

Economía de los riesgos del producto e imagen

TERESA DORN

Burson Marsteller

El precio final de una crisis que repercute en la imagen de una empresa puede ser su supervivencia. La postura responsable de la empresa pasa por la preparación de planes de gestión de las posibles crisis extremas, con especial atención a los planes de contingencia, comunicación formal y asesoramiento legal, teniendo en cuenta sus costes directos e indirectos.

Introducción

En los últimos años han aumentado las incidencias de crisis corporativas y catástrofes de índole mundial. Todos conocemos demasiado bien algunos acontecimientos que han afectado a los negocios en sectores petroquímicos, agroquímicos, automovilísticos, del transporte, tabaco, eléctricos, financieros, farmacéuticos, de bebidas y alimenticios.

Los tipos de riesgos acaecidos incluyen desde incendios, explosiones, colisiones, hundimientos, accidentes industriales, fallos del producto, sabotaje, contaminación. Casos como El Casón, los Alfaques y Vandellós se han convertido en nombres familiares gracias a su repercusión en los medios de comunicación.

Hoy en día no se puede descartar la posibilidad de que algo parecido pueda ocurrir en cualquier tipo de negocio. La identificación de los riesgos potenciales y una completa preparación para ellos a todos los niveles es ahora una necesidad para cualquier organización responsable.

La mayoría de los directivos están preparados para manejar las emergencias predecibles con sistemas y procedimientos ordenados y a tiempo. Pero los desastres hacen cambiar las reglas. La gestión de una crisis es fundamentalmente diferente que la dirección día a día. Los sistemas de control se convierten en caos y falta de dirección. Se puede encontrar que los programas de gestión de riesgos son inadecuados o que los soportes financieros sean

deficientes. Y además, la alta dirección de la empresa se encuentra literalmente bajo los focos de los medios de comunicación.

Muchas organizaciones empiezan a reconocer que, cuando surge la crisis, pueden recuperarse a duras penas del impacto: daño a su reputación, fondos insuficientes, valor de las acciones que cae en picado, y la diversión de la dirección en gestionar la crisis en vez de dirigir el negocio.

Algunos casos significativos

La historia aporta numerosos ejemplos concretos de empresas que han sufrido crisis y sus repercusiones económicas:

- *LINEA AEREA*

Después de un atentado terrorista, la empresa gastó más de 8.000 millones de pesetas (80 millones de dólares USA) en seguridad adicional.

Muchas organizaciones empiezan a reconocer que, cuando surge la crisis, pueden recuperarse a duras penas del impacto: daño a su reputación, fondos insuficientes, valor de las acciones que cae en picado, y la diversión de la dirección en gestionar la crisis en vez de dirigir el negocio.

- *EMPRESA FARMACEUTICA*

Antes de su crisis, un líder mundial. Después de su crisis, número 16 en el volumen de ventas.

- *FABRICANTE DE ALIMENTOS INFANTILES*

En venta, con un valor de 16.000 millones de pesetas (160 millones de dólares USA). Después de la crisis del producto, se vendió sin coste alguno.

- *BHOPAL (INDIA)*

Uno de los casos más espectaculares afectó a Unión Carbide en 1984, con el escape de me-

tilisocianato de su fábrica en Bhopal (India), que costó la vida a 3.700 personas. El accidente no sólo condujo a ser censurado moralmente por todo el mundo, sino también a la caída del precio de sus acciones, al descenso de su clasificación crediticia, a una OPA hostil por parte de GAF y una serie de peticiones de indemnización por daños que supusieron varios miles de millones de pesetas.

- *SEVESO (ITALIA)*

La empresa suiza Hoffmann-La Roche era la principal compañía farmacéutica del mundo cuando en 1976 una explosión ocurrida en su filial de Seveso esparció dioxina por el paisaje italiano. En la actualidad, tras una serie de nuevos infortunios, Hoffmann-La Roche ni siquiera figura entre las 15 principales empresas farmacéuticas. Y lo que es más, el «Caso Seveso» ha sido el origen para la legislación en todo el mundo, que obliga a las empresas a informar a las autoridades y a la comunidad sobre los riesgos relacionados con sus operaciones.

- *OTROS*

Otras compañías obtuvieron resultados incluso peores al enfrentarse a su crisis.

Ante unas demandas por daños contra la salud que ascendían a más de 200.000 millones de pesetas (2.000 millones de dólares USA), Manville, una empresa americana de asbesto se vio obligada a declararse en quiebra.

Lo mismo ocurrió con A. H. Robin, fabricante de un dispositivo intrauterino comercializado bajo el nombre «Dalkon Shield», al morir 18 mujeres en EE.UU. tras haberlo utilizado, y haber sido condenado por los tribunales americanos a retirar el producto en todo el mundo.

