

# De la imagen a la reputación corporativa

---

**Justo Villafañe**  
**Instituto Tecnológico de Monterrey**  
**México DF 28 julio de 2005**

## Contenidos

1. Los intangibles empresariales
2. El concepto de reputación corporativa
3. Las fuentes de valor de la reputación
4. La agenda de la investigación en reputación en el mundo
5. La evaluación de la reputación
6. La gestión de la reputación: El modelo de Villafañe & Asociados.

# 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 la NIC (normas internacionales de contabilidad) en 2005 exige una nueva definición de intangible y diferenciar 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 reside en el 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.
- Es un *recurso intangible* 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 (límites *ex ante*).
  - Que actúen como barreras defensivas (límites *ex post*).
  - 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 sus 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.
  - Las utilidades de los intangibles no están limitadas por los elementos materiales del activo ni por la normativa (camión).

## Los intangibles empresariales

# Recursos y activos intangibles

- La diferencia es que los AI son una subcategoría de los RI.



- Los AI permiten una evaluación contable y su valor puede figurar en el balance de las empresas. Los RI, por el contrario, no son evaluables contablemente pero sí con criterios económico financieros.

## Los intangibles empresariales

# El valor de los intangibles empresariales

- Según J. Kendrick entre 1929-99 se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas en Estados Unidos pasando de un 70-30 a un 30-70%.
- Según Accenture (Outlook 2004 N° 1) el 94% de los altos directivos considera importante una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales y un 50% piensa que ésta es una de las tres cuestiones más importantes de la gestión empresarial actualmente.
- Según Juergen H. Daum (Intangible Asset and Value Creation) en las últimas décadas los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor en la economía pasando de constituir en 1982 el 38% de la generación de valor al 84% en 1999.

## 2. El concepto de reputación corporativa

- La reputación es el reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere, y con la comunidad en general.
- 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*:
  1. Una dimensión axiológica en la empresa.
  2. Un comportamiento corporativo comprometido y explícito.
  3. 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.

## El concepto de reputación corporativa

# Algunas aproximaciones conceptuales

- **Charles Fombrun (Reputation Institute)**
  - La habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*.
  - La unión racional y emocional de una compañía y de sus *stakeholders*.
  - La imagen neta de una compañía para sus *stakeholders*.
- **Antonio López (Ex dircom BBVA)**
  - La relación armónica entre la identidad y la imagen corporativas.
  - La consolidación de la imagen.
- **Price Waterhouse Coopers.**
  - Atractivo global de una corporación para sus *stakeholders*.

## El concepto de reputación corporativa

# Algunas aproximaciones conceptuales

- **Grahame Dowling (Australian Graduate School of Management).**
  - Los valores atribuidos a una empresa (tales como autenticidad, honestidad, responsabilidad e integridad) resultantes de su imagen corporativa.
- **Scott Meyer (Shandwick International)**
  - La integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y carácter
  - El reconocimiento del carácter de la empresa.
- **David Aaker (Universidad Berkeley)**
  - La reputación de una marca depende de: conocimiento, lealtad, percepción de sus cualidades, asociaciones y cualidad intrínseca.

## 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.

## Las concepciones actuales acerca 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:
    - La ética y la RSC es la segunda variable en importancia para la reputación de las empresas, detrás de la Calidad 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.

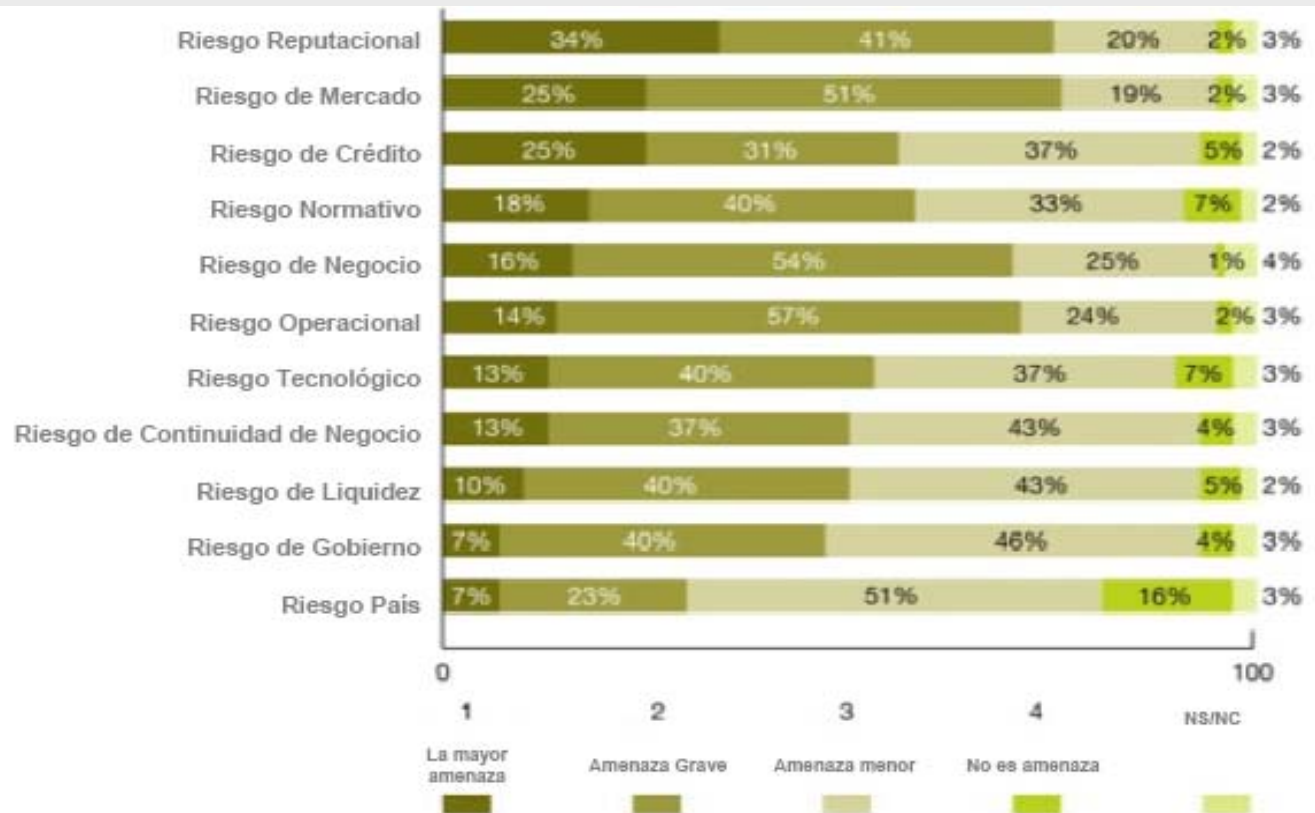
## Las concepciones actuales acerca de la reputación

# 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 un estudio de PwC (La gestión del riesgo en el sector financiero, 2004).

## La gestión del riesgo en el sector financiero (PwC, 2004)

# El riesgo reputacional primera amenaza para la valoración de 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

## Las concepciones actuales acerca de la reputación

# Pancomunicacionismo

- La *concepción pancomunicacionista de la reputación* sucede a la que en los años 90 surgió en algunos entornos con relación a la imagen corporativa.
- El pancomunicacionismo afirmaba la idea de que *la imagen de una empresa dependía, casi exclusivamente, de su comunicación.*
- Entonces se sobrevaloró la influencia de la comunicación en la imagen de las empresas y ahora se sobrevalora la *importancia del reporting* en la reputación corporativa.
- La comunicación de la reputación es básica, no tanto para la reputación, como para la creación de valor a través de esa reputación; sin embargo el énfasis no puede ponerse en el reporting antes que en el contenido de la información.

