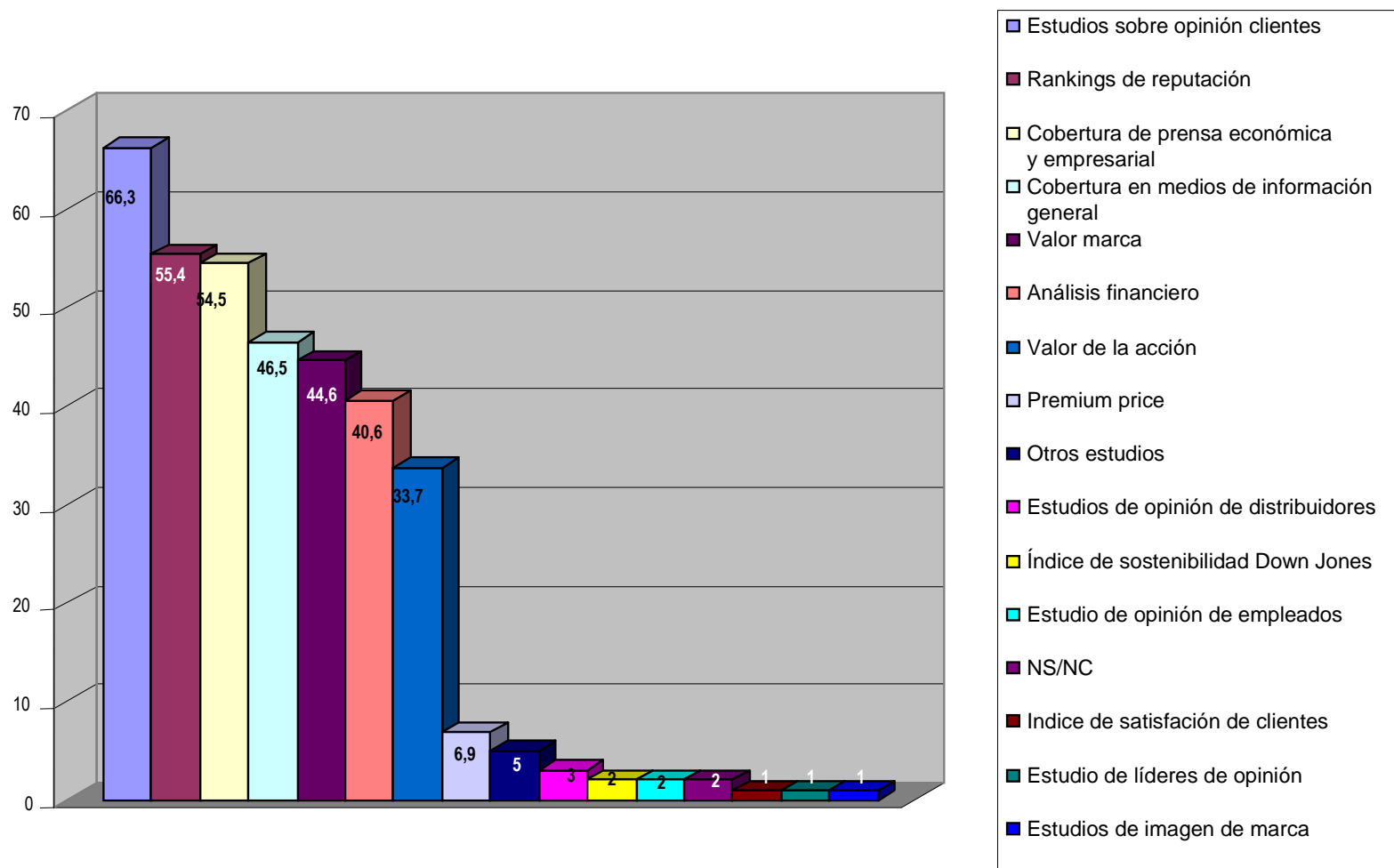


La evaluación de la reputación

# Fiabilidad de las evaluaciones según los CEO



La evaluación de la reputación

## Qué se evalúa: la reputación o la imagen

---

- Los monitores reputacionales de evaluación simple evalúan la imagen corporativa, no la reputación.
- Es pernicioso pensar que la reputación se construye en el exterior de la empresa.
- Una evaluación rigurosa de la reputación exige una doble evaluación:
  - ✓ Contraste a través de fuentes secundarias.
  - ✓ Evaluación complementaria de especialistas.
  - ✓ Cuestionario de méritos.
  - ✓ Entrevistas con directivos.

La evaluación de la reputación

## Qué se evalúa: la reputación general o sectorial

---

- Aunque el glamour está en los rankings generales, el máximo rigor reside en la evaluación sectorial.
- Los estándares reputacionales varían mucho entre los diferentes sectores.
- Las empresas de productos industriales suelen estar claramente penalizadas con relación a las de productos de consumo y a las de servicios.

