

Instituto de Ciencias del Seguros

**La reputación corporativa  
en empresas aseguradoras:  
análisis y evaluación de factores explicativos**

Marcelo Vallejo García

**FUNDACIÓN MAPFRE**

FUNDACIÓN MAPFRE no se hace responsable del contenido de esta obra, ni el hecho de publicarla implica conformidad o identificación con la opinión del autor o autores.

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra sin el permiso escrito del autor o del editor.

© 2014, FUNDACIÓN MAPFRE  
Paseo de Recoletos 23  
28004 Madrid (España)

[www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro)  
[publicaciones.ics@fundacionmapfre.org](mailto:publicaciones.ics@fundacionmapfre.org)

ISBN: 978-84-9844-420-9  
Depósito Legal: M-31304-2013

## **PRESENTACIÓN**

Desde 1975, FUNDACIÓN MAPFRE desarrolla actividades de interés general para la sociedad en distintos ámbitos profesionales y culturales, así como acciones destinadas a la mejora de las condiciones económicas y sociales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad. En este marco, el Instituto promueve y desarrolla actividades educativas y de investigación en los campos del seguro y de la gerencia de riesgos.

En el área educativa, su actuación abarca la formación académica de postgrado y especialización, desarrollada en colaboración con la Universidad Pontificia de Salamanca, así como cursos y seminarios para profesionales, impartidos en España e Iberoamérica. Estas tareas se extienden hacia otros ámbitos geográficos mediante la colaboración con instituciones españolas e internacionales, así como a través de un programa de formación a través de Internet.

El Instituto promueve ayudas a la investigación en las áreas científicas del riesgo y del seguro y mantiene un Centro de Documentación especializado en seguros y gerencia de riesgos, que da soporte a sus actividades.

Asimismo, el Instituto promueve y elabora informes periódicos y publica libros sobre el seguro y la gerencia de riesgos, con objeto de contribuir a un mejor conocimiento de dichas materias. En algunos casos estas obras sirven como referencia para quienes se inician en el estudio o la práctica del seguro, y en otros, como fuentes de información para profundizar en materias específicas.

Dentro de estas actividades se encuadra la publicación de este libro, resultado de la “Ayuda a la Investigación Riesgo y Seguro” que FUNDACIÓN MAPFRE concedió a su autor en la convocatoria de 2010. El trabajo fue tutorizado por Clara Bazán, Directora de Responsabilidad Social de MAPFRE, S.A.

Desde hace unos años, Internet es el medio por el que se desarrollan mayoritariamente nuestras actividades, ofreciendo a los usuarios de todo el mundo la posibilidad de acceder a las mismas de una manera rápida y eficaz mediante soportes Web de última generación a través de:

[www.fundacionmapfre.org\cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.org\cienciasdelseguro)

**Marcelo Vallejo García** es doctor en Informática y Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, profesor encargado de la Cátedra en la Facultad de Informática de la Universidad Pontificia de Salamanca y especialista en Comercio Electrónico y Gestión de la Empresa Tecnológica.

Desarrolla su labor investigadora principalmente en el área del empleo de la web corporativa en el establecimiento de estrategias relacionales, donde ha participado en varios proyectos de investigación, en dos de ellos como investigador principal y ha publicado un libro y diferentes artículos presentados y defendidos en congresos.

También ha dirigido dos proyectos de investigación sobre gestión de la reputación corporativa en diferentes sectores empresariales.

Durante 2002 a 2007 fue responsable del módulo Unión Económica y Monetaria, financiado por la Comisión Europea dentro de la Acción Jean Monnet.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Objetivos de la investigación .....	15
1.3. Principales contribuciones de la investigación .....	17
1.4. Alcance de la investigación .....	17
1.5. Organización de la memoria .....	17
LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: GESTIÓN Y MEDICIÓN .....	19
2.1. Introducción .....	19
2.2. La reputación corporativa: precisiones conceptuales .....	20
2.3. La importancia de la reputación corporativa .....	23
2.4. La gestión de la reputación corporativa .....	26
2.5. La medición de la reputación corporativa .....	29
2.6. La reputación corporativa <i>online</i> .....	38
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
3.1. Presentación de la investigación: selección de muestra .....	43
3.2. Presentación de la investigación: fuentes de información .....	45
3.3. Presentación de resultados, estudios cualitativos .....	47
3.4. Presentación de resultados, estudio cuantitativo .....	65
3.5. Presentación de resultados, revisión documental .....	88
CONCLUSIONES .....	95
4.1. Principales conclusiones de la investigación .....	95
4.2. Líneas de investigación futuras .....	98
Referencias bibliográficas .....	99
Anexo .....	103
Colección <i>Cuadernos de la Fundación</i> Instituto de Ciencias del Seguro .....	107

## *Agradecimientos*

El equipo investigador agradece la colaboración de todas las personas, tanto profesionales como particulares, que han intervenido en las entrevistas celebradas y, particularmente, la participación del personal de la Asociación Empresarial del Seguro, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, del Consorcio de Compensación de Seguros, del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros y de las publicaciones *Actividad Aseguradora* y *Aseguranza* que han intervenido en la organización y celebración de las entrevistas.

Y un agradecimiento muy especial al personal de FUNDACIÓN MAPFRE por toda su colaboración, esfuerzo y apoyo, sin los cuales este trabajo no habría sido posible.

*Sólo servimos a dos amos:  
ingresos y reputación*

Morten Albaek  
CMO de Vestas Wind Systems

# INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace unos años, un nuevo concepto ha irrumpido con fuerza en el campo de la gestión empresarial: reputación corporativa. Aunque la importancia que supone poseer una buena reputación es conocida desde hace años, ha sido últimamente, sobre todo desde mediados de la década pasada, cuando el mundo empresarial ha tomado conciencia de la condición de activo intangible de la reputación, lo que obliga a que como tal, sea gestionada de forma adecuada.

Lo novedoso del término propicia que, a pesar de la cada vez mayor concienciación respecto a su importancia, no exista en la actualidad un marco conceptual que goce de aceptación general sobre este tema. Así, ni siquiera existe unanimidad respecto al significado del concepto “reputación corporativa” y su extensión<sup>1</sup>.

Sin embargo, más allá de los problemas que pueda ocasionar la imprecisión del término, lo verdaderamente importante para una organización respecto a la reputación corporativa es su gestión. Y eso lleva a plantearse dos cuestiones básicas y relacionadas:

- ¿La reputación puede ser medida?

Y, en caso de respuesta afirmativa:

- ¿Cómo se mide la reputación?

A pesar del problema mencionado de la falta de unanimidad respecto al significado del concepto, en lo que sí hay acuerdo es en considerar que la reputación corporativa se deriva de las relaciones que una organización establece con sus grupos de interés, los denominados *stakeholders*. Son éstos (clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, proveedores, Administración...), quienes determinan la reputación de la empresa, como resultado de las interacciones establecidas entre ellos y la organización. Por tanto, todo intento de medición de la reputación pasa por preguntar

---

<sup>1</sup> Como bien señala Justo Villafañe, uno de los principales investigadores españoles sobre este tema y director del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), en su artículo “La Reputación Corporativa como Factor de Liderazgo”



directamente a estos grupos sobre aquellos factores que afecten, sea de forma positiva o negativa, a dicha reputación.

Éste es el camino que han seguido diferentes organismos para medir la reputación de las empresas. Como resultado, han surgido diferentes instrumentos de medición reputacional. Es el caso (entre otros) de MERCO en España (Monitor Español de Reputación Corporativa) o del Reprak™ del *Reputation Institute*<sup>2</sup>. Todas estas herramientas (y otras) utilizan para medir la reputación de una compañía un conjunto de variables de diverso tipo (económico-financieras, medioambientales, éticas, laborales...), que los organismos que las utilizan suponen determinantes de dicha reputación, asignando diferentes pesos a cada una de ellas, en función de la importancia que les atribuyen. El resultado son los diferentes *rankings* de empresas y empresarios, que con cada vez mayor asiduidad aparecen en los medios de comunicación.

Lógicamente las empresas necesitan conocer cómo son percibidas por su público objetivo y, en general, por los diferentes grupos con los que se relacionan, para poder gestionar adecuadamente dicha reputación. Esa gestión tiene un doble carácter: reactivo (control de los riesgos reputacionales) y proactivo (identificación de las amenazas y oportunidades que el comportamiento de la empresa puede ocasionar a su reputación).

Este papel estratégico que desempeña en la actualidad la reputación corporativa ha aumentado en los últimos años como consecuencia de la crisis económica. En la lista de las 10 empresas norteamericanas con peor reputación publicada por el *Reputation Institute* en Abril del 2010 destacaban en los primeros puestos las empresas cuya deficiente gestión y comportamiento ético salió a la luz precisamente con el surgimiento de la crisis, empresas de carácter financiero, en su mayor parte (bancos y compañías de seguros): AIG (empresa con peor índice reputacional), Freddie Mac (3ª), Fannie Mae (4ª), Citigroup (5ª), Goldman Sachs (6ª), Bank of America (8ª). Baste este ejemplo para demostrar las estrechas relaciones existentes entre comportamiento ético, gestión de las organizaciones y reputación corporativa.

El sector asegurador no está siendo ajeno a este creciente interés por la gestión de la reputación corporativa. Es cierto que las empresas aseguradoras se han incorporado con cierto retraso a los diferentes foros empresariales que tratan asuntos relacionados con la reputación corporativa<sup>3</sup>, pero cada vez son más conscientes de la importancia que tiene este factor en la consecución de ventajas competitivas a medio plazo.

---

<sup>2</sup> Institución privada líder en la investigación sobre reputación corporativa y su gestión, pionera en el desarrollo de instrumentos de medida de la reputación (data de 1997).

<sup>3</sup> Un ejemplo ilustrativo de este retraso es que ninguna empresa del sector asegurador es miembro del "*Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership*", un laboratorio de ideas dedicado a promover la gestión de la marca y la reputación corporativa como un valor estratégico para la excelencia empresarial, al que pertenecen buena parte de las principales empresas del país englobadas en otros sectores (banca, electricidad, transportes, hostelería...)

De hecho, los esfuerzos que las empresas del sector están realizando en materia de Responsabilidad Social Corporativa se explican en gran medida por la relación que ésta tiene con la reputación. Hay que considerar que estamos hablando de un sector en el que, como se ha demostrado en la actual crisis económica (e ilustran los resultados comentados del estudio del *Reputation Institute*), comportamientos poco éticos repercuten claramente de manera negativa sobre la percepción que los clientes y la sociedad tienen de la empresa.

