

¿Cómo administrar una crisis de reputación?

Tartabini, Amanda M.

1. Introducción

La crisis de reputación es una de las más peligrosas a la que pueden verse expuestas las empresas por las consecuencias que puede tener para su supervivencia si no es bien administrada. Una crisis de este tipo puede deberse a varias causas, tales como: errores en información contable que se expresan en una "contabilidad creativa" que supone corrupción, (casos Enron, Parmalat, por ejemplo), rumores potenciales por mal manejo de la información a través de una comunicación ineficiente; fugas de elementos químicos, tóxicos para la salud de la población, productos defectuosos por fallas en su elaboración, o bien por contaminación, accidente o sabotaje. Dentro de este último rubro las más perjudiciales suelen ser las crisis que implican una retirada de producto, que lamentablemente, van avanzando en el mundo, causan graves pérdidas monetarias, y lo que es más grave, lesionan la imagen de la empresa restándole credibilidad y confianza en la opinión pública, atributos que son muy difíciles de contrarrestar y recuperar.

Existen algunas metodologías para actuar correctamente, que si bien no evitarán que la crisis se produzca, disminuirán sus efectos negativos.

Nos vamos a referir concretamente a la crisis de reputación que implica una retirada de productos por ser la que habitualmente causa los peores efectos en la reputación de una empresa y, por lo tanto, genera una creciente preocupación en las organizaciones.

2. ¿Qué se entiende por reputación?

El concepto más difundido por diversos autores establece que es "el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, conocidos como stakeholders, tanto internos como externos.

El Foro de Corporación Corporativa, formado por un conjunto de empresas españolas estudiosas del tema, agrega que es "el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo" y su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Estas percepciones resumen las expectativas de clientes, inversores, empleados, proveedores, clientes, competidores, medios de prensa, público en general, comunidad y otras instituciones respecto a los resultados, productos, servicios, actividades, comportamiento de la organización. Estos grupos de interés evalúan la imagen intencional que la empresa envía a su entorno, al igual que el público interno — los empleados — también lo hacen.

Al decir de Justo Villafañe, el nuevo siglo trae aparejado una racionalidad económica distinta, con un mayor equilibrio en lo que hasta ahora ha constituido la lógica central de las empresas (el rendimiento total para el accionista inversor y la competitividad de su oferta comercial) y sus lógicas marginales (concernientes al resto de los stakeholders y especialmente a sus empleados y a la comunidad)

Este autor entiende a la reputación como una armonía entre ambas lógicas mediante la articulación de los activos duros y blandos de la empresa. Es tanto el fruto de los buenos resultados económicos como de un comportamiento responsable.

La posibilidad de una crisis de reputación es una amenaza para la empresa, que puede acarrear graves daños, comprometiendo seriamente su imagen que se verá lesionada por las percepciones de los grupos de interés respecto al caso. La imagen está íntimamente relacionada con la identidad de la empresa, que es su razón de ser, su personalidad, su cultura y también con la comunicación que es el nexo entre ambas. Si algún componente de esta ecuación: identidad + comunicación = imagen falla la empresa deberá corregir algunos de estos elementos para lograr un nuevo equilibrio. La retroalimentación se obtiene, precisamente de las percepciones de los grupos de interés al respecto.

Veamos un breve concepto de cada uno de estos componentes de la reputación:

- **Identidad:** comprende dos tipos de rasgos específicos: los **físicos** y los **culturales**. Los primeros incorporan los rasgos icónico — visuales de identidad para la identificación de la empresa en su entorno. Se transmite a través de eslóganes, logotipos, marcas, productos, servicios, gestión. Los segundos son rasgos que comprenden una serie de elementos que tienen que ver con su comportamiento, filosofía,

creencias, valores, transparencia. Estos elementos son los que la empresa debe transmitir hacia sus públicos, tanto interno como externo.

