

## Nº5 Las empresas y el mercado ruso

## Introducción



Con el ataque de Rusia a Ucrania no solo la UE y otros países como Estados Unidos han decidido poner sanciones al país liderado por Vladímir Putin, sino que también **algunas de las empresas más conocidas en diferentes ámbitos han tomado medidas.**

IKEA, Nike y H&M cerraron temporalmente sus tiendas ubicadas en Rusia. Disney, Netflix, Sony y Warner Bros han pausado el estreno de nuevas películas en ese territorio. Apple, Samsung y Microsoft han dejado de vender allí sus productos. McKinsey, Ernst & Young y otras importantes firmas de consultoría y contabilidad han abandonado el mercado ruso. Volkswagen, Mercedes o Volvo han dejado de fabricar. Intel está dejando desabastecida la industria tecnológica rusa. Visa, Amex y Mastercard han bloqueado sus medios de pago, Inditex, Mango y Cortefiel han suspendido sus actividades en el país.

En total, según Jeffrey Sonnenfeld [1], profesor de management de la Universidad de Yale, **unas 1.000 empresas han anunciado sus planes de cerrar tiendas, reasignar personal o dejar de vender productos en Rusia**

desde que comenzó la invasión el 24 de febrero de 2022.

Este recuento de empresas forma parte de una iniciativa de este profesor sobre Responsabilidad Social Corporativa. Él cree que todas las empresas tienen que reaccionar a lo que pasa en su entorno, actuando en beneficio de la sociedad y no solo en beneficio de sus accionistas. Para fomentar este comportamiento, ha decidido hacer un seguimiento de las acciones y posicionamiento de más de 1.200 empresas respecto la guerra de Ucrania. Este seguimiento se ha convertido en **una lista pública donde se puede consultar si la empresa en cuestión está operando en Rusia o ha abandonado el mercado [1].**

La reacción de Rusia ante la inmensa cantidad de empresas que ha decidido dejar de operar allí ha sido amenazar con la intervención y subasta de los activos de las compañías que se marchen del país. Además, recientemente han decidido eliminar las protecciones de patentes para las empresas vinculadas a países considerados hostiles.

Como se ve, la lista de empresas que se han posicionado de un modo u otro respecto a la guerra en Ucrania es muy larga. **Las razones de las que han marchado pueden ser de todo tipo: por una cuestión de conflicto con los valores de la compañía, por una cobertura del riesgo de perder imagen (y ventas) en los mercados de occidente o por un mix de ambos tipos de consideraciones.**

A continuación, **se explican algunos casos representativos** de posiciones claras de marcha o permanencia, de las razones aducidas por las empresas para tomar esa decisión y de algunos de los impactos que están sufriendo.



Figura 1. Algunas de las empresas que han parado su actividad en Rusia.  
Fuente: Yale School of Management [1].

## Nº5 Las empresas y el mercado ruso

## Porcelanosa:

El martes 5 de abril, el presidente ucraniano Volodímir Zelenski hizo una intervención en el Congreso de los Diputados. Allí llamó la atención sobre algunas compañías españolas que continuaban su actividad en Rusia y, entre los nombres mencionados estaba Porcelanosa. Esta mención sorprendió mucho a la compañía que actuó rápidamente para explicar su posición y proteger su reputación.

El plan de comunicación de Porcelanosa se basó en tres ejes: la urgencia, la accesibilidad y la transparencia. En las primeras horas de avalancha de reacciones, Porcelanosa decidió convocar una rueda de prensa para informar que finalizó las operaciones en Rusia al inicio del conflicto.



Figura 2. Captura de pantalla del comunicado de Porcelanosa en su cuenta de Twitter.

Por otro lado, el vicepresidente de la organización, Silvestre Segarra, y otros portavoces atendieron a numerosos medios de comunicación como: TVE, COPE, Onda Cero o EsRadio y mantuvo un encuentro con el embajador de Ucrania en España. Paralelamente, desde la compañía se envió un comunicado desmintiendo la noticia y “condenando enérgicamente la invasión militar”, al tiempo que se emitió un hilo de tuits en su cuenta de Twitter que estaba inactiva desde junio de 2021.

La gestión que realizaron fue efectiva gracias a cuatro acciones especialmente acertadas:

- **Actuar con rapidez.** La compañía tardó pocas horas en salir al paso de la denuncia. Elaboró una estrategia en tiempo récord y acudió a los principales medios de comunicación para transmitir sus mensajes.
- **Dar la cara.** Porcelanosa nombró un portavoz claro, experto y de alto nivel: la propia consejera delegada, María José Soriano.
- **Empatía en la respuesta.** El mensaje principal de la CEO fue de empatía hacia el drama y sufrimiento de ese país. Además, no atacaron a Zelenski por el error y rebajaron la tensión aduciendo que fue solo un malentendido.
- **Ofrecer mucha información.** Ante una crisis reputacional hay que ofrecer toda la información posible. Sólo eso corta las especulaciones de raíz. Se explicó con detalle el fin de la conexión empresarial, se informó de una reunión con el embajador de Ucrania en España, de la existencia de siete personas refugiadas en el país invadido en una casa de la empresa, de que la compañía trabajaba a través de agentes multimarca, etc.