Un factor que explica esta preocupación por la reputación es la cada vez mayor presencia en Internet de las empresas del sector, presencia que obliga a las empresas a prestar atención a la llamada reputación corporativa *online*, es decir, aquella que está relacionada con el uso o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet<sup>4</sup>. Un ejemplo de dichos esfuerzos lo constituyen las iniciativas que las empresas aseguradoras desarrollan en redes sociales, destinadas a mantener una relación más directa y provechosa con sus diferentes grupos de interés, principalmente clientes, buscando la plena y continua satisfacción de sus necesidades.

Sin embargo todavía queda mucho camino por recorrer. En el último informe MERCO publicado, el correspondiente al año 2011, sólo cuatro empresas aseguradoras (Mapfre, Mutua Madrileña, DKV Seguros y VidaCaixa<sup>5</sup>), aparecían entre las 100 con mayor índice de reputación<sup>6</sup>, pobre representación comparada con la obtenida por otros sectores (como el financiero o el de la construcción, curiosamente los sectores más afectados por la crisis económica). Además, en relación con la reputación *online*, el sector asegurador aparece como el tercero peor valorado por los usuarios que utilizan las redes sociales, sólo por detrás de las aerolíneas y el sector energético, en el estudio “Influencia de las Marcas en la Sociedad 2.0” elaborado por la agencia NCA en colaboración con el Instituto de Empresa Business School.

En definitiva, las empresas aseguradoras empiezan a ser conscientes de la importancia estratégica de una adecuada gestión de la reputación corporativa, pero no se dispone de información relativa a la forma en que realizan dicha gestión, su finalidad y las herramientas que utilizan para ello.

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Ante esta nueva situación en la que se encuentran las empresas aseguradoras, surgen una serie de interrogantes:

---

<sup>4</sup> Estudio “Reputación Corporativa Online: Beneficios para las Empresas”. Eva Antón Ferremoné. (<http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>).

<sup>5</sup> También aparece entre las 100 primeras empresas con mayor reputación una aseguradora de asistencia sanitaria, Sanitas (27ª).

<sup>6</sup> Aunque dos de ellas ocupan puestos altos del ranking: Mapfre (10ª) y Mutua Madrileña (20ª).

¿Son realmente conscientes los directivos de las empresas de la importancia estratégica de la reputación corporativa en el sector asegurador? ¿Qué decisiones, a su juicio, afectan a dicha reputación? ¿Cuál es la magnitud y el sentido de dicha repercusión? ¿Qué factores determinan, a juicio de los diferentes grupos de interés del sector, la reputación de las empresas aseguradoras? ¿Qué peso tiene cada factor en dicha percepción? ¿Difiere la importancia atribuida a cada factor en función del grupo de interés? ¿Qué actividades desarrollan las empresas aseguradoras para la gestión de su reputación? ¿Hasta qué punto son aplicables al sector asegurador los diferentes instrumentos de medición reputacional existentes? ¿Qué aspectos particulares debería considerar un índice específico de medición de la reputación en el sector?

Éstas son las preguntas a las que el proyecto de investigación desea dar respuestas. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de la investigación es describir la situación actual en la que se encuentra el conocimiento y la valoración de la importancia de la reputación corporativa en el sector asegurador, así como obtener un primer acercamiento a la evaluación que de dicho factor realizan los principales grupos de interés del sector.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el estado actual de la gestión de la reputación corporativa a nivel general en el ámbito empresarial, especialmente en lo referente a la gestión de la reputación *online*.
- Conocer los campos en los que se centra en la actualidad la gestión de la reputación corporativa en el sector empresarial español, así como los principales modelos empleados para este fin.
- Analizar y comparar las principales herramientas empleadas en la medición de la reputación corporativa en las organizaciones.
- Conocer la evaluación que otorgan los clientes y otros grupos de interés a la reputación corporativa (en general) y a la del sector asegurador en particular.
- Conocer las variables que determinan dicha evaluación y la magnitud atribuida a cada una de ellas.
- Evaluar la valoración que los diferentes colectivos efectúan de las relaciones comerciales y profesionales desarrolladas con las empresas aseguradoras y su impacto sobre la reputación.
- Identificar potenciales diferencias valorativas entre los diferentes grupos de interés.

### **1.3 PRINCIPALES CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las principales contribuciones de la investigación se centran en dos campos. En primer lugar, los resultados obtenidos aspiran a constituir un avance en el conocimiento de la reputación corporativa, de los factores que la determinan y de las áreas dónde orientar su gestión, tanto dentro como fuera de Internet, lo que podría constituir una guía para futuros trabajos que se desarrollen acerca de la gestión de este intangible por parte de las empresas aseguradoras españolas. Considerando la relación (corroborada por diferentes estudios), entre reputación y resultados financieros, a los dirigentes de las empresas aseguradoras se les presenta el reto de comprobar si también pueden obtener los beneficios semejantes con una adecuada gestión de este intangible, en lo que este trabajo puede constituir una guía de hacia dónde dirigir sus pasos.

Por otro lado, el simple hecho de realizar un trabajo con estas características constituye una importante aportación a la comunidad científica, y de forma más concreta, a la especializada en el estudio de la reputación corporativa. En nuestro país la investigación sobre este campo está poco extendida, con una carencia casi absoluta en lo referente a estudios sectoriales, al campo de la reputación *online* y al de la medición de la reputación, áreas éstas que constituyen los tres pilares sobre los que se centra el trabajo desarrollado en el presente proyecto.

### **1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada, aunque presenta matices descriptivos (sobre todo en lo relacionado con la consideración, por parte del público objetivo, de las diferentes variables asociadas con la reputación en el sector) tiene un carácter exploratorio, al centrarse en un fenómeno que aún no ha sido objeto apenas de estudio. Como consecuencia, lo que se busca con ella es obtener una primera aproximación al tema que sirva de base para la realización de investigaciones de mayor calado en el futuro.

El alcance de la investigación está limitado también por los diferentes grupos de interés a los que se ha llegado para la captación de información. Éstos son principalmente los de carácter externo (salvo los clientes, que en el estudio de grupos de interés es considerado un colectivo interno), por lo que el trabajo muestra cómo se ve al sector desde fuera. No se busca, por tanto, la obtención de una valoración global de la reputación del sector, trabajo que se deja para futuras investigaciones.

## 1.5 ORGANIZACIÓN DE LA MEMORIA

El presente documento se estructura en varios apartados. El primer bloque (tras el presente de introducción) está dedicado a la presentación del Estado del Arte de la reputación corporativa. Comienza con una revisión del concepto de reputación corporativa, con el fin de aclarar la diferencia entre el mismo y otros con los que a menudo se le relaciona; a continuación se exponen los factores que motivan la importancia que actualmente se otorga a la gestión de dicho factor, se sigue con la presentación de los aspectos más comunes de su gestión y de algunos de los modelos utilizados en la misma, continúa con la exposición de las principales herramientas utilizadas en su medición, prestando especial atención a las dos más conocidas en el ámbito de la gestión de la reputación en España: el índice MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) y el Reprak™ del *Reputation Institute* y finaliza con una presentación del estado actual en la que se encuentra la gestión de la reputación *online*, que abarca los mismos puntos que se han detallado respecto a su equivalente genérico: revisión conceptual, exposición de su importancia y aspectos principales relacionados con su gestión.

El siguiente bloque está dedicado íntegramente a la investigación efectuada. Comienza con una presentación de la misma, distinguiendo sus partes, exponiendo las diferentes metodologías empleadas en su ejecución y presentando los distintos colectivos que han sido objeto de estudio en la misma, continuando con el resumen de los principales resultados obtenidos en cada una de las investigaciones realizadas.

Finaliza la memoria con el resumen de los principales resultados obtenidos, las posibles líneas futuras de ampliación de la investigación y la exposición de las diferentes referencias (web y bibliográficas), empleadas en su realización. También se incluye, a modo de anexo, los diferentes cuestionarios utilizados en la investigación primaria, en su apartado cuantitativo.

# LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: GESTIÓN Y MEDICIÓN

*El modo de obtener una buena reputación es procurar ser lo que se desea parecer.*

Sócrates

## 2.1 INTRODUCCIÓN

Casi 2.500 años han transcurrido desde que Sócrates expresó el razonamiento anterior, lo cual da idea de que la preocupación por la reputación es consustancial a las actividades humanas desarrolladas en comunidad. No obstante, la importancia atribuida a este concepto ha aumentado de manera exponencial en los últimos años. Baste un dato: la búsqueda en Google de la expresión “*corporate reputation*” (reputación corporativa) proporciona un total de 936.000 resultados<sup>7</sup>.

Varios son los factores que se han mencionado como determinantes de este crecimiento del interés por la reputación corporativa; como principales podemos mencionar la saturación de los mercados, el incremento y la universalización de la competencia y, fundamentalmente, la aparición y expansión de la web 2.0 y sus diferentes herramientas, que han convertido Internet en un medio de exposición y difusión de la imagen de la empresa para sus clientes, lo que somete a la reputación corporativa a nuevas tensiones: superación del monopolio emisor (de la empresa), auge de la recomendación y ritmos más acelerados (Aced et al., 2009). Ante esta situación, el interés por la reputación corporativa se ha centrado, en el campo académico, en cuatro aspectos (Reputation, 2009):

- ¿La reputación es importante?
- ¿Qué es la reputación?
- ¿La reputación es medible?
- ¿La reputación se puede valorar?

Mientras que la primera cuestión resulta indiscutible, las restantes han sido objeto de múltiples controversias. El presente capítulo aborda los principales aspectos relacionados con la situación actual del estado de la cuestión para cada uno de los asuntos planteados.

---

<sup>7</sup> Dato 9 de Julio 2012

## 2.2 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA: PRECISIONES CONCEPTUALES

Lo relativamente reciente del interés por la reputación corporativa y su gestión ha originado una falta de unanimidad en cuanto al significado del propio término, y a una generalizada confusión de dicha expresión con otras con las que se encuentra relacionada. El incremento de publicaciones sobre el tema, procedentes de los campos académico y empresarial, ha logrado delimitar el alcance de las diferentes expresiones, pero la carencia de consenso conceptual en cuanto al significado de la expresión “reputación corporativa” aún permanece, aunque es cierto que las discrepancias respecto a este tema se han reducido notablemente.