La evaluación de la reputación

## Empresas en los top ten (según actividad)

<b>Monitores</b>	<b>Servicios</b>	<b>Consumo</b>	<b>Industriales</b>
<i>Global Most Admired Companies</i>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<i>Review 200</i>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
<i>Britain's most admired Companies</i>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>Rep Track Pulse</i>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<i>Merco</i>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<i>World's most respected Companies</i>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

La evaluación de la reputación

## Qué se evalúa: ¿existen variables canónicas?

---

Independientemente de su denominación, sí existen variables de reputación:

1. Económicas / Inversores
  - ✓ Resultados económico financieros
  - ✓ Solidez financiera y calidad de la inversión
2. Marketing / Clientes
  - ✓ Calidad de la oferta comercial (producto / servicio)
  - ✓ Innovación
3. Prácticas laborales / Empleados
  - ✓ Calidad laboral
  - ✓ Atractivo emocional
4. Ética y RSC / Sociedad
  - ✓ Buen gobierno corporativo
  - ✓ Comportamiento social y medioambiental

La evaluación de la reputación

## Quién evalúa: ¿directivos o ciudadanos?

---

- La perspectiva de los ciudadanos es la de la imagen corporativa o la reputación de marca.
- Incluso una evaluación directiva resulta insuficiente y es aconsejable contar con una evaluación complementaria de especialistas.
- Son escasos los monitores que basan la evaluación reputacional en la opinión de los ciudadanos.

La evaluación de la reputación

## Quién evalúa: que opinen los especialistas

---

- La valoración de los especialistas sería una valoración complementaria, no principal.
- Dentro de la segunda evaluación cabría valorar, complementariamente, opiniones de:
  - ✓ Analistas de inversión (variables económico-financieras)
  - ✓ Asociaciones de consumidores (calidad de la oferta comercial)
  - ✓ ONG's (RSC y variables medioambientales)
  - ✓ Sindicatos (calidad laboral)

La evaluación de la reputación

## Análisis comparado de monitores

CARACTERÍSTICAS MONITOR	Año y país de publicación	Variables de evaluación de la reputación corporativa	Relación entre variables duras y blandas	Público informante	Evaluación de especialistas	Número de evaluaciones	Sistema de evaluación	Rankings sectoriales
Global Most Admired Companies Fortune	1983 EEUU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la gestión</li> <li>2. Calidad de prod. / serv.</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Solidez financiera</li> <li>5. Buen uso activos corp.</li> <li>6. Inversiones a largo plazo</li> <li>7. Habilidad para atraer el talento</li> <li>8. Responsabilidad social y medioambiental</li> </ol>	6 / 2	Directivos	No	Una	Encuesta postal	Sí 27 sectores
Review 200 Far Eastern Economic Review	1993 Asia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al cliente</li> <li>2. Calidad de prod. / serv.</li> <li>3. Salud financiera</li> <li>4. Valor inversión a l / p</li> <li>5. Innovación</li> </ol>	5 / 0	Lectores de Far Eastern Economic Review	No	Una	Encuesta	Sí 6 sectores
Britain's Most Admired Companies Management Today	1994 Reino Unido	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad de la gestión</li> <li>2. Solidez financiera</li> <li>3. Calidad bienes y servicios</li> <li>4. Habilidad de atraer y conservar el talento</li> <li>5. Valor a largo plazo</li> <li>6. Capacidad para innovar</li> <li>7. Calidad del marketing</li> <li>8. Responsabilidad medioamb.</li> <li>9. Empleo activos corp.</li> </ol>	6 / 3	Directivos	Analistas	Una	Encuesta	Sí 24 sectores

La evaluación de la reputación

# Análisis comparado de monitores

MONITOR \ CARACTERÍSTICAS	Primer año y país de publicación	Variables de evaluación de la reputación corporativa	Relación entre variables duras y blandas	Público informante	Evaluación Especialistas	Número de evaluaciones	Sistema evaluación	Evaluación Sectorial
Reputation Quotient The Wall Street Journal	1999 EEUU	1. Atractivo emocional 2. Lugar de trabajo 3. RSC 4. Visión & Liderazgo 5. Comportamiento financiero 6. Producto y Servicio	3 / 3	Población general	No	Una	Encuesta on line Encuesta telefónica	Sí 5 sectores
DJSI Dow Jones Sustainability Index www.sustainability-index.com	1999 EEUU	1. Gobierno y ética 2. Relaciones sociales 3. Derechos humanos 4. Políticas con proveedores 5. Comportamiento medioambiental	0 / 6	Directivos	Analistas financieros Medios de comunicación	Dos	2 encuestas on line Documentación Entrevistas	Sí 59 sectores
World's Most Respected Companies Financial Times	1999 Reino Unido	1. <i>Respeto global.</i> 2. <i>Respeto sectorial.</i> 3. Creación valor p/consumidor 4. Creación valor p/ accionistas 5. Uso eficaz de los recursos medioambientales.	3 / 0	Directivos	Analistas ONG's Medios de comunicación	Una	Encuesta postal	Sí 19 sectores
Merco Monitor Español de Reputación Corporativa Vocento	2001 España	1. Resultados económico financiero 2. Calidad producto/ servicio 3. Cultura corporativa y calidad laboral 4. Etica y RSC 5. Dimensión global y presencia internacional 6. Innovación	4 / 2	Directivos	Analistas financieros	Dos	Encuesta postal Evaluación de cada empresa	Sí 25 sectores
FTSE4Good www.ftse4good.com	2001 Reino Unido	1. Medioambiente 2. Derechos humanos 3. Prácticas laborales 4. Relaciones con la comunidad 5. Gobierno corporativo	0 / 5	Directivos	No	Una	Encuesta postal	Sí

La evaluación de la reputación

## El monitor de reputación ideal

---

1. Repertorio fijo de variables primarias
2. Árbol formalizado de variables secundarias
3. Equilibrio entre variables duras y blandas
4. Doble evaluación
5. Encuesta inicial a directivos y ejecutivos
6. Segunda evaluación de contraste de méritos
7. Evaluación complementaria de especialistas
8. Evaluación específica de cada sector
9. Evaluación de la actividad a lo largo del ejercicio anual
10. Evaluación periódica del propio monitor

## 2. El Merco

---

- El Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa) nace en el año 2000, como resultado de una investigación universitaria adscrita a la cátedra del profesor Villafañe en la UCM.
  
