



Dirección Estratégica

¿Por qué la mala prensa no afecta igual a todas las empresas?

En 2018, Bayer adquirió la empresa agroquímica estadounidense Monsanto, pero la operación desencadenó una reacción negativa que afectó gravemente el valor de sus acciones. Además de las preocupaciones por posibles prácticas antimonopolio, los consumidores no pasaron por alto que la farmacéutica era la nueva propietaria del herbicida a base de glifosato *Roundup*, objeto de numerosas demandas por su supuesta relación con el cáncer. Para hacer frente a la crisis, Bayer destinó fondos para resolver los litigios y anunció una inversión de 5.000 millones de euros en el desarrollo de alternativas sostenibles al glifosato.

La mala prensa estuvo detrás de aquel cambio estratégico. No es el único caso. Basta recordar los escándalos de explotación laboral de Nike a finales de los años noventa o el desastre ambiental de BP de Deepwater Horizon. En todos ellos, la mala prensa aceleró cambios estratégicos en las respectivas compañías. Sin embargo, no todas las empresas responden igual ante una crisis reputacional.

Junto con mis coautores Sascha P. Klein, Patrick Spieth y Charles H. Noble, he querido profundizar en

las razones de estas diferencias. ¿Por qué algunas empresas reaccionan con un cambio de rumbo ante la reprobación pública mientras que otras la ignoran? Si bien investigaciones previas han relacionado estas decisiones con rasgos de personalidad, como el narcisismo de los CEO, nosotros optamos por analizarlo desde otra perspectiva: [el modelo de negocio de la empresa](#).

TODO LO QUE EL MODELO DE NEGOCIO DICE DE UNA EMPRESA

Las decisiones sobre el modelo de negocio dan pistas sobre las características que definen la cultura corporativa. Ya sea una empresa centrada en el cliente o en el producto, que priorice el crecimiento o el legado, con una cultura de trabajo intenso o un enfoque en la conciliación laboral y familiar, su ADN influye en su respuesta ante diferentes desafíos.

En particular, analizamos dos tipos de modelos de negocio: los que se centran en la novedad, generando valor a través de la innovación, y los que se orientan

a la eficiencia. El primer grupo incluye empresas como Netflix, que, tras revolucionar el mercado de alquiler de películas por correo, lideró la transición al *streaming*. En el lado de la eficiencia se encuentran compañías como Amazon o Ryanair, que innovan en la reducción de costes de transacción y optimización operativa sin que ello suponga la transformación radical de sus modelos de negocio.

Para entender cómo las empresas responden a la presión mediática, estudiamos 96 empresas que habían recibido una cobertura desfavorable y evaluamos si respondieron o no con un cambio estratégico. Luego, examinamos si el tipo de modelo de negocio influía en su respuesta. Descubrimos que las empresas innovadoras son menos propensas a modificar su estrategia cuando se enfrentan al rechazo público por sus acciones.

Para algunos, esto puede parecer lógico. Basta con ver la reacción de Elon Musk en 2018, cuando varios medios informaron negativamente sobre las condiciones laborales en Tesla y los accidentes con su sistema de piloto automático. En lugar de realizar un giro estratégico, Musk optó por la confrontación, atacando a sus críticos en X (antes Twitter).

¿POR QUÉ LAS EMPRESAS CENTRADAS EN LA INNOVACIÓN RESISTEN MÁS LA PRESIÓN EXTERNA?

Nuestra investigación apunta las siguientes razones clave:

- Cuando una empresa es lo suficientemente disruptiva, la cobertura mediática negativa no representa una amenaza directa para su creación de valor ni para la eficiencia de sus operaciones.

- La innovación constante exige estrategias arriesgadas. De hecho, la mala prensa puede reforzar la percepción de que la empresa en cuestión es única, e incluso puede servir como confirmación de que está rompiendo esquemas. De hecho, los CEO de empresas basadas en la novedad esperan que su legitimidad sea cuestionada. La disrupción, por definición, genera escepticismo y oposición.

En cambio, en las empresas que priorizan la satisfacción y eficiencia a largo plazo sobre la innovación rápida, la mala prensa puede presagiar cambios disruptivos en el horizonte. En estos casos, los directores generales suelen inclinarse por realizar ajustes estratégicos para devolver a la empresa su posición habitual en la sociedad.

CÓMO GESTIONAR LA PRESIÓN MEDIÁTICA

En lugar de ver la mala prensa como una señal ineludible de que es necesario un cambio, las empresas deben evaluar las fortalezas de su modelo de negocio. Para las compañías innovadoras, el foco debería estar en la gestión del mensaje más que en un giro estratégico inmediato. Sin embargo, ignorar las críticas prolongadas en los medios puede ser arriesgado, ya que podrían ser un indicio de problemas más graves. Retomando el caso de Musk, quien en 2018 logró salir airoso adoptando una actitud combativa, ¿podrá seguir con la misma estrategia sin afectar la percepción de su(s) empresa(s)?

Por otro lado, las compañías que basan su éxito en la eficiencia podrían necesitar adoptar cambios estratégicos de manera más proactiva. Además, deben observar atentamente las reacciones de sus competidores y ver si sus ajustes podrían abrir nuevas oportunidades.

EL AUTOR

Joan Enric Ricart es profesor de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es codirector académico de IESE Cities in Motion.