La primera referencia relevante referida a la definición del término “reputación corporativa” data de 1988, y procede de Weigelt y Camerer, que presentaron dicho concepto como “un conjunto de atributos pertenecientes a una empresa que son el resultado de acciones pasadas y generan rentas” (Weigelt and Camerer, 1998). No obstante, la primera definición que gozó de un grado de conocimiento y aceptación generalizado dentro del mundo académico fue la de Charles Fombrun<sup>8</sup>, quien en su obra capital *Reputation: Realizing Value from Corporate Image* (1996) definía la reputación corporativa como “la unión racional que los *stakeholders* tienen con una compañía” (Fombrun, 1996). Esta enunciación ya contiene una de las particularidades generalmente atribuida a la reputación corporativa: la de ser consecuencia del conjunto de relaciones establecidas por la empresa con aquellos grupos que, bien son afectados por las actividades realizadas por la empresa, o bien pueden afectar a ésta con sus actuaciones (*stakeholders*) Esta característica goza de general aceptación en la actualidad, y aparece recogida en buena parte de las definiciones aportadas del término. Ejemplos de ello son las del Foro de Reputación Corporativa<sup>9</sup> (“conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos”), o la de Justo Villafañe (“reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de su compromiso con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiera y a la comunidad en general”) (Villafañe, 2004).

Es esta característica de la reputación, la de proceder del conjunto de grupos con los que la empresa se rodea, la que explica su transcendencia estratégica.

---

<sup>8</sup> Este autor, profesor de la *Stern School of Business*, cofundador y actual presidente del *Reputation Institute*, es considerado el “padre” de la reputación, como consecuencia del extenso trabajo desarrollado en el área de la investigación medición y valoración de la reputación corporativa, concretado en múltiples publicaciones y conferencias impartidas por todo el mundo.

<sup>9</sup> Organismo que ostentaba en España la representación del *Reputation Institute*, hasta la creación de la sede española de dicha institución. Tras su fusión con el Instituto de Análisis de Intangibles ha dado lugar al denominado *Centre for Reputation Leadership*, fundación cuyo objetivo es extender dentro del tejido empresarial español el canon de que la excelencia empresarial se alcanza por la vía de la reputación (<http://www.corporateexcellence.org>).

Lo que subyace en esta consideración es que son estas percepciones las que determinan los comportamientos que los diferentes grupos desarrollan con la empresa (adquisición de bienes y servicios, intención realizar inversiones, deseos de trabajar en la empresa...), los cuáles afectan de forma directa a la actividad de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos.

Una acepción más restringida de la reputación es la que abarca la expresión “reputación de marca”. Se entiende como tal “la identificación racional y emocional de un consumidor por una marca” (FIDA, 2003). Por tanto se trata de un reconocimiento proporcionado exclusivamente por uno de los grupos de interés (los clientes), y centrado en la marca, elemento éste integrante de la identidad (concepto que se analizará a continuación) que carece del carácter corporativo propio de la expresión que estamos que estamos analizando.

Como de una forma u otra recogen estas definiciones, la reputación es el resultado de un conjunto de acciones desarrolladas por la empresa (en la definición de Villafañe se recoge la expresión “comportamiento corporativo”). En principio, cabría suponer que dicho comportamiento corporativo tuviera un carácter fundamentalmente histórico, es decir, relacionado con actuaciones pasadas de la empresa. En esta línea sigue la definición anteriormente aportada del Foro de Reputación Corporativa “... (la reputación corporativa) es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.

No obstante, y como recoge la propia definición del Foro de Reputación Corporativa, ésta responde no a las actuaciones desarrolladas por la empresa, sino a la percepción que los grupos de interés tienen de las mismas. La consideración de este carácter eminentemente subjetivo de la reputación corporativa, presente también en la definición de Villafañe, supone importantes repercusiones.

En primer lugar, se amplía el ámbito de actuaciones determinantes de la misma, incorporando a las ya efectuadas las aún no ejecutadas, aunque sí previstas (por parte de los grupos de interés). Y además, es resultado no sólo de la valoración que los grupos de referencia hacen de dichas actuaciones, sino también de la valoración comparativa que a través de las mismas éstos realizan respecto a sus competidores. Como recoge Fombrun en la obra citada: “... (la reputación) es una representación perceptual de las acciones pasadas de una compañía y de sus perspectivas futuras, que describe el atractivo general de sus componentes clave, en comparación con sus principales rivales”. Esto explica por una parte el incremento de la atención de las empresas por este factor, en un momento como el actual de mayor intensidad de la competencia en casi todos los mercados, y por otro lado la necesidad de una gestión proactiva del mismo, conducente a generar percepciones positivas de la empresa con anterioridad al emprendimiento de las actuaciones.



La consideración de percepción atribuida a la reputación corporativa aproxima ésta al término “imagen”. No obstante, se trata de dos conceptos distintos<sup>10</sup>. La expresión “imagen corporativa” hace referencia a la impresión que la empresa deja en la mente del público; en palabras de Villafañe, “la integración, en la mente de sus públicos, de todos los inputs emitidos por una empresa, en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, 1999). Se trata de un concepto íntimamente relacionado con el de identidad corporativa, entendida ésta como “el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas” (Dowling, 1996). En definitiva, es todo aquello que caracteriza a una empresa y la diferencia de las restantes<sup>11</sup>.

Aunque tanto la imagen como la reputación corporativa se refieren a percepciones generadas por la empresa en su público objetivo, las diferencias existentes entre ellas son notables. Villafañe las resume en las siguientes:

- *Fundamento*. Para la reputación corporativa es la realidad empresarial. En el caso de la imagen corporativa, su proyecto de comunicación global.
- *Temporalidad*. La reputación es estructural y permanente, la imagen es coyuntural.
- *Objetividad*. La reputación es mensurable y verificable empíricamente, al contrario que la imagen.
- *Valía*. La reputación añade valor, la imagen sólo genera expectativas.
- *Procedencia*. La de la reputación es el interior de la empresa, la imagen corporativa se construye fuera de la organización.

Otro concepto habitualmente relacionado con el de reputación corporativa es el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Éste se refiere a “el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de vista de su propia composición elemental (suma de individuos sociales) como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución a la sociedad” (AECA, 2004). Dicho compromiso se traduce en una serie de prácticas emprendidas por la organización, conducentes a generar la contribución deseada a la sociedad dentro de la que actúa. Por tanto, se refiere a una praxis, mientras que la reputación corporativa consiste en una percepción; derivada (al menos en parte) de su ejercicio. La Responsabilidad Social Corporativa parte de la organización; la reputación corporativa tiene también un origen interno, pero su concreción es externa (la mente de los diferentes *stakeholders*) y, como se ha mencionado, se deriva del conjunto de actividades desarrolladas por la empresa, dentro de las cuales las relacionadas con la RSC juegan un papel importante, aunque no único. El carácter de activo,

---

<sup>10</sup> A pesar de lo frecuente de la confusión entre ambos términos, como los propios resultados obtenidos en la investigación, mostrados en el apartado 3.3, así demuestran.

<sup>11</sup> Conviene distinguir el término “identidad corporativa” del de “identidad visual corporativa”, el cual remite a los diferentes atributos (logotipos, símbolos, colores corporativos, tipografía corporativa...) con los que la empresa desea ser identificada. Constituye la identidad de la empresa, junto con aquellos otros atributos profundos (no visibles) que la definen.

propio de la reputación, en el que reside su valor (como se analizará en el siguiente apartado) no se encuentra presente en la Responsabilidad Social Corporativa<sup>12</sup>.

En resumen, aunque aún no podemos hablar de la existencia de un marco conceptual sobre reputación corporativa unificado y que goce de general aceptación, durante los últimos años se han producido importantes avances tanto en lo referente a la concreción de las principales características de la reputación como en lo relativo a su diferenciación respecto a otros conceptos con los que en ocasiones se la identifica. A modo de síntesis, y como muestra de la primera característica apuntada, citamos los cinco atributos que, según Walker, caracterizan a la reputación corporativa, los cuales pueden servir de base para una completa definición del término (Walker, 2010):

- La reputación se basa en percepciones.
- La reputación es la percepción agregada del conjunto de *stakeholders*.
- La reputación es comparativa.
- La reputación puede ser positiva o negativa.
- La reputación es estable y duradera.

Atendiendo a estas características, Walker aporta la siguiente definición de reputación corporativa, la cual, por su completitud y actualidad, vamos a considerar como punto de partida en la elaboración de nuestro trabajo: *“Representación, relativamente estable, de la percepción agregada de las acciones pasadas de una compañía y de sus perspectivas futuras en comparación con algún estándar”*.

### 2.3 LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

Mucho antes de la extensión del interés por la reputación corporativa en el ámbito empresarial, el mundo académico había efectuado investigaciones empíricas que demostraban fehacientemente su valor.

El enfoque de recursos y capacidades (*Resource-Based View*), supone un marco adecuado para el estudio de la aportación de valor de la reputación corporativa. Desde esta aproximación, enunciada por Wernerfelt (Wernerfelt, 1984) la empresa es considerada como una combinación única de capacidades heterogéneas y recursos, que constituyen una fuente de creación de valor y explican la diferencia entre los resultados obtenidos por diferentes empresas que actúan en un mismo sector. Los recursos son los factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia, mientras que las capacidades surgen de la combinación y coordinación de los recursos

---

<sup>12</sup> A pesar de lo expuesto hay que mencionar que la confusión entre ambos términos aun persiste en buena parte de la sociedad, principalmente en aquellos grupos no acostumbrados a trabajar en temas relacionados con la reputación corporativa, como el grupo investigador que ha desarrollado este trabajo ha constatado, tanto en la realización del mismo como en la de otros anteriores sobre el mismo tema, aplicados a otros sectores de la actividad.

individuales disponibles. Bajo esta perspectiva, la reputación corporativa constituye un activo intangible; es decir, carente de existencia física. Concretamente se encuentra englobado dentro de los denominados “factores organizativos”, que son aquellos que ni han sido aportados por los recursos humanos de la empresa ni están relacionados con las tecnologías y conocimientos disponibles. Ejemplos de este tipo de activos son, además de la reputación, la marca comercial, el logotipo, la cartera de clientes...

Bajo esta perspectiva, la reputación constituye una importante fuente intangible de valor en las empresas. Como se mencionaba con anterioridad, desde hace más de una década, incluso desde antes de que comenzara a trabajarse en elaboración de un marco conceptual sobre reputación corporativa, ya se habían realizado investigaciones empíricas que demostraban la relación existente entre reputación y una serie de fuentes de creación de valor, como pueden ser la obtención de ventajas competitivas (Weigelt and Camerer, 1988), (Fombrun and Shanley, 1990), (Hall, 1993), el rendimiento financiero (Maguire et al., 1990), (Deephouse, 2000, Kotha et al., 2001), (Roberts and Dowling, 2002), la reducción de costes (Fombrun, 1996) y la atracción del talento (Fombrun, 1996).