- El Merco es el resultado de una alianza estratégica entre:
  - ✓ Villafañe & Asociados, responsable de la metodología y de la concepción y evolución del monitor.
  - ✓ Análisis e Investigación, instituto responsable del trabajo de campo.
  - ✓ El grupo Vocento, encargado de la difusión del estudio.
  
- El Merco no cuenta con subvención alguna, financiándose exclusivamente (desde su inicio) a través de la comercialización de sus resultados personalizados para cada empresa que, libremente, decide adquirir el *informe confidencial* que recoge las valoraciones obtenidas.

Merco Empresas

## VARIABLES DE ANÁLISIS DE MERCOS EMPRESAS

Las seis variables primarias son las variables canónicas de las que depende la reputación; las secundarias se adaptan a cada país.

Resultados económico financieros	Calidad de la oferta comercial	Reputación interna
Beneficio contable	Valores del producto	Calidad laboral
Rentabilidad	Valor de la marca	Valores éticos y profesionales
Calidad de la información económica	Servicio y atención al cliente	Identificación con el proyecto empresarial

Ética y responsabilidad corporativa	Dimensión internacional de la empresa	Innovación
Comportamiento corporativo ético	Número de países en los que opera	Inversiones en I+D
Compromiso con la comunidad	Cifra de negocio en el extranjero	Nuevos productos y servicios
Responsabilidad social y medioambiental	Alianzas estratégicas internacionales	Nuevos canales

El Merco

## Metodología de evaluación reputacional

---

- Primera evaluación: Encuesta a los principales directivos españoles sobre las empresas con mejor reputación.
  - ✓ 12.000 directivos de empresas con facturación superior a 50 millones de euros
  - ✓ Una vez tabuladas las respuestas obtenidas se elabora un ranking provisional de las 100 empresas más reputadas que no se hace público.
  
- Segunda evaluación: Análisis de las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación por parte de cinco grupos de expertos:
  - ✓ Analistas financieros (comportamiento económico-financiero).
  - ✓ ONG's (responsabilidad social corporativa).
  - ✓ Sindicatos (calidad laboral).
  - ✓ Asociaciones de consumidores (calidad de la oferta comercial).
  - ✓ Líderes de opinión (líderes empresariales).
  
- Tercera evaluación: Contraste directo, a cargo de técnicos del instituto, mediante un cuestionario de méritos a cada empresa.

El Merco

## Resultados Merco 2007

---

- Continúa la estabilidad en el *top ten* de Merco. En 2007 sólo hay dos cambios entre las diez primeras
- Sí que cambian los líderes sectoriales en los sectores: sanitario, automoción, consultoras y perfumería.
- El liderazgo reputacional continúa desplazando al basado únicamente en el valor bursátil y el tamaño.
- El sector financiero continúa siendo el más reputado en España: doce entidades se sitúan este año entre las cien con mejor reputación
- La calidad de la oferta comercial y la ética y RSC son más importantes para la reputación de una empresa que los resultados económico-financieros
- La visión estratégica, el cumplimiento de los objetivos y la visión comercial son los atributos más valorados a la hora de dibujar el perfil del líder ideal.

El Merco

## El top ten de 2007

2006	2007	Empresa	Puntos	REF	CO	CL	ERC	DG	I
1	1		10.000	2°	1°				3°
3	2	<b>INDITEX</b>	9.980	2°	3°			1°	
2	3		8.854	2°				1°	3°
4	4		7.304	2°			1°	3°	
5	5	<b>BBVA</b>	7.228	2°			3°	1°	
6	6		7.224	2°				1°	3°
7	7		6.792		2°	3°	1°		
8	8		5.880	1°			2°		3°
19	9		5.028	1°			3°	2°	
11	10	<b>ferrovial</b>	4.896			2°	3°	1°	

Resultados económico financ.(REF)  
Calidad oferta comercial (CO)  
Reputación interna (CL)

Ética y RSC (ERC)  
Dimensión internacional (DG)  
Innovación (I)

■ 1ª mayor puntuación  
■ 2ª mayor puntuación  
■ 3ª mayor puntuación

El Merco

## La reputación es un valor estable

- Sólo 16 empresas han figurado en el *top ten* de Merco, habiendo todos los años al menos una nueva entrada (en 2007 ha sido Ferrovial)

	merco 2001	merco 2002	merco 2003	merco 2004	merco 2005	merco 2006	merco 2007
1º	<b>EL CORTE INGLÉS</b>	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS
2º	<b>BBVA</b>	BBVA	INDITEX	INDITEX	INDITEX	TELEFÓNICA	INDITEX
3º	<b>REPSOL YPF</b>	TELEFÓNICA	TELEFÓNICA	TELEFÓNICA	TELEFÓNICA	INDITEX	TELEFÓNICA
4º	<b>TELEFÓNICA</b>	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF
5º	<b>BSCH</b>	ZARA / INDITEX	BBVA	BBVA	BBVA	BBVA	BBVA
6º	<b>BANKINTER</b>	SCH	SCH	SANTANDER	SANTANDER	SANTANDER	SANTANDER
7º	<b>ENDESA</b>	<b>BANCO POPULAR</b>	BANCO POPULAR	LA CAIXA	LA CAIXA	LA CAIXA	LA CAIXA
8º	<b>ZARA / INDITEX</b>	ENDESA	ENDESA	BANCO POPULAR	<b>IBERDROLA</b>	IBERDROLA	IBERDROLA
9º	<b>MAPFRE</b>	LA CAIXA	BANKINTER	ENDESA	IBERIA	<b>SIEMENS</b>	ENDESA
10º	<b>LA CAIXA</b>	BANKINTER	<b>GAS NATURAL</b>	<b>IBERIA</b>	ENDESA	IBERIA	<b>FERROVIAL</b>