## Las concepciones actuales acerca de la reputación

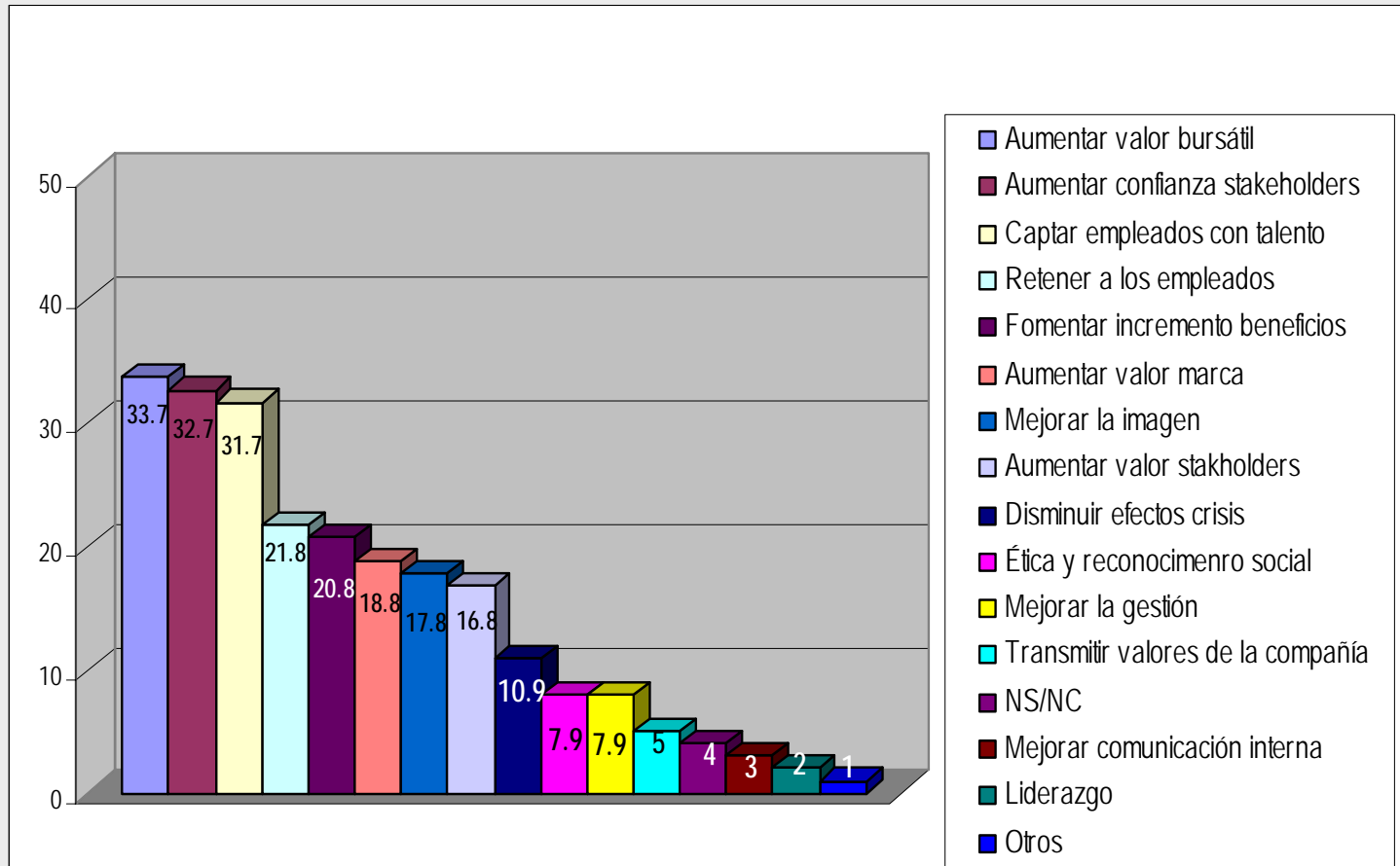
# Reconocimiento del comportamiento corporativo

- **La clave de la reputación es lograr el reconocimiento por parte de los grupos de interés del comportamiento de la empresa.**
- **La reputación exige:**
  1. Una base axiológica de sentido y significado al comportamiento de la empresa.
  2. Un comportamiento superior a la media del sector al menos en cuatro ámbitos:
    1. El mercado (Clientes).
    2. Los resultados económico financieros (Inversores)
    3. La calidad laboral (Empleados)
    4. La sociedad (Ciudadanos)
  3. Una gestión proactiva de la reputación orientada a lograr el reconocimiento de ese comportamiento corporativo. Aquí la comunicación juega un papel determinante.

### 3. Las fuentes de valor de la reputación

- Lo que es un hecho probado es el alto valor que los CEO's dan a la reputación en todo el mundo.
- Según el Global Awareness Tracking 2005 de Accenture:
  - La reputación es la tercera preocupación de los altos directivos empresariales en los 8 principales países:
    1. La salud de la economía global (75% de los directivos)
    2. La competencia (71%)
    3. La reputación de la empresa (61%)
  - En España la reputación es la primera preocupación (81%)
- Según una investigación de Villafañe & Asociados (*Cómo valoran la reputación los CEO en España, 2004*):
  - El responsable último de la reputación corporativa debe ser el CEO (50%), el Consejo de Administración (16%), el Dircom (13%), el CEO y el Dircom (13%)...
- Veamos cuáles son las fuentes de valor de la reputación.

## Las fuentes de valor de la reputación Estudio de Villafañe & Asociados 2004



## Las fuentes de valor de la reputación Incrementa el valor bursátil

- Existen suficientes evidencias empíricas que justifican que la reputación eleva el valor bursátil y atrae inversiones.
- Vergin y Qorongleh, *Corporate Reputation and the Stock Market*, demostraron en 1998:
  - Que el valor bursátil de las empresas del *top ten* de Fortune se incrementó una media del 20% más que las 10 empresas que ocuparon los últimos puestos del ranking.
  - Las empresas del *top ten* de Fortune se revalorizaron un 22.6% frente al 16.3% que lo hicieron las del Standard & Poors 500.
- Una nueva fuente, *el Dow Jones*, certifica lo mismo:
  - La rentabilidad obtenida por *top ten* del Dow Jones Sustainability Index fue un 5.3% superior a las diez primeras empresas del Dow Jones Global Index.

## Las fuentes de valor de la reputación **Mejora la oferta comercial**

- 1. La reputación corporativa tiene una poderosa capacidad de diferenciación que llega a la diferenciación del producto o servicio que comercializa una empresa.**
  - Rompe la espiral diabólica del mix de marketing: más inversión necesaria para diferenciar un producto y menor tiempo para amortizar dicha inversión.
  - La diferenciación funcional es cada vez más difícil y hay que recurrir a la diferenciación emocional.
- 2. La reputación promueve la identificación emocional del consumidor.**
  - Una investigación realizada por British Telecom concluye que la influencia de la imagen y la reputación alcanza el 42% de la satisfacción de sus clientes.

## Las fuentes de valor de la reputación Atrae el talento de las organizaciones

- Cuanto mayor es el capital intelectual de una empresa más se evidencia y se refuerza el binomio reputación - talento.
- En el Merco el peso de la variable *Cultura corporativa y calidad laboral* es el cuarto en importancia para la reputación corporativa según la opinión de los directivos que trabajan en España.
- La proliferación en Estados Unidos de monitores sobre las mejores empresas para trabajar (*the great place to work*) elaborados por el prestigioso Council for Economic Priorities y publicados por Fortune demuestra la importancia de la reputación a la hora de elegir trabajo:
  - Las mejores empresas para las madres trabajadoras.
  - Las mejores empresas para las minorías.
  - Las mejores empresas para gays y lesbianas.

