



# **DOCTRINA Y GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

**Justo Villafañe**  
**Curso de Doctorado 2010**

## Contenidos

### A. El marco de la reputación corporativa

1. Una nueva racionalidad empresarial
2. El valor intangible
3. El incierto desarrollo del concepto de reputación
4. Los monitores de reputación

### B. La gestión de la reputación

5. Modelos de gestión de la reputación corporativa
6. Nuevas tendencias en la gestión de la reputación

## **A. El marco de la reputación corporativa.**

## **1. Una nueva racionalidad empresarial**

1. La reputación expresa esa nueva racionalidad
2. La reputación aumenta el valor de la empresa

# 1. Una nueva racionalidad empresarial

---

A partir de la maximización del beneficio económico y del retorno del capital como misión central de la empresa comienza a instaurarse, en torno al cambio de milenio, una nueva racionalidad acerca del rol que esa empresa debe jugar en la sociedad que se concreta en dos ideas básicas: *ética y sostenibilidad*.

## **Causas motrices de la *oleada ética* según Lipovetsky:**

- Concatenación de accidentes industriales y medioambientales: Unión Carbide, Prestige...
- Reacción ante las desviaciones del modelo económico capitalista en los 80-90: crisis financieras.
- La markética como expresión de la idea de beneficio compartido entre la empresa y sus stakeholders.
- La revalorización del papel de las personas en las organizaciones (importancia de la reputación interna).

## **Sostenibilidad: del triple balance a los principios de la empresa sostenible.**

- Asumido el compromiso de efectuar un balance económico, social y medioambiental de la actividad empresarial el reto ahora es internalizar los principios de la empresa sostenible.
- Principios de la empresa sostenible: existencia de compromisos explícitos, verificados independientemente, transparencia ante cualquier entorno e interlocutor, diálogo estable y permanente con stakeholders, visión integral de la responsabilidad corporativa, máxima armonía entre las metas a corto y largo plazo del negocio.

Una nueva racionalidad empresarial

## **La reputación expresa esa nueva racionalidad**

---

La importancia que ha alcanzado la reputación para la empresa actual es consecuencia de esa nueva racionalidad, porque la reputación armoniza la lógica de los beneficios y del retorno de la inversión con la del resto de los factores de reputación incluidos la ética y la sostenibilidad.

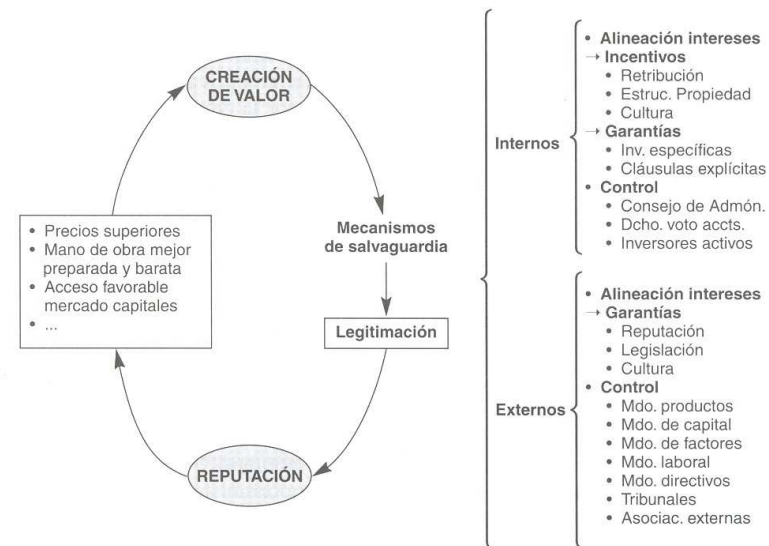
### **Las seis variables de reputación según el Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa:**

1. Resultados económico financieros.
2. Calidad de la oferta comercial.
3. Reputación interna y calidad laboral.
4. Ética y responsabilidad corporativa.
5. Innovación.
6. Presencia internacional.

## 2. La reputación aumenta el valor de la empresa

La relación entre reputación y creación de valor es una relación circular.

- El valor proporciona unos mecanismos de salvaguarda que legitiman a la empresa y le otorgan reputación.
- La reputación permite a la empresa elevar los precios, gestionar de manera más eficiente el talento... lo que lleva a una mayor competitividad y a la ulterior creación de valor.