- **Imagen:** representa un conjunto de representaciones mentales que un individuo se hace de una empresa, como reflejo de los rasgos mencionados. Ante ese estímulo visual cada uno pone en juego un mecanismo subjetivo de asociación que puede provocar una respuesta negativa, positiva o indiferente a ese estímulo. Dicha representación es dinámica, sensible a los cambios que experimenta el entorno social donde la empresa se inserta y que también tienen que ver con sus estrategias y las de sus competidores.

- **Comunicación:** la función de la comunicación, como nexo entre las dos anteriores, responde a la necesidad de planear adecuadamente todos los procedimientos y sistemas de comunicación de la empresa respecto de sus públicos para evitar que surjan distorsiones que las afecten. Según J. Villafañe, existen grandes compañías, que consideran el concepto de comunicación de una manera más amplia partiendo del principio: "la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa".

Este enfoque tiene que ver con trabajar en la reputación desde el inicio incluyéndola como un componente especial en la visión, misión, objetivos y estrategias. Dentro de esta concepción, que permite potenciar el desarrollo mismo de la reputación de la empresa, el papel de un plan de comunicación reviste una triple dimensión:

- **Estratégica:** tiene que ver con el posicionamiento de la reputación, entendida como el estado de opinión que una empresa pretende construir en la mente de sus stakeholders, como el resultado de una relación eficaz con ellos, orientada a satisfacer las metas contenidas en su visión de la reputación.

- **Instrumental:** comprende las herramientas específicas de comunicación a los grupos que puedan verse más afectados en una situación crítica con el objetivo de conseguir promesas de lealtad, colaboración, compromiso, opinión positiva y cobertura favorable por parte de los medios.

- **Programas necesarios para implementar el plan:** cursos de acción para llevarlo a la práctica.

3. Retirada de productos

Se señaló anteriormente que este tipo de crisis, si no son administradas con propiedad, suele ser la que mayores resultados negativos implica para la compañía: económicos — financieros, imagen, credibilidad, confianza.

Es habitual que una crisis de este tipo disminuya el valor de la compañía en un grado variable que dependerá de su gravedad objetiva y de la reputación de la empresa que la sufre.

La pérdida de valor de una empresa en situación de crisis se ve afectada por hechos secundarios relacionados con la reputación:

1. La reputación del sector de actividad donde se mueve la empresa
2. Las fortalezas o debilidades respecto a su reputación, que tendrá que ver con su identidad, su imagen y su capacidad de comunicación.
3. La relación que mantenga la empresa con sus stakeholders estratégicos en tiempos de crisis.

Es necesario prepararse para disminuir el impacto de la crisis. Esto puede lograrse en base a un esquema que contemple un enfoque estratégico que tenga en cuenta, según mencionan N. Smith, R. Thomas y J. Quelch, las siguientes etapas:

- Plan preventivo
- Desarrollo
- Comunicación
- Sistema de información y logística

Veamos cada uno de ellos

Plan preventivo

Implica estar preparado para lo peor. Este plan puede estar incluido dentro de un plan general de prevención para situaciones de crisis, considerando uno de los riesgos a los que la empresa se puede ver afectada desde el punto de vista del producto. Elaborar y revisar manuales de contingencia de manera habitual debiera ser una de las premisas que las empresas tienen que seguir para evitar o aminorar episodios de este tipo.

Estar preparado es una responsabilidad de la empresa que ayuda a una mejor relación con sus públicos y es la base del valor social de la misma. Contar con una serie de medidas de urgencia, de aplicación

inmediata, que brinden respuestas oportunas a la situación, permite preservar el prestigio de la compañía y su reputación manteniendo su credibilidad y la confianza de esos públicos.

Elaborar un plan de este tipo comprende la consideración de distintos aspectos:

- Evaluación de riesgos relacionados con el producto o productos que elabora, y de riesgos asociados que pueden darse en la industria o sector donde actúa. Esto comprende analizar la trayectoria de productos viejos y nuevos, retiros anteriores, errores de diseño, de calidad. Involucra la necesidad de hacer pruebas cuidadosas, y corregir las anomalías encontradas.