## Las fuentes de valor de la reputación Minora las crisis empresariales

- La reputación de una empresa la hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.
- Constituye un auténtico escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los *stakeholders* estratégicos de la empresa.
- De la misma forma que la reputación exige más tiempo para formarse, también es menos volátil que la imagen corporativa.

## Las fuentes de valor de la reputación Constituye un nuevo factor de liderazgo

- Las variables clásicas del liderazgo --tamaño y valor bursátil-- ya no son suficientes para otorgar a una empresa el liderazgo sectorial, ahora es necesario una suerte de *liderazgo reputacional*.
- El liderazgo reputacional es la atracción racional y emocional que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo territorio.
- El liderazgo reputacional presupone en un grado razonable las dos variables canónicas: tamaño valor bursátil.

## 4. La agenda de la investigación en reputación en el mundo

- La doctrina reputacional evoluciona con gran rapidez y cualquier visión, dato o investigación debe ser constantemente actualizada a la luz de esta evolución.
- En 2005 se puede hablar de algunos protagonistas que están marcando la *agenda de la reputación* en el mundo:
- Algunos autores de referencia.
  1. Unas pocas universidades.
  2. Fundamentalmente las consultoras.
  3. Los monitores de reputación de referencia.
- También se puede establecer una *agenda temática* de la investigación en reputación.
- Existen diversas *tendencias en la investigación en reputación*.

# La agenda de la reputación: Los autores

- **En USA**
  1. **Charles Fombrun**
    - Director del Corporate Reputation Institute y del Reputation Quotient.
    - Autor de *Reputation: Realizing Value from de Corporate Image* (1996) y coautor de *Fame and Fortune* (2004).
  2. **Ahmed Riahi-Belkaoui**
    - Profesor de la University of Illinois.
    - Autor de *Accounting for Corporate Reputation*.
- **En Europa**
  1. **Gary Davies**
    - Director del Corporate Reputation Institute en Manchester.
    - Autor de *Corporate Reputation and Competitiveness*
  2. **Majken Schultz**
    - Representante del Reputation Institute en Dinamarca.
    - Autora de *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*.
- **En España**
  1. **Justo Villafañe**
    - Director del Merco y del Irma.
    - Autor de *La buena reputación*.
  2. **Esther de Quevedo**
    - Autora de *Reputación y Creación de valor. El sector financiero español*

# La agenda de la reputación: Universidades

País	Universidad	Línea de investigación	Investigador/es
España	Universidad de Burgos Facultad de CC.EE. y Empresariales	Reputación sector financiero	Juan Manuel de la Fuente Esther de Quevedo
España	Universidad Complutense de Madrid	Merco IRMA Reputación Interna	Justo Villafañe
Inglaterra	Universidad de Manchester	Reputación Corporativa y competitividad	Gary Davies
Estados Unidos	Universidad de Illinois	Rendición de cuentas	Ahmed Riahi-Belkaoui
Australia	Australian Graduate School of Management	Gestión de la reputación	Grahame Dowling
Inglaterra	City University of London	Gobierno Corporativo	Dr. Chris Brady
Dinamarca	Copenhagen Business School	Reputación y marca	Majken Schultz

## La agenda de la reputación: Universidades

País	Universidad	Línea de investigación	Investigador/es
Italia	Universidad Bocconi	Reputación y moda	Davide Ravasi
Holanda	Erasmus University Rotterdam	Análisis de la reputación	Cees van Riel
Noruega	Norwegian School of Management	Comunicación y reputación	Peggy Simcic Bronn
Suecia	Communication Stockholm University	Comunicación y reputación	Tony Aperia

## La agenda de la reputación: Consultoras

- **Burson Marsteller** [www.bm.com](http://www.bm.com)
  - Su programa de gestión de la reputación se basa en tres conceptos:
    - *CEO Reputation*. Estudia el impacto de la reputación corporativa del CEO en la reputación corporativa de la compañía.
    - *Corporate Reputation*. Define la reputación corporativa como un elemento integrante del capital intelectual de la empresa.
    - *Corporate Positioning*. Evalúa la posición de una compañía y cómo ésta es percibida por sus diferentes *stakeholders*.
- **DelahayeMedialink** [www.delahayemedialink.com](http://www.delahayemedialink.com)
  - Consultora especializada en comunicación que ha elaborado, en colaboración con el Reputation Institute, "The Media Reputation Index", un índice que mide y analiza el impacto en los medios de comunicación de las empresas que aparecen en las listas de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos.

## La agenda de la reputación: Consultoras

- **Harris Interactive** [www.harrisinteractive.com](http://www.harrisinteractive.com)
  - Empresa consultora especializada en investigación de mercados on line y que elabora el *Harris Interactive Reputation Quotient*, sistema de medición dirigido por Fombrun y publicado en *The Wall Street Journal* anualmente.
- **Hay Group** [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
  - Consultora que dirige el estudio The World's Most Admired Companies que publica la revista Fortune desde 1983.
- **PricewaterhouseCoopers** [www.pwcglobal.com](http://www.pwcglobal.com)
  - Ofrece servicios relacionados con la gestión de la reputación enfatizando la importancia del control de riesgos reputacionales, la elaboración de informes de triple resultado, etc.
  - Elaboran, en colaboración con *Financial Times*, el ranking de las empresas más respetadas del mundo.

## La agenda de la reputación: Consultoras

- **RI Consulting Group** [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)
  - Es la división de consultoría del Reputation Institute que ofrece servicios de gestión de la reputación corporativa evaluándola a partir de la opinión de la población general.
- **Villafañe & Asociados** [www.villafane.com](http://www.villafane.com)
  - Consultora especializada en la gestión de intangibles.
  - Elabora el Merco y el Irma.
  - Líder en España en la implantación de programas de gestión de la reputación corporativa.
- **Weber Shandwick International** [webershandwick.com](http://webershandwick.com)
  - Firma pionera en el mundo en la gestión de la reputación.
  - Utilizan la reputación corporativa como una de las variables que integra el valor de marca.
  - Miembro fundador del Reputation Institute.

# La agenda de la reputación: Monitores

## 1. The World's Most Admired Companies

Autor: Fortune/Hay Group

Fecha de publicación: Desde 1983

¿Qué mide? : La reputación corporativa de las compañías.

¿Cómo lo mide? : Encuesta a 10.000 ejecutivos de 345 compañías de todo el mundo. En la encuesta se evalúa a las compañías a través de 9 variables:

- Calidad de la gestión.
- Calidad de producto / servicio.
- Innovación.
- Solidez financiera.
- Buen uso activos corporativos.
- Inversiones a largo plazo.
- Habilidad para atraer a gente con talento.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Perspectiva de negocio global.

# La agenda de la reputación: Monitores

## 2. Review 200/ Asia Leading Companies

Autor: *Far Eastern Economic Review* en colaboración con DHL Worldwide, ACNielsen International (Hong Kong).