Estas investigaciones han continuado desarrollándose desde el ámbito académico, demostrando y midiendo la contribución de la reputación corporativa a la generación de valor empresarial y, por tanto, su carácter de recurso estratégico, materializado en un activo intangible de valor desconocido, pero indudable. Como resumen del estado actual en el que se encuentra el estudio de este vínculo entre reputación corporativa y generación de valor podemos citar el trabajo del profesor Villafañe “*La Buena Reputación, Claves del Valor Intangible de las Empresas*” (Villafañe, 2004a). En ella, concretamente en su tercer capítulo titulado “*El Valor de la Reputación*”, detalla los motivos por los cuales una buena reputación incrementa el valor empresarial. Éstos son los siguientes:

- Incremento del valor bursátil y atracción de las inversiones
- Mejora de la oferta comercial de las empresas
- Atracción y retención del talento
- Constitución de un escudo eficaz en situaciones de crisis
- Fortalecimiento del liderazgo de la organización

El primer efecto apuntado, viene siendo objeto de estudio desde finales del siglo pasado. Ya en 1998 Vergin y Qoronfleh mostraron esta relación, analizando el valor bursátil de las empresas presentes en el ranking *America's Most Admired Companies* elaborado por la empresa *Fortune*. El trabajo permitió descubrir un incremento medio del 20% del valor de las acciones de las diez primeras empresas del ranking con relación a las diez últimas, así como un mayor aumento porcentual de dicho valor en las primeras empresas con relación al alcanzado por las de mayor volumen de negociación durante el periodo 1983–1997 (Vergin and Qorofleh, 1998). Esta relación ha sido contrastada por posteriores investigaciones, como la efectuada por el

*Reputation Institute* en el 2007. En ella, a través de la comparación entre el incremento del índice *Standard and Pool* y el logrado por las acciones de una cartera de empresas con alta reputación se llegó a la constatación de la existencia de una relación significativa entre reputación y valor de mercado de una empresa, cuantificada de la siguiente forma<sup>13</sup>.

$$\text{GMarket Value (\%)} = 1.3 * \text{G Global Pulse (\%)}$$

Lo que significa que un incremento del 10% del valor de la reputación de una empresa (medida por el *Global Pulse*, indicador de reputación empleado por el *Reprtrak™*), supone, en términos medios, un incremento de su valor de mercado de un 13%.

Independientemente su cuantificación, el efecto positivo de la reputación sobre el valor de mercado de una empresa es algo no sólo conocido por los dirigentes, sino considerado la principal causa de interés por la gestión reputacional. El carácter prioritario de esta relación frente a otras fue recogido en un estudio del profesor Villafaña (Villafaña, 2004b), en el que se preguntaba a una muestra de dirigentes de empresas españolas acerca de las fuentes de valor de la reputación, apareciendo en los resultados del estudio el incremento del valor bursátil como la fuente destacada, por delante del incremento en la confianza o la captación de talento.

Como motivos determinantes de la relación entre reputación corporativa y la segunda variable apuntada, la mejora de la oferta comercial, cabe destacar las siguientes:

- La reputación supone una capacidad de diferenciación de los productos y servicios.
- La reputación ejerce un efecto multiplicador sobre el valor de las marcas.
- La reputación genera una identificación emocional entre empresa y consumidor.

La capacidad de la reputación corporativa para atraer y retener talento, expuesta por primera vez en la publicación pionera de Fombrun (Fombrun, 1996), ha sido mostrada por diferentes estudios. Uno de los más importante fue el trabajo de Hill y Knowlton (Hill and Knowlton, 2008). En él, 527 estudiantes de programas MBA fueron cuestionados por los atributos de una empresa que mayor peso tienen a la hora de decidir integrarse en ella. Un 73% de los entrevistados consideraron la reputación como un factor de alta o muy alta importancia en la adopción de dicha decisión, mencionando la calidad de la gestión y de la oferta comercial como los principales determinantes de dicha reputación. Una deficiente reputación obliga al ofrecimiento de contrapartidas para atraer talento, dentro de las cuales los entrevistados destacaron las mayores oportunidades de promoción y las mayores retribuciones.

---

<sup>13</sup> Disponible en <http://www.cebc.org.br/sites/default/files/apresentacao.pdf>

Esta capacidad de la reputación corporativa para atraer y retener talento también puede constatarse comparando las listas de empresas mejor reputadas con las consideradas como mejores lugares para trabajar. Por ejemplo, Merco publica anualmente su estudio Merco Personas, en el que se pregunta a diferentes públicos (estudiantes universitarios de último curso, antiguos alumnos de escuelas de negocios, directivos de RR.HH, empleados de las 100 empresas más reputadas y público general), por las organizaciones que consideran más deseadas para trabajar en España. En la última versión del estudio (año 2011), las empresas que ocupaban las ocho primeras posiciones del ranking también ostentaban dicha condición en Merco Empresas, como organizaciones con mejor reputación corporativa<sup>14</sup>.

Otra vía de aportación de valor de la reputación corporativa es su capacidad para minorar los efectos negativos de las crisis empresariales. El estudio anteriormente mencionado del *Reputation Institute* del año 2007 recogía igualmente esta relación, demostrando que las empresas con menor reputación tardan más en salir de situaciones de crisis que las que gozan de una reputación elevada.

Como última aportación de la reputación a la generación de valor, el profesor Villafañe menciona su papel primordial en la generación de un nuevo tipo de liderazgo, el denominado “liderazgo reputacional”, entendido como 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” (FIDA, 2003). La base de esta idea es que en la actualidad la condición de liderazgo ostentada por una empresa en el mercado no procede, como ha ocurrido hasta hace algunos años, de su valor bursátil o de su tamaño, sino de su capacidad para que los diferentes grupos de interés interactúen con ella, lo cual es consecuencia directa de cómo sea percibida por ellos.

## **2.4 LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA**

La condición de activo intangible propia de la reputación corporativa, de valor desconocido pero existente, obliga a una adecuada gestión del mismo, encaminada a maximizar su capacidad de generación de valor.

La toma de conciencia de esta necesidad surge durante la década de los noventa, y es resultado directo de la generalización de la importancia que para las organizaciones tiene este recurso.

A lo largo de todos estos años han ido apareciendo un conjunto de modelos de gestión muy diversos, tanto desde el campo académico como desde el empresarial. Los diferentes modelos difieren entre sí, tanto en cuanto al contenido de sus etapas, como en lo que respecta a las variables que analizan, su grado de complejidad o su carácter (reactivo o proactivo, aunque existe

---

<sup>14</sup> Disponible en <http://www.merco.info/es/countries/4-es/rankings/5>

unanimidad en la actualidad acerca de la necesidad de que la gestión reputacional adopte este último carácter). No obstante, dentro de su heterogeneidad, la mayor parte de ellos presentan dos características comunes: la consideración de un conjunto de variables en las que se centra la gestión y la utilización de instrumentos de medición, encaminados a evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y a destacar desviaciones.

No se pretende en este apartado presentar los diferentes modelos de gestión reputacional existentes. En primer lugar por su multiplicidad, y además porque como ha ocurrido con el propio concepto de reputación corporativa, y de manera más acentuada en este caso, no ha existido, ni existe aún, un único modelo que sirva como referente para la gestión de la reputación en las empresas.

A modo de ejemplo de metodología de gestión de la reputación que goza de amplia difusión y aplicación, podemos presentar la desarrollada por Villafañe y Asociados, el denominado “Modelo PERCO” (Plan Estratégico de Reputación Corporativa). Se trata de una metodología que ha sido aplicada por varias de las principales corporaciones españolas para la gestión de su reputación (BBVA, Repsol YPF, Iberdrola, Mapfre, DKV Seguros, Sanitas, Bankinter, Kutxa, Caja Navarra...), habiéndose extendido su implantación a países de Hispanoamérica como Colombia. Esta metodología está constituida por tres etapas secuenciales:

- Formulación de la visión reputacional de la compañía (valores reputacionales que la empresa debe consolidar en su relación con los grupos de interés).
- Diagnóstico de la reputación (a partir de las variables reputacionales identificadas en la fase anterior).
- Elaboración del Plan Director de Reputación (encaminado a eliminar la brecha existente entre la reputación deseada y la actual).
- Ejecución del Plan de Comunicación (dirigido a lograr el reconocimiento de los *stakeholders*).

PERCO es sólo un ejemplo de los diferentes modelos y metodologías conocidos y difundidos para la gestión de la reputación en las empresas<sup>15</sup>. La conclusión general a la que se puede llegar una vez analizados diferentes modelos de gestión reputacional, es que ésta, con carácter general, supone el seguimiento de tres etapas secuenciales (Olcese and Rodriguez, 2008):

▪ **Evaluación de la reputación actual de la empresa**

Definición de la situación en la que se encuentra la reputación de la organización en el momento actual. Tres son los principales aspectos a analizar en esta fase: calidad de la relación con los grupos de interés, grado de concordancia de las expectativas de éstos con el proyecto

---

<sup>15</sup> Como ejemplos de otros modelos podemos mencionar el modelo del *Reputation Institute*, o el *Reputation RX* de la consultora *Weber Shandwick International* (<http://www.reputationrx.com>).

empresarial y diagnóstico de la situación en la que se encuentran las diferentes variables de las que depende la reputación.

- **Programa de mejora reputacional**

Definición de las diferentes acciones de mejora de las políticas corporativas que influyen en la reputación de la compañía. Dichas acciones deben centrarse en las variables anteriormente mencionadas (oferta comercial, resultados económico financieros, innovación, responsabilidad y ética, cultura corporativa...).

- **Posicionamiento reputacional**

Información sobre los valores de reputación de la organización. Se trata de una etapa fundamental, que constituye la base de la comunicación de las fortalezas reputacionales. Un principio básico de la gestión de la reputación es el siguiente: “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa” (FIDA, 2003).

A pesar de la multiplicidad de modelos y metodologías de gestión de la reputación, un análisis de su aplicación práctica permite destacar la inexistencia de un modelo válido para todas las empresas y la necesidad de que cada organización adapte la gestión de su reputación a sus circunstancias específicas. De esta forma, el interés, en el campo de la gestión de la reputación, reside en conocer las prácticas que destacan por ser ejemplos de una buena gestión reputacional.