- Diagnóstico de la reputación de la compañía: se puede evaluar de dos maneras: por medio de auditorias o a través de monitores o índices. Las primeras ofrecen mejor calidad de resultados ya que permiten descubrir las singularidades de cada empresa y ciertos aspectos que pueden afectarla en lo que hace a su reputación. Los monitores tienden a estandarizar el análisis utilizando un grupo determinado de variables. La diferencia fundamental es, entonces, que la auditoria es una investigación a la medida de la empresa, que evalúa todas y cada una de las variables de las que depende su reputación; los monitores no evalúan variables singulares de una empresa, sino que utilizan un reducido número de variables generales. En realidad los monitores evalúan más la imagen que la reputación de una compañía. Se llevan a cabo a través de encuestas y miden, generalmente, la calidad de gestión, de producto/servicio, innovación, solidez financiera, inversiones a largo plazo, responsabilidad social y medio ambiental, utilización de activos. Por el contrario las auditorias tienen un enfoque más amplio al considerar también aspectos relacionados con la calidad del marketing, la relación con los clientes, la calidad laboral, el comportamiento organizacional, social y medioambiental.

- Identificación de los stakeholders que puedan verse afectados por este tipo de crisis y tornarse críticos. En una crisis de este tipo según sea el manejo de la gestión algunos grupos de interés pueden constituir verdaderas amenazas tales como: exposición a los medios, acciones legales, abandonos de socios, malentendidos con clientes, desmoralización y desalineación de los empleados, amenaza de pérdida de valor para los inversores, e incluso en algunos casos, llegar al boicot por parte de proveedores, competidores, clientes y activistas. En especial es importante fortalecer las relaciones con los consumidores con el fin de construir una opinión positiva en sus contactos directos a través de sus productos, servicios, atención y publicidad. Lo ideal, es trabajar sobre dimensiones como la visibilidad, que hace que la empresa sea conocida; diferenciación respecto de la competencia, coherencia entre lo que comunica y lo que realmente hace y transparencia a través de una franca comunicación.

- Elaboración de un plan preventivo para emergencias, basado en el análisis de esos riesgos.

- Asignación de la responsabilidad por retiros de productos a un ejecutivo senior, que puede ser el gerente de comercialización o marketing.

- Compromiso de la superioridad en la aceptación, difusión y cumplimiento del plan.

- Capacitación de los recursos humanos necesarios para ponerlo en práctica cuando se produzca un acontecimiento de este tipo. Hacer simulacros frecuentes ayuda a la asimilación de las pautas contenidas en el plan.

Desarrollo

El tener un plan preventivo, formalizado en un manual de contingencia, constituye una herramienta para hacer frente a situaciones de crisis por problemas en productos; pero muchas veces las causas son aleatorias y escapan a nuestro control. El plan no impedirá que la crisis ocurra pero, seguramente, disminuirá sus costos.

Alertada del problema que puede provenir de una consulta o un reclamo de un cliente acerca del contenido de un producto, una amenaza telefónica, una denuncia por correo electrónico, que tiene el inconveniente de circular tanto o más rápido que un rumor, un requerimiento de la prensa por alguna carta de lector, o cualquier otro medio, la empresa debe gestionar la amenaza de crisis o la crisis ya producida con suma rapidez.

Para ello la primera medida es conformar el equipo de crisis que como mínimo estará constituido por los siguientes integrantes:

- Un coordinador

- El gerente de Relaciones públicas o bien de Relaciones institucionales

- El gerente de Comercialización y/o Marketing.
- El ejecutivo responsable de retiro del producto según el plan preventivo elaborado.

El rol del coordinador es de suma importancia ya que no solamente deberá coordinar las actividades del equipo sino también:

- Decidir sobre el alcance del incidente
- Decidir sobre el alcance de la retirada del producto
- La totalidad de las comunicaciones con la empresa
- La totalidad de las comunicaciones con personas clave y grupos de interés, por sí o mediante un vocero debidamente capacitado
- Contacto con asesores legales
- Reforzar los procedimientos de crisis con la recepcionista y cualquier persona que reciba llamados sobre el tema. Es importante centralizar los llamados.

