

## PRÓLOGO

del libro *la Organización Amenazada* de Sergio Godoy E.  
Ediciones Universidad Católica de Chile, 2018

Este libro trata sobre riesgos reputacionales y competitivos desde una perspectiva *multi-stakeholder*. Estudiarlo para escribir este prólogo fue una experiencia muy enriquecedora y entretenida. A continuación hago un resumen de lo mucho que aprendí, desde la perspectiva de un especialista apasionado por el tema de estrategia de negocios.

El autor explica múltiples teorías, *frameworks*, modelos y constructos desarrollados para identificar y responder a riesgos o crisis reputacionales y competitivas, publicados en la literatura o elaborados en su propia investigación. Utiliza variados ejemplos, la mayoría chilenos, para ilustrarlos.

El texto plantea correctamente que para que una organización subsista y prospere necesita relacionarse adecuadamente con su entorno de *stakeholders*, que incluyen todos los que se ven afectados por la existencia de la organización: clientes, consumidores, proveedores, competidores, complementadores, abogados, reguladores, políticos, la comunidad, ambientalistas, etcétera.

En el mundo actual en profunda renovación por las tecnologías digitales<sup>1</sup>, las disciplinas de estrategia comunicacional y estrategia de negocios están convergiendo. Los estrategas señalan que las relaciones son más importantes que los activos y los productos<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> McAfee, A and Brynjolfsson, E. (2017) *Machine Platform Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York, W.W. Norton & Company.

<sup>2</sup> Anand, B. (2016) *The Content Trap: A Strategist's Guide to Digital Change*. New York, Random House.

Los modelos de negocios logran éxito a través de gestionar conexiones entre los *stakeholders* que se refuercen entre sí, originen o aprovechen complementariedades, permitan explotar economías de escala y de aprendizaje, y que generen externalidades de redes y círculos virtuosos.

La gestión de relaciones, que se ha transformado en la habilidad clave del liderazgo, explica la ventaja competitiva de la mayoría de las empresas más valoradas y admiradas del planeta: Apple, Google, Facebook, Microsoft, Amazon, Alibaba, Airbnb, eBay, Twitter, Wikipedia, YouTube, etcétera.

Las empresas se han transformado en plataformas que deben conectar *stakeholders* de una manera *simbiótica*, donde todos se benefician de relacionarse y coexistir. Siguiendo con esta metáfora tomada de la biología introducida en este texto, ya no prosperan los negocios con relaciones de *comensalismo*, en la que un actor se beneficia y los otros quedan indiferentes. Y mucho menos, las organizaciones *parásitas* que ganan a expensas de otros o las *depredadoras* que devoran *stakeholders*. Como ejemplo, el texto introduce el caso de la salmonicultura en el sur de Chile que pasó de ser percibida como una actividad simbiótica a una parasitaria y depredadora.

Los estrategias coinciden con el postulado de este texto: el activo fundamental de los negocios, vistos como plataformas, es la reputación. Esta genera la confianza que esencialmente requieren los *stakeholders* para vincularse a estas plataformas<sup>3</sup>.

La reputación corporativa es un círculo virtuoso y el desprestigio uno vicioso. Los círculos virtuosos de creciente reputación demandan un enfoque holístico donde todo debe calzar. Destruir la reputación es mucho más fácil, los círculos viciosos de desprestigio pueden prenderse con solo una cosa que no cuadra.

Los riesgos reputacionales y los riesgos competitivos abordados en el texto están vinculados entre sí, los primeros implican los segundos y viceversa. Estos riesgos se manifiestan como *issues* que son disputas (diferencias) con los *stakeholders* que tienen potencialidad para motivar su movilización y transformarse en crisis.

El texto pone como ejemplo de un *issue* que se transformó en crisis, los malos olores emanados de la planta faenadora de cerdos de Agrosuper en

---

<sup>3</sup> Khanna T. (2018) *Trust: Creating Foundations for Entrepreneurship in Developing Countries*. Harvard Business School.