Fecha de publicación: Desde 1993

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a los lectores de *Far Eastern Economic Review*

¿Qué mide? : El liderazgo de las compañías de Asia a través de las siguientes variables

- Servicio al cliente
- Calidad de producto/ servicio
- Salud financiera
- Valor inversión a largo plazo
- Innovación

# La agenda de la reputación: Monitores

## 3. Britain's Most Admired Companies

Autor: *Management Today/ Nottingham Trent University*

Fecha de publicación: Desde 1994

¿Qué mide? : La reputación de las empresas del Reino Unido, a través de las siguientes variables

- Calidad de la gestión
- Solidez financiera
- Calidad de bienes y servicios
- Habilidad de atraer y conservar el talento
- Valor a largo plazo
- Capacidad para innovar
- Calidad del marketing
- Responsabilidad medioambiental
- Empleo activos corporativos

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a directivos

# La agenda de la reputación: Monitores

## 4. Reputation Quotient

Autor: *Charles Fombrun*, New York University's Stern School of Business / Harris Interactive

Fecha de publicación: Desde 1999 se publica el ranking en Estados Unidos y desde 2002 en 11 países de la Unión Europea.

¿Qué mide? : La reputación de las empresas europeas, a través de las siguientes variables:

- Atractivo emocional.
- Productos y servicios.
- Visión y liderazgo.
- Ambiente en el trabajo.
- Responsabilidad social y medioambiental.
- Comportamiento financiero.

¿Cómo lo mide? : Encuesta on line y encuesta telefónica a población general.

# La agenda de la reputación: Monitores

## 5. World's Most Respected Companies

Autor: *Pricewaterhouse Coopers*

Fecha de publicación: Desde 1999

¿Qué mide? : La reputación de las empresas europeas, a través de las siguientes variables:

- *Respeto global.*
- *Respeto sectorial.*
- Creación valor p/consumidor.
- Creación valor p/ accionistas.
- Uso eficaz de los recursos medioambientales.

¿Cómo lo mide? : Encuesta postal a directivos

# La agenda de la reputación: Monitores

## 6. Merco

Autor: Villafañe & Asociados.

Fecha de publicación: Desde 2001

¿Qué mide? : La reputación de las empresas y de los líderes en España a través de las siguientes variables:

- Resultados económico financieros
- Calidad de la oferta comercial
- Calidad laboral
- Ética y RSC
- Dimensión global de la empresa
- Innovación, investigación y desarrollo

¿Cómo lo mide? : Tres evaluaciones sucesivas.

Encuesta postal, evaluación de expertos y evaluación de cada empresa que provisionalmente ocupa uno de los 100 primeros puestos del *ranking*.

## La agenda de la reputación: Los temas

- **Tres temas de investigación destacan en los casi cien estudios sobre reputación publicados desde 1958 :**
  - **Satisfacción demandas sociales, 41%.**
    - Calidad del producto o servicio.
    - Buen comportamiento financiero.
    - Preservación medioambiental.
  - **Capacidades y buena gestión, 24 %**
    - Satisfacción de las necesidades de los stakeholders.
    - Competencias.
    - Aptitudes.
  - **Comportamiento ético, 11%**
    - Confianza contractual.
    - Confianza en las aptitudes.
    - Integridad.
    - Credibilidad.
    - Calidad de la oferta comercial.

## La agenda de la investigación en reputación: Tendencias

# La relación dialógica con los stakeholders

- Dado que la principal fuente de la investigación reputacional son las consultoras, ésta evolucionará muy ligada a los desarrollos de la gestión de la reputación que las firmas de consultoría deberán ofrecer a sus clientes.
- Conseguir un diálogo eficaz entre la empresa y sus stakeholders estratégicos constituirá el eje principal del desarrollo de la gestión reputacional.
- Los procesos informales para alcanzar consensos amplios y duraderos entre la empresa y sus grupos de interés crecerán de forma significativa.
- La gestión de la reputación corporativa se desarrollará en micro-programas específicos: reputación interna, con clientes, planes integrales de responsabilidad corporativa...
- Se impondrá una visión y gestión reputacional de la Marca, superando el concepto de imagen de marca generado por el marketing.
- La reputación interna probablemente será la iniciativa que mayor poder diferencial tenga en la década actual.

## La agenda de la investigación en reputación: Tendencias

# Los sistemas de evaluación monitorizada

- Los monitores de reputación con una metodología más rigurosa (que cuentan con varias evaluaciones) pueden llegar a ser un instrumento intermedio entre los actuales rankings de reputación basados sólo en encuestas y las auditorías de reputación a la medida de cada compañía.
- Los monitores de reputación propios de cada empresa deberán ofrecer datos precisos sobre las variables específicas de reputación de cada empresa.
- Esos monitores de reputación han de satisfacer dos funciones básicas:
  1. Evaluar la opinión de los stakeholders estratégicos.
  2. Controlar la gestión de la reputación corporativa.
- En las grandes compañías la implantación de un monitor de reputación se puede hacer con coste cero, racionalizando las investigaciones existentes y dotándolas de una orientación reputacional.

## La agenda de la investigación en reputación: Tendencias

# El retorno de la reputación

- La reputación es un recurso intangible, no un activo, y en consecuencia la evaluación de su retorno no debe establecerse con criterios contables, aunque sí económicos.
- La medición de la reputación se establecerá mediante la consulta a cada uno de los stakeholders, por una parte, y a través de la baremación procedente de los monitores de referencia.
- El retorno económico de la reputación se determinará en base a la mejora de la penetración en los mercados o en la obtención de un premium price generado por la identificación de los stakeholders con la empresa y la mejor gestión de la confianza.