El equipo deberá evaluar el impacto de la situación analizando los siguientes factores.

- Gravedad de la misma, es decir su profundidad y consecuencias. Establecer los hechos y una graduación del problema. Este análisis requiere de una investigación intensiva y detallada del producto de que se trata, incluido su envase (Lote, serie, tipo y alcance de la contaminación, datos sobre su distribución y cantidad involucrada). También se hace necesario la ubicación del demandante, si lo hubiera.

- Si trascendió a los medios: en este caso decidir la estrategia de comunicación, las respuestas a dar, por qué medio y las acciones de seguimiento.

- Si interfiere en la operatividad de la compañía: según la gravedad del acontecimiento, puede variar desde la contención del problema sin necesidad de retirar el producto, hasta el cierre de la fábrica o cese de la producción.

- En qué medida compromete su imagen: según el tema se haya generalizado o esté acotado a un público determinado. También es necesario evaluar si es conveniente suspender la publicidad del producto en función de la magnitud del alcance.

- Si afecta la solvencia de la empresa: estimar el grado de impacto en la disminución del valor de la misma ante terceros.

En función de este análisis se determinará una estrategia y los cursos de acción necesarios para ponerla en práctica. Estos tienen relación con la categorización del problema. De mayor a menor en cuanto a su importancia pueden clasificarse en:

- Tipo 1: Acción de urgencia: la vida humana es amenazada. Requiere una comunicación pública y el retiro de la totalidad del producto. La medida debe ser inmediata. La primera acción es poner al CEO en conocimiento de la situación.

- Tipo 2: Acción cautelar: podría redundar en una demanda o enfermedad. Puede no ser necesaria una comunicación pública. En estos casos se recobra el stock en depósitos y se está a la espera del seguimiento del caso para tomar medidas más prioritarias.

- Tipo 3: Acción de tipo comercial: en lo que hace a la logística se suspenden nuevas entregas del producto, si se comprueba que no es nocivo para la salud (color, olor o sabor diferente al habitual, por ejemplo)

Según sea el caso las empresas suelen ofrecer al cliente el reemplazo del producto defectuoso por uno nuevo. A este respecto se deberá evaluar las reacciones del cliente con relación al producto que se entregó en reemplazo del dañado a la manera de retroalimentación.

En los casos en que el producto puede comprometer la salud o la vida del cliente o consumidor, la empresa debe llevar rápidamente a la práctica los cursos de acción decididos por el equipo de forma proactiva, informando a los grupos de interés afectados, de forma precisa y veraz lo ocurrido y cuál será el procedimiento de retiro del producto en cuestión. Esto se lleva a cabo mediante la puesta en práctica de la estrategia de comunicación que haya elaborado el equipo de crisis.

Esto nos lleva a considerar otro de los aspectos de mayor relevancia en las crisis de reputación: la comunicación.

Comunicación

La función de la comunicación juega un rol central para la preparación de la empresa respecto de los retiros de productos. La efectividad de la comunicación, interna y externa, durante y después del retiro es de vital importancia, especialmente en aquellas empresas que colocan sus productos en mercados globales. Deben poner en práctica el manual de contingencias que incluye procedimientos preventivos sobre este tipo de incidentes y su comunicación.

Como parte de la preparación para el procedimiento de retiro, el gerente con responsabilidad en el mismo, deberá identificar la mayor cantidad posible de afectados potenciales, además de los clientes inmediatamente afectados. Esta búsqueda deberá incluir: distribuidores, minoristas, empleados, instituciones, centro de servicios, fuerza de ventas, y cualquier otro que de alguna manera pueda sufrir las consecuencias del hecho.

Durante un retiro de productos, se debe mantener a los clientes adecuadamente informados y persuadirlos para que completen los cambios necesarios. Este tipo de comunicación refuerza la imagen de la empresa como organización responsable. Es de vital importancia para el éxito del retiro, comunicar por varios medios, cómo se hará el retiro y reemplazo del producto dañado e insistir en ello, porque, generalmente, el nivel de respuesta está bastante abajo del 100%. Por ejemplo se ha evaluado que para retiro de productos que tienen que ver con la industria automovilística, (neumáticos, cinturones de seguridad, etc.) la respuesta oscila entre un 15 y un 50%, aunque este porcentaje sube notablemente, cuando se trata de alimentos, o medicamentos comprometidos. Sin embargo, es muy raro que se consiga llegar al 100%.