El Merco

## Los líderes sectoriales (I)

- Sólo cuatro de los 25 sectores cambian de líder

Sector	merco 2006	merco 2007
Alimentación	Nestlé	Nestlé
Aseguradoras	Mapfre	Mapfre
Sanitaria	Adeslas	<b>Sanitas</b>
Auditoras	PwC	PwC
Automoción	Renault	<b>Toyota</b>
Bancario	BBVA	BBVA
Cementeras	Holcim	Holcim
Construcción	Ferrovial	Ferrovial
Consultoras	Accenture	<b>Indra</b>
Distribución	El Corte Inglés	El Corte Inglés
Moda	Inditex	Inditex
Perfumería	Procter&Gamble	<b>L'Oreal</b>
Equip. hogar	Ikea	Ikea

El Merco

## Los líderes sectoriales (II)

Sector	merco 2006	merco 2007
Electrodomésticos	Nokia	Nokia
Energía, gas y agua	Iberdrola	Iberdrola
Escuelas de negocios	Instituto Empresa	Instituto Empresa
Farmacéutico	Novartis	Novartis
Hoteles y turismo	NH Hoteles	NH Hoteles
Informática	IBM	IBM
Inmobiliario	Metrovacesa	Metrovacesa
Medios de comunicación	Grupo Prisa	Grupo Prisa
Petroleras	Repsol YPF	Repsol YPF
Empresas tecnológicas	Siemens	Siemens
Telecomunicaciones	Grupo Telefónica	Grupo Telefónica
Transporte de viajeros	Iberia	Iberia

El Merco

## Los sectores con mejor reputación

- El sector financiero y el alimentario copan uno de cada cinco puestos del ranking Merco

Sector	merco 2006	merco 2007
Bancario	10	<b>12</b>
Alimentación	7	<b>8</b>
Energía, gas y agua	6	<b>7</b>
Construcción	7	<b>6</b>
Escuelas de negocios	4	<b>5</b>
Distribución generalista	4	<b>4</b>
Telecomunicaciones	4	<b>4</b>
Aseguradoras	3	<b>4</b>
Informática	3	<b>4</b>
Medios de comunicación	4	<b>3</b>
Petroleras	3	<b>3</b>
Hoteles y turismo	3	<b>3</b>
Transporte de viajeros	4	<b>2</b>
Moda	2	<b>2</b>
Automoción	2	<b>2</b>

51

El Merco

## Importancia de las variables de reputación

- La innovación o los resultados económicos, menos valorados que la responsabilidad social

Variables mercado	Importancia media	Desviación típica
Calidad de la oferta comercial	8,43	1,78
Ética y responsabilidad corporativa	8,39	1,69
Resultados económico financieros	8,36	1,76
Reputación interna	8,24	1,61
Innovación	7,94	1,66
Dimensión internacional	7,89	1,76

El Merco

## La valoración de los expertos

---

1. Analistas de inversión / Resultados económico-financieros
  1. Santander
  2. Banco Popular
  3. Telefónica
2. Asociaciones de consumidores / Calidad de la oferta comercial
  1. Danone
  2. AC Hoteles
  3. Nestlé
3. ONG's / Ética y RSC
  1. Once
  2. MRW
  3. Grupo Eroski
4. Sindicatos / Calidad laboral
  1. AC Hoteles
  2. Nestlé
  3. Grupo Eroski