Esta actuación se puede considerar un caso de éxito lo que demuestra que las crisis reputacionales pueden convertirse en oportunidades, ya que la imagen de la compañía salió reforzada de este incidente.

## Nº5 Las empresas y el mercado ruso

## Nestle:

Otro caso particular es el de la empresa Nestle. **Funcionarios del Gobierno de Ucrania acusaron a la empresa alimentaria de ser cómplice de “crímenes de guerra”** de Moscú en Ucrania por continuar sus actividades en Rusia.



Figura 3. Captura de pantalla de un tweet del Primer ministro de Ucrania donde acusa a Nestlé.

Las redes sociales no tardaron en hacerse eco de la situación. En tan solo minutos comenzaron a circular gráficos en los que se detallaban las marcas pertenecientes a Nestlé, invitando a los consumidores a no comprar esos productos.

Finalmente, **Nestle tomó la decisión de suspender la producción de ciertas marcas y productos en Rusia**, incluidos KitKat y Nesquik, ante la presión generada

## Borges:

La empresa agroalimentaria Borges es **una de las pocas empresas españolas que mantiene sin cambios su actividad en Rusia**. Para explicar su posición, y el porque no abandonaban el país, enviaron un comunicado a los medios:

*"Borges International Group está consternada por las innumerables consecuencias negativas del actual conflicto entre Rusia y Ucrania. Nuestra presencia en Rusia es meramente comercial, con el único objetivo de abastecer la población rusa con productos de primera necesidad enfocados al cuidado de la salud. La no comercialización de los mismos provocaría un daño a la población civil, la cual no es la culpable del conflicto existente. Desde el inicio del conflicto, Borges International Group se ha volcado con Ucrania*

por las múltiples críticas a la multinacional por parte de compradores, activistas, inversores y figuras políticas.

Nestle decidió informar de esta decisión en un comunicado, donde también avisó que continuaría atendiendo necesidades básicas como alimentos para bebés y cereales.



Figura 4. Comunicado de Nestle en su cuenta de Twitter.

*contribuyendo a la donación de productos a diferentes asociaciones que abastecen de recursos la población ucraniana".*

El hecho de que Borges esté aguas arriba de la cadena alimentaria en Rusia (a diferencia de Nestlé) ha justificado su posicionamiento sin rechazos adicionales.

Lo cierto es que **aquellas empresas que han tomado la decisión de permanecer en el país deben explicar muy bien las razones por las que continúan operando allí y adelantarse a que se conforme una opinión contraria**. Como se indica en [3], hoy en día no retirarse de Rusia es quizá más difícil que hacerlo, se trata de "una decisión valiente que hay que saber explicar muy bien a tus públicos estratégicos".

## Nº5 Las empresas y el mercado ruso

### McDonald's:

La presión internacional también acabó afectando a McDonald's. A mediados de marzo, la **cadena de comida rápida anunciaba el cierre temporal de sus 850 establecimientos en Rusia** a causa de la guerra, explicando a través de un comunicado que "no podemos ignorar el sufrimiento humano innecesario que se está dando en Ucrania".

Además de su pérdida de ingresos totales (9%) en Rusia, McDonald's se comprometió a seguir pagando el alquiler de sus locales y el salario de sus empleados, unos 62.000. Se estimaba que el cierre temporal en Rusia costaría unos 50 millones de dólares al mes, impacto significativo en el valor de su negocio.

Desde el parlamento ruso propusieron que la cadena de comida rápida **sea reemplazada por una propia de origen estatal**, llamada Uncle Vanya's, avisando de que esta se haría cargo de todos los activos inmobiliarios de McDonald's.

El dato llamativo fue que, en la presentación del logotipo de la nueva cadena local, se ve un elocuente parecido con el de la empresa estadounidense.

McDonald's no es la única empresa que ha visto solicitudes de registro similares, sino que otras firmas como Chanel, Starbucks, Dr. Peppers y Skittles también están sufriendo un proceso parecido.

Finalmente, **este lunes 16 de mayo el grupo McDonald's ha comunicado que abandonará de forma permanente el mercado ruso y ha iniciado un proceso para vender el negocio en todo el país tras 30 años de actividad.**

Con motivo de la salida, la compañía espera registrar una pérdida contable de entre 1.200 y 1.400 millones de dólares al sacar la actividad del balance.