También se debe decidir cuáles son los mensajes apropiados a transmitir a los medios y con qué procedimiento. Si el alcance es muy significativo y ha comprometido vidas humanas, sería oportuno utilizar un medio rico de comunicación como es el cara a cara, directamente, convocando a una conferencia de prensa o, indirectamente, a través de un espacio público de comunicación como puede ser la televisión, para explicar qué ocurrió, el grado de avance de la investigación, cuáles son las acciones que se están llevando a cabo y cuáles sus resultados. Se puede complementar este medio con otros, como solicitadas en los diarios de mayor difusión, información en su página web, actualizada continuamente. En este último caso conviene habilitar un link con preguntas frecuentes, (FAQ's), que se contestarán a la brevedad.

Es importante que la empresa también efectúe un monitoreo y seguimiento de publicaciones en el sitio web de algunos grupos de interés que pueden complicar el problema: medios, competidores, asociaciones de defensa del consumidor, para responder de manera rápida y precisa sobre lo que se expone.

Esta continuidad en la comunicación debe ser adoptada como premisa, tanto para los grupos de interés externos como para el público interno de la empresa, sus empleados, que deben estar enterados, día a día, del avance de la operación, como medio de compromiso y colaboración. En este último caso la comunicación puede hacerse mediante una reunión general con el personal, o utilizando las gerencias respectivas para que informen a sus jefaturas y de ahí hacia abajo, logrando un efecto cascada. Este sistema puede ser complementado por intranet, difundiendo información sobre las acciones tomadas con respecto al retiro y el alcance de las mismas.

Las empresas deben estar preparadas para interactuar con los medios de comunicación y brindar toda la información que se conozca al momento de ser convocados o cuando les sea requerido. No brindar información rápidamente implica que los medios la busquen en otras fuentes y la anuncien como noticia aunque no sean totalmente valederas. Esto puede complicar la situación de la compañía de manera significativa.

Con relación a la retirada de productos existen ciertos interrogantes que los medios realizan y que es necesario tener en cuenta para responder en forma correcta. Estas preguntas tienen que ver con aspectos tales como:

- Si el producto amenaza la vida de las personas
- Si se ha habido enfermos o muertos como consecuencia del producto
- Si hay niños o ancianos entre los afectados
- Cuáles son el o los productos con problema y dónde están en circulación
- Lugares donde han sido comprados; algún local en particular
- Si se sospecha de un sabotaje

- Si se ha determinado la responsabilidad del hecho (error, culpable)
- Si la compañía está llevando a cabo acciones en materia legal

La consigna es informar y responder siempre. No son recomendables estrategias negativas como el silencio, la negación o la más utilizada con el objeto de deslindar responsabilidad: la transferencia de culpa.

La posición de la compañía respecto al manejo de la comunicación en una crisis de reputación puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En el primer caso, bien llevada, puede mantener la confianza de los grupos de interés y remontar su credibilidad, aún a costa de las pérdidas financieras que seguramente tendrá. En el segundo, su actitud frente al hecho, no solamente le acarreará pérdidas de valor sino, y lo que es fundamental para el mantenimiento de su reputación, una disminución considerable en su credibilidad que puede afectar su continuidad en el negocio.

Existen algunos ejemplos que marcan la diferencia entre una manera de enfocar la situación de manera positiva o negativa.

Un ejemplo exitoso, que suele citarse como tal, es el de la retirada que hizo, durante la última década del siglo pasado, Johnson & Johnson de su producto Tylenol, un analgésico de gran difusión y venta. Aparecieron en el mercado cápsulas del producto conteniendo veneno, específicamente cianuro, causando la muerte de algunos consumidores.