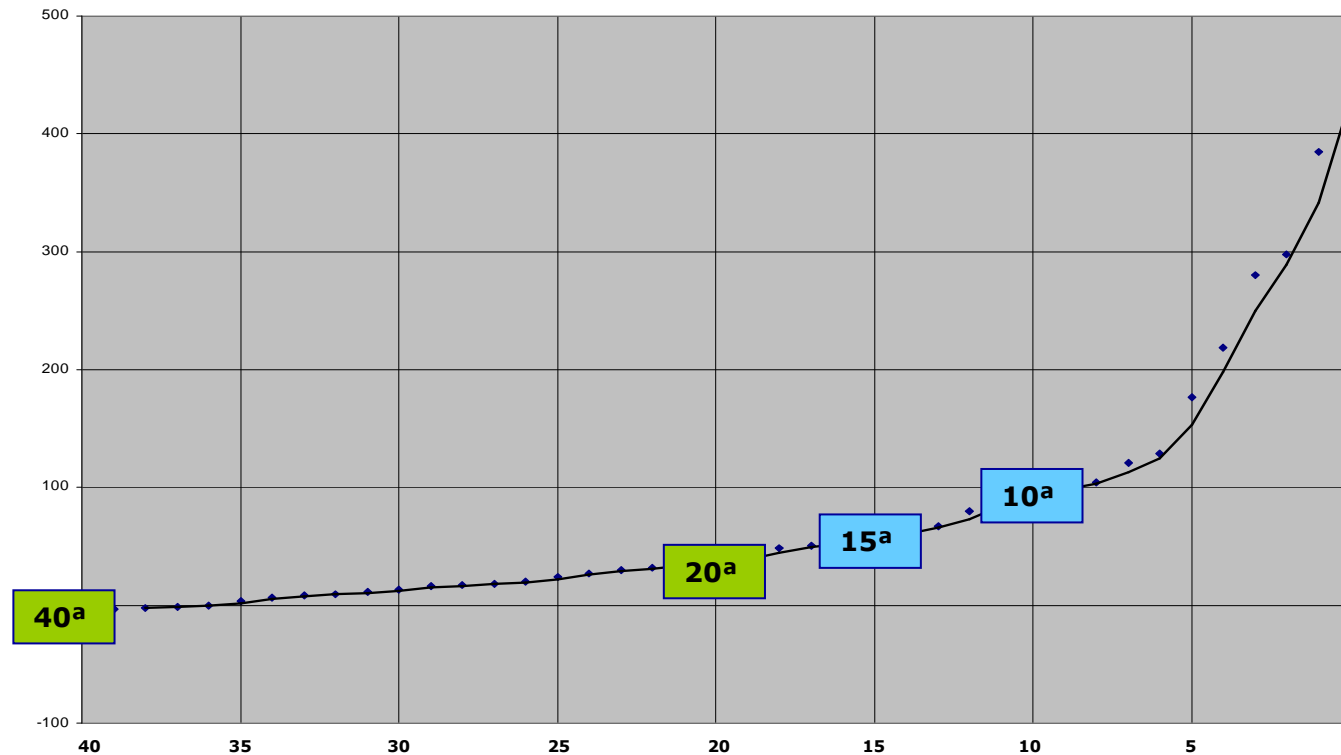
El Merco

## Ascensos más notables en el Merco 2007

Entidad	merco 2006	merco 2007	Incremento
Coca-Cola	72	42	30 ↑
SOS Cuétara	94	65	29 ↑
Acciona	42	15	27 ↑
Sacyr – Vallehermoso	75	50	25 ↑
L'Oreal	71	96	25 ↑

El Merco

# Escalamiento



Línea de tendencia desde la posición 40<sup>a</sup> a la 1<sup>a</sup>, basada en medias móviles.



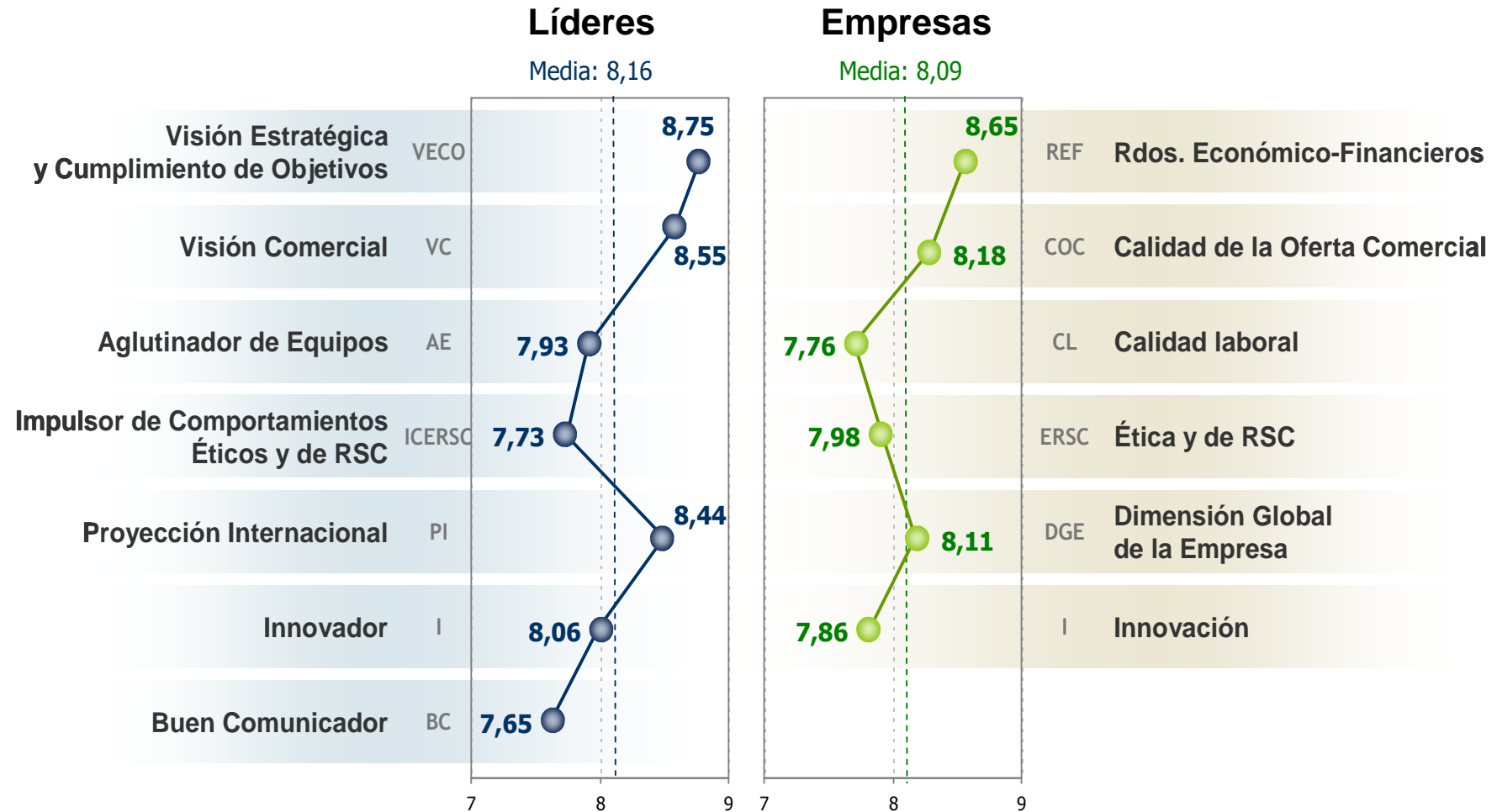
Entre las posiciones 40<sup>a</sup> y la 20<sup>a</sup>, el esfuerzo es igual al