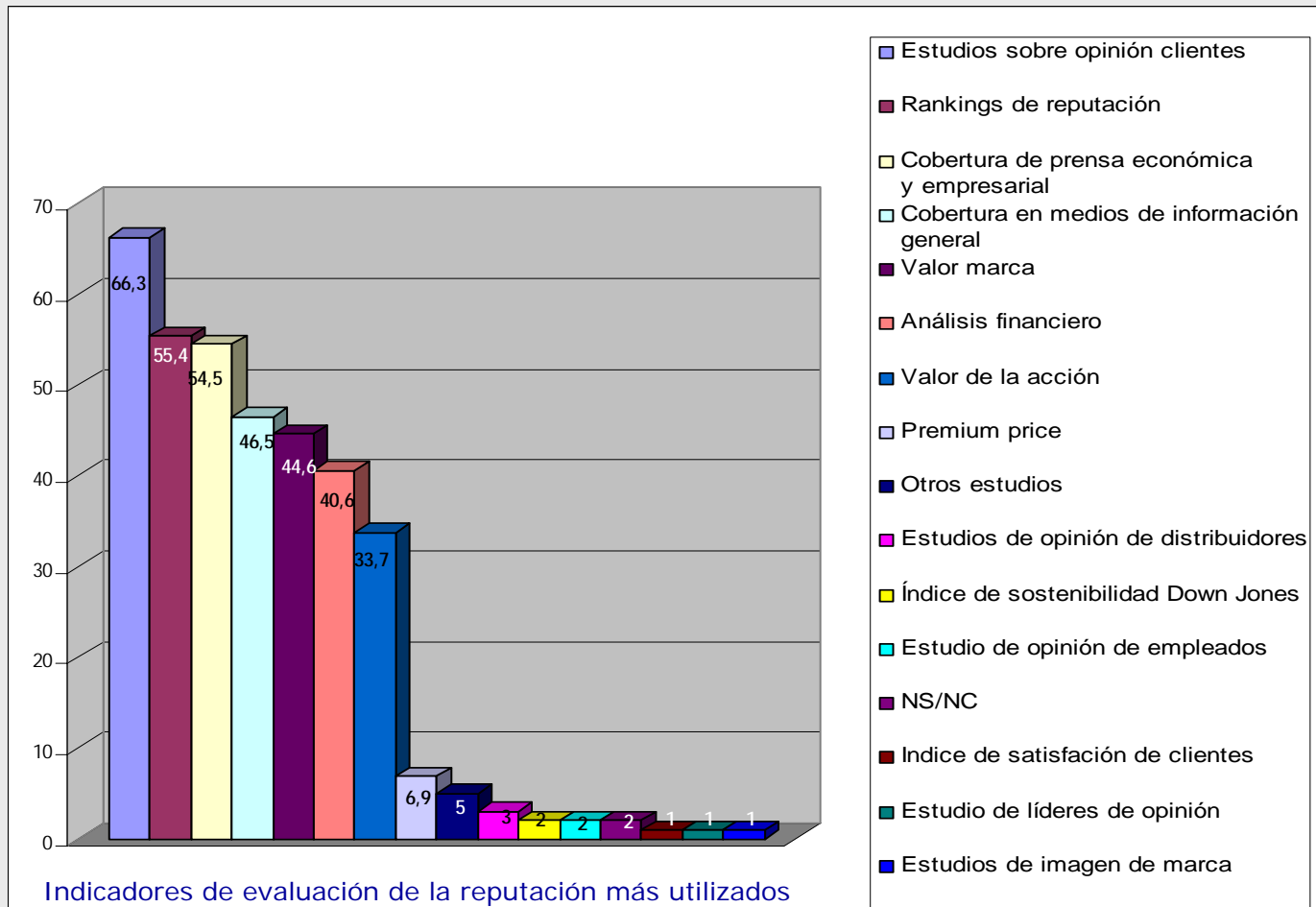
## 5. La evaluación de la reputación

- **Existen dos formas de evaluar la reputación de una empresa: a través de auditorías o de monitores.**
  - Hay que elegir entre el pret a porter o el traje sastre: la diferencia está en el rigor y 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 debe responder a dos preguntas: Qué se evalúa y quién evalúa.**
- **El Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa)**

# La evaluación de la reputación

## Valoración de la reputación según los CEO

www.villafane.com



Indicadores de evaluación de la reputación más utilizados

## 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 la 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 la 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 las de servicios.

## La evaluación de la reputación Empresas industriales, de productos de consumo o servicios en los *top ten*.

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

## La evaluación de la reputación

# Qué se evalúa: ¿existen variables canónicas de reputación?

- **Independientemente de su denominación sí existen:**
  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 debe evaluar la reputación: 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 ciudadanos.

## La evaluación de la reputación

# Quién debe evaluar la reputación: 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 para las variables económico financieras.
  - Asociaciones de consumidores para las relativas a la calidad de la oferta comercial.
  - ONG´s para las variables de RSC y medioambientales.
  - Sindicatos para evaluar la calidad laboral.

## La evaluación de la reputación

# Análisis comparado de monitores

MONITOR	CARACTERISTICAS	Primer 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 producto / servicio</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Solidez financiera</li> <li>5. Buen uso activos corporativos</li> <li>6. Inversiones a largo plazo</li> <li>7. Habilidad para atraer a gente con talento</li> <li>8. Responsabilidad social y medioambiental</li> </ol>	6 / 2	Directivos	No	Una	Encuesta postal	Si 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 producto/ servicio</li> <li>3. Salud financiera</li> <li>4. Valor inversión a largo plazo</li> <li>5. Innovación</li> </ol>	5 / 0	Lectores de Far Eastern Economic Review	No	Una	Encuesta	Si 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 de 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 medioambiental</li> <li>9. Empleo activos corporativos</li> </ol>	6 / 3	Directivos	Analistas	Una	Encuesta	Si 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>Atractivo emocional</li> <li>Lugar de trabajo</li> <li>RSC</li> <li>Visión &amp; Liderazgo</li> <li>Comportamiento financiero</li> <li>Producto y Servicio</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gobierno y ética</li> <li>Relaciones sociales</li> <li>Derechos humanos</li> <li>Políticas con proveedores</li> <li>Comportamiento medioambiental</li> </ol>	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	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Respeto global.</i></li> <li><i>Respeto sectorial.</i></li> <li>Creación valor p/consumidor</li> <li>Creación valor p/ accionistas</li> <li>Uso eficaz de los recursos medioambientales.</li> </ol>	3 / 0	Directivos	Analistas ONG's Medios de comunicación	Una	Encuesta postal	Sí 19 sectores
Merco Monitor Español de Reputación Corporativa Cinco Dias		2001 España	<ol style="list-style-type: none"> <li>Resultados económico financiero</li> <li>Calidad producto/ servicio</li> <li>Cultura corporativa y calidad laboral</li> <li>Ética y RSC</li> <li>Dimensión global y presencia internacional</li> <li>Innovación</li> </ol>	4 / 2	Directivos	Analistas financieros	Dos	Encuesta postal Evaluación de cada empresa	Sí 22 sectores
FTSE4Good www.ftse4good.com		2001 Reino Unido	<ol style="list-style-type: none"> <li>Medioambiente</li> <li>Derechos humanos</li> <li>Prácticas laborales</li> <li>Relaciones con la comunidad</li> <li>Gobierno corporativo</li> </ol>	0 / 5	Directivos	No	Una	Encuesta postal	Sí

## La evaluación de la reputación

# El monitor de reputación ideal

1. Un repertorio fijo de variables primarias.
2. Árbol formalizado de variables secundarias.
3. Equilibrio entre variables duras y blandas.
4. Que cuente con doble evaluación.
5. Encuesta inicial de directivos y ejecutivos.
6. Segunda evaluación de contraste de méritos
7. Evaluación complementaria de especialistas
8. Evaluación específica de cada sector.
9. Que evalúe la actividad del ejercicio anual.
10. Que el monitor se evalúe periódicamente.

## La evaluación de la reputación 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 diario Cinco Días, medio de difusión junto a El País.
- El Merco no cuenta con subvención alguna y se financia, desde su inicio, exclusivamente a través de la comercialización de sus resultados personalizados para cada empresa que libremente decide adquirir el *informe confidencial* que recoge las valoraciones obtenidas.

## El Merco

# VARIABLES DE EVALUACIÓN DE LA REPUTACIÓN

<b>1. Resultados Económico – Financieros</b>	<b>4. Ética y Responsabilidad Social Corporativas</b>
1.1 Beneficio Contable 1.2 Rentabilidad 1.3 Calidad de la información económica de la empresa	4.1 Ética empresarial 4.2 Compromiso con la comunidad 4.3 Responsabilidad social y medioambiental
<b>2. Calidad del Producto – Servicio</b>	<b>5. Dimensión Global / Presencia Internacional</b>
2.1 Valor del producto 2.2 Valor de la marca 2.3 Servicio al cliente	5.1 Número de países en los que opera 5.2 Cifra de negocio en el extranjero 5.3 Alianzas estratégicas internacionales
<b>3. Cultura Corporativa y Calidad Laboral</b>	<b>6. Innovación e I+D</b>
3.1 Adecuación de la cultura al proyecto empresarial 3.2 Calidad de la vida laboral 3.3 Evaluación y recompensa	6.1 Inversión en I+D 6.2 Nuevos productos y servicios 6.3 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 > 50M€.
  - Una vez tabuladas las respuestas obtenidas se elabora un *ranking provisional* de las 50 empresas más reputadas que no se hace público.
- **Segunda evaluación: Evaluación sectorial a cargo de los directivos del propio sector.**
- **Tercera evaluación: Evaluación de las 50 empresas más reputadas por parte de tres grupos de expertos:**
  - Analistas financieros (comportamiento económico financiero)
  - ONG's (responsabilidad social corporativa).
  - Sindicatos (calidad laboral).
  - Asociaciones de consumidores (calidad de oferta comercial)
- **Cuarta evaluación: Evaluación directa a cargo de técnicos del instituto mediante un cuestionario de méritos.**











## El Merco

# Resultados Merco 2005

1. Continúa la estabilidad en el *top ten* del Merco. En 2005 sólo una compañía cambia entre las diez primeras.
2. Sí cambian los líderes sectoriales en los sectores: farmacéutico, servicios públicos, asistencia sanitaria, inmobiliario, servicios tecnológicos, construcción, hoteles y turismo.
3. El liderazgo reputacional desplaza progresivamente al basado en sólo en el valor bursátil y el tamaño.
4. El financiero y el de alimentación continúan siendo los sectores más reputados en España: dos de cada diez empresas de mejor reputación pertenecen a uno de estos sectores.
5. En 2004, los resultados económico-financieros han establecido una referencia clara de éxito que afecta a la reputación corporativa.
6. Dos atributos de liderazgo destacan en el perfil del líder ideal en España: la visión estratégica y la comercial.