Enterado del tema, rápidamente el CEO de la compañía, Jim Burke, puso en marcha un plan de comunicación, por televisión, explicando el problema, la identificación del lote comprometido, el avance de la investigación en trámite y ofreciendo la retirada de la totalidad del producto en los locales de venta, y al público que lo hubiera comprado. Incluso, para tranquilidad de éste, se rescataron envases que no correspondían al lote en cuestión. Por distintos medios de comunicación se siguió informando sobre la evolución de la investigación hasta determinar que el incidente fue producto de la acción externa de un individuo, al que posteriormente se inculpó penalmente. Como consecuencia se perdieron varios millones de dólares, pero la credibilidad de la empresa y la confianza se mantuvo, de tal manera que el producto siguió posicionando en el mercado y la compañía conservó su buena reputación.

Desde el punto de vista empresarial Johnson & Johnson demostró su preocupación por sus clientes y su compromiso con los criterios éticos de la empresa. Si bien fue un episodio trágico, después del suceso la empresa estuvo mejor considerada que antes. Esto demuestra que un buen comportamiento empresarial, frente a sucesos de este tipo, pega fuerte en la opinión pública.

Otro ejemplo con resultado muy distinto, es el que dio lugar a la retirada de 6 millones y medio de neumáticos Firestone, la subsidiaria estadounidense de Bridgestone, de capitales japoneses, en las camionetas Explorer que comercializa Ford Motors, a mediados del año 2000, por el desprendimiento de la banda de rodamiento. El tema salta a la luz por una denuncia del gobierno de Venezuela ante la negativa del retiro y recambio de cubiertas, por parte de la empresa, en las camionetas comercializadas en ese país. El problema había causado ya 46 muertes en Venezuela. Las compañías afectadas tenían conocimiento del asunto, ya que había causado 89 muertos y 250 heridos en los Estados Unidos, incluso había juicios en curso, pero el tema no se había hecho público.

Los CEOs de ambas compañías se vieron muy comprometidos ya que no informaron oportunamente de un retiro anterior en Medio Oriente al Departamento de Transporte como es norma legal que se haga. El manejo de la comunicación fue muy malo. Se utilizó la estrategia de la transferencia de culpa, donde ambas compañías entablaron una lucha sin cuartel donde Ford acusaba Firestone de utilizar cubiertas defectuosas y ésta a Ford de dar una menor presión de aire a las cubiertas para aumentar la estabilidad del vehículo todoterreno. Las acciones de ambas compañías cayeron estrepitosamente dando lugar a pérdidas enormes. Esto, juntamente con la mala administración de la crisis, le costó el puesto a ambos CEOs.

Una vez que el tema tomó estado público se publicaron varias solicitadas explicando cómo sería el procedimiento del retiro de las cubiertas; pero ya era tarde y la consecuencia fue que se dejaron de comprar cubiertas Firestone para inclinarse por otras marcas como Good Year y Michelin.

La reputación de Firestone quedó claramente dañada. Al respecto cabe aclarar que esta empresa tuvo varios problemas de este tipo con anterioridad. En el año 1978 tuvo que rescatar 14 millones de neumáticos defectuosos y si bien sobrevivió a esa crisis lo hizo en condiciones tales que 10 años más tarde se vio obligada a vender la compañía a Bridgestone. En el caso que citamos la compañía venía

recibiendo quejas en ese sentido desde 1997 las que no se atendieron dado que estadísticamente no resultaban significativas. Evidentemente las señales de alerta no fueron tomadas en consideración y, es más, en enero del año 2001 se vio obligada a retirar 8 mil cubiertas producidas en su planta de Cuernavaca, en Méjico, instaladas en abril del año 2000 en vehículos de General Motors.

Es claro que la empresa no aprendió de sus errores, ya que chocar varias veces con la misma piedra da idea de una falta de previsión más que significativa.

En Argentina no hay ejemplos importantes de retiradas de productos, salvo el caso del propóleo que causó serios problemas de salud y secuelas graves a una cantidad significativa de consumidores y que prácticamente destruyó la vida de la dueña del laboratorio que los producía. Después de varios años de litigio se determinó que el producto se había contaminado por la acción desleal de la competencia ante la negativa de la dueña a venderlo.