Fuente: De Quevedo, E. (2003) *Reputación y creación de valor*. Thomson Editores. Pag. 24

## **2. El valor intangible**

1. Los intangibles empresariales
2. Las fuentes de valor de la reputación

# 1. Los intangibles empresariales

---

- Las empresas poseen dos tipos de activos: tangibles e intangibles. Entre los primeros, de naturaleza material, se encuentran las fábricas, maquinaria...; los segundos, de naturaleza inmaterial, son su fondo de comercio, sus marcas, la reputación corporativa...
- La implantación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) en 2005 exigió una nueva definición de intangible haciendo necesaria la diferenciación entre activo y recurso.

Los intangibles empresariales

## Intangibles: ¿de qué hablamos?

---

- Al hablar de *intangibles* generalmente nos referimos a los activos de naturaleza inmaterial de las empresas: su fondo de comercio, sus marcas, sus licencias de explotación...
- Tradicionalmente, el valor de la empresa radicaba en su *capacidad de hacer* (la exclusividad asociada a los recursos materiales), mientras que ahora se basa en la *potencia del saber hacer* (la exclusividad asociada al conocimiento protegido)
- La *valoración de los intangibles* es compleja y está en el origen de una de las diferencias entre activos y recursos:
  - ✓ Activo intangible: evaluable contablemente
  - ✓ Recurso intangible: no evaluable contablemente, pero sí con criterios económico-financieros
- En la actualidad, los *recursos intangibles constituyen la principal fuente de valor económico* de las empresas

