

*LA BUENA REPUTACIÓN.  
CLAVES DEL VALOR  
INTANGIBLE  
DE LAS EMPRESAS.*

JUSTO VILLAFañE

Madrid, Ediciones Pirámide,  
2004. 194 páginas.

*J.R. Fuentes*

Todo cambio social afecta necesariamente a la empresa. Más exactamente, afecta a las relaciones de la empresa con su entorno y, en consecuencia, a sus estrategias. Este libro versa sobre todo esto: sobre la empresa, sobre los cambios sociales, sobre la inserción de la empresa en el seno social, sobre las nuevas estrategias, etc. Como certeramente afirma en el prólogo Alfonso Cortina (Presidente Ejecutivo de Repsol YPF), este volumen del profesor Justo Villafañe presenta algunas novedades muy interesantes en el ámbito de las publicaciones universitarias sobre la materia en cuestión. En primer lugar, porque “pertenece a la categoría de publicaciones bien sistematizadas y documentadas sobre los temas claves para la empresa moderna” (p. 11). Luego, “porque la visión que aporta es conceptual e integradora del conjunto de activos intangibles” (p. 12). Después, porque “transmite una visión equilibrada sobre el buen gobierno de las empresas” (p.12). Y por último, porque “hace una propuesta constructiva de la reputación que da la iniciativa a la empresa, creando

un *corpus* teórico e instrumental cuya implementación, respetando la idiosincrasia y la personalidad de cada compañía, se hace posible con los propios recursos" (p. 13). Se trata, pues, de un texto escrito desde la experiencia y el conocimiento de la Universidad sobre el mundo empresarial. Pocos son los libros que saben conjugar el rigor académico con la utilidad empresarial. Y éste es uno de ellos.

El punto de partida del cambio empresarial lo sitúa el profesor Villafañe en el tránsito de los años ochenta a los noventa (aproximadamente). En la década de los ochenta, la lógica empresarial está dominada por "la maximización del beneficio". Se trata, por tanto, de una empresa con una filosofía "monotemática" y "unilateral": la máxima rentabilidad económica. Sin embargo, los cambios sociales acaecidos en los años siguientes dan lugar a que la empresa cambie de filosofía. Mejor dicho: que adapte su filosofía a los nuevos retos sociales. Y ahora, la vieja orientación rentista da lugar a una visión más amplia, más comprometida, mediante la cual las empresas tratan de "armonizar la orientación *cortoplacista* hacia la obtención de beneficios económicos con la más atemperada y reflexiva orientación hacia la sostenibilidad, entendiéndose ésta como la asunción de una nueva responsabilidad social y medioambiental" (p.15). En este contexto es en el que hay que situar el concepto de *reputación*, que da título al libro y que se refiere a

una "visión más armónica de la empresa y de su entorno" (p.16).

El libro se organiza en seis capítulos, un epílogo y un glosario. El primero está dedicado a la explicación del nuevo concepto. Se trata de un capítulo muy interesante en el que no sólo define el nuevo concepto sino que lo relaciona con otros anteriores. De este modo, el lector puede inferir que la reputación no es algo totalmente nuevo, sino que es la consecuencia lógica de todo cuanto venían desarrollando las empresas anteriormente. El nuevo concepto está estrechamente vinculado al concepto de imagen, de manera que si la imagen corporativa es la forma, el aspecto externo, la reputación corporativa es el fondo, el aspecto interno. A veces pueden confundirse, pues las fronteras entre uno y otro no siempre están claramente delimitadas. Sin embargo, el profesor Villafañe, en unas cuantas páginas y mediante unos gráficos ilustradores, delimita y aclara ambos conceptos ("De la imagen corporativa a la reputación", pp. 27-33). En este sentido, afirma que "la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos" (p. 31).

Imagen corporativa y reputación corporativa son, pues, dos conceptos muy próximos, sin embargo las diferencias entre uno y otro estriban,

según Villafañe, en cinco aspectos básicos: 1) aquélla proyecta la personalidad corporativa, mientras que ésta es fruto del reconocimiento del comportamiento de la empresa; 2) aquélla tiene un carácter coyuntural y sus efectos son efímeros, en cambio ésta tiene un carácter estructural y sus efectos son duraderos; 3) aquélla es difícil de objetivar, mientras que ésta es verificable empíricamente; 4) aquélla genera expectativas asociadas a la oferta, en cambio ésta genera valor consecuencia de la respuestas; y 5) aquélla se construye fuera de la organización, en cambio ésta se genera en el interior de la organización (gráfico de la p. 29).