Sí puede citarse como buen ejemplo de anticipación una solicitada que hace un tiempo apareció en los diarios dando cuenta que el mal olor y cambio en la textura del detergente Certo, comunicado por un consumidor, no perjudicaba la salud ni producía otros efectos peligrosos. La empresa quedaba a disposición de los consumidores que lo requirieran para reemplazarle el producto y como medida precautoria retiró el lote afectado de las góndolas de supermercados.

Los ejemplos anteriores muestran como según sean las acciones relativas a comunicación que se lleven a cabo ante una situación que implique un probable retiro de productos pueden favorecer a la empresa o bien comprometer su supervivencia.

Sistemas de información y logística

Este sistema es un componente esencial de un proceso de retiro de productos defectuosos y debe ser lo suficientemente flexible como para absorber el shock que puede producir el mismo sin provocar la ruptura de las operaciones regulares.

El sistema también debe estar preparado para aceptar notificaciones de productos defectuosos (a través de una línea 0800, por ejemplo, o por correo electrónico a través de la página web de la empresa), atendido por gente que sepa cómo reaccionar y derivar el problema al responsable que pueda administrarlo.

Durante un retiro, el sistema debe ser capaz de permitir la investigación de cualquier producto que se comercialice. Esto significa que deben tener la capacidad de identificar y apartar el producto por planta, lote, proceso y número de serie de la partida. Es importante que se lleve una base de datos de clientes y distribuidores y se registren aquellos que procedieron a la devolución. Esto permite a la empresa controlar el progreso del retiro. Con la ayuda de esa base de datos la gerencia puede identificar a aquellos consumidores o distribuidores que no han contestado.

4. Evaluación posterior

Es útil y necesario evaluar el resultado del suceso después que se logró controlar la crisis y se avanzó en su solución. Esto significa auditar lo realizado en cada una de las etapas que hemos señalado anteriormente:

- **Prevención:** verificar si el plan preventivo fue correctamente aplicado y su resultado ha sido bueno o si, por el contrario, se necesitan ajustes en los procedimientos a la luz de la consideración de los sucesos ocurridos. Pasando revista a los hechos se puede identificar puntos débiles en el plan y apuntalarlo para cuando sea necesario su aplicación en el futuro.

- **Desarrollo:** con posterioridad al retiro se deben realizar estudios adicionales del defecto del producto poniendo el foco en detectar falencias en el proceso que contribuyen a generar el problema. En muchos casos el culpable es realmente un producto defectuoso, por errores de diseño o calidad. Entonces se hace necesario incluir estos procedimientos de retiros en la normativa de TQM que tiene la empresa. Anticiparse a los posibles problemas de diseño, evaluando los actuales y el rediseño consecuente, de ser necesario, impiden costos potenciales y situaciones de riesgo. Pueden utilizarse procedimientos sobre tests de productos, que permitan, en forma orientativa, identificar y resolver defectos.

- **Comunicación:** se debe dirigir la atención en lograr fortalecer la reputación de la empresa y la reputación del producto objeto del problema. El esfuerzo empleado en esto dependerá del impacto que el retiro produjo en el público. Las acciones de marketing son indispensables para el relanzamiento del producto en el mercado, al igual que una buena publicidad y la publicación del resultado del retiro dañado

o contaminado, poniendo énfasis en la intervención oportuna de la empresa, en especial si el retiro fue exitoso.

- Información y logística: la experiencia e información que se obtenga de cada caso de retiro permitirá contar con información que actualice la base de datos y que puede ser útil ante casos similares en el futuro. Asimismo, una evaluación de las dificultades logísticas puede ofrecer una valiosa contribución que refuerce la distribución en problemas del mismo tipo. Es conveniente que el procedimiento siga en funcionamiento a fin de poder atender, durante cierto tiempo, a los clientes rezagados.

