

 Grupo Agbar

BBVA

REPSOL
YPF 

Telefónica

abertis

ferrovial

gasNatural 

 IBERDROLA

IBERIA 

renfe

Introducción a la Reputación Corporativa

Madrid, diciembre 2005

Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

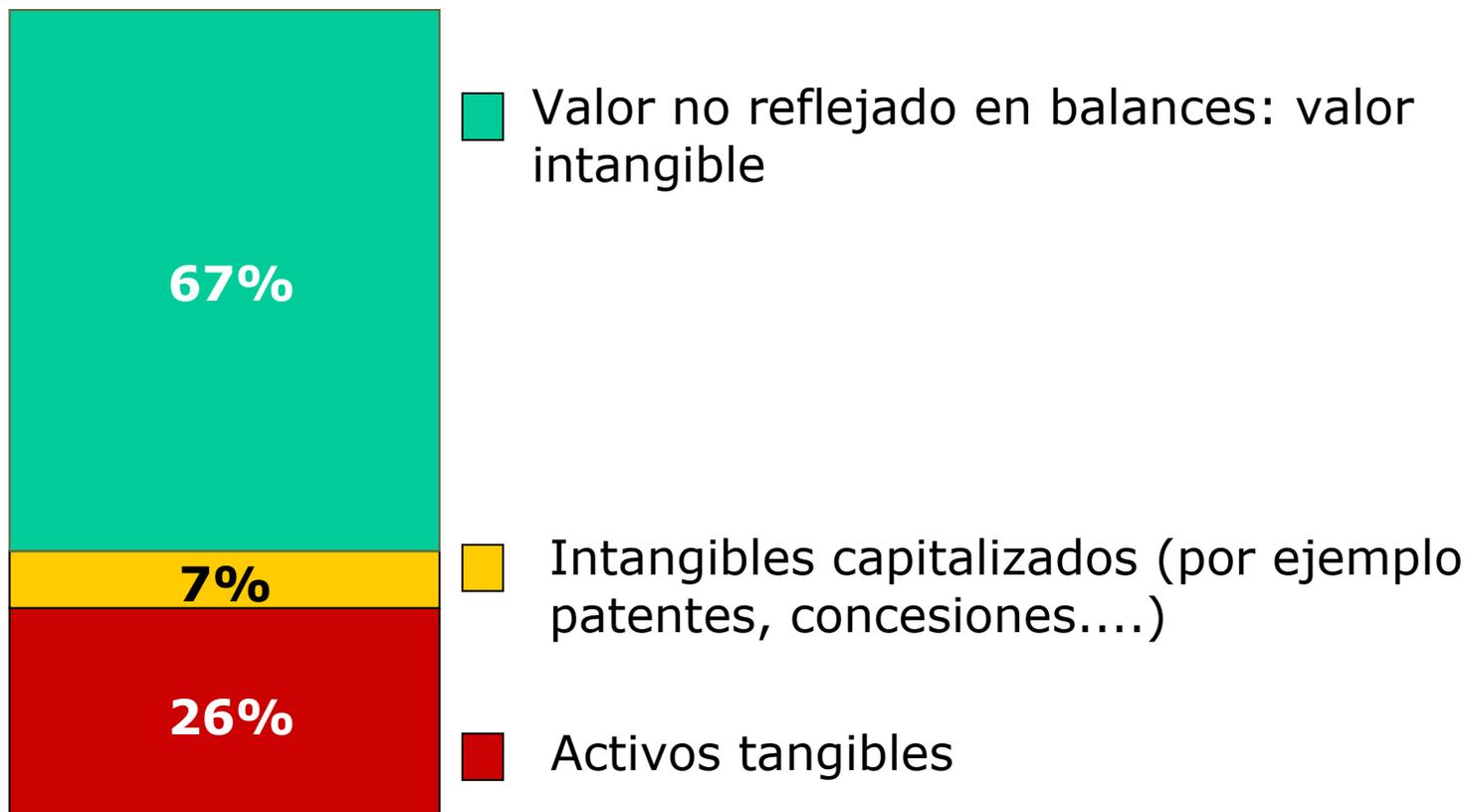
Opinión Pública: ¿De qué deberían responder las empresas?

	 UK 2004	 Francia 2004	 Alemania 2004	 U.S.A. 2004
Sólo generar beneficios para sus accionistas	2%	4%	4%	2%
Responsabilidad ante accionistas, empleados y clientes	40%	43%	42%	52%
Accionistas, empleados, clientes y una mayor responsabilidad social	57%	53%	54%	46%

El entorno actual se caracteriza por...



En los intangibles como la reputación reside una parte importante del valor.....



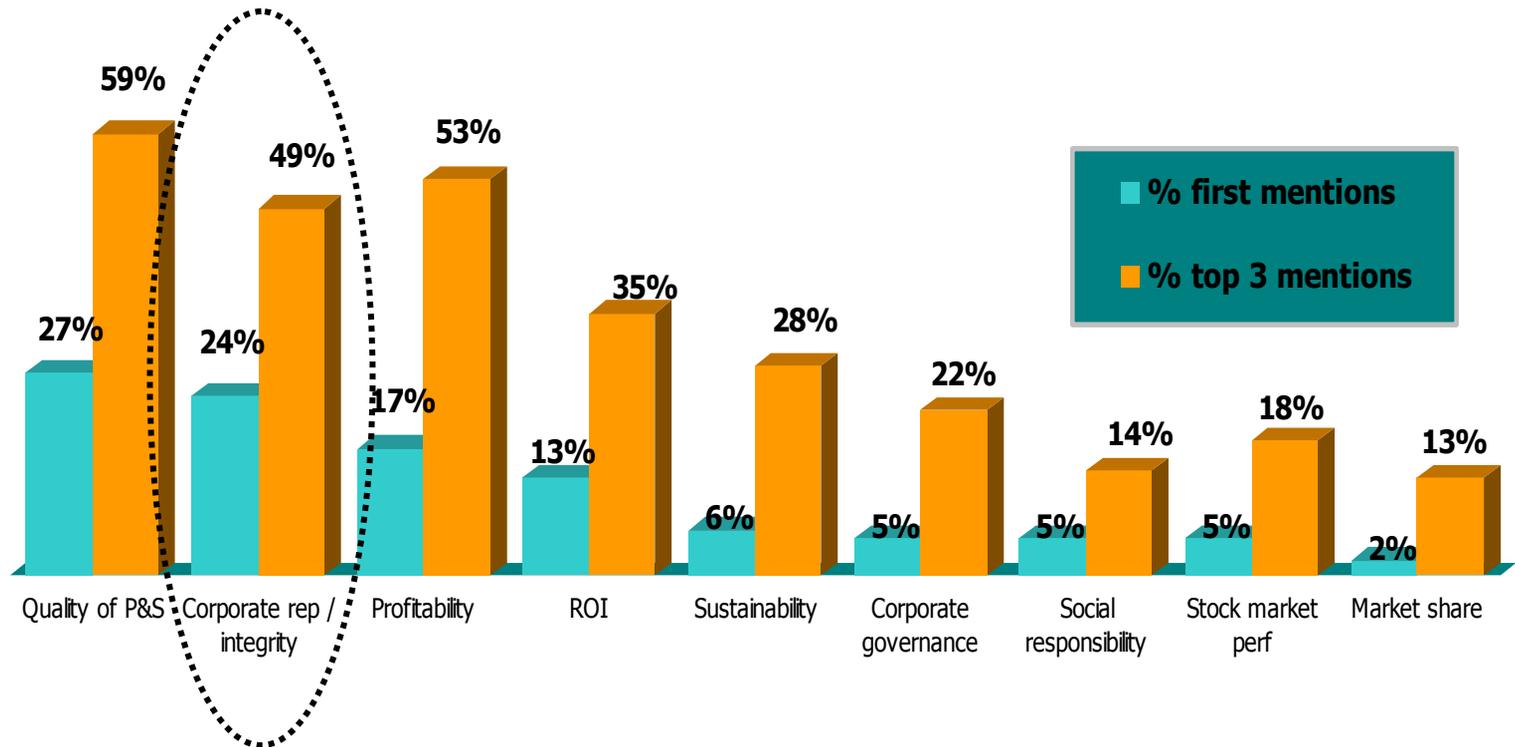
En este entorno, gestionar la reputación se presenta como una oportunidad. Permite:...

- **Una diferenciación sostenida en el tiempo y muy difícil de copiar**
- **Responder a las expectativas de los stakeholders, generando confianza**
- **Prevenir y estar más protegido ante posibles crisis**

Las empresas que sobreviven son las que responden a los cambios en el entorno y escuchan a sus stakeholders.

La reputación es muy importante para los altos directivos

- Indicadores clave para el éxito de los CEOs.



Actual estado de la reputación de las corporaciones

	 UK	 Alemania	 Francia	 USA
Muy buena/Buena-Sólida	58%	51%	42%	32%
Mala/Terrible	42%	49%	58%	68%

(*) Muestra representativa de la población general

Índice

→ **Introducción**

→ **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**

→ **Medición de la reputación**

→ **Reputación Corporativa y RSC**

→ **Reputación Corporativa y Marca**

→ **Riesgo reputacional**

→ **¿Cómo se gestiona la reputación?**

En el Foro de Reputación Corporativa entendemos la reputación como....

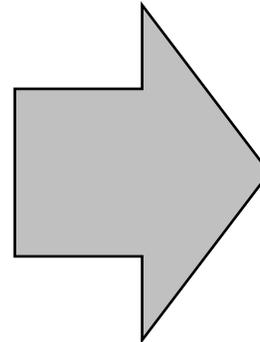
...el conjunto de **percepciones** que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (**stakeholders**), tanto internos como externos.

Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Las Reputaciones Corporativas son *Percepciones*...

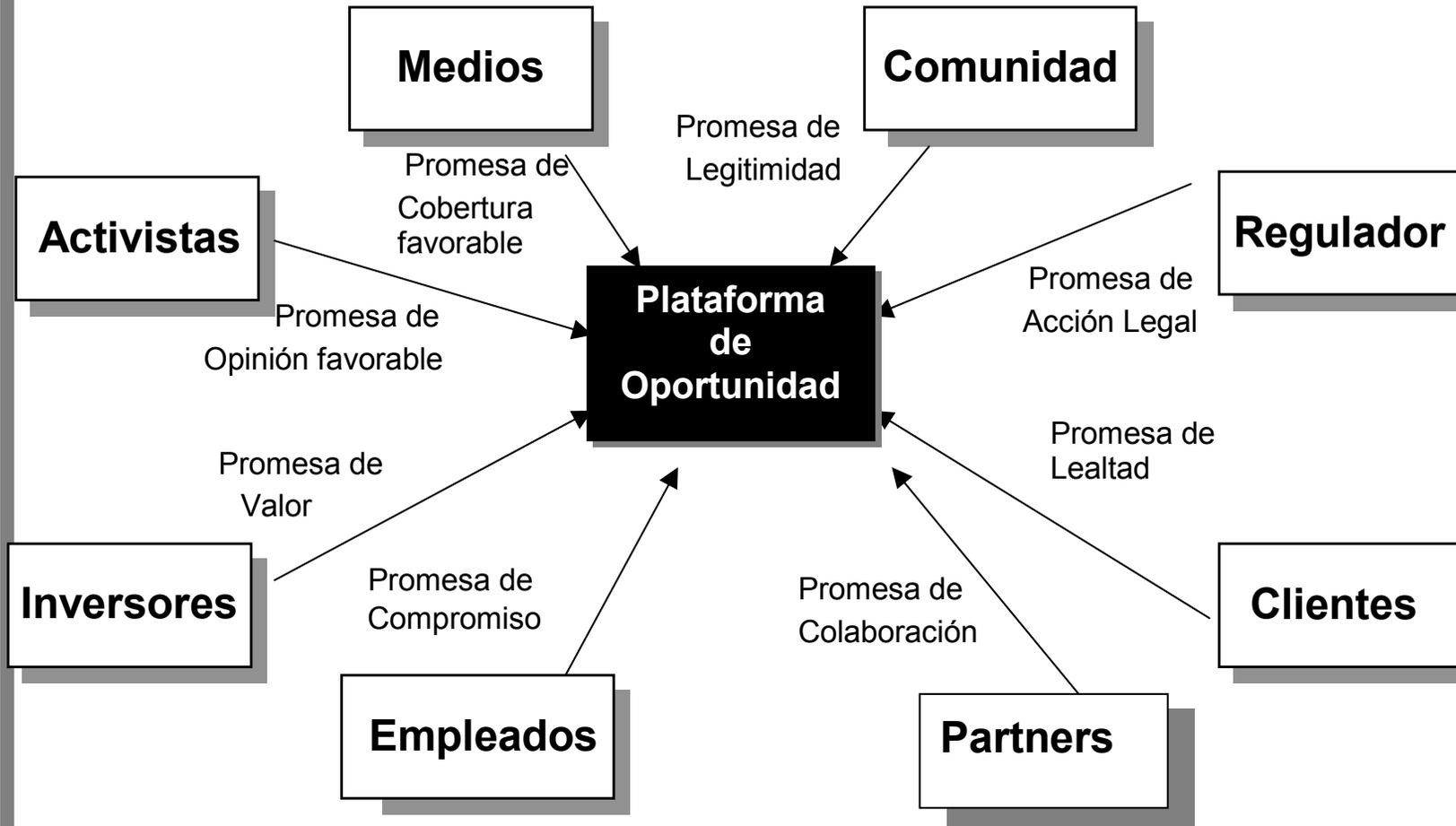
- **Expectativas de:** **Sobre la realidad de una empresa:**