Los intangibles empresariales

## Noción de intangible: recursos y activos

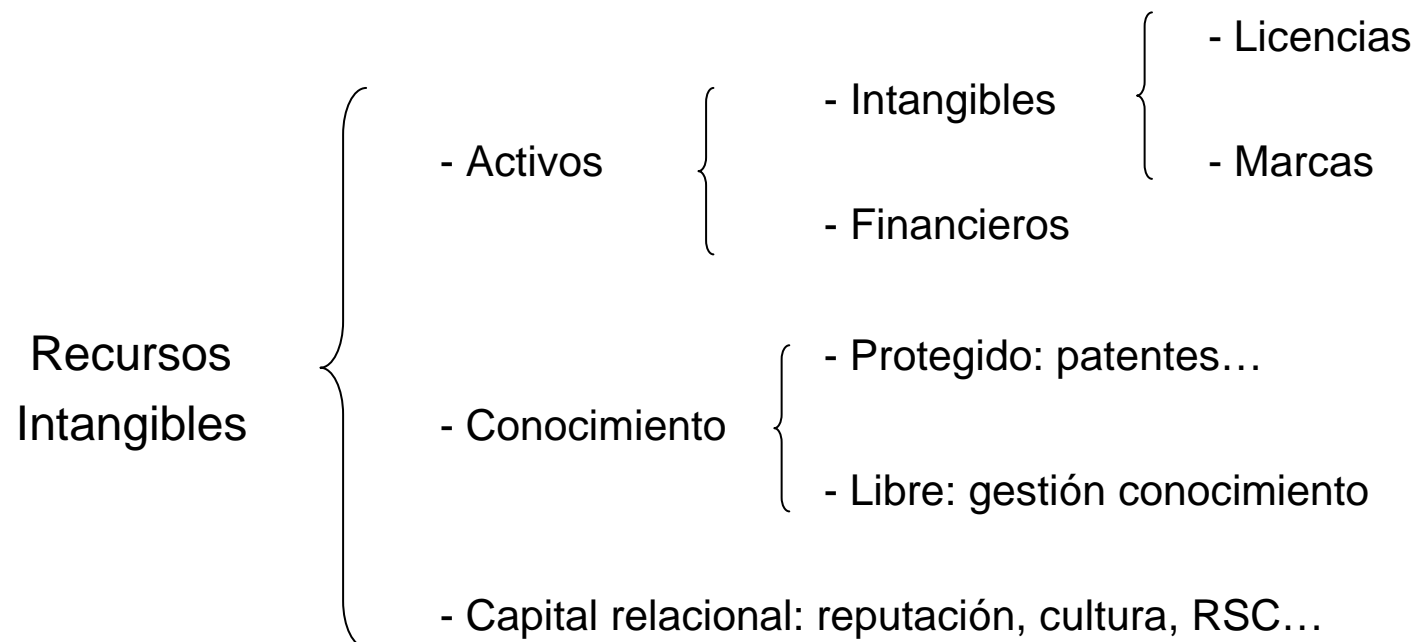
---

- Apelar a su naturaleza no material es insuficiente para definir a los intangibles empresariales
- *Recurso intangible* es toda capacidad que le supone a una empresa una ventaja competitiva sostenible gracias a:
  - ✓ Su acceso a recursos no homogéneos ni abundantes
  - ✓ A un coste razonable
  - ✓ Que actúen como barreras defensivas
  - ✓ Y sean difíciles de adaptar o copiar por los competidores
- Son *activos intangibles* aquellos que carecen de sustancia física (FAS 142), no poseen naturaleza financiera y sus utilidades percibidas no están cuantitativamente limitadas por su propiedades físicas o normativas (NIC 38)
  - ✓ La materialidad no es lo importante: la ‘paradoja del solar’
  - ✓ La noción de utilidades percibidas: en los intangibles las utilidades percibidas no tienen límites cuantitativos

Los intangibles empresariales

## Recursos y activos intangibles

Los activos intangibles son una subcategoría de los recursos intangibles.



## 2. Las fuentes de valor de la reputación

---

El cambio de racionalidad empresarial viene también motivado porque la gestión de los recursos intangibles son una fuente de valor económico para la empresa.

### **Las fuentes de valor de la reputación:**

- La reputación cotiza al alza.
- Es el mejor argumento de venta.
- La reputación atrae y mantiene el talento.
- Es un escudo contra las crisis.
- Constituye el factor más determinante de liderazgo.

### **El valor de los intangibles:**

- Según J. Kendrick en 1929 el valor de los activos intangibles de una empresa en USA era del 30%, mientras que en 1999 alcanzaba el 70 y según este autor llegará en 2008 al 85% del valor.
- Según J.H. Daum (Intangible Asset and Value Creation) los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor pasando de constituir en 1982 el 38% del valor de una empresa al 83% en 1999.
- Según Accenture (Outlook 2004 N° 1) el 50% de los altos directivos piensa que los intangibles son una de las tres cuestiones más importantes del management y un 94% considera importante una gestión exhaustiva de estos intangibles.

Las fuentes de valor de la reputación

## La reputación cotiza al alza

Para Vergin y Qorongleh existe una relación directa entre reputación corporativa y valor bursátil: según estos autores, las compañías con mejor reputación incrementan el valor de sus acciones un 6% más de media que el resto.

	COMPAÑÍAS REPUTADAS	COMPAÑÍAS NO REPUTADAS
Incremento valor bursátil	22,2º	16,3º
Crecimiento anual del número de empleados	6.96%	2.82%
Rendimiento de activos	9.52%	5.30%

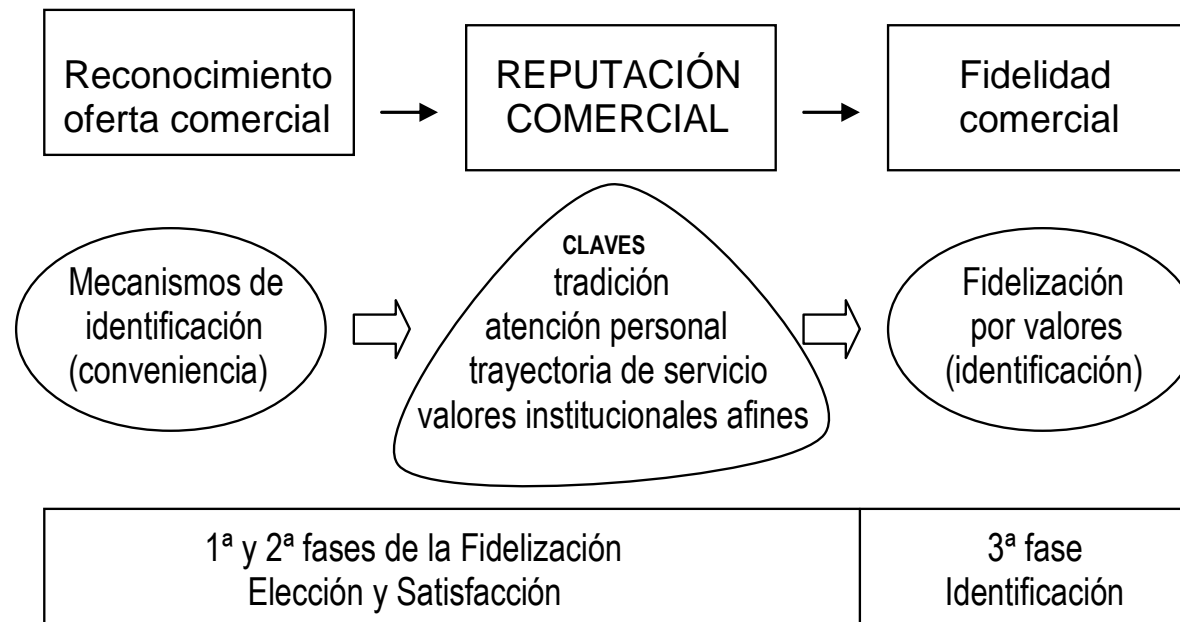
### La reputación atrae talento e inversiones:

