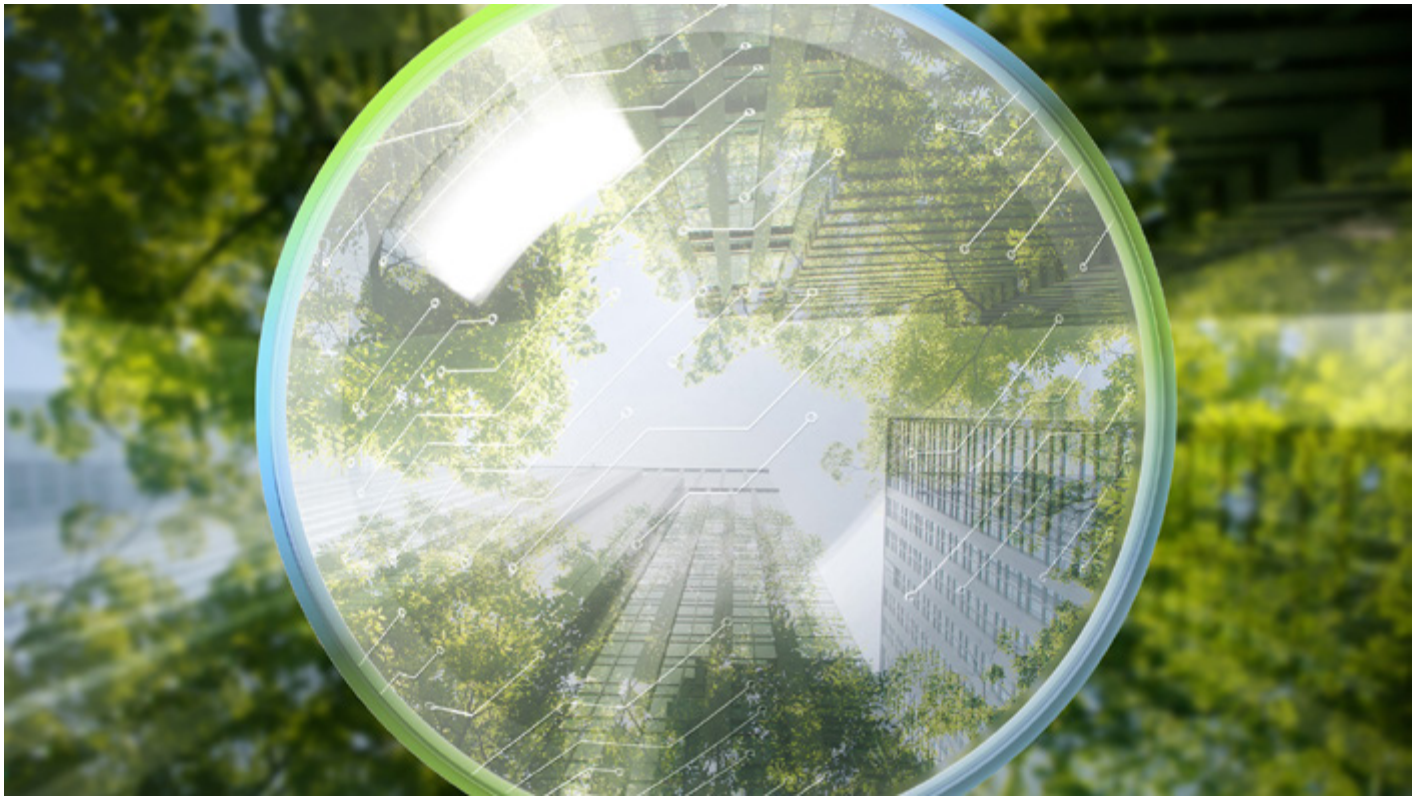




La reputación no destruye valor Lo que destruye valor es lo que la reputación revela

Por
Cecilia Mas
Socia
Auditoría y Assurance

Durante años, los temas de sostenibilidad fueron relegados a conversaciones sobre reputación, comunicación corporativa o cumplimiento regulatorio. Sin embargo, esa forma de entender el problema está quedando rápidamente obsoleta.

Hoy, los riesgos asociados al clima, la cadena de valor, la disponibilidad de recursos naturales, los cambios regulatorios o las expectativas sociales ya no son simplemente riesgos reputacionales.

Cada vez con más frecuencia se están convirtiendo en riesgos estratégicos capaces de afectar ingresos, inversiones, acceso al capital, continuidad operativa y, en algunos casos extremos, la viabilidad misma de una organización.

La pregunta que los Directorios deberían hacerse ya no es si estos temas pertenecen o no a la agenda de sostenibilidad. La verdadera pregunta es mucho más incómoda:

¿Qué riesgos relevantes existen hoy que no estamos viendo claramente porque no encajan en los modelos tradicionales con los que solemos gestionar riesgos?