- ***Clientes***
- ***Inversores***
- ***Empleados***
- ***Proveedores***
- ***Público***
- ***Analistas***
- ***Medios***
- ***Reguladores***

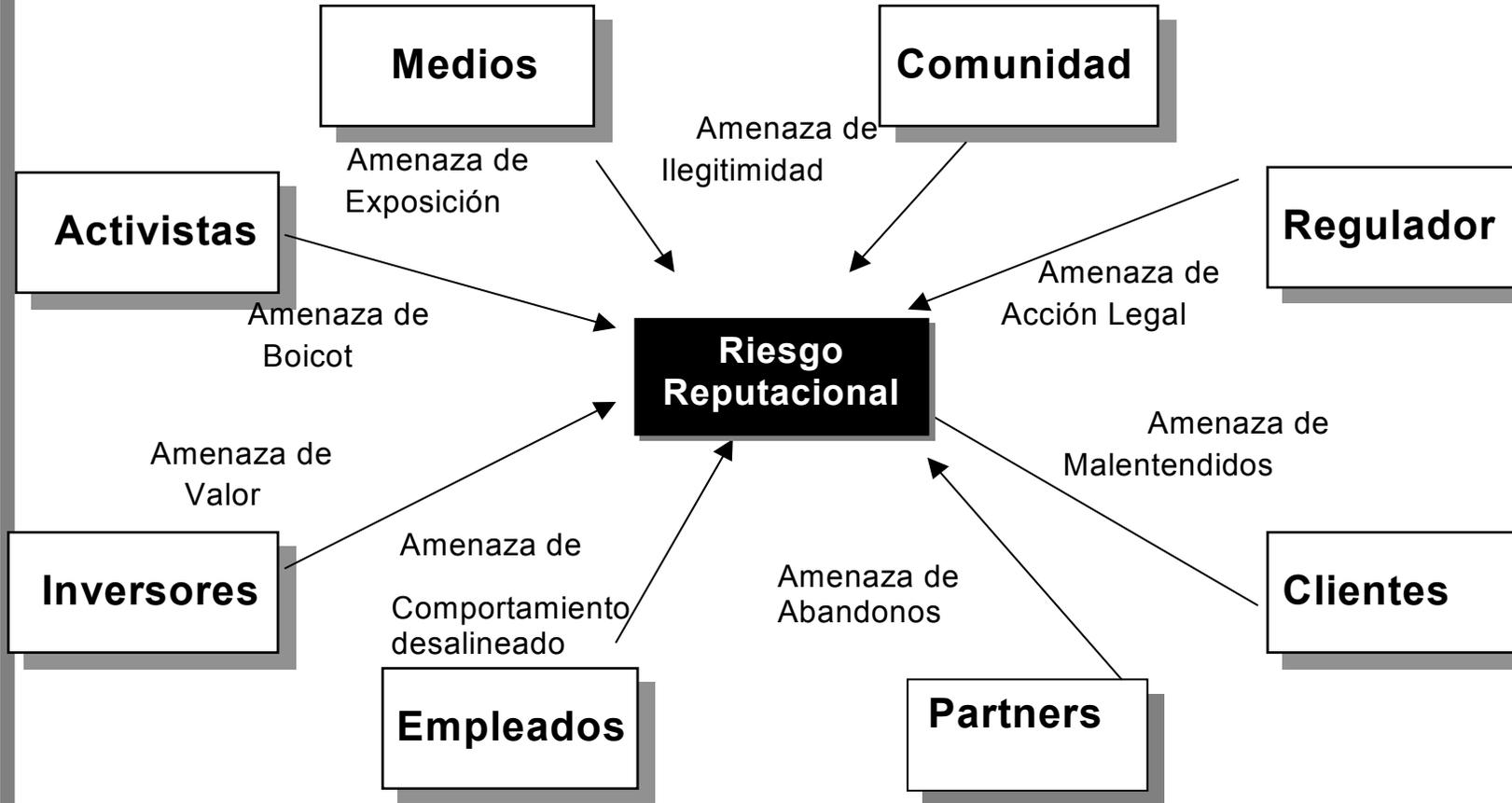


**Resultados
Productos
Servicios
Actividades
Empleados
Organización**

Percepciones de los stakeholders: la oportunidad

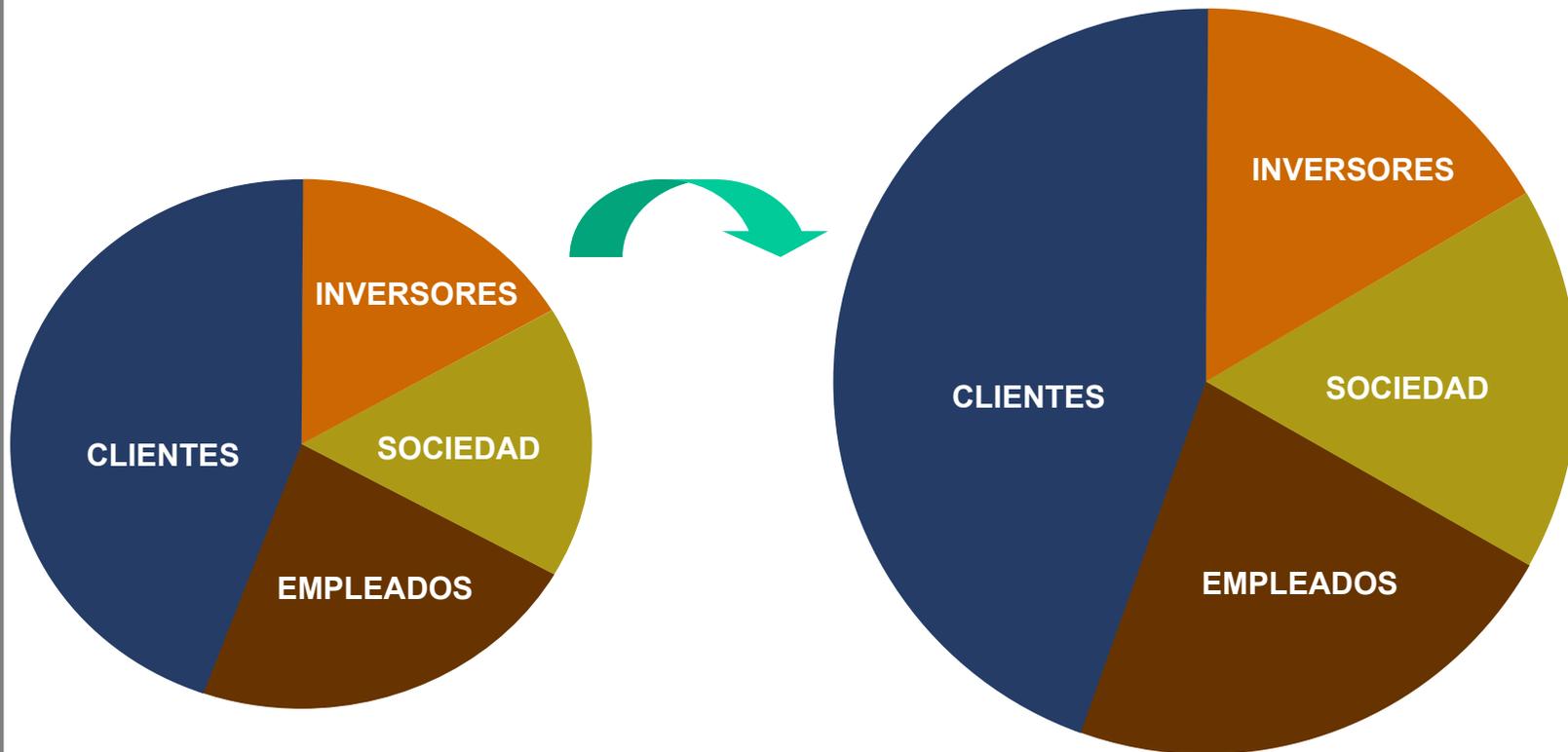


Percepciones de los stakeholders: el riesgo



Creando valor

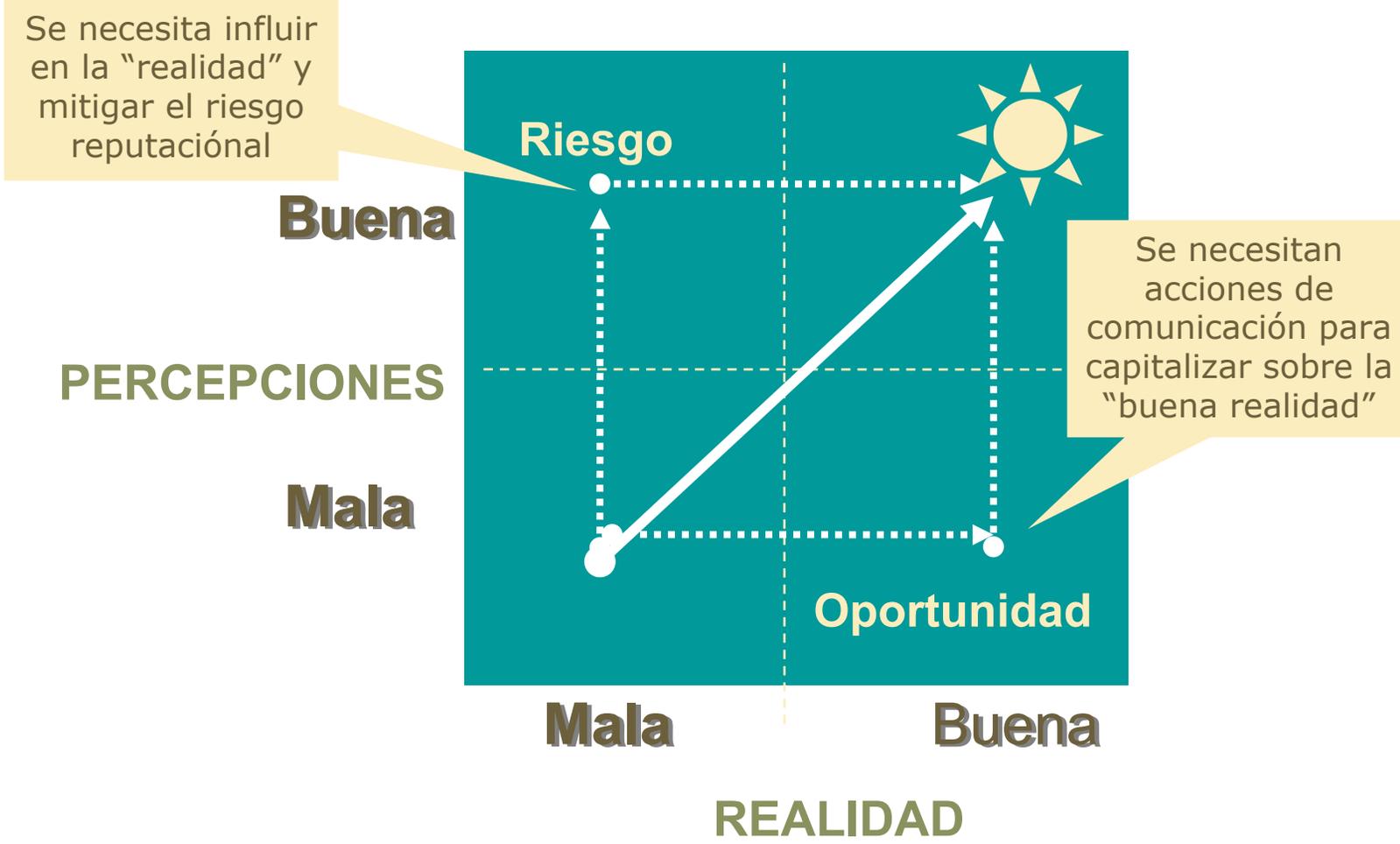
La gestión de la reputación crea valor para la organización, creando valor para sus grupos de interés



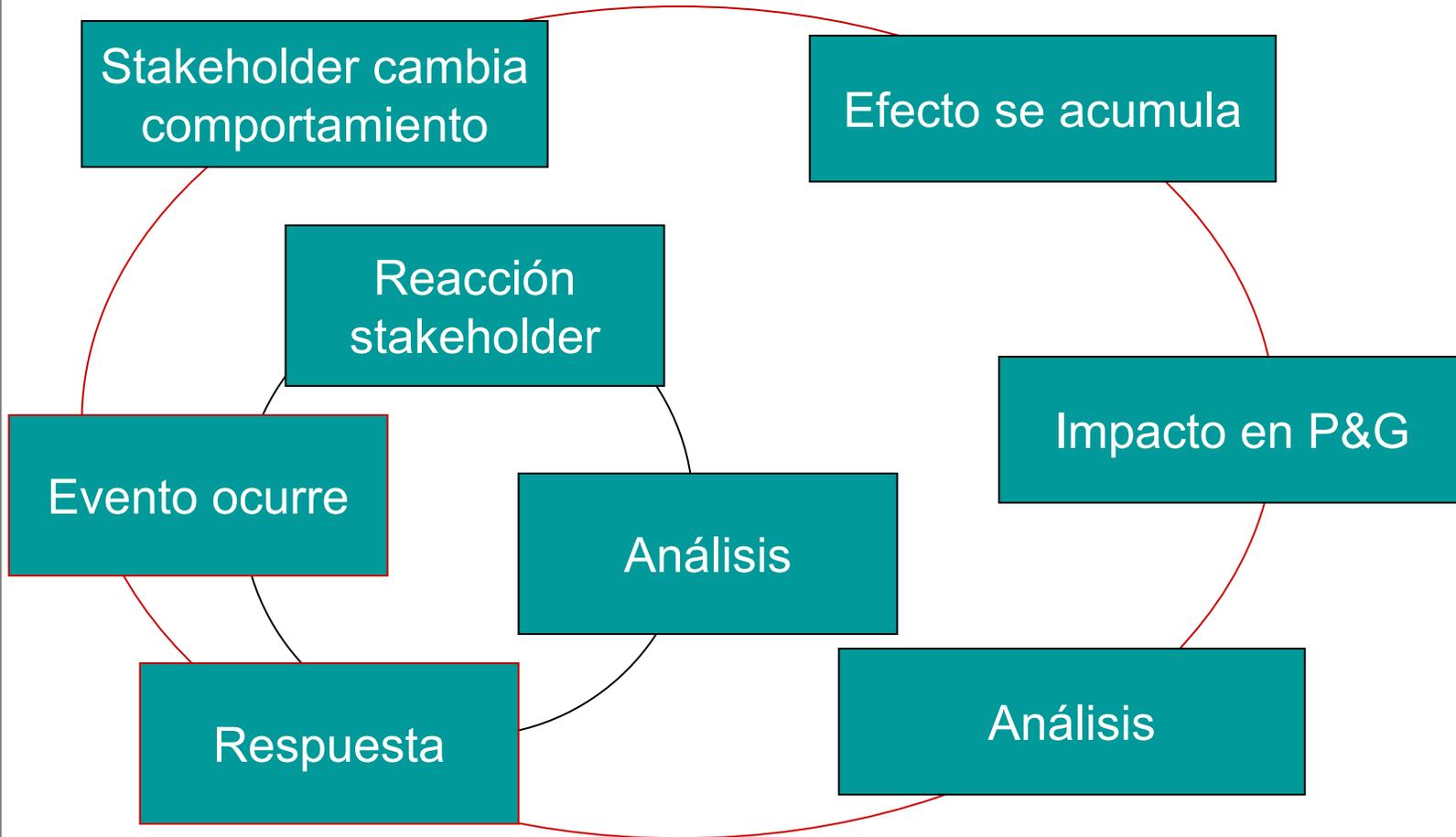
Mejorar la gestión de la reputación impacta en el valor



Gestión de la reputación



El sistema de medida de percepciones permite a las empresas reaccionar más rápido



De dentro afuera

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Construir una ventaja competitiva convirtiendo a los Grupos de Interés en aliados

Criterios de Gestión de la Reputación

La Reputación es un activo

La Reputación de una empresa se origina en la percepción de sus empleados, clientes, inversores y otros Grupos de Interés. Este activo es uno de los principales “drivers” de éxito de la compañía

“De dentro a fuera”

Una Reputación Corporativa sólida se construye “de dentro a fuera” de la organización. Refleja su cultura, y está basada en su identidad y propósitos.

La importancia de la Transparencia