- También son mejores las empresas reputadas en lo relativo a creación de empleo: según un estudio de Charles Fombrun (Fame & Fortune, pág 70), incorporan hasta un 4% más de personal que aquellas con menor cociente de reputación.
- Según el mismo estudio, el rendimiento de activos también es un 4% superior en las empresas reputadas

Las fuentes de valor de la reputación

## La reputación es el mejor argumento de venta

La reputación mejora la oferta comercial por su capacidad de diferenciación y por la de fidelización emocional del consumidor.



**Los valores institucionales son clave en la fase de fidelización:**

Ver Villafañe, 'La fidelización comercial: claves de la fidelización de los clientes' pág. 215.

Las fuentes de valor de la reputación

## Los valores institucionales son claves

Los valores institucionales resultan decisivos en la fidelización comercial.

	ELECCIÓN		SATISFACCIÓN		IDENTIFICACIÓN	
<b>Banca</b>	Servicio	76%	Servicio	74%	Servicio	43%
	Producto	18%	Producto	16%	Producto	35%
	V institucionales	6%	V institucionales	10%	V institucionales	22%
<b>Distribución</b>	Servicio	59%	Servicio	49%	Servicio	74%
	Producto	39%	Producto	48%	Producto	16%
	V institucionales	2%	V institucionales	3%	V institucionales	10%
<b>Energía</b>	Servicio	41%	Servicio	73%	Servicio	39%
	Producto	40%	Producto	14%	Producto	39%
	V institucionales	19%	V institucionales	13%	V institucionales	22%
<b>Carburantes</b>	Servicio	71%	Servicio	57%	Servicio	36%
	Producto	27%	Producto	35%	Producto	36%
	V institucionales	2%	V institucionales	8%	V institucionales	32%
<b>Telefonía</b>	Servicio	65%	Servicio	57%	Servicio	41%
	Producto	29%	Producto	35%	Producto	32%
	V institucionales	6%	V institucionales	8%	V institucionales	27%

16

Las fuentes de valor de la reputación

## La reputación atrae y mantiene el talento

Nueve de las 15 mejores empresas para trabajar en España figuran entre las 15 con mejor reputación corporativa según Merco Personas 2007 ([www.merco.info](http://www.merco.info)).

### Peso de las variables de la reputación interna



### Tres de las seis variables tienen naturaleza reputacional:

La reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa del comportamiento corporativo de ésta.

Las fuentes de valor de la reputación

## La reputación es un escudo contra las crisis

La reputación no evita las crisis empresariales pero sí minora sus efectos.