En el año 2010 Villafañe y Asociados llevó a cabo una investigación en un conjunto de empresas consideradas como referentes en España en el área de la gestión de la reputación<sup>16</sup>, con el fin de extraer las prácticas utilizadas por ellas y, principalmente, aquellas presentes en mayor medida en las diferentes empresas analizadas. Las principales conclusiones a las que se llegó en el estudio fueron las siguientes (Sotillo, 2011):

- Aunque en la mayoría de las empresas analizadas la gestión reputacional es llevada a cabo por órganos especializados, el apoyo de la Alta Dirección resulta fundamental para su éxito, lo que obliga a un reporte continuo, periódico y formal del órgano encargado sobre el estado de la reputación.
- La gestión reputacional se basa en el desarrollo de un conjunto de funciones, las más comunes de las cuales son la definición de la filosofía reputacional (junto con la de Alta Dirección), la creación e implementación de herramientas destinadas a recoger información acerca del estado de la reputación, el reporte sobre el estado de la reputación a la Alta Dirección y a diferentes áreas de la compañía y la información y asesoramiento sobre posibles acciones de mejora de la reputación.

---

<sup>16</sup> Las empresas que intervinieron en el estudio fueron Acciona, Banco de Santander, Bankinter, BBVA, Ferrovial, Iberdrola, la Caixa, Repsol y Telefónica.

- La transversalidad de la gestión reputacional y su carácter de órgano asesor y de apoyo a las diferentes áreas de la empresa es considerado un factor clave para su éxito. Dicha transferencia, siguiendo lo indicado en el primer punto, debe partir de la Alta Dirección.

Un último apartado de este estudio que resulta oportuno destacar, se refiere a los principales retos a los que se tiene que enfrentar la gestión reputacional en las compañías analizadas. Dentro de estos retos destacan la integración de los cuadros de mando reputacionales dentro del general de la compañía, el establecimiento de indicadores ligados a resultados, el declinar de la gestión reputacional en el ámbito internacional, la transversalidad efectiva de dicha gestión a las diferentes áreas de la compañía, la gestión de la reputación online, el trabajo conjunto con otras áreas empresariales para una efectiva gestión de los riesgos reputacionales y la elaboración de metodologías sólidas encaminadas a la valoración económica de dichos riesgos.

## 2.5 LA MEDICIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

En la actualidad las empresas no pueden esperar a encontrarse en un momento de crisis para testear su reputación. La importancia, comentada en apartados anteriores, que ha adquirido la gestión proactiva de los riesgos reputacionales y los fuertes vínculos existentes, también comentados, entre reputación y resultados financieros, han convertido el conocimiento del valor atribuido de la reputación corporativa en una necesidad previa a su gestión, que es preciso conocer de forma continua. Baste comentar que un total de 2.800 compañías, de 41 países diferentes, han sido evaluadas por el *Global Reprtrak™* 2011 (126 de ellas españolas).

Por otro lado, los mercados, cada vez más globalizados, también demandan datos que permitan efectuar comparaciones, de cara a adoptar decisiones acertadas de inversión y de consumo.

De esta forma, la evaluación de la reputación corporativa, basada en unas métricas comunes, se ha convertido en un requerimiento exigido tanto por los actores pasivos de dicha evaluación (las empresas), como por los agentes activos (los diferentes *stakeholders*).

Esta exigencia, aunque surgida con anterioridad, se acentúa tras la crisis de las *dotcom* (años 2000-2001) (Reputation, 2010). No obstante, en ese momento, ya existían determinadas publicaciones que elaboraban *rankings* de empresas en función de su éxito reputacional. La pionera y más conocida de todas era la *Fortune 500*. Elaborada por primera vez en 1955 por la revista homónima, esta lista, que en sus inicios únicamente recogía la clasificación de empresas en función de su cifra de ventas, fue incorporando nuevas clasificaciones con el paso del tiempo<sup>17</sup>, y en 1983 comenzó a elaborar y publicar la lista de 500

---

<sup>17</sup> Un ejemplo de ello es la *Fortune's 100 Best Companies to Work for*.



empresas más admiradas (*Fortune's Most Admired Companies List*), conforme a las votaciones realizadas por ejecutivos, directivos y analistas que se pronuncian respecto a cuáles son las empresas que más admiran, entre un total de 673 compañías de todo el mundo pertenecientes a 15 sectores diferentes<sup>18</sup>, adquiriendo así la condición de herramienta de medición de la reputación corporativa<sup>19</sup>. Otras publicaciones, como *Forbes*, *Business Week*, *Financial Times* o *Pricewaterhouse Coopers* también elaboran *rankings* de reconocimiento de compañías<sup>20</sup>.

Todas estas herramientas y las que se presentan a continuación, comparten, además de determinados aspectos de sus metodologías de elaboración, funcionalidades. La principal es proporcionar a la gestión de la empresa datos cuantitativos que sirvan de base para la adopción de una gestión de la reputación corporativa que tenga carácter proactivo. Igualmente representan una fuente de información valiosa para la comprensión y evaluación del impacto operativo y financiero de la reputación, presentado en el apartado 2.3. Esta mayor información disponible por parte de los gestores de las compañías debe conducir a una asignación más eficiente del capital y a la adopción de mejores decisiones, lo cual afecta positivamente a la propia reputación<sup>21</sup>.

### 2.5.1 El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS)

Creado en el año 2000 en el marco de un proyecto de investigación adscrito a la cátedra del profesor Justo Villafañe en la Universidad Complutense de Madrid, MERCOS (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un instrumento de evaluación reputacional. Nacido en su inicio para la valoración de la reputación de empresas (Merco Empresas) y de líderes (Merco Líderes), su éxito y la cada vez mayor importancia atribuida a la reputación han extendido su aplicación a otras áreas. Así, dentro del ámbito empresarial, además de los dos monitores originales se han creado otros tres: Merco

---

<sup>18</sup> Datos *Fortune's Most Admired Companies 2011* (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired>).

<sup>19</sup> Desde 1997, este estudio es realizado en colaboración con *Hay Group*, y evalúa la reputación de una compañía a partir del análisis de nueve dimensiones: innovación, calidad de la dirección, valor de las inversiones a largo plazo, responsabilidad social con la comunidad y el medioambiente, capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, calidad de productos y servicios, fortaleza financiera, eficiencia en el uso de los activos y eficacia en los negocios desarrollados a nivel global (<http://www.haygroup.com>).

<sup>20</sup> Es el caso del *ranking America's Most Inspiring Companies*, elaborado por *Forbes*, el *World's Most Respected Companies* de *Pricewaterhouse Coopers*, el *Britain's Most Admired Companies*, de *Management Today* en colaboración con la *Birmingham City Business School* o las listas de escuelas de negocios desarrolladas por *Business Week* y *Financial Times*.

<sup>21</sup> Una presentación de la relación circular existente entre reputación y creación de valor, así como los resultados de una investigación encaminada a contrastar dicha relación, se pueden encontrar en (De Quevedo, 2003).

Marcas Financieras, orientado a la valoración de bancos y cajas<sup>22</sup>, Merco Empresas Responsables, que evalúa la responsabilidad social de las empresas y Merco Personas, que mide el atractivo de las empresas como lugares donde trabajar. Además, el reconocimiento alcanzado por estos indicadores ha llevado a la extensión de estos monitores más allá del campo empresarial y del entorno español en el que surgieron. De esta forma, desde el año 2008 Merco ha puesto en funcionamiento diferentes monitores que, aplicando adaptaciones de la metodología seguida por los indicadores empresariales, tratan de proporcionar una evaluación a determinados agentes sociales. Es el caso de Merco Ciudad, destinado a la valoración de localidades españolas, y de los monitores de próxima implantación Merco Sanidad y Merco Universidades, dedicados a la valoración de establecimientos sanitarios y universidades respectivamente. Por otro lado, varios de los monitores de evaluación empresarial se elaboran también en diferentes países hispanoamericanos, como Colombia, Argentina, Chile, Ecuador y Bolivia (Merco Empresas, Merco Líderes y Merco Empresas Responsables en todos ellos y además Merco Personas en Colombia).

Esta expansión geográfica y funcional experimentada por Merco y el interés que despierta la publicación anual de los diferentes rankings elaborados son clara muestra del éxito alcanzado por este proyecto y de su condición de instrumento de referencia en la medición de la reputación. A este logro contribuye, aparte del carácter pionero de su creación, la transparencia, la independencia y el rigor metodológico de su elaboración. Se trata de indicadores que utilizan procedimientos metodológicos para su elaboración perfectamente clarificados y conocidos, y que son llevados a cabo por una empresa de investigación comercial independiente y de prestigio, el Instituto Análisis e Investigación.

La herramienta Merco Empresas está constituida por seis variables (dimensiones) cada una de las cuales se desagrega en tres factores explicativos (variables de evaluación). Cada dimensión mide un componente diferente de la reputación corporativa de las empresas. Dentro del proceso evaluador, diferentes públicos objetivos se encargan de la evaluación de un conjunto de variables, aquellas que constituyen su principal ámbito de actuación<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Este índice será analizado con mayor detalle en el apartado 2.5.3.

<sup>23</sup> Dentro de la fase de evaluación de expertos, que es la segunda de las etapas que se sigue en el proceso de elaboración de Merco Empresas. Una exposición detallada de la metodología utilizada puede obtenerse en la página web de esta herramienta <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>

Dimensión	Variables	Público evaluador
Resultados económicos y financieros	1.1 Beneficio	Analistas financieros
	1.2 Solvencia	
	1.3 Calidad de la información económica	
Calidad de la oferta comercial	2.1 Valores del producto	Asociaciones de consumidores
	2.2 Valor de la marca	
	2.3 Servicio y atención al cliente	
Reputación interna	3.1 Calidad laboral	Sindicatos Periodistas Económicos
	3.2 Valores éticos y profesionales	
	3.3 Identificación con el proyecto empresarial	
Ética y Responsabilidad Corporativa	4.1 Comportamiento corporativo ético	Organizaciones no gubernamentales
	4.2 Compromiso con la comunidad	
	4.3 Responsabilidad social y medioambiental	
Dimensión internacional de la empresa	5.1 Número de países en los que opera	
	5.2 Cifra de negocio en el extranjero	
	5.3 Alianzas estratégicas internacionales	
Innovación	6.1 Inversiones en I+D	
	6.2 Nuevos productos y servicios	
	6.3 Cultura de innovación y cambio	

El resultado final de todo el proceso es un ranking general de las 100 empresas consideradas como mejor reputadas, y una serie de rankings sectoriales, que realizan una ordenación similar pero entre empresas que actúan en un mismo sector de actividad (entre un total de 31 sectores).