Cuanto mayor es la transparencia con que una empresa conduce su negocio, más confianza genera- y mayor atractivo y apoyo entre sus Grupos de Interés

Creación de Valor

Una adecuada gestión de la reputación permite reducir riesgos y aprovechar oportunidades en el ámbito de la relación con los Grupos de Interés, actuando como una palanca de creación de valor.

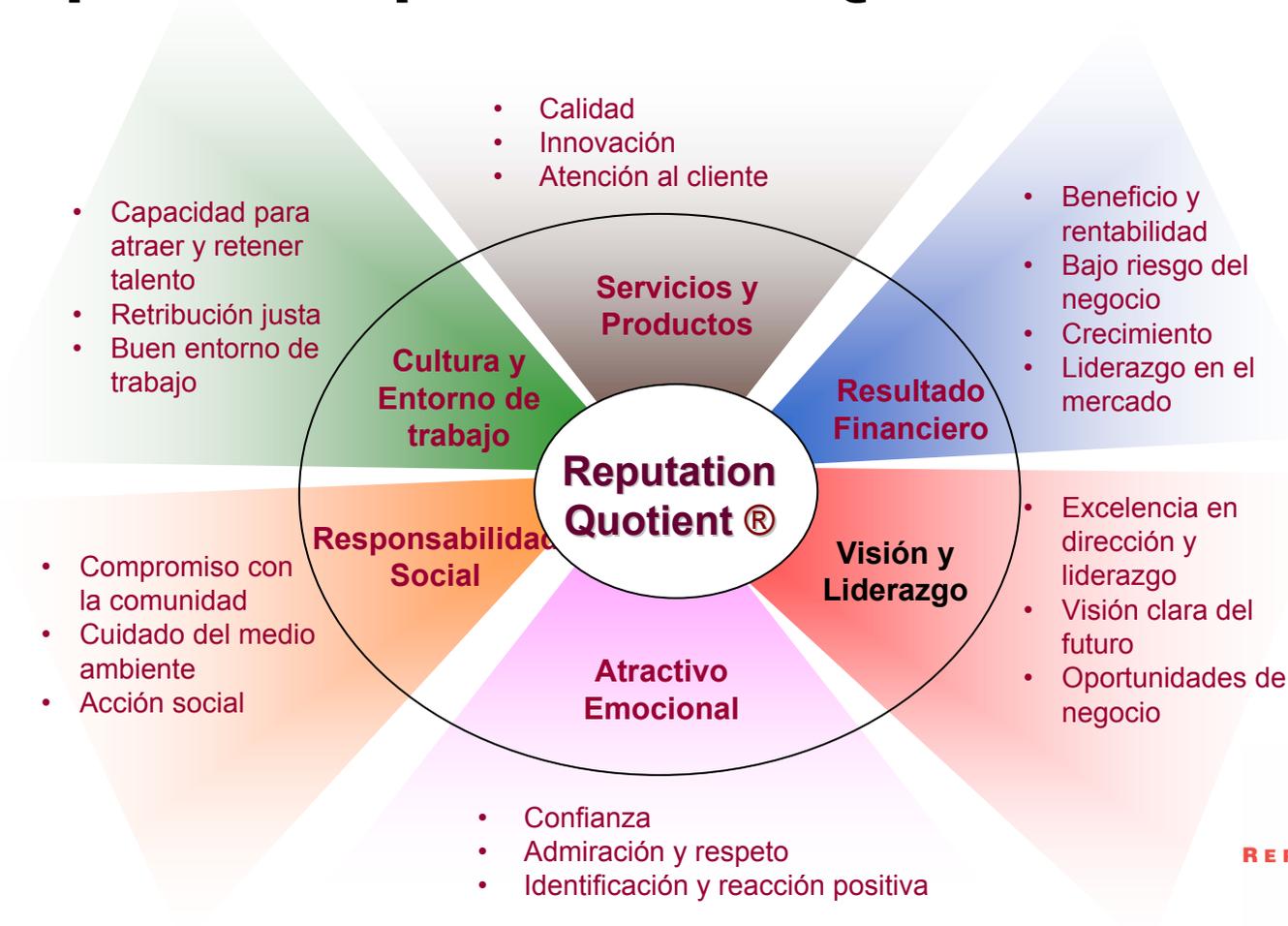
¿Por qué es importante la Reputación Corporativa?

- La Reputación Corporativa es un intangible clave para la creación de valor en una organización, que actúa como una ventaja competitiva sostenible:
- Incrementa los beneficios del negocio 
 - ✓ Facilita la consecución de mejores condiciones financieras en la negociación con clientes y proveedores
 - ✓ Mejora la percepción del valor de la empresa entre sus stakeholders
 - ✓ Influye en que la empresa sea recomendada entre sus clientes
- Potencia el crecimiento 
 - ✓ Mejora los ratios de captación y retención de clientes
 - ✓ Facilita el acceso a mercados y el inicio de las operaciones empresariales
 - ✓ Eleva las barreras frente a los posibles competidores
 - ✓ Promueve la retención y motivación del capital humano
- Minimiza riesgos en situaciones de crisis 
 - ✓ Mejora el tratamiento que recibe una compañía en situaciones de crisis
- Podemos considerar como grupos de interés (stakeholders) influenciados por la Reputación Corporativa a clientes, empleados, accionistas, partners, el regulador, la sociedad, ...