necesario entre las posiciones 15<sup>a</sup> y 10<sup>a</sup>

El Merco

# El liderazgo reputacional en España



El Merco

## Los líderes más reputados en España

2006	2007	Líder	Empresa	Puntos	VE	VC	GE	CE	PI	I	BC
1	1	Amancio Ortega	Inditex	10.000	3º	2º			1º		
2	2	Isidoro Álvarez	El Corte Inglés	7.624	2º	1º				3º	
3	3	Emilio Botín	Santander	7.363	2º	3º			1º		
4	4	Cesar Alierta	Grupo Telefónica	6.795	1º	3º			2º		
5	5	Antonio Brufau	Repsol YPF	6.328	1º		3º	2º			
8	6	Amparo Moraleda	IBM	5.676		1º	2º				3º
13	7	Manuel Pizarro	Endesa	5.501	1º	3º	3º		2º		
7	8	Francisco González	BBVA	5.142	2º			2º	1º	3º	
15	9	Isidro Fainé	La Caixa	4.810	2º	1º		3º			
10	10	Ignacio Sánchez Galán	Iberdrola	4.297	1º	2º			3º	2º	

Visión estratégica (VE)

Visión Comercial (VC)

Gestión de Equipos (GE)

Comportamientos éticos (CE)

Proyección Internacional (PI)

Innovador (I)

Buen Comunicador (BC)

■ 1ª mayor puntuación

■ 2ª mayor puntuación

■ 3ª mayor puntuación

## **B. La gestión de la reputación**

## **5. La gestión de reputación corporativa**

1. Modelos de gestión de la reputación corporativa
2. Plan estratégico de reputación corporativa, Perco

# 1. Modelos de gestión de la reputación

---

La gestión de la reputación corporativa es la primera condición para que ésta genere valor para la empresa.

Existen varios modelos de gestión de la reputación corporativa, interna y del CEO.

## **Modelos de gestión de la reputación corporativa**

- RepTrack: [www.reputacioncorporativa.org](http://www.reputacioncorporativa.org)
- PriceWaterhouse Coopers: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)
- Hill & Knowlton, CRW, [www.hillandknowlton.es](http://www.hillandknowlton.es)
- WeberShandwick, Safeguarding Reputation, [www.webershandwick.com](http://www.webershandwick.com)
- RI Consulting Group [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

## **La gestión reputacional se focaliza: reputación interna y liderazgo**

- Existen modelos específicos de para gestionar la reputación interna y la comercial.
- También se aplican diversos modelos de gestión de la reputación de los CEOs: Ceogo: [www.ceogo.com](http://www.ceogo.com)
- Modelos de marca como empleador. PeopleMatters <http://www.peplematters.com/>

## 2. Plan estratégico de reputación corporativa, Perco

---

El Plan Estratégico de Reputación Corporativa, Perco, es el modelo de gestión reputacional de Villafañe & Asociados que:

- ✓ Se adapta a la empresa, no la empresa al modelo.
- ✓ Implantación sencilla, que puede hacer el cliente.
- ✓ No duplica órganos ni funciones, es integrador.
- ✓ Es trasladable a cualquier dimensión empresarial.

### **Etapas del Perco:**

1. Formulación de la visión reputacional.
2. Diagnóstico de la reputación de la compañía cliente.
3. Elaboración del Plan director de reputación.
4. Ejecución del Plan de comunicación de la reputación.

### **Una metodología líder en España:**

Villafañe & Asociados es la firma líder en España en gestión de la reputación corporativa tras haber implantado el Perco en compañías como BBVA, Siemens, Repsol YPF, Mapfre, Iberdrola, DKV Seguros, Novartis, Bankinter, Atos Origin, Kutxa, REE, Caja Navarra, Astra Zeneca...

El Perco de Villafañe & Asociados

## Formulación de la visión reputacional

---

La visión reputacional es la imagen compartida por la alta dirección de una organización sobre los valores de reputación que ésta debe consolidar en la relación con sus grupos de interés para alcanzar el liderazgo en reputación u optimizar su reputación actual.

### Componentes de la visión reputacional que deben ser identificados:

1. Valores de reputación sobre los que la organización piensa consolidar su reputación.
2. Grupos de interés o stakeholders con los que debe cooperar para ello.
3. Variables de reputación o hechos contingentes que deben ser gestionadas.

### ¿Cómo se define la visión reputacional?

- Mediante entrevistas en profundidad a la alta dirección de la organización.
- Formulando su enunciado explícitamente.
- Concretándola en una Macro (Matriz Corporativa de Riesgos y Oportunidades) de Reputación que recoja las variables de reputación de la organización.

Formulación de la visión reputacional

# Ejemplo de Macro de Reputación

## Macro de reputación real de un banco

	Innovación y tecnología	Calidad de servicio	Capital intelectual	Ética y RSC	Diferenciación
Empleados		Autonomía y responsabilidad	Selección del talento	Fomento de la implicación social	Cultura autónoma
Clientes	Tecnología útil y posible	Multicanalidad	Cualificación profesional	Transparencia	Proactividad en la relación
Accionistas y a. financieros	Creación del valor			Lealtad y gobierno corporativo	
Instituciones conocimiento	Imagen positiva		Compartir conocimiento		
Socios tecnológicos	Prestigio tecnológico	Liderazgo sectorial			
Medios					Información atractiva

### ¿Cómo leer esta matriz?

- En la horizontal aparecen los *valores de reputación* que esta empresa necesita consolidar para mejorar su reputación.
- En la vertical los *stakeholders* con quienes tiene que contar para alcanzar esa meta.
- Del análisis de correspondencias entre valores y stakeholders surgen las 16 *variables* de reputación de este banco.