### 2.5.2 El Reprtrak™

Creado en 1997, como resultado de una iniciativa emprendida por los profesores Charles Fombrun y Cees Van Riel, el *Reputation Institute* es considerado el organismo líder en investigación, medición y gestión proactiva de la reputación corporativa, a nivel mundial. Presente, en la actualidad, en más de 30 países, define como integrantes de su cultura, que constituyen la base de su oferta, los siguientes:

- Focalización exclusiva en la estrategia de reputación (en conexión con los resultados del negocio).
- Prestación de asesoramiento imparcial y procesable, con soluciones que van más allá de las comunicaciones y el marketing.
- Empleo de equipos de trabajo de gestión de consultoría y *branding*, con experiencia en relaciones públicas.

- Utilización del mismo lenguaje en las comunicaciones establecidas con los clientes.
- Trabajo colaborativo para asegurar la inclusión de los programas de reputación en la estrategia.

El *Reputation Institute* ofrece a sus clientes, principalmente grandes empresas de diferentes países, una amplia gama de servicios de fuentes de información, formación y consultoría. Dentro de estos últimos destaca su herramienta de medición, el Reprak™.

El Reprak™ es considerado en la actualidad el estándar mundial en la medición de la reputación corporativa. Consiste en un modelo que examina la relación emocional, el “pulso” (la denominación exacta de la herramienta es Reprak Pulse) que establece una institución (empresa, marca, país) con sus *stakeholders*.

La institución parte de cuatro principios para la elaboración de su herramienta reputacional:

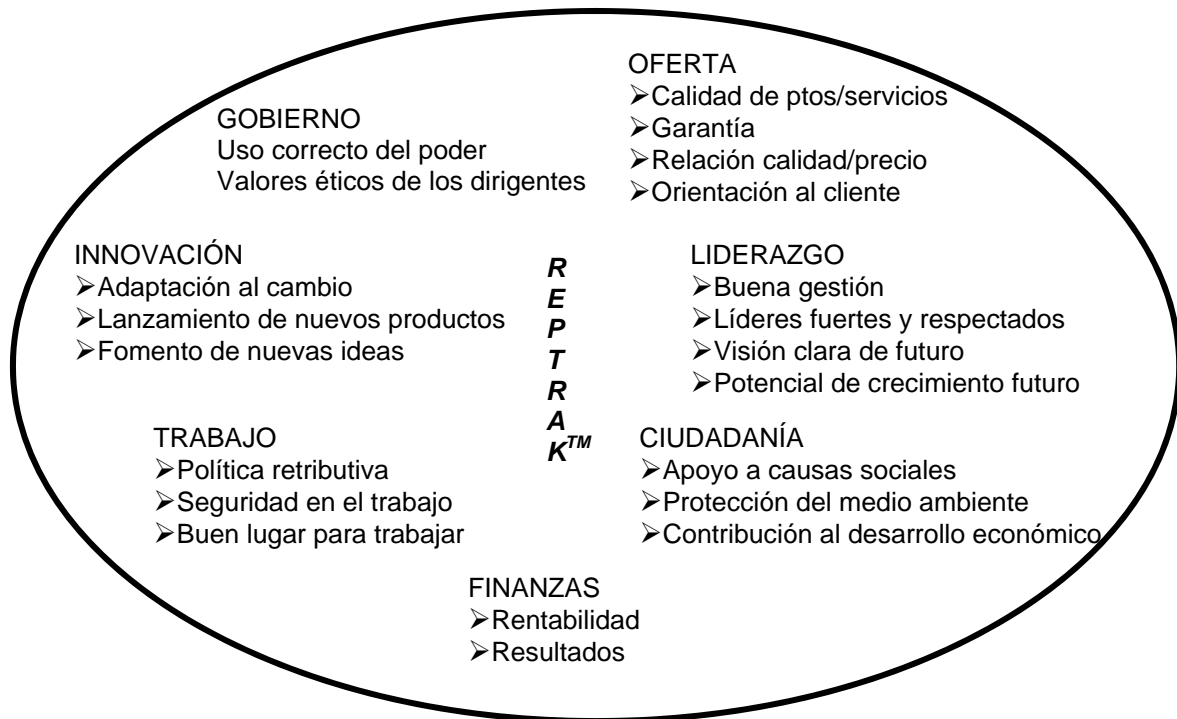
- La reputación es confianza, admiración, buenas sensaciones y estima general de la gente hacia la organización.
- La reputación se crea a partir de la percepción que la gente tiene de siete dimensiones clave: productos y servicios, innovación, ambiente de trabajo (*workplace*), buen gobierno, ciudadanía (*citizenship*), liderazgo y resultados.
- Una reputación fuerte conduce a apoyar comportamientos.
- El apoyo a los comportamientos conduce a la mejora de los resultados organizacionales.

El punto de partida del modelo lo constituye el marco conceptual presentado en el apartado 2.1. Como se indicó en el mismo, la reputación corporativa un conjunto de percepciones que una institución despierta en los diferentes grupos de interés. La función del modelo es delimitar las variables operativas (relacionadas con el negocio) que afectan a las variables emocionales determinantes de tales percepciones. Dichas variables emocionales, en el modelo, son cuatro: impresión, estima, admiración y confianza. Las variables operativas son medidas y adecuadamente ponderadas (ya que no todas ellas afectan en la misma medida a dicha percepción), de lo que resulta un valor que sirve de medida comparativa de la reputación corporativa. La finalidad última del modelo es analizar cómo la reputación de una empresa incide en su capacidad de generación de valor.

Al igual que ocurría con el índice Merco, las diferentes variables consideradas como explicativas de la reputación corporativa, se agrupan en el Reprak™ en varias categorías ó dimensiones, dentro de las cuales se pueden distinguir atributos específicos (ver gráfico).

En principio el resultado de la herramienta es sólo la obtención de un indicador de medición de la reputación corporativa, pero su estructura permite a las

compañías valoradas el conocimiento de sus puntos fuertes y débiles, lo que les permite descubrir riesgos reputacionales y orientar de forma adecuada la gestión de la reputación.



<http://www.reputationinstitute.com>

### 2.5.3 Otros instrumentos de medición

Las dos herramientas analizadas en los apartados anteriores, el índice Merco y el Reprak™, son considerados los estándares *de facto* para la medición de la reputación corporativa de las empresas, el segundo a nivel mundial y el primero en el ámbito español e hispanoamericano. No obstante existen otras herramientas que, al igual que las anteriores, permiten comparar empresas en función de su reputación y cuyo uso se traduce en la publicación de listas de empresas mejor reputadas. Ejemplos de este tipo de listas son las comentadas al inicio del presente tema, elaboradas por publicaciones especializadas en información empresarial, como *Forbes*, *Business Week* o *Financial Times*.

En los últimos años, determinadas organizaciones han elaborado diferentes instrumentos y modelos de gestión de la reputación corporativa, que constituyen parte de su oferta comercial e incluyen metodologías de medición. Ejemplos de ellos son los desarrollados por empresas como IPSOS, Apco ó TNS<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> A modo de ejemplo podemos citar el caso de esta última empresa, TNS (*Taylor Nelson Sofres*). Considerada la mayor agencia de investigación de mercados y estudios de opinión *ad hoc*, se encarga desde 1946 de la elaboración de estudios de mercado y la prestación de

Desde diferentes ámbitos han surgido igualmente iniciativas similares, que se caracterizan por dotar de un mayor rigor metodológico a las herramientas de medición. Como ejemplos podemos citar el Modelo de Reputación Corporativa *Hill & Knowlton Strategies* y, con aplicación específica al sector financiero, el índice Merco Marcas Financieras.

Elaborado *Hill & Knowlton Strategies*, empresa dedicada a la gestión de comunicación integral, con 85 años de experiencia y presencia en más de 40 países, el Modelo de Reputación Corporativa es utilizado para conocer la valoración atribuida por los consumidores a diferentes empresas. Es el instrumento utilizado por RECORD®, un estudio que con carácter anual desarrolla *Hill & Knowlton Strategies* y que mide la reputación corporativa alcanzada por una lista de empresas pertenecientes a diferentes sectores<sup>25</sup>. Aparte de la clasificación, el estudio aporta a las empresas evaluadas una relación de sus principales activos y pasivos reputacionales, lo que supone una información relevante en la planificación estratégica de su gestión corporativa.

El modelo reputacional empleado está formado, a imagen del índice Merco y del Reprak™, por 18 atributos agrupados en 6 dimensiones. La metodología empleada en la elaboración del índice es rigurosa y se desarrolla en dos fases: una primera destinada a la selección de las empresas a evaluar, y otra posterior, conducente a la valoración de los diferentes atributos y dimensiones de cada una de las empresas seleccionadas<sup>26</sup>. El estudio, que viene desarrollándose desde el año 2002, evalúa un número de empresas (variable) que, sobrepasan en la actualidad el centenar.

Como último ejemplo de instrumento de medición, y en consideración al tipo de organizaciones cuya reputación corporativa es objeto de estudio en la presente investigación, presentamos el estudio Merco Marcas Financieras.

Este estudio evalúa, desde el año 2003, la importancia que los clientes otorgan a una serie de variables que se suponen determinantes de la valoración atribuida por éstos a las marcas financieras. Parte de la hipótesis de que la reputación de una marca financiera es la identificación racional y emocional del consumidor cuando reconoce en ella valores funcionales (calidad y garantía),

---

servicios de consultoría a sus clientes, sobre diversos temas (automoción, tecnología, finanzas, gestión de negocios, opinión...). Dentro de su labor, el grupo se encarga de la elaboración de diferentes herramientas de medición, destinadas a que sus clientes puedan mejorar la gestión de sus actividades. Recientemente ha lanzado *TRI\*M Digital Reputation Manager*, una solución específicamente diseñada para ayudar a las compañías a comprender los factores determinantes de la reputación en entornos digitales y proponer acciones de comunicación destinadas a proteger y fortalecer su imagen de marca. Se puede consultar más información sobre esta herramienta en <http://www.tns-global.es/areas-expertise/gestion-de-grupos-de-interes/trim-digital-reputation-manager/>.

<sup>25</sup> <http://www.rankingdereputacion.cl>

<sup>26</sup> En el mismo sitio web puede obtenerse información detallada de la metodología utilizada en la elaboración de este ranking.

sociales (ética y responsabilidad social) y emocionales (relevancia e identificación). Cada uno de estos seis factores identificados se divide a su vez en variables de menor nivel.