Cuando el riesgo deja de ser visible

La mayoría de las organizaciones cuentan con modelos sólidos de gestión de riesgos. El problema no es que esos modelos sean incorrectos. El problema es que fueron diseñados para un contexto mucho más estable, donde los riesgos aparecían de manera más lineal y los vínculos entre causa y efecto eran relativamente previsibles.

Hoy el entorno es distinto. Los riesgos ya no aparecen de forma aislada, sino que se superponen, se refuerzan mutuamente y generan impactos acumulativos que muchas veces quedan fuera de las matrices tradicionales.

Cuando esto ocurre, el riesgo no desaparece. Simplemente deja de ser visible para los mecanismos con los que intentamos detectarlo. No escala al Directorio. No dispara planes de acción. No modifica decisiones de inversión. Hasta que deja de ser un riesgo y pasa a ser un impacto.

Dos casos que muestran el mismo patrón

A primera vista, Boeing y PG&E parecen historias completamente distintas. Pero cuando analizamos qué ocurrió detrás de cada caso, aparece el mismo mecanismo.

En Boeing, una falla operacional vinculada a controles de calidad terminó siendo interpretada por el mercado como un problema de cultura de seguridad. Lo que comenzó como un incidente técnico derivó en investigaciones regulatorias, restricciones operativas, cambios en la dirección y una fuerte pérdida de valor.

En PG&E, los incendios forestales asociados a deficiencias en infraestructura expusieron algo todavía más profundo: una organización que conocía determinados riesgos y no había actuado con la diligencia necesaria para mitigarlos. El resultado fue devastador, incluyendo pérdidas económicas masivas, litigios y un proceso de quiebra.

Los dos casos tienen un elemento común. El problema nunca fue exclusivamente reputacional. La reputación fue simplemente el mecanismo que aceleró la materialización de riesgos estratégicos que ya estaban presentes.

El nuevo multiplicador de riesgo

Existen al menos cuatro razones por las cuales estos riesgos tienen hoy una capacidad de impacto mucho mayor que hace diez años.

La primera es el aumento del escrutinio sobre cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza. Los inversores, reguladores, clientes y comunidades esperan una coherencia cada vez mayor entre lo que una organización comunica y lo que efectivamente hace.

La segunda es la velocidad de circulación de la información. Un tema que antes podía gestionarse de forma gradual hoy puede escalar globalmente en cuestión de horas.

La tercera es que el perímetro de responsabilidad se expandió. Las organizaciones son evaluadas no sólo por sus operaciones directas, sino también por proveedores, contratistas, socios comerciales y otros actores de la cadena de valor.

La cuarta es el creciente activismo de comunidades, empleados, organizaciones sociales e inversores que elevan expectativas y generan nuevas fuentes de presión.

La consecuencia es clara: la reputación ya no es el riesgo, sino que la reputación actúa como un multiplicador del riesgo.

La pregunta financiera que nadie debería evitar

Todavía es común escuchar que la reputación es un activo intangible y, por lo tanto, difícil de incorporar en la toma de decisiones. Sin embargo, esa visión resulta cada vez menos útil.

Lo verdaderamente relevante es entender cómo determinados eventos terminan afectando variables financieras concretas.

La pérdida de clientes, el aumento de costos legales y regulatorios, la necesidad de inversiones correctivas, la mayor dificultad para acceder a financiamiento, el incremento en el costo del capital o la pérdida de talento son algunas de las formas en que estos riesgos terminan afectando los resultados.

Por esta razón, el desafío ya no consiste en preguntarse si un riesgo puede afectar la reputación. La pregunta correcta es cuánto valor podría destruir si se materializa.

La cuestión que debería llegar al Directorio

Cuando hablamos de gestión moderna de riesgos, la discusión no debería centrarse únicamente en protocolos de crisis o planes de comunicación. La cuestión central es mucho más estratégica.

- **¿Qué temas podrían cuestionar la credibilidad de la organización?**
- **¿Dónde existen brechas entre la narrativa corporativa y la evidencia disponible?**
- **¿Qué señales tempranas estamos monitoreando?**
- **¿Quién decidirá y cómo se escalará una situación si el problema aparece mañana?**

Las organizaciones más resilientes no son necesariamente las que tienen menos exposición al riesgo. Son las que logran identificar los cambios antes que otros, discutirlos antes que otros y actuar antes que otros.

En la actualidad, el mayor riesgo para muchas organizaciones ya no es el riesgo climático, social o regulatorio en sí mismo. Sino que el mayor riesgo es seguir considerándolo un problema reputacional cuando en realidad ya se convirtió en un problema de negocio.

Contáctenos:



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.