## El Merco

# El top ten de 2005

Merco 2005	EMPRESA	PUNTOS	CL	COC	DGE	ERC	I	REF	Merco 2004
1		10000		2°	3°			1°	1°
2		8738		2°	1°			3°	2°
3		8555			1°		2°	3°	3°
4		7215		3°	1°	2°			4°
5		7105			1°	2°		3°	5°
6		7089			1°		3°	2°	6°
7		6232	1°	3°		2°			7°
8		5679		2°		3°		1°	17°
9		5121			2°	1°		3°	10°
10		4696			1°	3°		2°	9°

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

## La reputación es un valor estable

- Sólo 15 empresas han figurado en el top ten del Merco en los últimos cinco años.

Ranking	Merco 2001	Merco 2002	Merco 2003	Merco 2004	Merco 2005
1º	EL CORTE INGLES	EL CORTE INGLES	EL CORTE INGLES	EL CORTE INGLES	EL CORTE INGLES
2º	BBVA	BBVA	INDITEX	INDITEX	INDITEX
3º	REPSOL YPF	TELEFONICA	TELEFONICA	GRUPO TELEFONICA	GRUPO TELEFONICA
4º	TELEFONICA	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF	REPSOL YPF
5º	BSCH	ZARA / INDITEX	BBVA	BBVA	BBVA
6º	BANKINTER	SCH	SCH	GRUPO SANTANDER	GRUPO SANTANDER
7º	ENDESA	BANCO POPULAR	BANCO POPULAR	LA CAIXA	LA CAIXA
8º	ZARA / INDITEX	ENDESA	ENDESA	<b>BANCO POPULAR</b>	<b>IBERDROLA</b>
9º	<b>MAPFRE</b>	LA CAIXA	<b>BANKINTER</b>	ENDESA	IBERIA
10º	<b>LA CAIXA</b>	BANKINTER	GAS NATURAL	IBERIA	ENDESA

## Los líderes sectoriales (1)

- En siete de los 26 sectores que contempla el Merco se ha producido un cambio de líder (en rojo).

Sector	Merco 2005	Merco 2004
Alimentación	Nestlé	Nestlé
Aseguradoras	Mapfre	Mapfre
Sanitaria	<b>Adeslas</b>	Sanitas
Auditoras	PricewaterhouseCoopers	PricewaterhouseCoopers
Automoción	Mercedes Benz	Mercedes Benz
Bancario	BBVA	BBVA
Bebidas	Coca Cola	Coca Cola
Construcción	<b>Ferrovial</b>	ACS-Dragados
Consultoras	Accenture	Accenture
Distribución	El Corte Inglés	El Corte Inglés
Moda	Inditex	Inditex
Perfumería	L`Oreal	
Equip. hogar	Ikea	

## Los líderes sectoriales (2)

- El nuevo sector de *servicios públicos* agrupa a las empresas eléctricas, gasistas y de agua.

Sector	Merco 2005	Merco 2004
Servicios Públicos	<b>Iberdrola</b>	Endesa
Escuelas de negocios	Instituto de Empresa	Instituto de Empresa
Farmacéutico	<b>Novartis</b>	Zeltia
Industria de equipamiento	Mondragón Cor. Coop	
Petroleras	Repsol YPF	Repsol YPF
Hoteles y Turismo	<b>Sol Meliá</b>	NH Hoteles
Informática	IBM	IBM
Inmobiliario	<b>Colonial</b>	Metrovacesa
Medios de Comunicación	Grupo Prisa	Grupo Prisa
Químico	Dupont Ibérica	Dupont Ibérica
Empresas tecnológicas	<b>Siemens</b>	Indra
Telecomunicaciones	Grupo Telefónica	Grupo Telefónica
Transporte de viajeros	Iberia	Iberia
Transporte por carretera	MRW	MRW

## Los sectores con mejor reputación

- El sector financiero y el de alimentación, con 10 empresas entre las 100, son los de mejor reputación.

Sector	Merco 2005	Merco 2004
Bancario	10	8
Alimentación	10	6
Construcción	6	6
Servicios Públicos	5	
Distribución Generalista	5	6
Automoción	4	3
Industria de equipamiento	4	
Transporte de viajeros	4	4
Escuelas de negocios	4	4
Hoteles y Turismo	4	4
Telecomunicaciones	3	3
Medios de Comunicación	3	3
Informática	3	3
Distribución Moda	3	
Aseguradoras	3	3
Petroleras	3	3

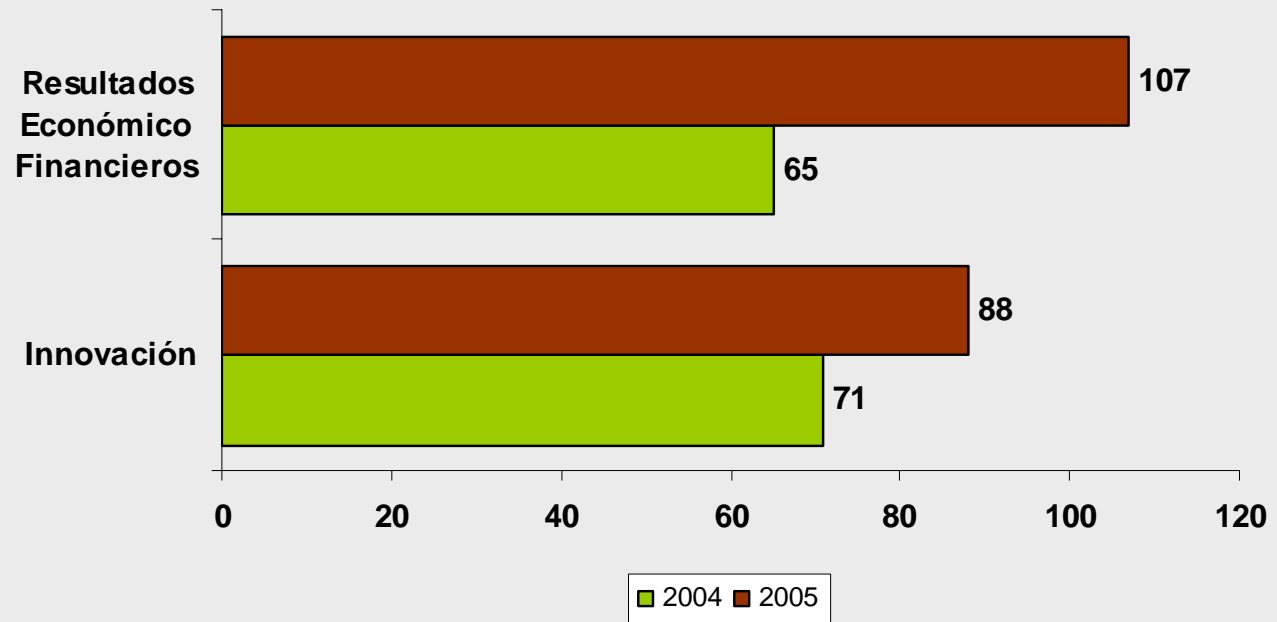
## Evolución de la importancia de las variables de reputación

- En 2005 la dimensión global de la empresa y la calidad de su oferta comercial constituyen las fuentes de reputación más importantes.