### La pérdida de reputación implica pérdida de valor bursátil:

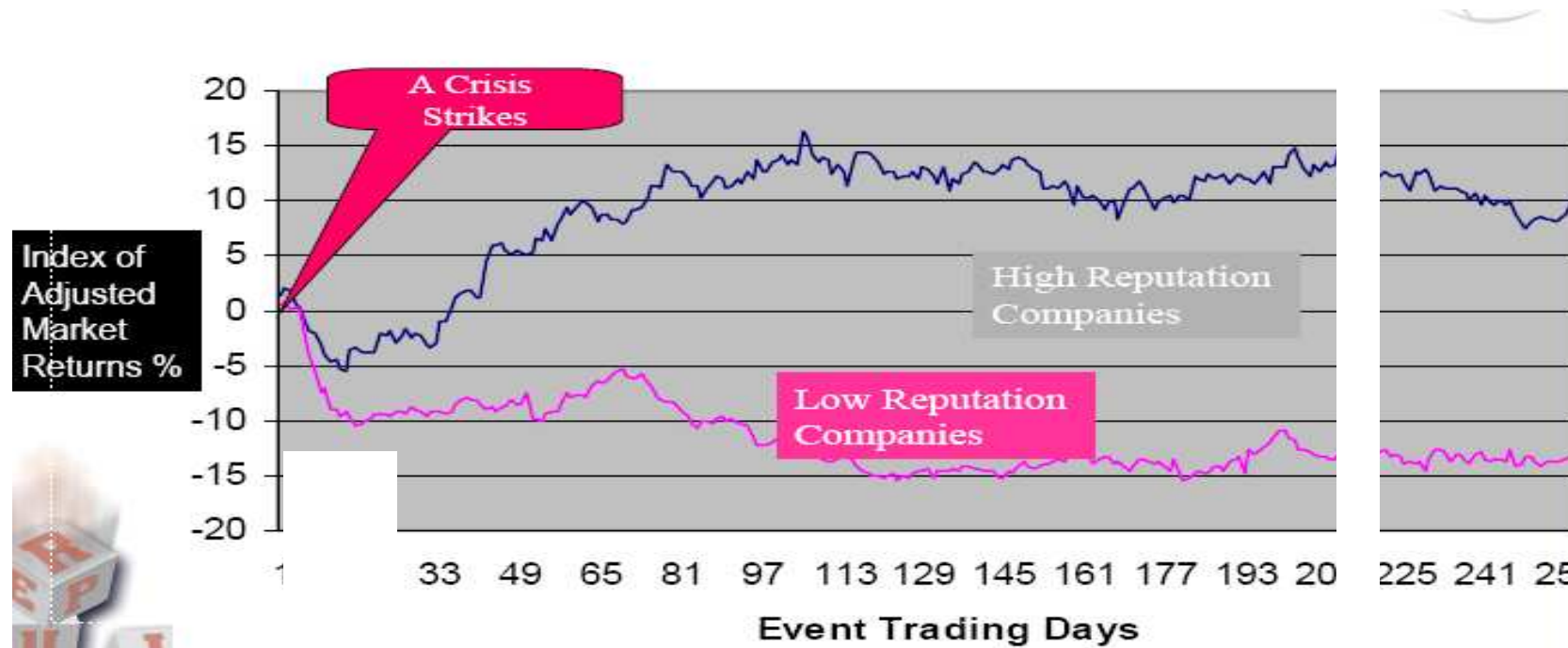
Compañía	Causa de la crisis	Perdida de mercado
Exxon (1989)	Derrame	\$ 3 billones 5%
Intel (1995)	Producto defectuoso	\$ 3 billones 12%
Motorola (1995)	Efectos nocivos para la salud	\$ 6 billones 16%
Texaco (1996)	Discriminación Racial	\$1.1 billón 10%
Jhonson & Jhonson (1982)	Tylenol	\$ 1 billón 14%

Fuente: Charles J. Fombrun, Cees B.M. Van Riel, Fame & Fortune, 2004. Pg. 35

La reputación es un escudo contra las crisis

## Preserva el valor en bolsa

Las empresas con mejor reputación pierden menor valor en bolsa en las situaciones críticas.



Fuente: D. Petty, Corporate Reputation Review, 2001

### Efectos de una crisis de reputación:

Un estudio comparado de 17 crisis demuestra que, aunque en todos los casos existe una importante pérdida de valor inicial, el efecto es mayor y más persistente en empresas que partían de una peor reputación corporativa.

Las fuentes de valor de la reputación

## La reputación constituye un factor de liderazgo

---

El concepto tradicional de liderazgo empresarial basado en la dimensión y el valor bursátil ha sido desplazado por el de liderazgo reputacional.

### El liderazgo empresarial según Merco 2007:

En tres sectores clave para la economía española los líderes sectoriales no son ni los más grandes ni los de mayor valor bursátil:

- Financiero: BBVA.
- Construcción: Ferrovial.
- Turismo: NH Hoteles.

### Una nueva noción de liderazgo empresarial:

La reputación está imponiendo una nueva noción de liderazgo que considera que la mejor empresa es aquella que resulta preferida para comprar, invertir, trabajar en ella y tenerla de vecina.