El Perco de Villafañe & Asociados

## Diagnóstico de la reputación

---

Una vez identificada la meta reputacional que la empresa debe alcanzar hay que determinar cuál es su reputación actual.

El diagnóstico se efectuará, prioritariamente, a partir de las variables de reputación identificadas en la Macro de Reputación.

El objeto de este diagnóstico es establecer la distancia existente entre la reputación que la empresa necesita (visión reputacional) y la que tiene en la actualidad (diagnóstico).

### Metodología del diagnóstico

1. Evaluación de la reputación a través de la Base de Datos Merco.
2. Benchmarking entre la empresa y sus competidores.
3. Meta-análisis de los estudios de la empresa sobre sus grupos de interés.
4. Audit de reputación de la empresa (sólo si es necesario).

Diagnóstico de la reputación

## Evaluación de la reputación a través de Merco

---

El Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa) acumula datos sobre la evaluación reputacional de las principales empresas españolas desde 2000.

Es posible obtener un perfil de reputación de la empresa cliente (ver documento adjunto) y de los competidores. [www.merco.info](http://www.merco.info)

### Perfil de reputación á través de la BD Merco

- Posición en el ranking general y sectorial.
- Evolución del perfil reputacional desde 2000.
- Fortalezas y debilidades actuales de la reputación de la compañía.
- Comparación del perfil reputacional con total Merco y sector.
- Valoraciones de cinco grupos de expertos sobre la compañía.
- Evaluación directa de la reputación corporativa de la compañía.
- Perfil de reputación del Presidente.

Diagnóstico de la reputación

## Benchmarking de reputación

---

El diagnóstico de la reputación corporativa hay que efectuarlo en términos absolutos –la reputación de la empresa cliente—y en términos relativos: la reputación de sus principales competidores.

Es suficiente un benchmarking triangular entre la empresa cliente y otras dos entidades más (el *best in class* y la más similar en dimensión y negocio).

### Metodología del benchmarking de reputación

- Análisis comparado de las variables de reputación de la empresa con las equivalentes de sus competidores.
- Perfil de reputación de las entidades competidoras.

Diagnóstico de la reputación

## **Meta-análisis de los estudios propios**

---

La técnica del meta-análisis consiste en efectuar análisis de otros análisis previos con menos de dos años de antigüedad desde la óptica de las variables de la Macro.

Abarata considerablemente los costes del diagnóstico ya que la mayor parte de las empresas poseen estudios sobre clientes y empleados.

Diagnóstico de la reputación

## **Audit de reputación**

---

Su misión es completar la información de la que se dispone para el diagnóstico.

Se debe disponer de información sobre los grupos de interés que figuren en la Macro de Reputación, aunque se utilicen técnicas de análisis elementales.

### **Técnicas de análisis del Audit de Reputación:**

- Técnicas convencionales de investigación.
- Estudio cualitativo previo: grupos y entrevistas.
- Encuesta para monitorizar los resultados.

El Perco de Villafañe & Asociados

## Plan director de reputación

---

Es la estrategia operativa para eliminar el gap existente entre la reputación actual y la exigida por la visión reputacional formulada por la alta dirección.

### Componentes del Plan director:

- El modelo de gestión de la reputación.
- Las herramientas de gestión de la reputación.
- Los programas de mejora de la reputación.

Plan director de reputación

## Modelo de gestión reputacional

---

Establece las pautas de gestión de la reputación corporativa de cada empresa cliente.

### **Definición del modelo de gestión de la reputación:**

1. Principios de gestión de la reputación corporativa.
2. Estrategia de implantación de dicha gestión.
3. Estructura interna de gestión reputacional.

### **Principios de gestión de la reputación corporativa de una compañía de seguros:**

1. Una gestión integrada de los riesgos para la reputación corporativa (elaboración de la MIR)
2. Lograr la máxima proactividad posible en la gestión de la reputación de la compañía.
3. Sensibilizar a la organización con relación a la importancia de la reputación corporativa.
4. Comunicar eficazmente las fortalezas reputacionales de la compañía.
5. Evaluar de forma permanente la evolución de la reputación corporativa.
6. Integrar el canal bancario en la gestión de la reputación de la compañía.