Una vez pasado el mal momento no hay que olvidar el agradecer al equipo, a los que han intervenido y al personal en general, que si bien no tuvo una actuación directa en el caso contribuyeron con su aporte desde sus lugares de trabajo.

5. Conclusión

Partimos de la crisis provocada por productos defectuosos o contaminados que dan lugar a retiradas forzosas de los mismos, considerando que este tipo de situaciones son las que causan mayores consecuencias desfavorables para una empresa, tanto en sus activos tangibles como intangibles, lesionando su reputación y provocando daños difíciles de remontar si no se está preparado para afrontarlas mediante una buena administración. No obstante, el procedimiento señalado es de similar aplicación, con algunas modificaciones menores, en las crisis de reputación originadas por otros motivos.

Con relación al tema, es necesario entender que la reputación es un activo intangible, que es necesario construir de adentro hacia fuera, hacerlo sólido y cuidarlo. No hay que olvidar que la reputación refleja la cultura, y está basada en la identidad de la empresa y sus propósitos. Cuánto mayor es la transparencia con que se conduce un negocio mayor es la confianza que se genera, mayor atractivo y apoyo de sus grupos de interés. Una adecuada gestión de la reputación permite reducir riesgos y aprovechar oportunidades, creando valor para esos grupos.

En un entorno como el actual, caracterizado por una elevada competencia generada por la globalización y la velocidad de innovación, consumidores más informados y exigentes y mayores expectativas por parte de la sociedad y los ciudadanos, las consecuencias potenciales de un retiro son evidentes. Golpea fuertemente la confianza del consumidor en la empresa, lesiona su imagen y su credibilidad. Facilita la transformación de una empresa sólida en una empresa inestable que ve lesionada y hasta destruida su reputación, perdiendo, en consecuencia, la confianza de su público; y precisamente ésta es la base de la interacción humana. Su imagen y su prestigio se sostienen en ese valor. Reconstruir la credibilidad puede costarle mucho y muy caro. Según J. Burke, el director ejecutivo de Johnson & Johnson, la palabra clave es precisamente confianza y el hecho que las personas acepten la palabra de la empresa cuando esa aceptación se necesita desesperadamente, depende de la confianza que la empresa haya cimentado a lo largo de los años anteriores a la crisis.

Por eso, para evitar perderla, es necesario poner el foco en la prevención, complementando la ejecución del plan, cuando la crisis se produzca, con una actitud alerta, rápida y veraz, proclive a la información y a la resolución de la situación, transfiriendo la certeza de que se tiene dominio sobre la misma y no se procede de manera improvisada. Particularmente, una retirada de producto requiere de todos esos factores por la intranquilidad, desconcierto y hasta dolor, que produce en los que se sienten afectados.

El resultado de los cursos de acción tomados permitirá evaluar si se administró de manera satisfactoria o bien, si se hacen necesarias correcciones de planes y procesos que permitan enfrentar más positivamente situaciones futuras.

Siempre se producirán daños; sin embargo el daño de un retiro puede convertirse en control posteriormente. Por más dolorosa que resulte una situación de este tipo es necesario entender que también es un valioso aprendizaje, y bien asimilado puede disminuir riesgos que afecten la reputación de la empresa y llevar a nuevas oportunidades.

Referencias bibliográficas

- CRAIG SMITH, N. THOMAS, R. y QUELCH J. "Un enfoque estratégico para gestionar retiradas de productos" en "Gestión de la crisis", Harvard Business Review, Ediciones Deusto, Bilbao, 2001.
- VILLAFAÑE, J. "La buena reputación" — Editorial Pirámide, Madrid, 2004
- COSTA, J. "Imagen corporativa en el siglo XXI", Ediciones La Crujía, Buenos Aires, 2001.

- FITA, J. "Comunicación en programas de crisis", Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA, Madrid, 2005. www.reputacioncorporativa.org.
- ÁLVAREZ DEL CASTILLO GONZÁLEZ, J. C. "Creando valor a partir de la imagen corporativa", Revista Percepción, Año 6, N° 10, Enero 2007, Méjico. www.comunicacionalterna.com.mx.
Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723)

© Thomson Reuters