### **3. El incierto desarrollo del concepto de reputación**

1. Concepto de reputación corporativa
2. Algunas aproximaciones erróneas de la reputación

# 1. Concepto de reputación corporativa

---

- La reputación es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen del comportamiento corporativo de ésta a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos.
- La reputación de una empresa integra la dimensión funcional (comportamiento corporativo) y la social y ética (responsabilidad corporativa)
- La buena reputación exige tres *conditio sine qua non*:
  - ✓ Una dimensión axiológica en la empresa
  - ✓ Un comportamiento corporativo comprometido y explícito
  - ✓ La propia gestión de la reputación y que ésta sea proactiva
- Existen varias concepciones acerca de la reputación:
  - ✓ Su identificación con la responsabilidad corporativa
  - ✓ El énfasis en el control de riesgos
  - ✓ El pancomunicacionismo
  - ✓ El reconocimiento del comportamiento corporativo

Las tres *conditio sine qua non* de la reputación

## La reputación necesita valores

- La dimensión axiológica de la reputación es imprescindible. Sin valores no hay reputación



Las tres *conditio sine qua non* de la reputación

## La clave es el comportamiento corporativo

---

- La reputación exige un comportamiento corporativo comprometido y explícito
- Los compromisos deben establecerse con relación a cada stakeholder estratégico de la empresa o, al menos, con los cuatro básicos:
  1. Clientes
  2. Empleados
  3. Inversores
  4. Sociedad
- El siguiente paso es efectuar un balance del grado de cumplimiento de los compromisos de la empresa con cada stakeholder.

Las tres *conditio sine qua non* de la reputación

## Gestionar la reputación proactivamente

---

- La gestión de la reputación pivota entre una *visión reactiva* de ésta, que enfatiza la importancia de minorar los riesgos para la reputación, y otra *proactiva*, que busca poner en valor las oportunidades reputacionales.
- La proactividad implica hacer algo más de aquello a lo que se está obligado.
- Comunicar eficazmente las fortalezas reputacionales y los reconocimientos de la reputación es también la expresión de una gestión proactiva.

## 2. Aproximaciones erróneas a la reputación

---

Existen diversas concepciones erróneas de la reputación.

### **Concepciones erróneas de la reputación:**

- La identificación con la RSC.
- El énfasis en el control de riesgos.
- El pancomunicacionismo.

Concepciones erróneas de la reputación

## Identificación con la RSC

---

- Más que una concepción, a mi juicio se trata de una confusión la identificación entre reputación y responsabilidad corporativa
  
- No hay que confundir la influencia que la RSC tiene en la reputación corporativa con la propia reputación:
  - ✓ Según el Merco:
    - ‘Ética y RSC’ es la segunda variable en importancia para la reputación de las empresas, sólo superada por ‘calidad de la oferta comercial’.
  - ✓ Según ‘La valoración de los CEO en España’ (2004):
    - Es el tercer factor que más influye (33,7%)
    - Influye *mucho* (41%) o *bastante* (43%) en la reputación