Índice

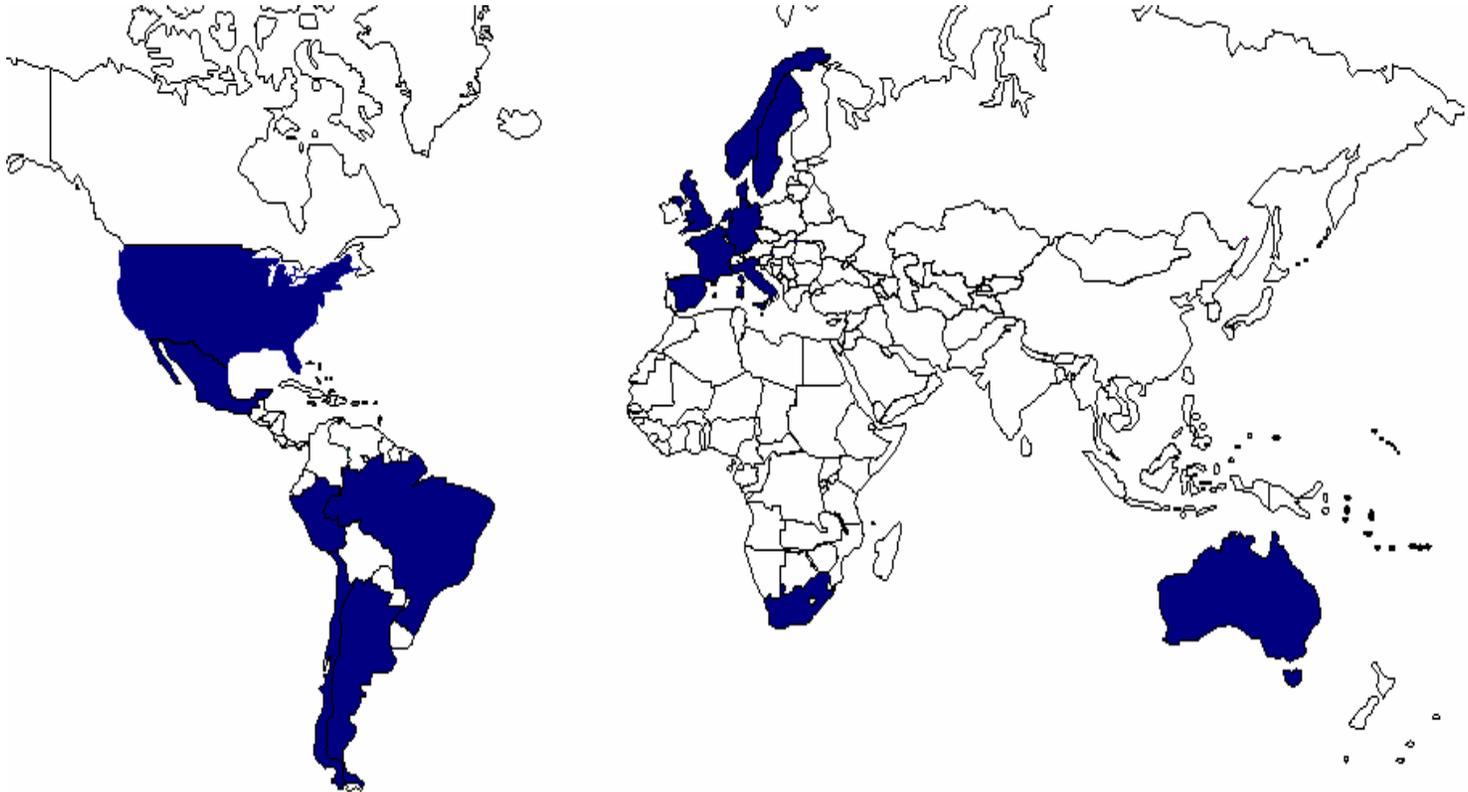
- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

El punto de partida: el RQ®



- **El RQ® es una medida de la reputación fruto de realizar una media de 20 atributos identificados por Charles Fombrun.**

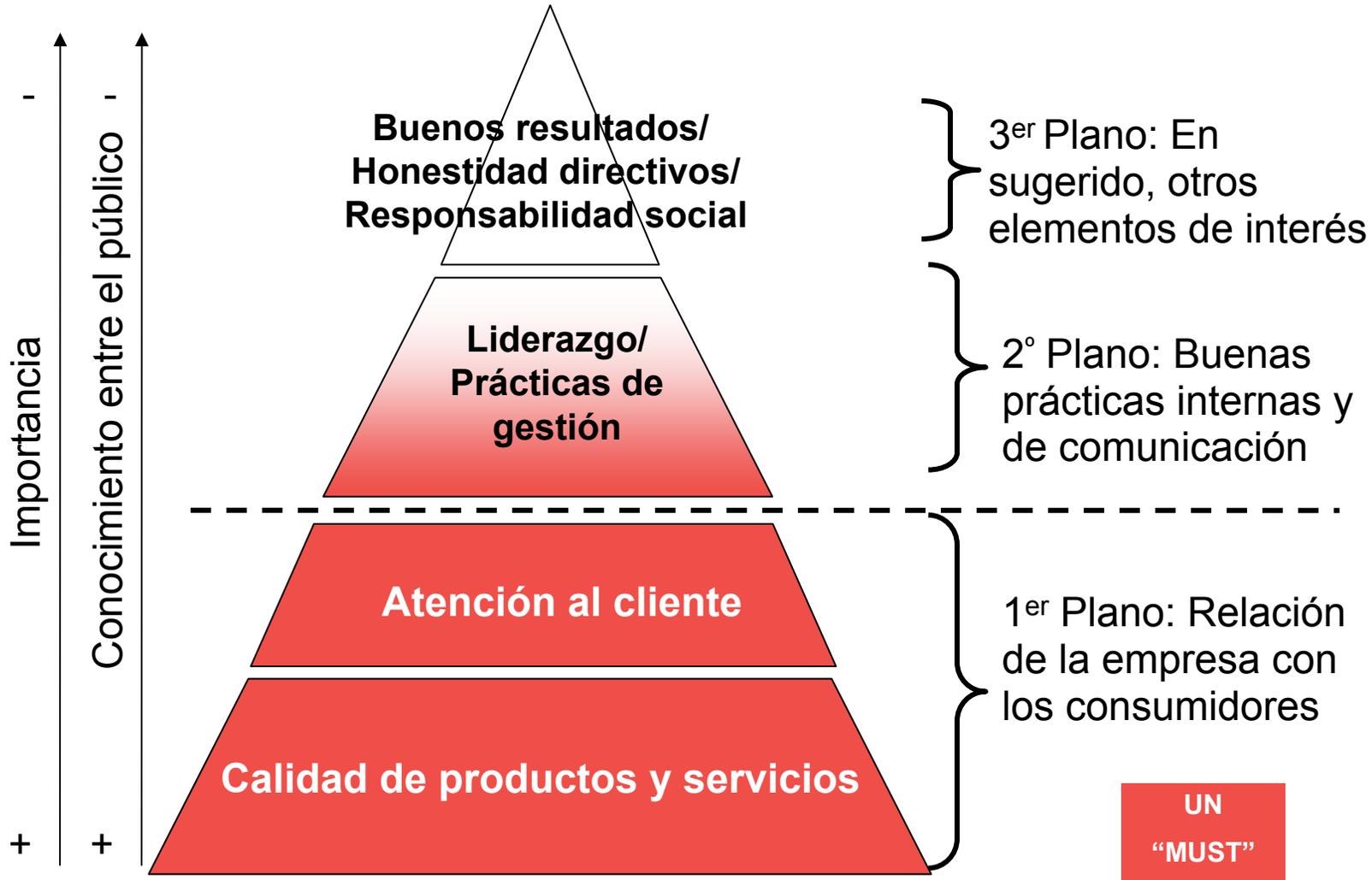
Países cubiertos por los estudios del Reputation Institute



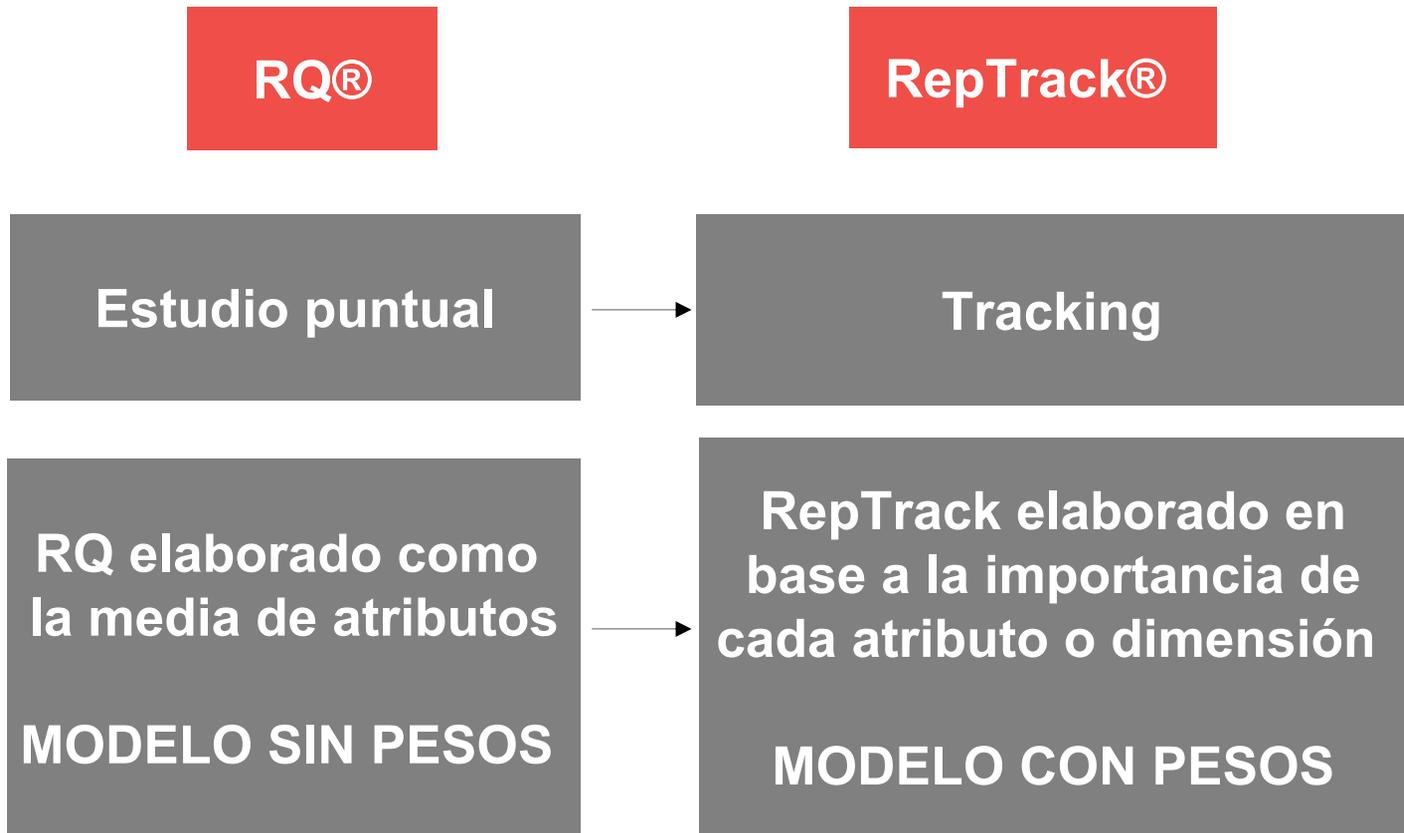
Alemania, Argentina, Australia, Brasil, Chile, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Holanda, Italia, México, Noruega, Perú, Reino Unido, Suecia, Suráfrica



No todas las variables pesan lo mismo en la reputación



Nuevo paradigma: RepTrack®



Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:

1.