Los costes de crisis de imagen

A la hora de calcular los costes de una crisis, hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- Recogida y/o retirada del producto.
- Sustitución de inventario.
- Investigaciones.
- Nuevos envases/señalización/etiquetaje.
- Cambios/revisiones en proceso.
- Pérdidas en producción.
- Pérdida de ventas.
- Cambios en publicidad.
- Asesoramiento por especialistas en comunicación.
- Asesoría legal
- Pagos compensatorios
- Inspecciones de seguridad
- Relaciones adversas con inversores.

El resultado final del «coste» de una crisis puede ser la propia supervivencia de la compañía, por ello es tan importante gestionar la crisis de forma responsable, pero pensando a la vez en los intereses de la empresa. Esto requiere planes preparados con mucha antelación y utilizar expertos que normalmente no se encuentran dentro de sus organizaciones, específicamente: asistencia en gestión sofisticada de riesgos, planes de contingencia en la preparación del equipo de dirección encargado de la crisis, formación en comunicación y consejo legal de personas que asesoran para las decisiones que hay que tomar en una crisis.

Y más importante que cualquiera de estas especialidades es la integración de cada una de ellas en un plan comprensivo, la clave de un control efectivo de riesgos en la empresa. Es fundamental para el éxito la integración de los dos equipos, el equipo de gestión de crisis de la compañía y el equipo de expertos externos. Juntos desarrollan un plan, coordinan la acción y deciden cómo reaccionar ante la crisis.

Planes de actuación

Toda organización tiene que prepararse ante el acontecimiento, que tal vez no ocurra, pero asu-

miendo que es inevitable. Como un ejército, una empresa tiene que formar, organizar y estar lista para responder con una acción apropiada ante las amenazas identificadas.

Su plan de contingencia debe estar diseñado para las necesidades específicas de la compañía y debe incluir cuatro aspectos claves:

1. Una auditoría operacional, legal y de comunicación para identificar la gama más amplia de riesgos, analizar su posible impacto en el negocio y revisar las respuestas disponibles para hacer frente a la eventualidad.

Toda organización tiene que prepararse ante el acontecimiento, que tal vez no ocurra, pero asumiendo que es inevitable. Como un ejército, una empresa tiene que formar, organizar y estar lista para responder con una acción apropiada ante las amenazas identificadas.

Hay que tener en cuenta no solamente las áreas problemáticas desde el punto de vista del analista de riesgos, sino también desde la posible repercusión en los medios de comunicación. Un escape de gas que «sólo» produce ligeros malos olores en la comunidad local no es un riesgo grave técnicamente. Sin embargo, puede generar a la empresa una situación de crisis.

Lo mismo puede pasar con emisiones «aceptables» o ingredientes artificiales o pruebas normales de productos con animales. Una situación normal en una empresa puede convertirse en crisis si la opinión pública lo percibe como tal.

2. Planificación pre-crisis. Un análisis de las implicaciones de los riesgos lleva a una planificación de cómo enfrentarse a cada crisis potencial. Esta debe incluir las estrategias, las tareas, los equipos y los recursos, internos y externos, necesarios para gestionar lo inesperado.

3. Prever cómo limitar el daño de la crisis con planes **operacionales** para gestionar la crisis y mantener la dirección del negocio; planes de **comuni-**

cación para mantener informados a los empleados, clientes y al mundo externo; planes **legales** para asegurar el equilibrio de actuar con responsabilidad sin poner en peligro la postura legal de la compañía; planes **financieros** que permiten que la compañía se enfrente con los costes a corto plazo de la crisis y financie la recuperación a largo plazo.

4. Poner el plan a prueba. Convalidar el plan significa actualizaciones periódicas y revisiones después de los incidentes. Hay que probarlo con simulacros de crisis, simulacros de entrevistas con los medios de comunicación, autoridades del gobierno o grupos de presión.

El proceso de planificación debe incorporar una estimación de los costes de gestión de una crisis potencial. Algunos se pueden recuperar con seguros convencionales, pero la experiencia demuestra que esta proporción puede sólo representar un punto del iceberg. Otros costes, como pérdida de reputación, ventas, tiempo de dirección, revisiones de seguridad, consejos legales y de otra índole pueden no estar cubiertos adecuadamente por su actual política de seguros.

Gestión de la crisis

En algunos países de Europa existen ya iniciativas de equipos multidisciplinares en áreas legal, financiera y de comunicación que conjuntamente han formado el comité asesor durante una crisis.

Durante la tormenta de la crisis la empresa tendrá que:

- Contestar con franqueza a preguntas como «¿qué pasó, por qué, quién tiene la culpa?». Tendrán que coordinar comunicación interna y externa.
- Gestionar el impacto y solucionar la crisis como tal. Asegurarse también de que el resto de la compañía continúa con el día a día.
- Tener en cuenta las consideraciones legales para mitigar los efectos de la crisis a largo plazo.

- Asegurar que los costes inmediatos para gestión de la crisis no ponen en peligro su recuperación financiera a largo plazo o hacerlo más vulnerable a ataques legales una vez superada la crisis.