Concepciones erróneas de la reputación

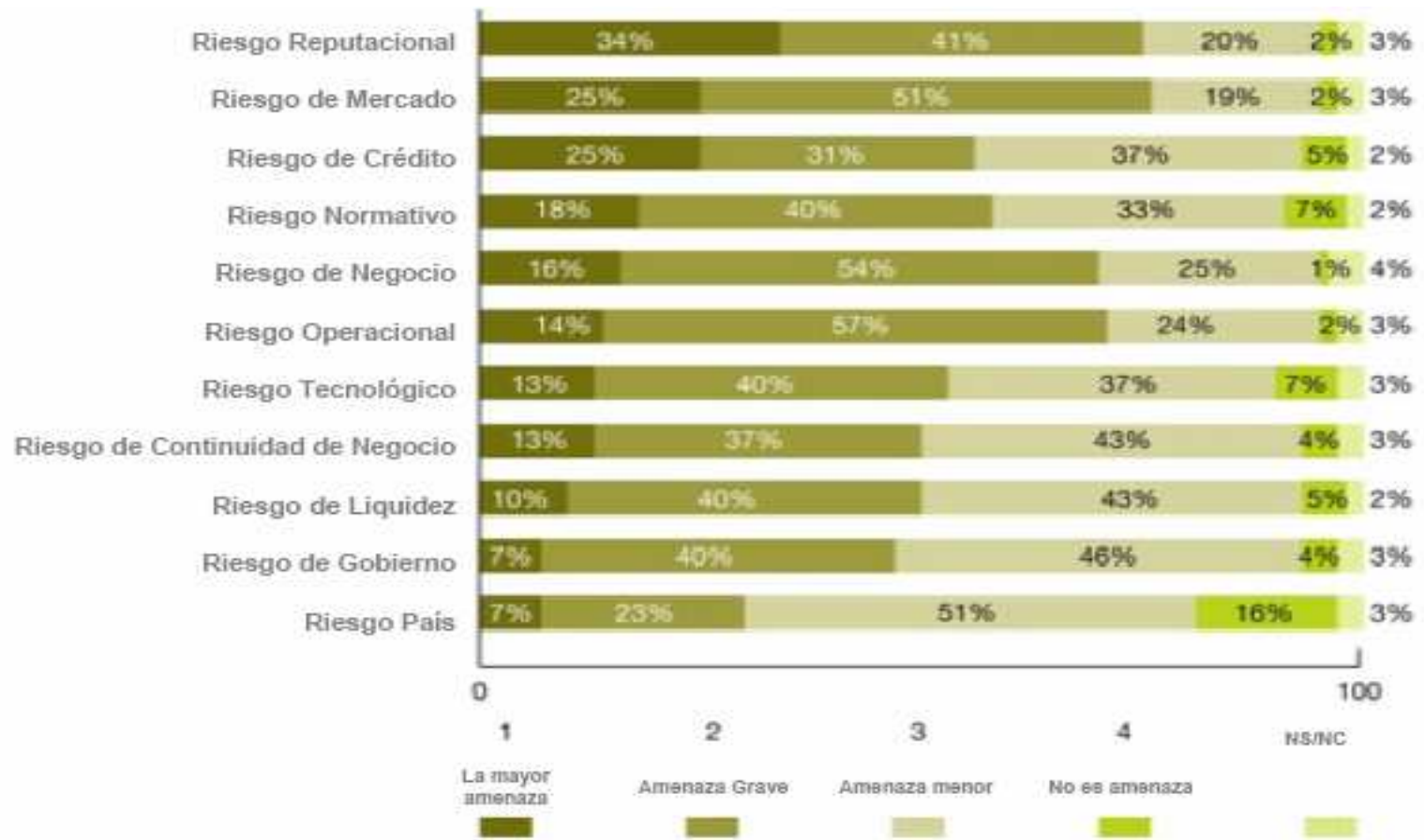
## Énfasis en el control de riesgos

---

- Se corresponde con una *visión reactiva de la reputación* que enfatiza la importancia que para la reputación tiene el control de riesgos
- El *riesgo reputacional* se considera la mayor amenaza para la valoración de mercado en las entidades financieras, según el estudio de PwC 'Gestión del riesgo en el sector financiero' (2004)

Gestión del riesgo en el sector financiero (PwC 2004)

## El riesgo reputacional es la primera amenaza para la valoración de una empresa en el mercado



Nota: los totales no siempre suman el 100% por razones de redondeo y porque en ocasiones los encuestados disponían de más de una respuesta.  
Fuente: PricewaterhouseCoopers / Economist Intelligence Survey Unit survey, Junio – Julio 2004

Concepciones erróneas de la reputación

## Pancomunicacionismo

---

- La *concepción pancomunicacionista de la reputación* surgió en los años 90, relacionándose a la imagen corporativa
- El pancomunicacionismo postulaba que *la imagen de una empresa dependía casi en exclusiva de su comunicación*
- Sobrevaloraba la influencia de la comunicación en la imagen de las empresas, mientras que ahora se sobrevalora la *importancia del reporting* en la reputación corporativa
- La comunicación de la reputación es básica, no tanto para la reputación, sino para la creación de valor a través de la reputación; sin embargo, el énfasis no puede ponerse en el reporting más que en el contenido de la información

## 4. La evaluación de la reputación

1. La evaluación de reputación corporativa
2. El Merco

# 1. La evaluación de la reputación corporativa

---

- Existen dos formas de evaluar la reputación de una empresa: a través de auditorías o mediante monitores:
  - ✓ Hay que elegir entre el pret-a-porter o el traje sastre: la diferencia está en el rigor y en el precio de la evaluación.
  - ✓ Efectuar una auditoría de reputación es imprescindible cuando se va a iniciar la gestión profesional de la reputación
  - ✓ La evaluación a través de monitores exige que éstos cuenten con otro tipo de evaluación además de la encuestación
  
- La evaluación de la reputación a través de monitores ha de responder a dos preguntas: qué se evalúa y quién evalúa.