<b>Dimensión</b>	<b>Atributos</b>
<b>Desempeño financiero</b>	Crecimiento económico
	Solvencia económica
<b>Productos y servicios</b>	Calidad de productos y servicios
	Innovación
	Atención al cliente
	Confiabilidad, confianza
<b>Ambiente laboral</b>	Capacidad para atraer y conservar personal talentoso
	Retribución a los empleados
<b>Responsabilidad Social</b>	Cuidado del medioambiente
	Compromiso con la comunidad
	Honestidad y transparencia
<b>Gestión y liderazgo</b>	Visión de futuro
	Calidad de la gestión y eficiencia
	Liderazgo en el sector
<b>Dimensión emocional</b>	Recuerdo
	Admiración
	Sentimientos positivos
	Identificación
	Recomendación

En el estudio, los entrevistados (clientes de entidades bancarias, independientemente de ostentar dicha condición en la entidad analizada), evalúan no sólo la presencia de los diferentes factores en la organización evaluada, sino también la importancia otorgada a cada uno de ellos. Esto permite añadir a su finalidad principal, la medición y ordenación de la reputación alcanzada por las distintas entidades, una adicional, consistente en el conocimiento de los factores que mayor peso tienen en la valoración de las entidades en el conjunto del sector.

A pesar de su nombre, Merco Marcas Financieras únicamente evalúa entidades bancarias, no extendiendo su ámbito de estudio a las empresas de seguros. Sin embargo, dado el carácter financiero de éstas, se ha considerado importante no sólo presentar este estudio como parte de la investigación, sino también incluir dentro de los factores a evaluar por el público a entrevistar los considerados por este estudio, lo que permitirá detectar posibles diferencias respecto a la importancia atribuida a estas variables en la valoración de empresas de seguros con relación a lo obtenido para las entidades bancarias.

A continuación se presenta el conjunto de factores analizados en Merco Marcas Financieras, desglosados en sus diferentes categorías. Se muestra igualmente la importancia asignada a cada factor en la última versión publicada

del estudio (año 2010)<sup>27</sup>, expresada en términos de puntuación media alcanzada (del 0 al 10) para las variables secundarias (Rubiños, 2011):

Tipos de variables	Variables primarias	Variables secundarias	Importancia
<i>Funcionales</i>	Calidad	Relación calidad – precio	8,64
		Atención al cliente	8,84
	Garantía	Confianza – recomendación	8,51
		Percepción de liderazgo	7,51
		Solvencia	9,04
<i>Sociales</i>	Ética	Comportamiento ético	8,96
		Reciprocidad	8,91
	R.S.C.	Sensibilidad ecológica	8,44
		Apoyo a causas sociales	8,52
<i>Emocionales</i>	Relevancia	Conocimiento	6,91
		Comunicación	6,25
	Identificación	Reconocimiento de la identidad <sup>28</sup>	7,70
		Simpatía	7,84

Como puede observarse, todos los atributos contemplados por el modelo son considerados de importancia media – alta, al obtener puntuaciones superiores al 7, a excepción de las variables relacionadas con la relevancia de la organización, sobre todo la comunicación. A destacar la elevada puntuación otorgada a la variable solvencia, lo que se explica atendiendo a la grave crisis financiera por la que atraviesa el sector, que lleva a los clientes a considerar la fortaleza de la entidad financiera como el principal factor a considerar a la hora de decidir contratar productos con ella, por delante de la calidad de la oferta comercial.

También es resaltable el elevado peso asignado a las variables sociales, y en particular a las de componente ético, que obtienen puntuaciones superiores incluso a las que tradicionalmente ocupaban esa posición de privilegio, las funcionales. Un dato que constata, dentro del sector bancario, la estrecha relación, que, como ya se apuntaba en la introducción de la memoria, existe en la actualidad entre comportamiento ético y reputación corporativa dentro del sector financiero.

En definitiva, los últimos datos publicados del informe Merco Marcas Financiera constatan la preponderancia de los factores racionales frente a los emocionales en la vinculación de los clientes con las entidades bancarias, destacando dentro de los primeros la seguridad y la percepción de honestidad en el comportamiento de la organización. La investigación realizada, que se presenta en el siguiente capítulo, trata de comprobar si este vínculo es extensible al sector asegurador español, y a la generalidad de grupos de interés.

<sup>27</sup> Disponible en <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/6>.

<sup>28</sup> Reconocimiento en la empresa de valores cercanos al cliente.



## 2.6 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA *ONLINE*

No podemos terminar este estudio dedicado a presentar el estado actual de la reputación corporativa y su gestión en las organizaciones, sin hacer mención a uno de los aspectos de dicha gestión que es objeto de mayor dedicación en la actualidad en un gran número de empresas, siendo considerado, como se ha mencionado al final del apartado 2.4, uno de los principales retos a los que se enfrenta la gestión de la reputación corporativa en la actualidad: la reputación corporativa *online*.

La relativa novedad del término explica en parte su confusión con otros relacionados, como SEO, SMO, RR.PP, monitorización de la presencia *online* o marketing *online*<sup>29</sup>, aspectos todos ellos que, aunque guardan relación con el analizado, no lo abarcan en su totalidad.

De la revisión de las diferentes referencias documentales relacionadas con la reputación *online* se destacan dos aspectos relevantes, que guardan entre sí una estrecha relación: su origen, *online* en su gran mayoría (blogs, publicaciones digitales...) y sus autores, principalmente personas expertas en nuevas tecnologías y en la web 2.0, siendo poco habitual la presencia de expertos en temas de reputación en general o del campo de la gestión empresarial.

De forma análoga a lo que ocurre con el concepto genérico, no existe una definición de reputación online que goce de aceptación generalizada. Wikipedia define la reputación corporativa *online* como “el reflejo del prestigio o estima de una persona o marca en Internet”, restringiendo de esta forma dicho concepto al de imagen, extendida ésta a la Red.

De Fresno (“clima de opinión de los usuarios de Internet alrededor de las marcas o las personas”) o Roca<sup>30</sup> (“aquello en lo que nos convertimos a los ojos de nuestros clientes o usuarios o consumidores”), centran la reputación *online* en una cuestión de percepción, aunque ya recogen un aspecto importante, que es el del origen de la misma: los usuarios de Internet, un grupo más restringido de *stakeholders* que el que determina la reputación *offline*.

---

<sup>29</sup> La expresión SEO (*Search Engine Optimization*-Optimización de Motores de Búsqueda-) hace referencia a un conjunto de técnicas, y el proceso de llevarlas a cabo, que permiten incrementar la visibilidad del contenido y aumentar el tráfico de un sitio web o de una plataforma cualquiera (*blog*, sitio en red social...), mientras que SMO (*Search Engine Optimization* -Optimización de Medios Sociales-), engloba todo lo encaminado a optimizar la presencia de la empresa en los medios sociales con el objetivo de conseguir tráfico de calidad, a través de la aportación de valor al usuario (Rodríguez, 2011).

<sup>30</sup> Ambas presentes en los blogs <http://www.migueldelfresno.com/> y <http://www.territoriocreativo.es>, respectivamente.

Antón<sup>31</sup> proporciona una definición más amplia, al entender la reputación corporativa *online* como la “valoración alcanzada por una empresa a través del uso o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet”. Por tanto, incorpora el término “valoración”, cercano al de “reconocimiento” presente en la concepción actualmente admitida de la reputación corporativa, añadiendo en la definición el factor determinante de dicha valoración: el empleo de las oportunidades que permite Internet, no sólo a las empresas, sino a los determinantes de la misma: los usuarios, clientes actuales o potenciales. Por su parte, Hernández retoma la definición genérica de Villafañe y la adapta al campo digital, para proporcionar la siguiente afirmación: “la reputación *online* es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía manifiestan en Internet sobre el comportamiento corporativo de la misma a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos” (Hernández, 2011).

Por tanto, así entendida, la reputación *online* consistirá simplemente en una traslación a Internet de la reputación corporativa que se desarrolla fuera de dicho entorno. No obstante, este cambio tiene una importante serie de repercusiones, la mayoría de las cuales afectan de forma directa a aquellos de quienes surge el reconocimiento de la empresa en este nuevo medio, los internautas. Aced destaca, dentro de dichos cambios, los siguientes:

- **Superación del monopolio emisor.** La irrupción de las nuevas tecnologías, principalmente las relacionadas con la web 2.0, rompen el carácter unívoco de la comunicación *online*, antes centrada de forma exclusiva en las empresas, y en la actualidad generada por cualquier internauta que esté dispuesto a emitir valoraciones sobre productos, servicios y marcas.
- **Auge de la recomendación.** A pesar de lo que podría parecer, el elevado volumen de información al que los consumidores estamos expuestos en la actualidad, reduce nuestra disponibilidad cognitiva, y, en consecuencia, nuestra capacidad para adoptar decisiones racionales de compra. Ante esta situación las opiniones de otros consumidores tienen un peso cada vez más importante en la toma de decisiones. Como acertadamente indica Aced “buscamos la opinión de terceros para formarnos la propia”.
- **Ritmos más acelerados.** Otra característica actual de la información es la elevada velocidad de su transmisión, lo que reduce el tiempo de toma de decisiones, sobre todo cuando éstas se derivan de opiniones negativas<sup>32</sup>.

Esta nueva situación, característica de la web 2.0 presente en la actualidad, incrementa las posibilidades de los internautas para expresar sus opiniones relativas a sus experiencias con las empresas, así como la velocidad de

---

<sup>31</sup> Antón, Eva: “Reputación Corporativa Online: Beneficios para las Empresas”. Disponible en <http://www.prestigiaonline.com/blog/wp-content/uploads/2008/09/reputacion-online.pdf>.

<sup>32</sup> En un estudio efectuado en el año por Weber Shandwick, el 63% de los encuestados reconocían tomar decisiones de manera más rápida de los que lo hacían dos o tres años antes ([http://www.webershandwick.com/resources/ws/flash/Advocacy\\_Fast\\_Facts.pdf](http://www.webershandwick.com/resources/ws/flash/Advocacy_Fast_Facts.pdf)).

propagación de las mismas y la amplitud de su público receptor. De esta forma, la empresa no puede quedarse parada, indiferente de lo que de ella se comenta en Internet; es necesaria una actuación proactiva, encaminada, por una parte, al conocimiento de la valoración alcanzada en este medio y, por otra, a la definición de las acciones más adecuadas a emprender en la web.

De la primera función se encarga la monitorización de la reputación *online*, actividad consistente en “conocer exactamente dónde, qué y quién está hablando de nuestra marca” y cuyo resultado es obtener “una idea del estatus de nuestra reputación online” (Maciá y Gosende, 2011). La segunda se concreta en la definición de un plan de acción y comunicación dirigido a mejorar la relación con los *stakeholders* virtuales y a potenciar el reconocimiento de los aspectos clave de la reputación.

De todo lo dicho se desprende la presencia en la reputación *online* de una serie de aspectos diferenciales, que inciden en su gestión, diferenciándola de la propia de la reputación fuera de Internet. Como consecuencia, en los últimos años han aparecido una serie de modelos de gestión reputacional adaptados a este nuevo entorno<sup>33</sup>.