La reputación no es, pues, sino el final de un largo proceso que comienza en la identidad de la empresa, continúa a través de su imagen corporativa y culmina en su reputación. Cada uno de estos pasos responde a una pregunta. La identidad responde a ¿qué es la empresa? La imagen, a ¿qué dice la empresa que es? Y la reputación, a ¿qué opinan los demás que es la empresa? Esta simplificación no es baladí y es capital para diferenciar la imagen de la reputación. En resumidas cuentas, y como el profesor Villafañe explica y subraya en libros anteriores, la imagen es “el resultado casi exclusivo de la política de comunicación” (p. 28) o “la proyección de la imagen intencional que los aparatos comunicativos de la empresa tratan de inducir en sus públicos” (p. 31). En cambio, la reputación es “la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con

los *stakeholders* de la empresa” (p. 25). La reputación no es lo dice que la empresa que es, sino lo que los diferentes públicos que con ella se relacionan opinan que es. No se trata de la “apariciencia” que supone toda imagen corporativa, sino de la “experiencia” de los diversos públicos con ella y el reconocimiento de su carácter por parte de estos. Acaba este capítulo con las condiciones sine qua se construye toda reputación: una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y una proactividad en la gestión reputacional.

El segundo capítulo está dedicado a la relación entre la reputación y los intangibles empresariales, ya que, según el profesor Villafañe, “la reputación refuerza al resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza” (p. 39). De entre todos los intangibles, destacan las páginas dedicadas a la marca. El autor insiste de nuevo entre las diferencias existentes entre el “parecer” de la imagen y el “ser reconocido” de la reputación, y todo ello con el objeto de establecer una muy novedosa (e interesante) relación entre la reputación y la marca. Y así como la marca, desprovista ahora de toda materialidad, se convierte en una promesa de valores, de la misma manera la reputación es igualmente una promesa de los valores de la empresa. Y combinando ambos conceptos, habla de marca reputada (p. 39), de marca experiencia (p. 42) y de reputación de marca (p. 46).

Concluye el capítulo analizando la relación existente en-

tre la reputación y los restantes intangibles: cultura corporativa, responsabilidad social corporativa, ética empresarial y gobiernos corporativos. En cada uno de los diferentes apartados hay siempre un matiz nuevo, una visión renovada. Sin embargo quizás lo más interesante sea la oposición que establece entre la auténtica responsabilidad social corporativa y la actitud de muchas empresas que califica de "patrocinio limosnero" (p. 65).

El capítulo tercero está dedicado al valor de la reputación. "La reputación no se logra gratuitamente, es necesario invertir en ella, pero los retornos que produce son mayores que esa inversión y ahí es donde radica la clave del capital reputacional", afirma en la (p. 78), y a continuación relaciona la reputación con la elevación del valor bursátil, la mejora de la oferta comercial, la atracción y retención de talentos, la eficacia contra la crisis y, finalmente, su capacidad de liderazgo.

El capítulo cuarto está dedicado a la evaluación de la reputación. Uno de las diferencias que establece el profesor Villafañe entre la imagen y la reputación es la posibilidad que ésta última tiene de ser "verificable empíricamente". Y a ello dedica íntegramente este capítulo en el que recoge diferentes teoría y modelos de análisis para concluir con el MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa). Los capítulos quinto y sexto están dedicados respectivamente a la gestión de la reputación y la rela-

ción de ésta con el plan de comunicación.

El epílogo, titulado "La empresa reputada", es sumamente interesante porque dos razones. La primera porque en él recoge de manera sucinta las diez características que debe adornar a toda empresa reputada: implantación internacional; líder, sin ser la más grande; calidad comercial fuera de toda duda; ética; rentable, entendiendo los resultados como la expresión de la calidad en la gestión; emocionalmente atractiva para sus empleados y para quienes aspiran a serlo; responsable antes que altruista; dialogante, con una gran habilidad relacional; innovadora; y reconocida por los organismos de calificación y admirada por sus competidores. Y la segunda razón de su interés radica en que ofrece la lista de las empresas españolas más reputadas en 2003. Entre ellas destacan, por el orden de puntuación: El Corte Inglés, Inditex, Telefónica, Repsol YPF, BBV, SCH, Banco Popular, Endesa, Bankinter y Gas Natural.

Se cierra el libro con un glosario sobre reputación corporativa, glosario que resulta de suma utilidad porque, de manera breve y contundente, define conceptos, aclara ideas y orienta a los alumnos, a los principiantes y a los interesados contra los *snobs* que en este campo son muchos y muy charlatanes y muy embaucadores. Por eso, entre las cualidades que se subrayaban al principio estaba la de que este libro "pertenece a la categoría de publicaciones bien sistematizadas y documentadas sobre los temas

claves para la empresa moderna". Es decir, se trata de un libro bien organizado, bien estructurado, muy claro y con una sólida base teórica. Se trata, en definitiva, de un texto de gran utilidad tanto para los profesionales del sector como para los estudiantes. Para los primeros, porque les ayudará a gestionar de manera positiva la reputación la empresa. Y para los segundos, porque, de forma simple y concisa, los introduce en el mundo laboral y, además de apoyo teórico, les proporciona orientaciones profesionales y ejemplos prácticos.