerdo con el estudio cualitativo que Merco efectuó cuando se estaba preparando el nacimiento del primer *ranking* sobre Las empresas más responsables en España.

La metodología se ha ba-

sado en un cuestionario respondido por 1.500 altos directivos que valoraron cada una de las cinco variables de la responsabilidad citadas. El resultado de esta encuesta produjo un *ranking*, aún pro-

rectivos y la de expertos— dio lugar al *ranking* definitivo de *Las 50 empresas más responsables en España*.

Tras Colombia, Argentina y Chile, Merco se estrena en



visional, con las 50 empresas más responsables, las cuales finalmente fueron evaluadas por una muestra de 50 expertos, no corporativos, en RSC. La integración de ambas valoraciones —la de di-

Ecuador y muy pronto será un referente en Perú, México y Austria. El objetivo es convertirse en el monitor eurolatinoamericano en 2012. Un proyecto ambicioso. ¿Cómo se consigue la indepen-

dencia, pluralidad y rigor que se requiere para ser un referente? ¿Son estas características las que proyectan un valor añadido a este barómetro de reputación empresarial? Merco tiene muchos imitadores, en realidad cada día salen más barómetros estadísticos... ¿Por qué siguen siendo líderes?

Nuestro liderazgo se basa en los tres atributos mencionados: la independencia de Merco la garantizan Análisis e Investigación, el instituto que hace el trabajo de campo, y KPMG que efectúa una revisión independiente (ISAE 3000) de su proceso de toma de datos; la pluralidad nos la dan la treintena de organizaciones y las 14.000 personas que colaboran con Merco en España y el rigor metodológico lo aporta un equipo interdisciplinar formado por los técnicos de Análisis e Investigación y los profesores universitarios adscritos a mi cátedra en la Universidad Complutense.

Este año hemos añadido un cuarto atributo, igualmente verificable como los anteriores —la transparencia— y para satisfacerlo hemos hecho públicos (www.merco.info) todos los criterios de ponderación que se utilizan para confeccionar nuestros *rankings* de reputación. Estas son las claves del liderazgo, no conozco otras. ■