La partida también tiene un gran peso simbólico ya que la cadena de comida rápida fue una de las primeras marcas occidentales en establecerse cuando abrió una sucursal en Moscú en 1990, justo antes de la caída de la Unión Soviética y poco después de que fuera demolido el muro de Berlín, por lo que se constituyó en todo un símbolo del fin de la Guerra Fría.



Figura 5. El logo con el que Rusia planea reemplazar a McDonald's.

### Renault:

Han sido varias las medidas que ha adoptado la industria automotriz desde que comenzó la guerra entre Rusia y Ucrania a fines de febrero. Por ejemplo, antes de que pasaran 48 horas desde que se había iniciado el conflicto y marcas como Audi, General Motors, Jaguar, Land Rover o Porsche, ya habían dejado el territorio ruso. Ahora fue el turno del Grupo Renault, que, si bien ya había anunciado el cese de la actividad de sus fábricas, ahora tomó una decisión aun más radical.

**El negocio del grupo Renault en Rusia es desde este lunes 16 de mayo propiedad del Estado ruso.**

Por un lado, **la fábrica de Moscú ha sido traspasada al Ayuntamiento de la ciudad.** Por el otro, la **participación del 67,69% en AvtoVAZ (matriz de Lada, número uno en Rusia) se ha vendido a otro organismo público**, el NAMI (Instituto Central de Investigación y desarrollo de Automóviles y Motores). Así lo anunciaron tanto el Gobierno del país como la empresa francesa, que calificó la decisión como "necesaria" debido a la situación creada después de que el Kremlin enviase sus tropas a Ucrania y de que los países occidentales aplicasen sanciones económicas contra Rusia.

## Nº5 Las empresas y el mercado ruso

Tras el acuerdo, el 100% de las acciones de Renault Rusia pasan a ser propiedad del gobierno de la capital. El alcalde de Moscú, Serguéi Sobianin, informó que utilizarán la fábrica que deja Renault en la capital para revivir el "Moskvich", un automóvil clásico que comenzó a construirse en la Unión Soviética en las décadas de 1930-1940 y cuyo constructor entró en bancarrota a principios del siglo XXI.

El acuerdo, según ha explicado la compañía este lunes en un comunicado, "prevé una opción para que el grupo recompre su participación en Avtovaz, ejecutable en determinados periodos durante los próximos 6 años".

### Conclusiones



En general **se observa una tendencia al alza de que las empresas cada vez más se posicionen sobre aspectos sociales y políticos** a menudo controvertidos.

Según [2] se han identificado tres factores principales que acostumbran a impulsar a una empresa a posicionarse sobre ciertos temas, o a hacer lo que se conoce como 'activismo corporativo', estos son: **las creencias de los empleados, la presión de los consumidores y la participación o convicción personal del director ejecutivo.**

Por otro lado, en este tipo de decisiones no actúan solo los valores de las compañías. Aunque las pérdidas por abandonar un país como Rusia puedan ser importantes para muchas empresas, con seguridad estas **han hecho una valoración detallada sobre qué les impactará menos: si evitar el rechazo entre los consumidores occidentales o seguir operando en el mercado ruso [3].**

Las empresas pueden haber calculado que las ventas que podían perder en otros países podrían ser mayores que las que van a perder en Rusia y han tomado las decisiones correspondientes.

Esto demuestra que **los consumidores cada vez están más concienciados sobre aspectos que van más allá del precio o el producto** y toman también decisiones según factores diversos.

Este cambio de paradigma hace que las políticas seguidas por las grandes empresas influyan en la toma de decisiones de los consumidores. Los ciudadanos se han convertido en una especie de activistas cuando ejercen el papel de "stakeholder" de la empresa (accionistas, clientes o empleados). Las empresas no solo deben tener un buen producto para tener éxito, sino que deben hacer que los consumidores se sientan conectados con sus valores y las decisiones que toma.



### REFERENCIAS

- [1] YALE SCHOOL OF MANAGMENT. *Almost 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia*. 17 de mayo de 2022. [Link](#)
- [2] THE CONVERSATION. *Why hundreds of Western companies are abandoning Russia with barely a shrug*. 9 de marzo de 2022. [Link](#)
- [3] HAZ REVISTA. *Empresas y guerra de Ucrania: una cuestión de reputación*. 1 de abril de 2022. [Link](#)
- [4] THE NEW YORK TIMES. *Companies Are Getting Out of Russia, Sometimes at a Cost*. 9 de marzo de 2022. [Link](#)
- [5] THE NEW YORK TIMES. *Here's how much it is costing companies to leave Russia*. 11 de abril de 2022. [Link](#)