Principios de gestión de la reputación corporativa

# Matriz integrada de riesgos (MIR) de un banco

## EMPLEADOS

Riesgo reputación	Descripción del riesgo	Área de responsabilidad (Área de negocio o relación con grupo de interés concreto)	Valor de reputación que afecta	A) Nivel de riesgo 1/5	B) Probabilidad de ocurrencia 1/5	Índice de riesgo (Ax B)	Instrumentos de Monitorización
Caída de expectativas de empleados en cuanto a los valores de la cultura empresarial que afecta a la moral de trabajo.	Afecta más a los nuevos empleados y se produce por la menor diferenciación de procesos y tecnología con otros bancos o cajas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Innovación y desarrollo tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Calidad del servicio <input checked="" type="checkbox"/> Capital intelectual <input type="checkbox"/> Ética y RSC <input checked="" type="checkbox"/> Diferenciación	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	<input type="checkbox"/> Muy alto <input checked="" type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	12	1. Estudio de clima 2. Cuestionario a Directores de U.N. 3. Panel de sensibilidad
Caída de los valores meritocráticos	La percepción de arbitrariedad en la valoración del trabajo realizado y la estimación del mérito, favorecen la pérdida de valor del modelo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Innovación y desarrollo tecnológico <input type="checkbox"/> Calidad del servicio <input checked="" type="checkbox"/> Capital intelectual <input type="checkbox"/> Ética y RSC <input type="checkbox"/> Diferenciación	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	9	1. Rotación externa 2. Nº de reclamaciones o quejas de la evaluación. 3. Nº de evaluaciones no realizadas.
Falta de implicación de la plantilla en la estrategia de acción social.	La acción social de Bankinter no puede competir con la del resto del sector. Sólo generará reputación si cuenta con la colaboración de la plantilla.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Innovación y desarrollo tecnológico <input type="checkbox"/> Calidad del servicio <input type="checkbox"/> Capital intelectual <input checked="" type="checkbox"/> Ética y RSC <input type="checkbox"/> Diferenciación	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	4	1. Proporción de empleados implicados en acción social. 2. Nº de propuestas de links en la intranet promovidas por empleados. 3. Encuesta voluntaria sobre acción social
Efectos negativos de una retribución inferior a la de la competencia.	Pérdida relativa del valor de aprendizaje frente a la retribución comparada con incremento de la rotación externa como consecuencia.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Innovación y desarrollo tecnológico <input checked="" type="checkbox"/> Calidad del servicio <input checked="" type="checkbox"/> Capital intelectual <input type="checkbox"/> Ética y RSC <input checked="" type="checkbox"/> Diferenciación	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	<input type="checkbox"/> Muy alto <input type="checkbox"/> Alto <input checked="" type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Muy bajo	6	1. Estudio de clima 2. Cuestionario a Directores de U.N. 3. Panel de sensibilidad

Plan director de reputación

## Herramientas de gestión de la reputación

---

Son los instrumentos para ejecutar la gestión de la reputación. Los más comunes son la Macro de reputación y el Monitor de reputación.

Eventualmente se puede elaborar una Guía de gestión de la reputación, para favorecer la implantación del Perco.

### **Sumario de la Guía de gestión de la reputación corporativa de una petrolera:**

1. ¿Qué es la reputación corporativa?
2. ¿Cuál es el valor de la reputación corporativa?
3. El Plan Estratégico de Reputación Corporativa (Perco).
4. Nuestra visión reputacional.
5. La reputación actual de nuestra compañía.
6. El Plan Director de Reputación.
7. La sensibilización interna en torno a la reputación.
8. La dirección de reputación, un instrumento al servicio de la organización.
9. Glosario sobre reputación.

Plan director de reputación

## Programas de mejora de la reputación

---

Son las acciones que la compañía debe acometer para fortalecer su reputación corporativa.

### Programas de mejora de la reputación corporativa de una compañía farmacéutica:

1. Programa de sensibilización interna sobre la reputación de la compañía.
2. Afiliación a una asociación empresarial relevante en el ámbito de la reputación (Foro de Reputación Corporativa).
3. Actualización del Proyecto Trébol a través de un benchmarking de políticas de conciliación laboral y personal.
4. Programa de gestión de la comunicación con élites y líderes de opinión (programa de marketing directo).
5. Elaboración de un *case study* en colaboración con el Instituto de Empresa: Nuestra innovación en España.
6. Plan de gestión del liderazgo reputacional del Presidente.

El Perco de Villafañe & Asociados

## Plan de comunicación de la reputación

---

La comunicación ni da ni quita reputación, pero pone en valor la que se tiene.

La misión de este plan es lograr el reconocimiento por parte de los stakeholders de la empresa de sus fortalezas reputacionales.

### Componentes del Plan de comunicación de la reputación:

- El posicionamiento reputacional de la compañía.
- El mapa de stakeholders, con el coeficiente de comunicación necesaria.
- Los programas de comunicación con cada stakeholder.

### El peligro del pancomunicacionismo:

- Es el error de pensar que una buena reputación es el resultado de una comunicación eficaz y proactiva.
- El desequilibrio entre lo que los anglosajones llaman el reporting y el accounting es el principio de este problema.

Plan de comunicación de la reputación

# Mapa de stakeholders

Stakeholders	Variables de selección	Importancia para la reputación de la compañía	Capacidad de difundir las fortalezas reputacionales	Capacidad de prescripción y reconocimiento de la reputación	COEFICIENTE DE COMUNICACIÓN NECESARIA (CCn)
<b>1. CLIENTES</b>					
10. Clientes particulares		9	5	7	0.70
11. Grandes clientes		9	7	8	0.80
<b>2. ACCIONISTAS E INVERSORES</b>					
20. Analistas financieros		10	8	9	0.90
21. Inversores institucionales		9	6	8	0.76
22. Pequeños accionistas		7	6	7	0.66
<b>3. EMPLEADOS</b>					
30. Empleados		8	6	7	0.70
32. Directivos		10	8	8	0.86
<b>4. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS</b>					
40. Admón. estatal		7	6	6	0.63
41. Admón. autonómica		7	5	6	0.60
42. Admón. local		7	4	6	0.56
43. Admón. comunitaria		5	2	3	0.33
<b>5. LÍDERES DE OPINIÓN</b>					
50. Medios de comunicación		7	10	10	0.90
51. Empresariales		8	6	9	0.76
52. Sectoriales		8	6	9	0.76