Después de que la crisis haya terminado

Una vez que se ha superado la fase inicial de la crisis hay que ejecutar un plan de recuperación con el fin de que las operaciones de la compañía vuelvan a su normalidad:

- Habrá que dirigir la comunicación a audiencias directas como inversores, empleados, proveedores, clientes.
- Habrá que sustituir materiales e infraestructuras dañados o destruidos. A veces hay que reiniciar la producción, relanzar productos con nuevas campañas de marketing, etc.
- Pero el mayor peso vendrá de las implicaciones y repercusiones legales. Analizar los posibles casos y causas de culpabilidad. Preparar la defensa de la reclamación de las víctimas, compradores, proveedores que surgen a raíz de la crisis.
- Revisar lo que pasó en la crisis, y las respuestas de la empresa. Las lecciones aprendidas deben estar incorporadas al proceso de planificación.

Dos casos con balance final positivo

Pese a lo dicho hasta ahora, una situación de crisis no conlleva dificultades insuperables. De hecho,

existen dos casos de crisis de producto que se han recuperado satisfactoriamente: Tylenol y Perrier.

Aquellas empresas que siguen unas reglas básicas de gestión frente a una crisis se recuperan de los desastres, con algunos costes adicionales naturalmente, pero a menudo con la reputación y su posición en el mercado revalorizados. Un ejemplo de actuación acertada ante una crisis fue la que provocó Tylenol en 1982, cuando seis personas murieron repentinamente en Illinois tras haber tomado cápsulas envenenadas.

A las pocas horas de haberse descubierto el desastre, Johnson & Johnson, empresa fabricante, ya tenía dispuesto a equipo encargado de ocuparse de la crisis. Dicho equipo envió inmediatamente 15.000 mensajes por télex a fin de retirar de las tiendas de todo el mundo 11 millones de frascos de Tylenol. El precio de sus acciones descendió de tal modo en la bolsa de Nueva York que hubo que suspender su cotización.

Al año siguiente, y con 10.000 millones de pesetas menos (100 millones de dólares USA), Johnson & Johnson tenía de nuevo el Tylenol en las estanterías, envasado en unos frascos que impedían cualquier manipulación y vendiéndose mejor que nunca. En Europa, donde el producto estaba a punto de lanzarse, se controló la cobertura en los medios de comunicación para poder calcular el tiempo que tardaría la opinión pública en «olvidarse» de las malas noticias. En algunos países se demoró el lanzamiento unos seis meses, pero el producto ha vuelto a venderse en todos los mercados del mundo.

Perrier, la empresa francesa, líder mundial de agua embotellada, sufrió otro tipo de crisis de producto. En febrero de 1990 un laboratorio en Carolina del Norte encontró trazas de benceno en una botella de agua Perrier, un producto considerado como «lo más puro».

Aunque el benceno no representó ningún peligro para el consumidor, Perrier decidió retirar su producto a nivel mundial y se embarcó en una campaña masiva de comunicación a empleados, distribuido-

res y medios de comunicación para explicar la situación y anunciar sus medidas para corregir la situación.

En las primeras 24 horas el precio de las acciones Perrier cayeron 10 puntos, aunque tres semanas más tarde recuperaron su valor original.

La retirada y destrucción de 110 millones de botellas significaron 18.000 millones de pesetas (180 millones de dólares USA). Los costes de comunicación, asesoría y publicidad costaron 4.400 millones de pesetas (44 millones de dólares USA) y los gastos financieros unos 1.600 millones de pesetas (16 millones de dólares USA). Un coste total, sin contar los gastos de relanzamiento del producto, de 24.000 millones de pesetas (240 millones de dólares USA), que ellos inicialmente habían calculado en 8.000 millones de pesetas (80 millones de dólares USA) cuando tomaron la decisión de retirar el producto.

Sin embargo, se pueden sopesar los costes contra estos resultados:

- 79-95% de consumidores Perrier creen que la empresa actuó con responsabilidad.
- 76-88% de consumidores Perrier dicen que compraría de nuevo el producto.

Los medios de comunicación cambiaron artículos negativos por artículos de apoyo, y hoy consideran a Perrier como «una empresa transparente, que informa con responsabilidad». Los distribuidores volvieron a aceptar el producto.

El producto recuperará en 1991 su participación en el mercado norteamericano y está recuperado en casi todos los demás mercados mundiales.

El caso Perrier demuestra cómo el objetivo final en cualquier comunicación sobre riesgos de producto debe ser el de restaurar la confianza y demostrar el compromiso de la empresa en resolver el problema, controlar la crisis y proteger el bienestar de la comunidad, ya que el objetivo final de cualquier empresa en crisis es minimizar los efectos negativos en cuanto a imagen, pero también minimizar el impacto financiero y legal que pueda tener a largo plazo.