Variables	1º	2º	3º	Merco 2005	Merco 2004
Dimensión Global	29	17	9	130	135
Oferta Comercial	21	20	23	126	158
Result. Económicos	18	17	19	107	65
Innovación	13	14	21	88	71
Ética y RC	10	17	13	77	77
Calidad Laboral	7	13	13	60	94

## Las variables que suben en 2005

Suma ponderada



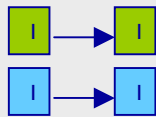
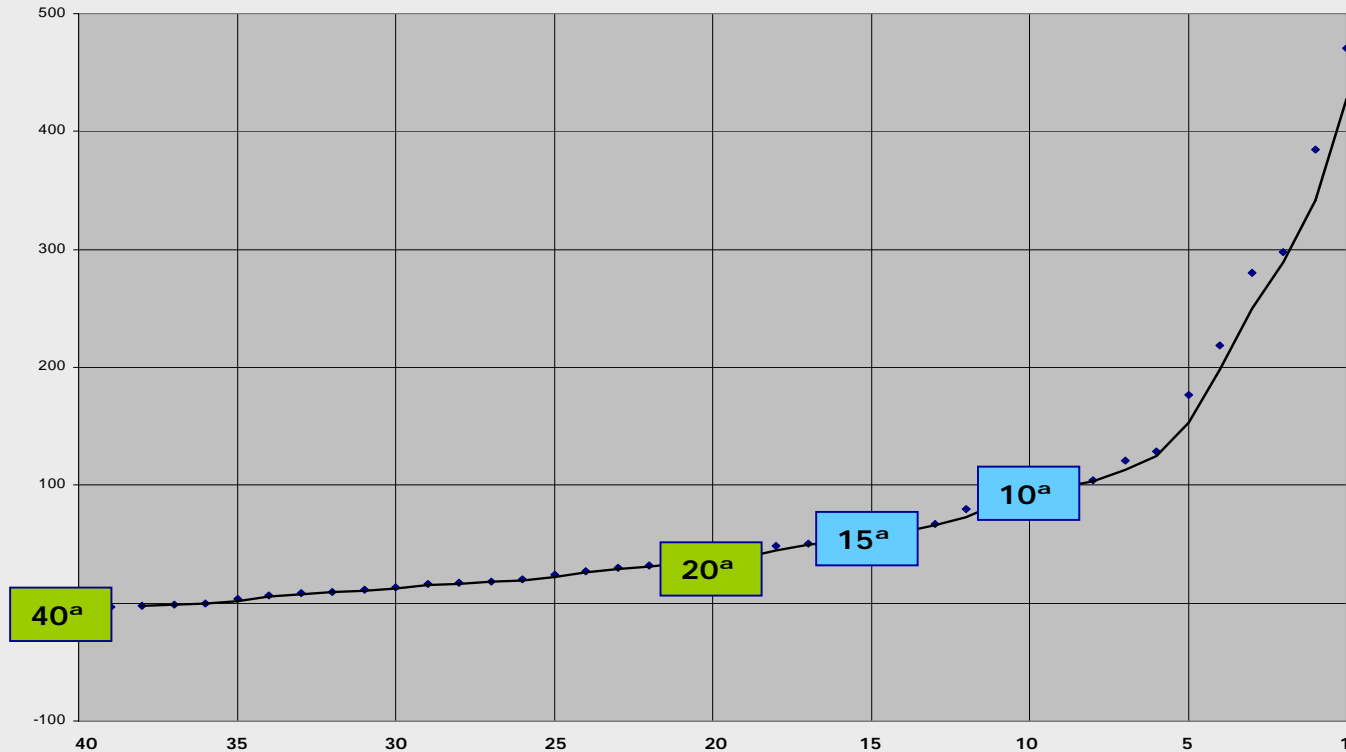
# La valoración de los expertos

- 1. Analistas de inversión / Resultados económico financieros**
  1. Banco Popular
  2. BBVA
  3. Telefónica
- 2. Asociaciones de consumidores / Calidad oferta comercial**
  1. El Corte Inglés
  2. Danone
  3. MRW
- 3. ONG´s / Ética y responsabilidad corporativa**
  1. ONCE
  2. Caja Madrid
  3. La Caixa
- 4. Sindicatos / Calidad laboral**
  1. Nestlé
  2. Endesa
  3. Microsoft

## Ascensos más notables en el Merco 2005

Empresa	2005	2004	Incremento
Mondragón Corp. Coop.	37	86	49 ↑
Ikea	40	77	37 ↑
Grupo Agbar	20	35	15 ↑
Banco Sabadell	39	53	14 ↑
PricewaterhouseCoopers	27	39	12 ↑
Siemens	11	22	11 ↑
Mercadona	26	36	10 ↑
Iberdrola	8	17	9 ↑
Cepsa	33	42	9 ↑
Carrefour	43	52	9 ↑

# Escalamiento del Merco



Entre las posiciones 40ª y la 20ª, el esfuerzo es igual al necesario entre las posiciones 15ª y 10ª

Línea de tendencia desde la posición 40ª a la 1ª, basada en medias móviles.

www.villafane.com

## El liderazgo reputacional en España

- A continuación se citan los atributos del liderazgo reputacional más valorados en España.

<i>Variables de liderazgo</i>	1º	2º	3º	Suma ponderada
Visión estratégica y cumplimiento de objetivos	29	24	16	151
Visión Comercial	18	15	24	108
Proyección Internacional	17	12	10	85
Aglutinador de equipos	9	17	20	81
Buen Comunicador	8	13	17	67
Impulsor de comportamientos éticos	13	10	6	65
Innovador	6	9	7	43

# Los líderes más reputados en España

PUESTO	LIDER	EMPRESA	PUNTOS	AE	BC	I	ICE	PI	VC	VECO
1	AMANCIO ORTEGA	INDITEX	10000					2º	1º	3º
2	ISIDORO ALVAREZ ALVAREZ	EL CORTE INGLES	9970	3º					1º	2º
3	EMILIO BOTIN	GRUPO SANTANDER	7752					1º	3º	2º
4	CESAR ALIERTA	GRUPO TELEFONICA	5367				2º	1º		3º
5	FRANCISCO GONZALEZ	BBVA	5134				1º	2º		3º
6	AMPARO MORALEDA	IBM	4644		3º			1º		2º
7	FLORENTINO PEREZ	ACS	4584		3º				2º	1º
8	ANTONIO BRUFAU NIUBO	REPSOL YPF	4342		2º		1º	3º		
9	RICARDO FORNESA	LA CAIXA	3878	2º					3º	1º
10	IGNACIO SANCHEZ GALAN	IBERDROLA	3461		2º				3º	1º

Aglutinador de Equipos (AE)	Proyección Internacional (PI)
Buen Comunicador (BC)	Visión Comercial (VC)
Innovador (I)	Visión estratégica y cumplimiento objetivos (VECO)
Impulsor de Comportamientos éticos (ICE)	

- 1ª mayor puntuación
- 2ª mayor puntuación
- 3ª mayor puntuación

## 6. La gestión de la reputación: El modelo de Villafañe & Asociados

- Existen varios modelos de gestión reputacional que responden a diversas metodologías aunque todos ellos enfatizan la necesidad de neutralizar los riesgos.
- El modelo más empleado en España es el de Villafañe & Asociados que se ha implementado en BBVA, Siemens, Repsol YPF, Mapfre, Gas Natural, DKV Seguros, Novartis.
- Este modelo comprende cuatro etapas de aplicación sucesiva:
  1. Formulación de la visión reputacional de la compañía.
  2. Diagnóstico de la reputación de la compañía.
  3. Plan Director de Reputación Corporativa.
  4. Plan de Comunicación de la Reputación.