Desk research

Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:

1.

Desk research



2.

Entrevistas en
profundidad a directivos

Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:

1.

Desk research



2.

Entrevistas en
profundidad a directivos



3.

Focus groups entre
público general

Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:

1.

Desk research



2.

Entrevistas en profundidad a directivos



3.

Focus groups entre público general



Primer listado de atributos

41 atributos

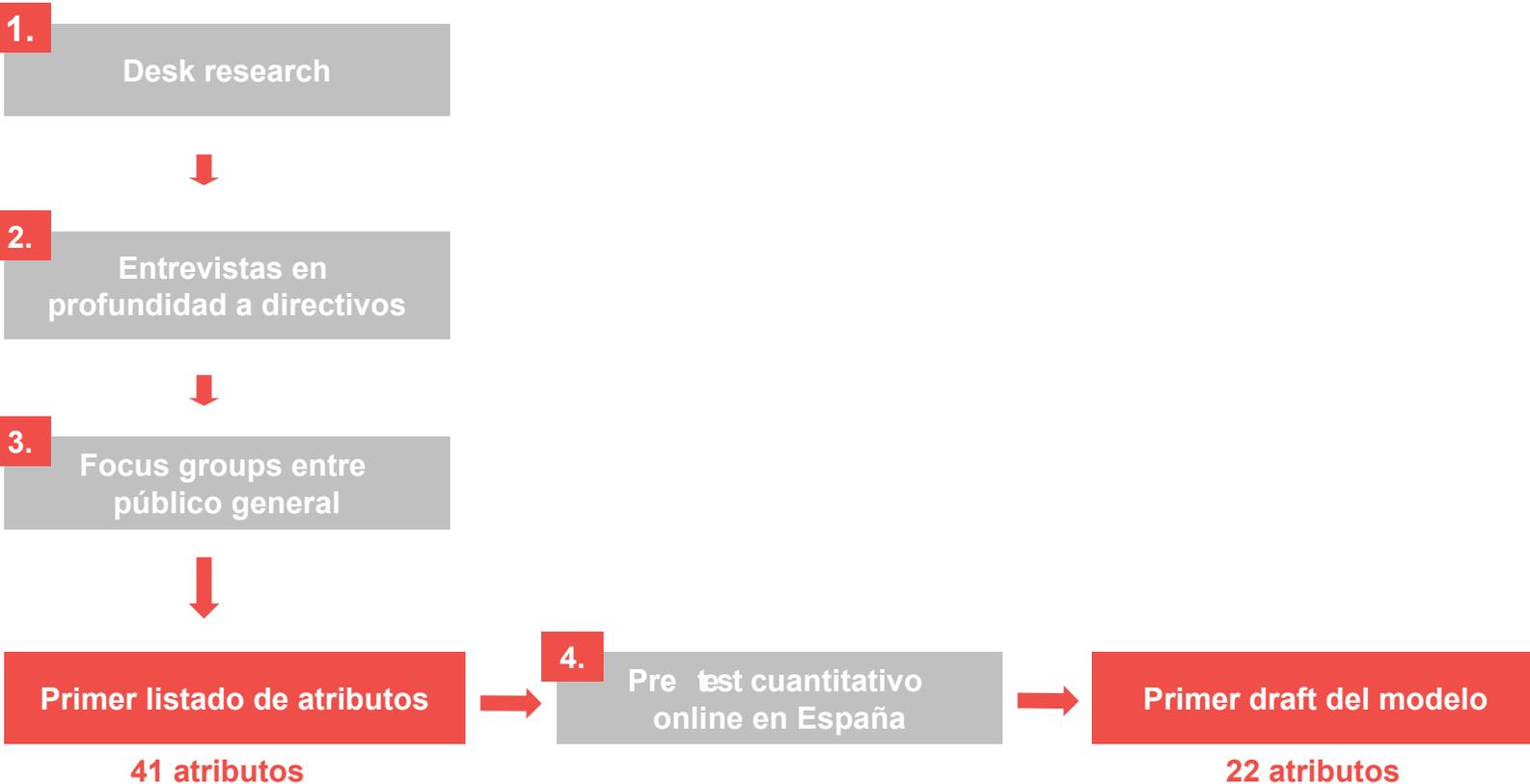
Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:



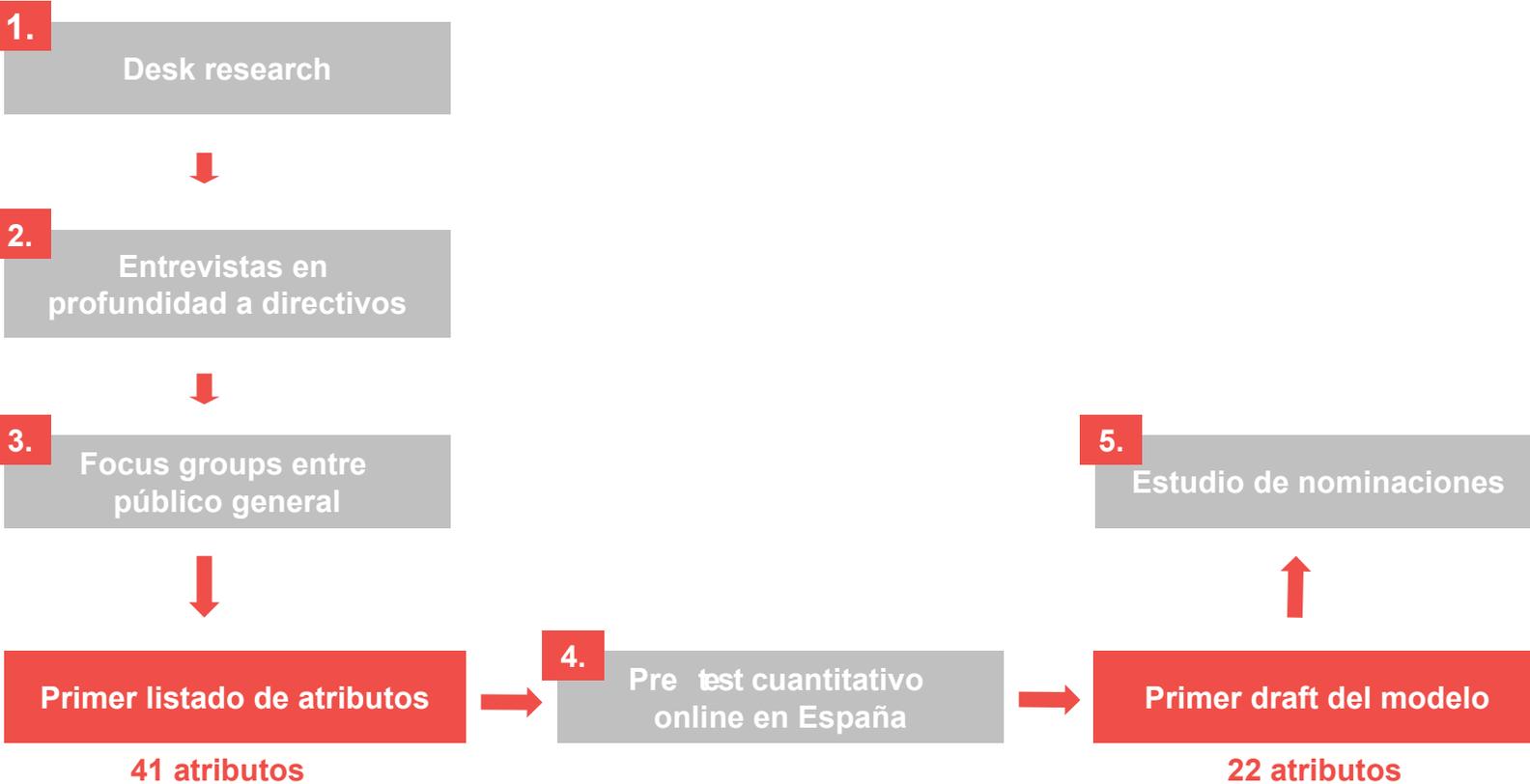
Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:



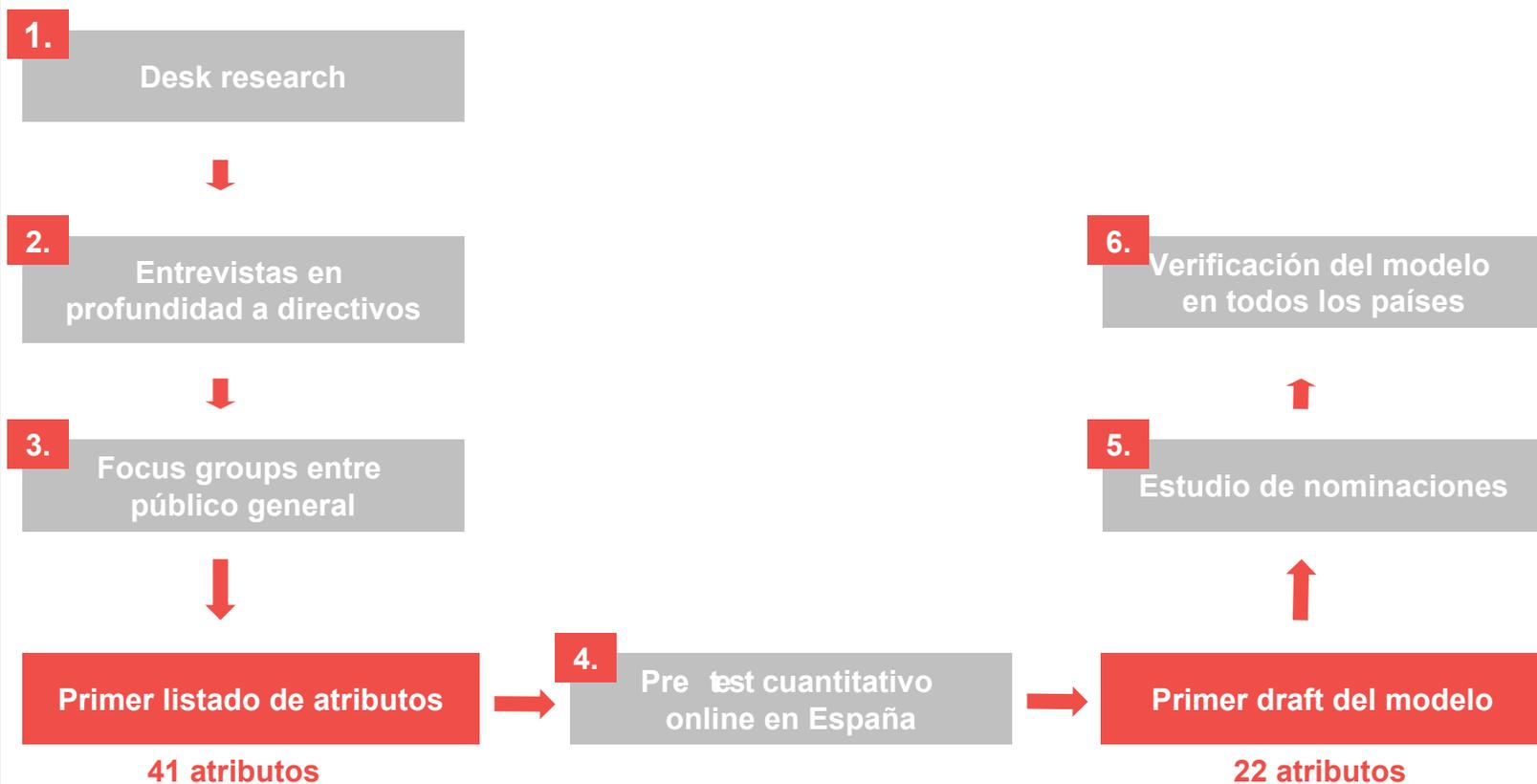
Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:



Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:



Metodología

Hasta llegar al modelo actual RepTrack® se han seguido las siguientes etapas:



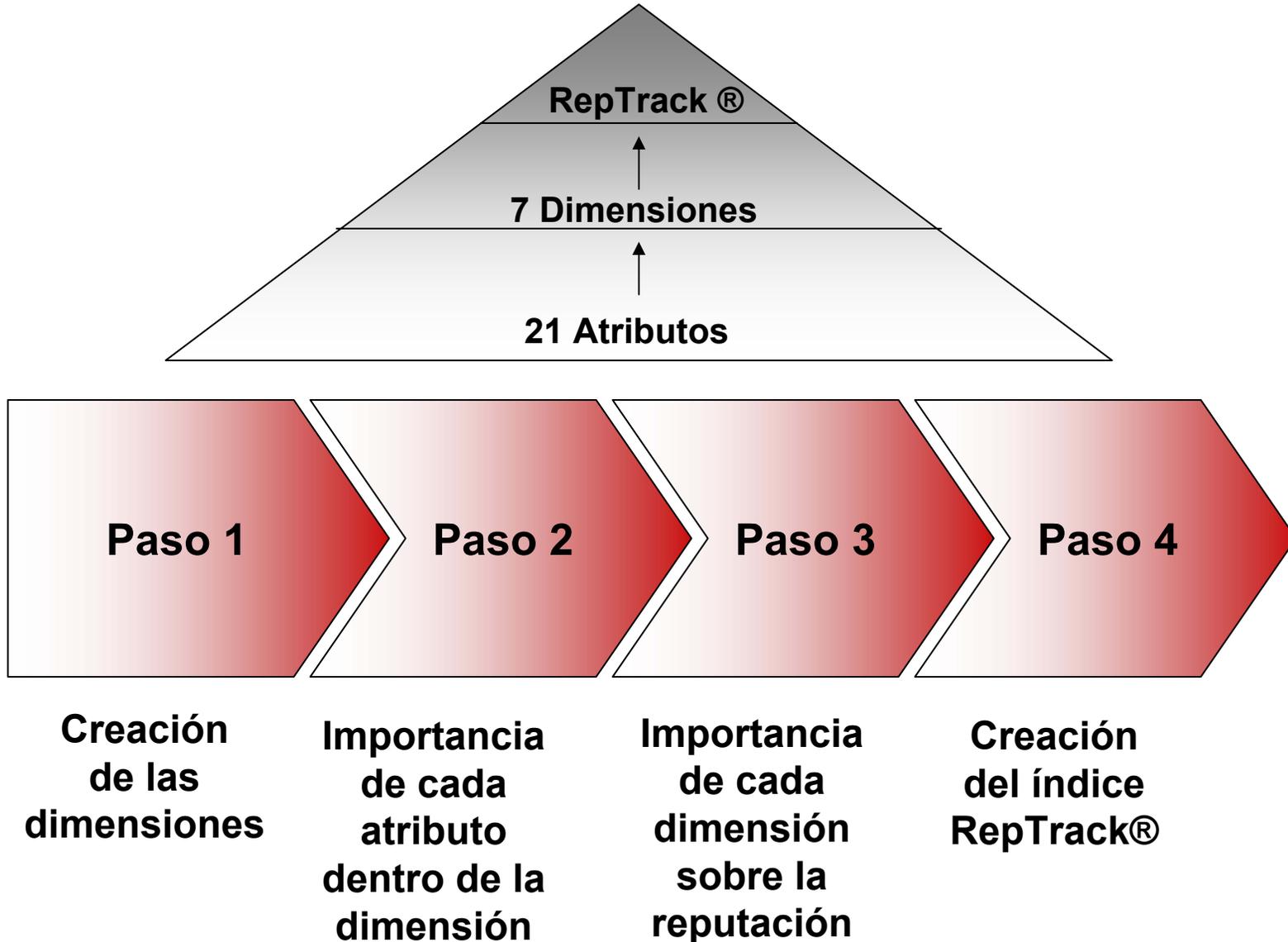
RepTrack®



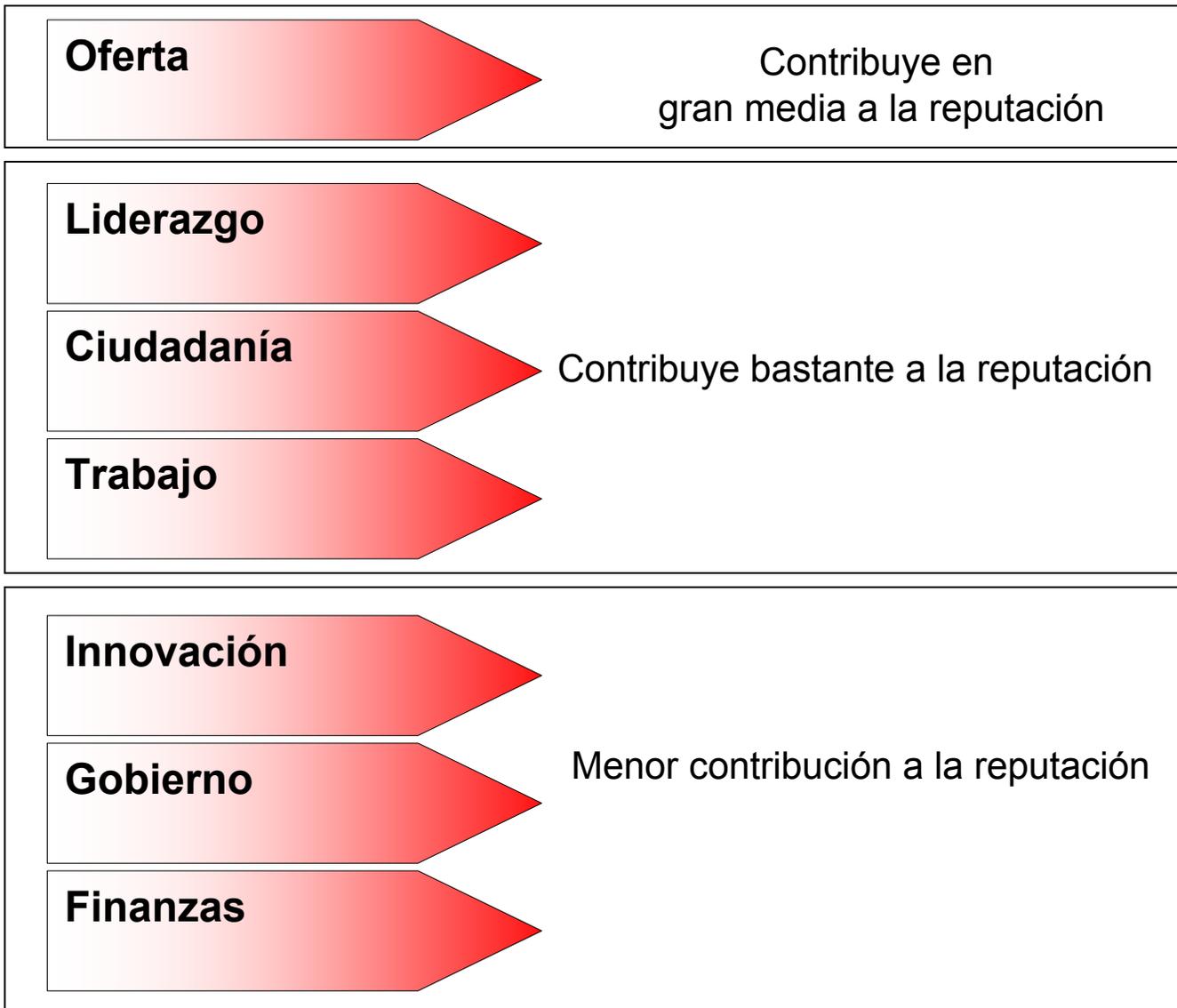
Muestreo

- Muestra representativa del público en general de cada país.
- Cada entrevistado evalúa 1, 2 ó 3 empresas con las que está familiarizado.
- La muestra está repartida de forma continua durante todo el año.
- 36.000 entrevistados anuales en seis países.
- Los entrevistados evalúan a las compañías en base a los atributos en una escala del 1 al 7.
- Las puntuaciones son ponderadas y agregadas para obtener la puntuación del modelo RepTrack®.

Construcción de los pesos



Lo más importante para el público en España



y en América Latina....



España



Chile



Brasil



México



Argentina



Perú

Oferta

Contribuye en gran medida a la reputación

Liderazgo

Ciudadanía

Trabajo

Contribuye bastante a la reputación

Innovación

Gobierno

Finanzas

Menor contribución a la reputación

Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

Reputación Corporativa y RSC

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

"Es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés."

Libro Verde de la Comisión Europea

REPUTACIÓN CORPORATIVA

*"Es el conjunto de **percepciones** que tienen sobre la empresa los diversos **grupos de interés** con los que se relaciona, tanto internos como externos."*

fRC – Foro de Reputación Corporativa

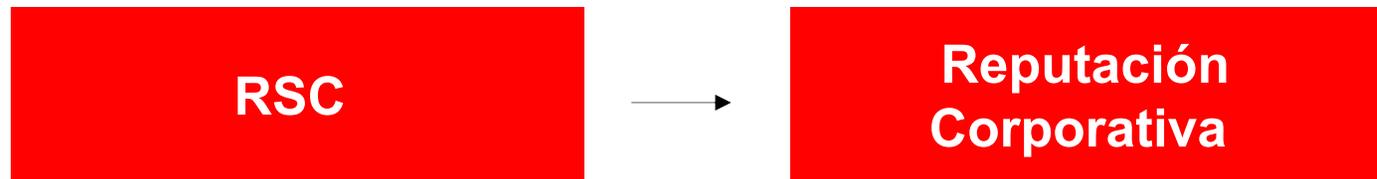
Reside en la
organización



Reside en la mente
de los "stakeholders"

Diferencia principal

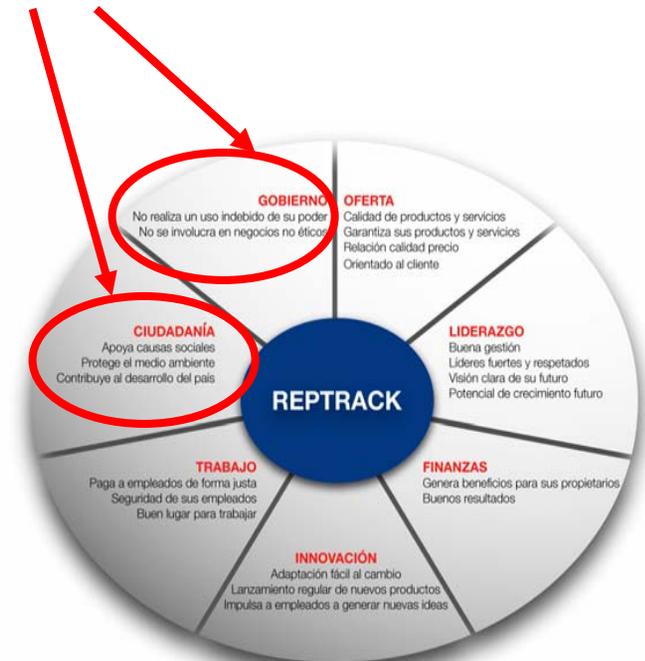
- La RSC está compuesta por compromisos en la gestión de una empresa. Son **realidades** y **residen en la empresa**.
- La Reputación Corporativa está compuesta por un conjunto de **percepciones de los stakeholders basadas en la realidad de la empresa** con la que se relacionan. **Reside en la mente de los stakeholders** y puede ser diferente entre éstos.
- La RSC es uno de varios factores que influyen en la Reputación Corporativa.