## El modelo de Villafañe & Asociados

# Definición de la visión reputacional

- La VR es la imagen compartida por la alta dirección de una empresa sobre los valores reputacionales que debe consolidar con relación a sus *stakeholders* para alcanzar el liderazgo reputacional.
- Constituye la gran meta aspiracional de la compañía y su definición es competencia de la alta dirección (con ayuda de consultores).
- La visión reputacional debe identificar:
  1. Los valores de reputación de la empresa.
  2. Los *stakeholders* estratégicos.
  3. Las variables de reputación a gestionar.

## Definición de la visión reputacional

# Algunas visiones reputacionales

### Mapfre:

*Una empresa multinacional, líder en el sector, que concibe la actividad aseguradora como un multiservicio orientado a mejorar la calidad de vida de sus clientes, mediante la proyección de una cultura corporativa humanista, basada en los principios de solvencia, seriedad, veracidad, cohesión, austeridad e independencia.*

### Repsol YPF:

*Una empresa internacional, petrolera y gasista integrada, con un estilo abierto que garantice un crecimiento rentable y sostenido generando negocios de alto valor añadido a través de una política de innovación eficiente y una gestión participativa; reconocida públicamente como una empresa ética y responsable por el cuidado medioambiental y social y por la capacidad para integrar emocionalmente a su gente.*

## El modelo de Villafañe & Asociados Diagnóstico de reputación

- Establecida la meta aspiracional de la reputación de la compañía la siguiente etapa debe establecer cuál es la reputación actual.
- Este diagnóstico reputacional comprende:
  - 1. Diagnóstico reputacional de la empresa cliente.
  - 2. Un benchmarking de los competidores.
- El diagnóstico reputacional incluye:
  - Perfil reputacional según Base Datos Merco.
  - Meta-análisis de estudios relacionados con la VR
  - Audit de reputación de la empresa cliente.
- Existen dos opciones para el *benchmarking*:
  - Dimensión mínima: *benchmarking* triangular.
  - Dimensión óptima: mayor número competidores

## El modelo de Villafañe & Asociados

# Plan Director de Reputación Corporativa

- **Constituye la estrategia para eliminar el *gap* entre la reputación actual y la exigida por la visión reputacional. Comprende:**
  1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
  2. Instrumentos de gestión de la reputación.
  3. Programas de mejora de la reputación.
  4. Estrategia de comunicación de la reputación.

## **Plan Director de Reputación Corporativa**

# **Modelo de gestión reputacional**

### **1. Los principios de gestión de la reputación:**

- Gestión integrada de riesgos.
- Proactividad en la gestión reputacional.
- Sensibilización organizativa.
- Comunicación de los valores de reputación.
- Evaluación permanente de la reputación.

### **2. La estrategia de implantación del Perco:**

- Un posicionamiento reputacional.
- Transversalidad.
- Unidad de estilo.

### **3. La estructura orgánica de gestión:**

- La dirección ejecutiva.
- El Comité de Reputación Corporativa.

# Instrumentos de gestión de la reputación

## Matriz corporativa de riesgos y oportunidades (Macro) de Reputación

Valores RC Stakeholders	Resultados económico financieros	Innovación	Calidad industrial y medioambiente	Ética y responsabilidad social	Cultura corporativa	Calidad productos servicios
Clientes			Liderazgo en <i>downstream</i>			Imagen de marca
Empleados	Retribución adecuada	Gestión participativa		Calidad laboral	Estilo de empresa abierta	
Analistas e inversores	Rentabilidad y credibilidad financiera	Nuevos negocios y patentes		Gobierno corporativo		Crecimiento mercados
Industria sectorial			Prestigio como partner en <i>upstream</i>	Liderazgo ético sectorial	Vocación sectorial	
Gobiernos y administraciones	Sólida imagen financiera			Integridad en cualquier entorno		
Líderes de opinión		Fomento de la investigación	Imagen positiva	Transparencia		
Organismos de certificación			Certificación medioambiental	Certificaciones sociales		Certificación de la calidad
Comunidades y entes locales			Sostenibilidad del entorno	Derechos humanos		

## Instrumentos de gestión de la reputación

# Monitor de reputación corporativa

- **Es una herramienta de gestión para:**
  - Conocer la evolución de la opinión de los stakeholders.
  - Controlar la implementación de la estrategia de gestión reputacional.
  - Evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación.
- **Se crea el Monitor y, acabado el Perco, es la propia compañía quien lo gestiona.**

# Instrumentos de gestión de la reputación

## Guía operativa de gestión de la reputación

- **Contenidos de carácter general:**
  - Explicación didáctica sobre qué es la reputación
  - Visión reputacional de la compañía: las metas.
  - La situación actual: los objetivos.
  - Resumen del Plan Director de Reputación.
  - Cuadro de riesgos potenciales de reputación.
  - Planes operativos de mitigación de riesgos.
  - Oportunidades para la reputación de la empresa
- **Cont. específicos por unidades de negocio:**
  - Plan de reputación de la unidad de negocio.
  - Cuadro de riesgos potenciales y planes de mitigación de la unidad de negocio.
  - Oportunidades de reputación para la unidad.
- **Contenidos específicos de cada nivel jerárquico: directivos-ejecutivos/ empleados**

## Plan Director de Reputación Corporativa

# Programas de mejora de la reputación

- Se elaboran tantos programas de mejora como amenazas para la reputación de la compañía existan.
- Generalmente estos programas contemplan acciones de mejora específicas para cada stakeholder.

## Plan Director de Reputación Corporativa

# Estrategia de comunicación reputacional

- **Dicha estrategia tiene tres componentes:**
  1. El posicionamiento reputacional de la compañía.
  2. El Mapa de Stakeholders.
  3. Los programas de comunicación.
- El *posicionamiento reputacional* es el valor o valores de reputación que mejor sintetizan la meta aspiracional de una organización con relación a sus stakeholders y aquello por lo que espera ser reconocida por éstos.
- El *mapa de stakeholders* es un mapa de públicos ordinario que pondera la importancia de cada stakeholder de acuerdo a un conjunto de variables tales como
  - Importancia de un stakeholder para la reputación de la compañía.
  - Capacidad de un stakeholder para difundir el posicionamiento reputacional de la compañía.
  - Capacidad del stakeholder de mitigar riesgos reputacionales.

## **El modelo de Villafañe & Asociados**

# **La comunicación de la reputación**

- **A partir de la estrategia de comunicación establecida en el Plan Director se diseña el Plan de Comunicación de la Reputación.**
- **Con independencia de las acciones de comunicación dirigidas a los stakeholders que figuren en la Macro de Reputación, la comunicación de la reputación exige una comunicación con algunos destinatarios fijos:**
  - **Organismos de certificación y calificación.**
  - **Medios de comunicación.**
  - **Monitores de reputación y RSC.**
- **Existe ya una obligación implícita de elaboración del Triple Informe de Resultados para todas las empresas cotizadas.**
- **El informe de Gobierno Corporativo es ya una obligación en España de acuerdo con la Ley de Transparencia.**