La RSC es un elemento de la Reputación Corporativa

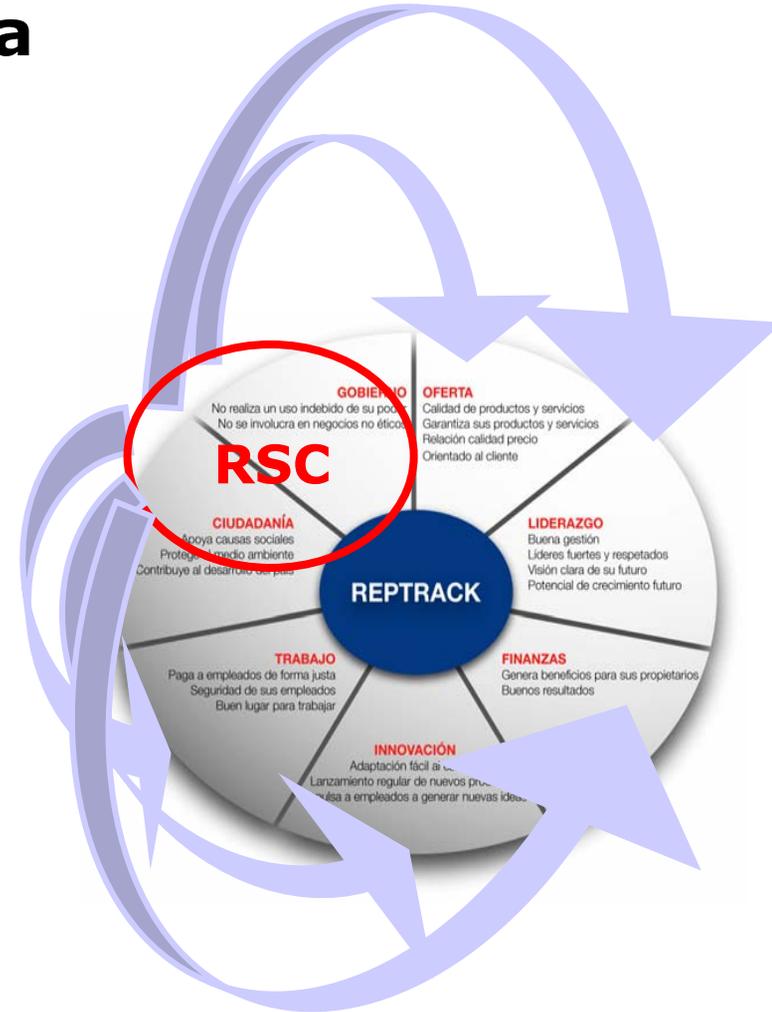
- En la percepción que tenemos de las empresas entran en juego varias dimensiones.
- Dos de esas dimensiones hacen referencia directa a la RSC:
 - Ciudadanía
 - Gobierno
- La investigación nos revela que estas dimensiones no son las más importantes para construir reputación, en cuanto a percepciones de stakeholders.

RSC



Influencia de la RSC en el resto de elementos de la Reputación Corporativa

- Cuando tenemos en cuenta las implicaciones que la RSC tiene en otras dimensiones de la RC, las fronteras entre gestionar la RSC y la RC se desdibujan.
- Cualquier área de gestión se puede realizar con criterios de sostenibilidad.
- La RSC se puede convertir en un modelo de gestión integral de la empresa, ya que afecta al resto de dimensiones de la reputación y potencia las ventajas competitivas.



Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

Reputación Corporativa y Marca

- Reputación Corporativa y Marca son dos **conceptos cercanos** y su línea fronteriza es difuminada e incluso discutible.
- Ambas se refieren a un conjunto de percepciones en la mente del público objetivo.
- Dos posibles vías de diferenciación:
 - Arquitectura de marcas
 - Público objetivo

Reputación Corporativa y Marca: Arquitectura de marcas

- **Arquitectura monolítica** (i.e. Virgin)
 - Marca Corporativa = Reputación Corporativa
- **Arquitectura “House of Brands”** (i.e. Procter & Gamble)
 - Marca Corporativa menos conocida.
 - Marcas Comerciales protagonistas de la relación de la empresa con sus públicos externos.
 - La Reputación Corporativa no se puede identificar ni con la Marca Corporativa ni con un sumatorio de las marcas comerciales.
 - Dependiendo del stakeholder (consumidor, empleado, inversor, ...) el protagonismo lo asumirá la empresa o alguna de sus marcas comerciales.

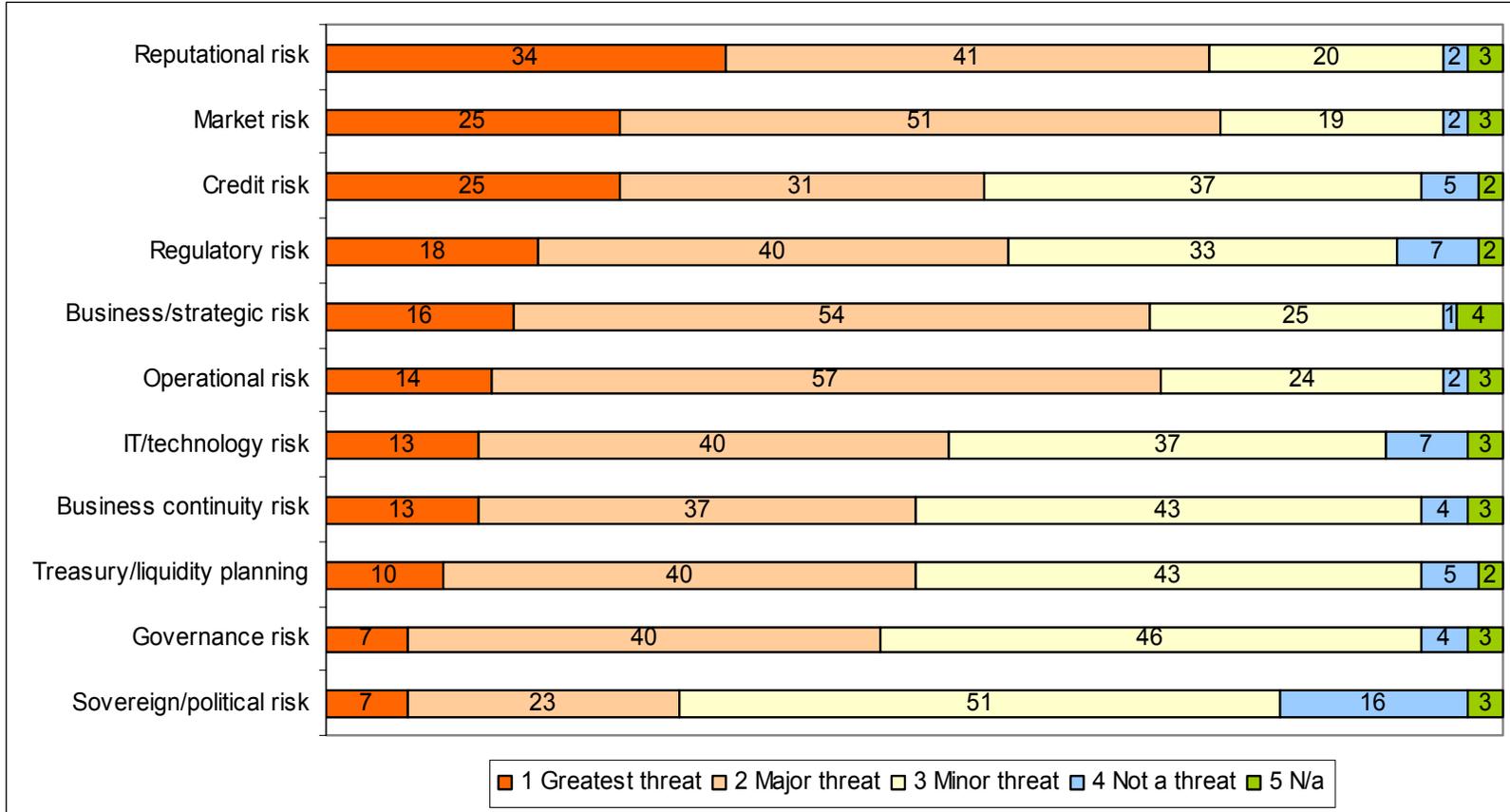
Reputación Corporativa y Marca: Público Objetivo

- Cuando se piensa en el público objetivo de las marcas se suele pensar en los **potenciales compradores** de los productos y servicios a los que identifican.
- Cuando nos referimos al público objetivo de la reputación corporativa nos referimos a los grupos de interés o **"stakeholders"** (consumidores, empleados, inversores, proveedores, periodistas, regulador, ...)
 - La reputación de una empresa es diferente según el grupo en que la midamos.
- Esta diferenciación entre marca y reputación es bastante discutible, pues parte de un concepto "reduccionista" de la marca, muy ligada al área de marketing.
 - Otras definiciones más amplias del concepto Marca lo aproximan casi totalmente a nuestra definición de Reputación Corporativa.

Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

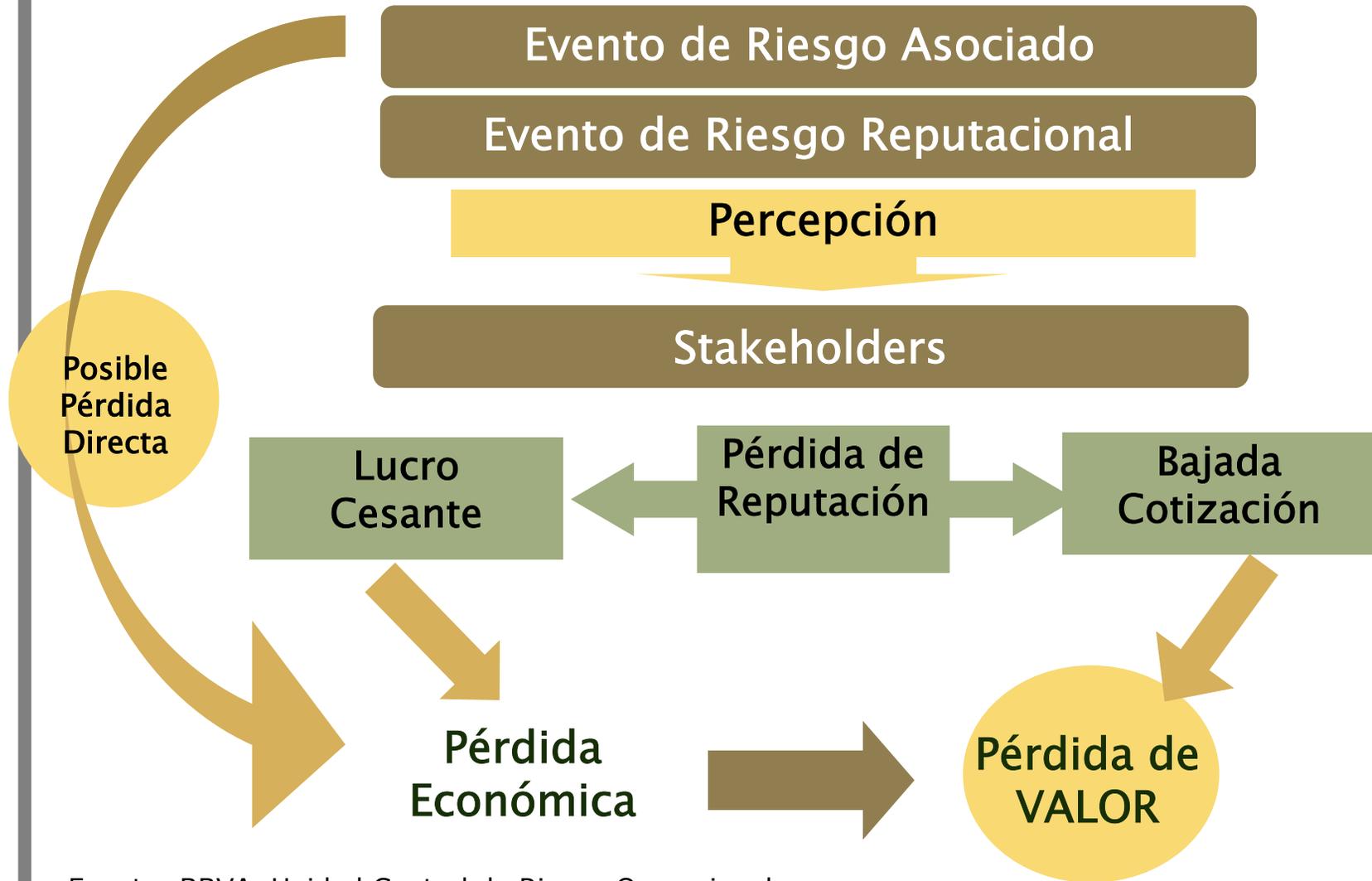
Principales riesgos de las empresas



Riesgo reputacional

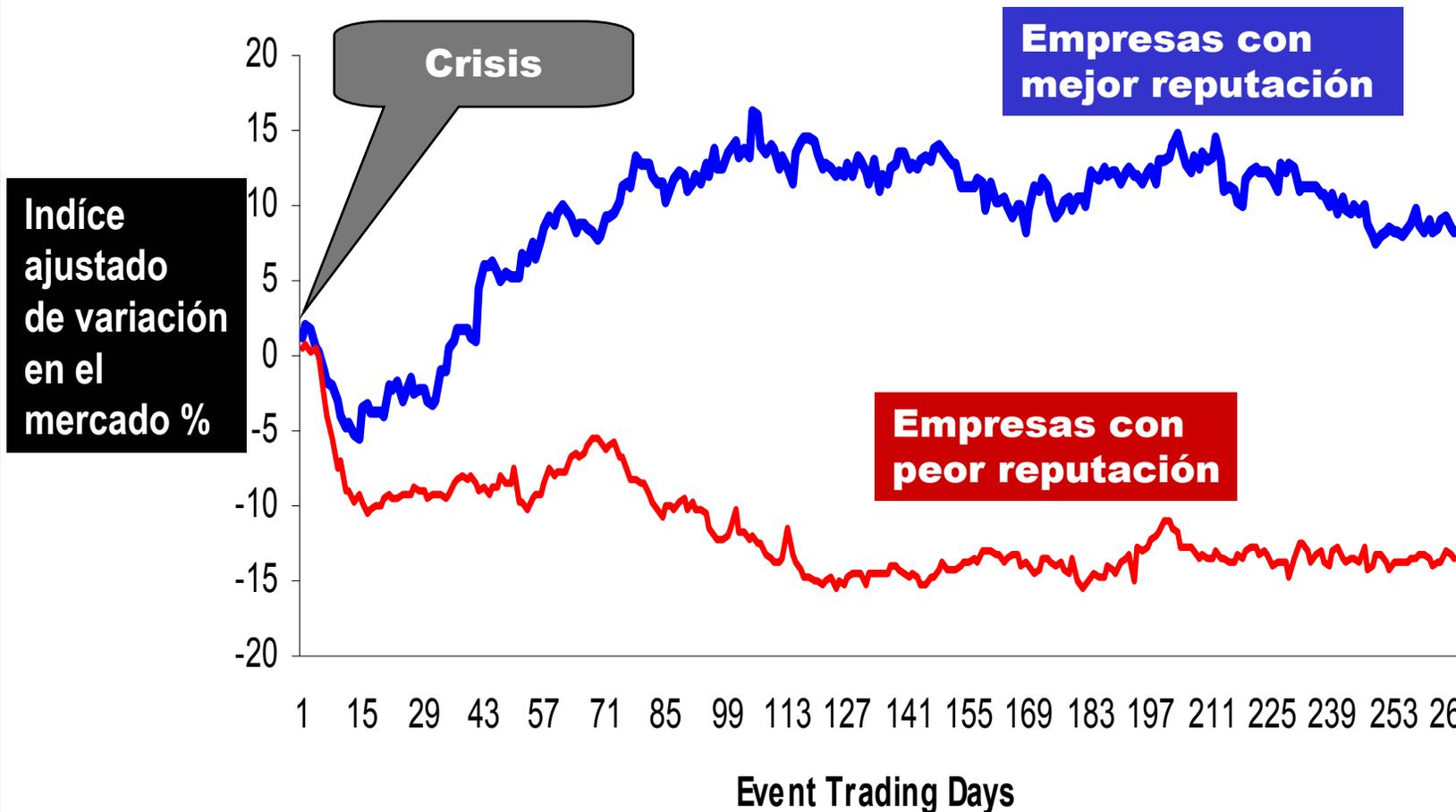
El riesgo reputacional es la exposición a la incertidumbre de resultados, como consecuencia de eventos que pueden afectar negativamente a la percepción que los stakeholders tienen de la empresa.

Efectos de la pérdida de reputación



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.



Índice

- **Introducción**
- **¿Qué entendemos por Reputación Corporativa?**
- **Medición de la reputación**
- **Reputación Corporativa y RSC**
- **Reputación Corporativa y Marca**
- **Riesgo reputacional**
- **¿Cómo se gestiona la reputación?**

Gestión de la reputación

DEBILIDAD
EN MEDIA
FORTALEZA

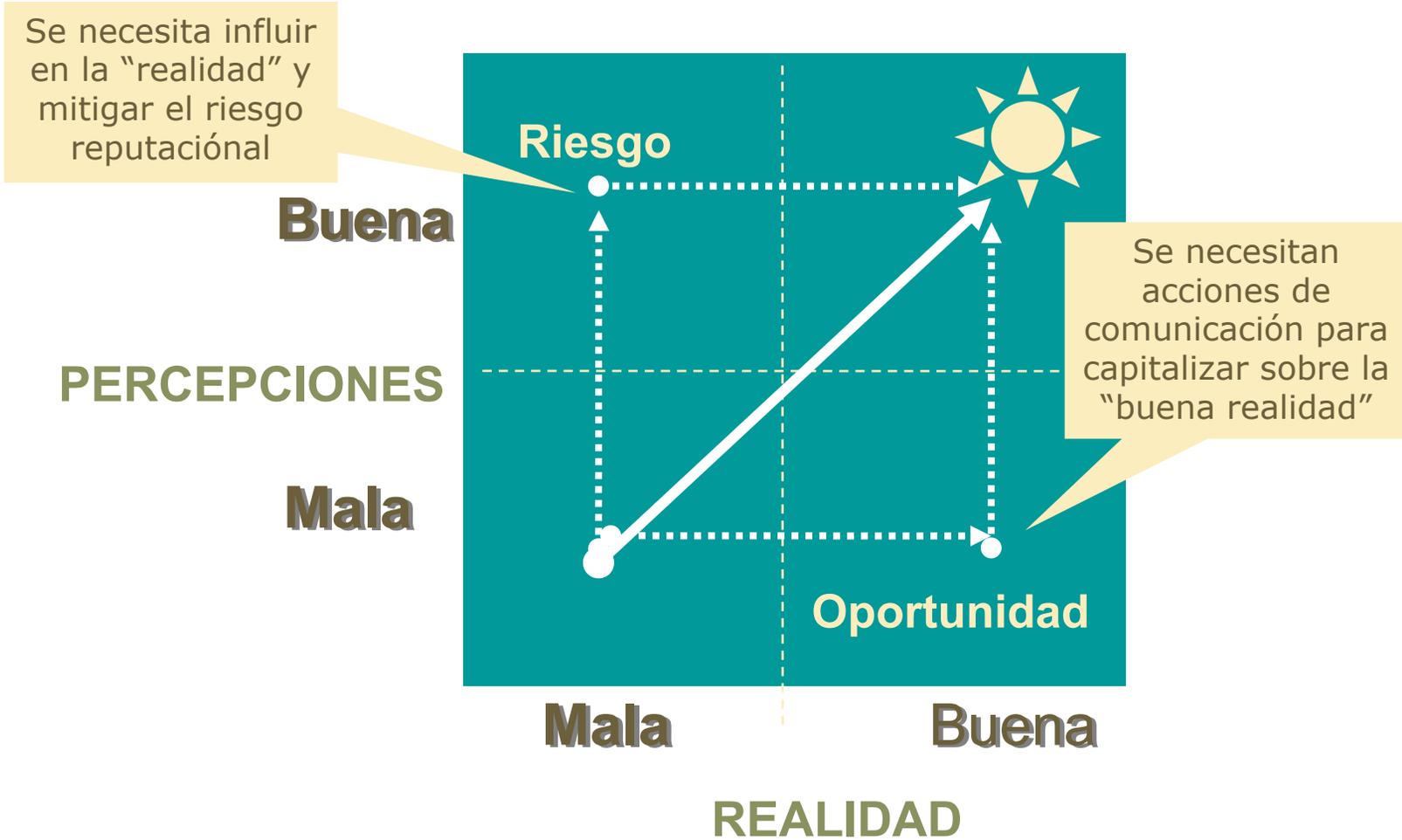
País 5				
País 4				
País 3				
País 2				
España				
	Público general	Trabajadores	Periodistas	Inversores
Oferta	Fortaleza	En Media	En Media	Debilidad
Trabajo	En Media	Fortaleza	En Media	Debilidad
Innovación	Fortaleza	Debilidad	Debilidad	Debilidad
Liderazgo	Fortaleza	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad
Ciudadanía	Debilidad	Debilidad	Debilidad	Debilidad
Gobierno	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad
Finanzas	En Media	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad
Dimensión sectorial	Fortaleza	Fortaleza	En Media	Debilidad

Diagnóstico por dimensión

Diagnóstico por país

Diagnóstico por stakeholder

Gestión de la reputación



Completando los indicadores de percepción con los de realidad, lo hacemos más "accionable"....

Indicadores de percepción de:

Comparación con competidores y empresas más visibles en los principales países en los que opera

Empleados

Gaps

Público/Sociedad

Clientes

Accionistas

Gaps



Indicadores de Realidad de gestión de la empresa

- Oferta
- Liderazgo
- Finanzas
- Innovación
- Trabajo
- Ciudadanía
- Gobierno

En definitiva, gestionar la reputación consiste en...



Gestionar la reputación consiste en...

- Medir los **atributos y dimensiones** de la reputación entre los distintos stakeholders y en diferentes áreas geográficas.
- Analizar los **indicadores de la realidad** de la empresa que estén relacionados con las variables anteriores.
- Descubrir **fortalezas y debilidades** en relación con las dimensiones de la reputación, o los diferentes stakeholders.
- Descubrir **oportunidades de comunicación** y **riesgos reputacionales** mediante la comparación de variables de realidad y percepción.

Muchas gracias

www.reputacioncorporativa.org