No obstante, como señala el profesor Villafañe, la gestión de la reputación *online* “no plantea problemas de metodología -o no mayores que los que exige el análisis de contenido- sino de análisis reputacional”<sup>34</sup>. En definitiva, las etapas por las que atraviesa la gestión de la reputación online no difieren de las expuestas en el apartado 2.4 referidas a la gestión de la reputación fuera de Internet, presentes en la mayor parte de los modelos (evaluación de la reputación actual de la empresa, programa de mejora reputacional y posicionamiento reputacional). Los cambios se centran en la forma de llevar a la práctica todas estas tareas, así como en las personas encargadas de las mismas, pasando del empleo de equipos especializados (bajo las directrices de la Alta Dirección), propios de la gestión de la reputación *offline* a la formación de equipos multidisciplinares, constituidos por personal con perfiles diversos (especialistas de relaciones con los medios, productores de contenidos, sociólogos, encargados de relaciones con comunidades, personal de relaciones públicas...), capaces de dar respuesta a los retos a los que se enfrenta una tarea con el carácter transversal e interdisciplinar propio de la reputación *online*.

En lo que sí parece existir un cierto consenso es en los factores que tienen una mayor relevancia en una adecuada gestión de la reputación en Internet; éstos son la visibilidad y la transparencia.

---

<sup>33</sup> El trabajo mencionado de Hernández (Hernández 2011) presenta algunas de las principales aportaciones surgidas en España en esta área.

<sup>34</sup> “Acerca de la Reputación Online”. Post presente en el blog de Merco (<http://www.merco.info/es/blogs/>).

En el entorno altamente competitivo en el que actúan las empresas, la visibilidad ante el público potencial resulta imprescindible para la supervivencia de cualquier organización. La web 2.0 dota de numerosas herramientas a aquellos que desean adquirir visibilidad.

Básicamente son dos las plataformas que utilizan las empresas para alcanzar la visibilidad deseada. Una es la web corporativa. La presencia en ella de apartados dirigidos a cada uno de los *stakeholders* resulta imprescindible si se desea conseguir este objetivo. En ello juega un papel trascendente el apartado dedicado a la sala de prensa, una de las escasas fuentes de información sobre la que la organización tiene un completo dominio y que constituye el punto de encuentro de la mayor parte de los grupos de interés. Ante esta situación, la inclusión de información continuamente actualizada sobre la empresa (quién es, qué hace, cuáles son los mecanismos de contacto con ella...) resulta fundamental para, como indica Richard Edelman (CEO de la empresa de relaciones públicas homónima) “contar tu historia antes de que otros la cuenten por ti”.

El segundo mecanismo generador de visibilidad consiste en la presencia e intervención de la empresa en todas aquellas plataformas de la web social en la que se encuentren sus grupos de interés: blogs, foros, redes sociales... El fácilmente verificable incremento del número de empresas presentes en plataformas como Facebook, Twitter, Youtube y otras muchas en los últimos años sirve como muestra de esta preocupación.

Si algo está visible, pero no puede ser reconocido por el público al que se dirige, dicha visibilidad no genera ningún efecto. Por tanto, la visibilidad debe completarse con otro factor: la transparencia. Ésta, definida como “el libre flujo de la información dentro de una organización y entre la organización y sus muchos grupos de interés, incluido el público” (Bennis et al., 2008), es consecuencia de añadir a la visibilidad el reconocimiento, y, por tanto, sin su otorgamiento resulta inconcebible la obtención de una buena reputación. De nuevo la naturaleza de la web 2.0 obliga a las organizaciones a esforzarse continuamente para garantizar la transparencia de sus informaciones, ya que en este contexto la comunidad castiga duramente a quienes tratan de manipular y tergiversar las comunicaciones. Surge de esta forma la expresión “transparencia radical”, como requisito imprescindible para aumentar el respeto y mejorar la reputación. Ser radicalmente transparente supone “ser honesto y abierto *online*, admitir los errores, involucrar a los *stakeholders* en discusiones sobre la empresa y sus productos e incluso revelar los procesos internos propios” (Beal y Strauss, 2008). Un ejemplo de esta forma de actuar es la cada vez mayor presencia en la web corporativa de las grandes corporaciones de datos considerados hasta el momento como confidenciales, como es el caso de las retribuciones percibidas por los miembros del Consejo de Administración. A modo de conclusión, podemos señalar que hacia la consecución de este ambicioso objetivo se dirige en la actualidad la gestión de la reputación corporativa *online*.

## ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La actual consideración de la reputación corporativa como un constructo resultado del reconocimiento otorgado a una empresa (o a un conjunto de ellas) por aquellos grupos con los que se relaciona, obliga a que cualquier evaluación que quiera efectuarse de este factor implique el conocimiento de esta valoración y se centre en la obtención de información procedente de los diferentes *stakeholders*, lo que supone plantearse cuáles son los diferentes colectivos que pueden ser considerados grupos de interés del sector asegurador.

Desde la aparición del término en 1984 (Freeman, 1984), los diferentes grupos de interés que afectan y son afectados por las decisiones de una empresa se agrupan en dos grandes categorías: grupos internos y grupos externos. El primer colectivo está constituido por los propietarios, los directivos, los empleados y los clientes, siendo más diversa la composición del segundo, en la que a los conjuntos tradicionales (proveedores, competidores, medios de comunicación y órganos gubernamentales), se les pueden añadir otros muchos (analistas de inversiones, grupos de defensa del consumidor, asociaciones empresariales, sindicatos, colegios profesionales, ONG...), cuya consideración dependerá del sector analizado y de los objetivos y el alcance de la investigación. De acuerdo a la información correspondiente a ambos factores en la investigación que se presenta, los grupos de interés considerados en el estudio son los de carácter externo; por tanto, éstos son los analizados<sup>35</sup>.

En la consideración de los colectivos a los que se puede atribuir la condición de *stakeholders* externos en el sector asegurador, nos encontramos con dos particularidades reseñables: la multiplicidad de agentes con intervención en las actividades desarrolladas en el sector y la existencia de diferentes órganos de carácter público que afectan a la actividad de las empresas aseguradoras.

Si consideramos los diferentes agentes relevantes que intervienen en la gestión de un siniestro, podemos identificar a un gran número de colectivos, todos los cuales, por tanto, cabe considerarlos grupos de interés. Beer distingue, en esta actividad, entre dos tipos de colectivos, a los que asigna los nombres de *contingency stakeholders* (partes interesadas en casos de emergencia) es

---

<sup>35</sup> Exceptuando los clientes, que por su importancia en la construcción de la reputación corporativa de una compañía también son objeto de estudio en la presente investigación.

decir, aquellos que aparecen en escena cuando ocurre un siniestro pero que, por lo demás, tienen poca relación con la empresa (peritos, abogados, responsables de tratamiento de daños, corredores de seguros...) y *permanent stakeholders* (partes permanentemente interesadas), grupos que se hallan en constante proceso de intercambio con la empresa, bien porque forman parte del entorno empresarial (bancos, medios de comunicación, etc.) o porque son parte integrante de la propia empresa (trabajadores, autoridades, etc.). Al círculo de *permanent stakeholders* pertenecen también los clientes y proveedores (entendiendo como tales a suministradores del material y los servicios que van a ser objeto de reparación o repuesto), a quienes es preciso implicar de forma decisiva en la gestión del siniestro (Beer, 2008).

Otra característica propia del sector es la diversidad de agentes de naturaleza pública que intervienen en la actividad aseguradora, condición que ostentan el órgano regulador (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones), el Consorcio de Compensación de Seguros, en su papel complementario al desarrollado por las empresas en la cobertura de riesgos y el Consejo General de Colegios de Mediadores de Seguros, encargado de la representación y defensa de agentes y corredores.

Por tanto, cualquier estudio que se efectúe sobre grupos de interés en el sector asegurador obliga a incluir a todos estos agentes en el estudio, si se quiere obtener una visión completa de la valoración otorgada por los *stakeholders* externos, como se ha hecho en la investigación desarrollada.

Un colectivo frecuentemente presente en trabajos sobre reputación corporativa pero que se ha dejado de lado en la investigación es el de los analistas de inversiones. Su papel prescriptor en las recomendaciones de inversión y desinversión explica su inclusión en este tipo de estudios, pero en el caso particular de este trabajo no se han incorporado, ya que el objeto de estudio es la reputación de las empresas aseguradoras españolas y de todas éstas únicamente dos, Grupo Catalana Occidente y MAPFRE, se encuentran presentes dentro de la lista de empresas cotizadas de la Bolsa de Madrid.

Igualmente, se ha obviado la opinión de colectivos que, aunque podrían proporcionar información de cierto interés respecto a su valoración de la actividad aseguradora, dicho interés se ha considerado inferior al de otros grupos sí incluidos. Es el caso de las organizaciones sindicales, las ONG o los grupos de defensa del consumidor (ya que se incluye a los usuarios del sector entre los colectivos estudiados).

De esta forma, la relación de colectivos incluidos en la parte de la investigación encaminada a la obtención de datos primarios es la siguiente:

<b>Grupos internos</b>	Clientes	
<b>Grupos externos</b>	Prensa especializada	
	Asociación empresarial (UNESPA)	
	Peritos	
	Abogados	
	Mediadores	
	Entidades públicas	Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
	Consejo de Mediadores de Seguros	
	Consortio de Compensación de Seguros	

Como se indicó en su presentación, la investigación realizada tiene un carácter exploratorio; por este fin no se ha procedido a un muestreo aleatorio de los colectivos a estudiar que no tienen el carácter de entidades (clientes, prensa especializada, peritos, abogados y corredores); simplemente se ha seleccionado por conveniencia una representación de cada uno de los grupos, algo más amplia en lo referente a los clientes (debido al mayor tamaño del colectivo) y a la prensa especializada (al estar constituida, en el caso de España, únicamente por dos publicaciones, las cuales han participado, ambas, en el estudio). De cada uno de los otros tres colectivos se ha realizado una entrevista a un profesional con amplia experiencia y contactos con empresas del sector.

### 3.2 PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: FUENTES DE INFORMACIÓN

La consecución de los objetivos planteados por la investigación se ha llevado a cabo a partir de la obtención tanto de información primaria como de información secundaria.

La primera constituye la materia prima principal empleada en el trabajo. La información primaria recogida en la investigación es de dos tipos: cualitativa y cuantitativa.

La información cualitativa se recogió a través de entrevistas estructuradas<sup>36</sup>. Esta información se dirige a conseguir los siguientes objetivos, para cada uno de los colectivos<sup>37</sup>:

- Conocer el grado de conocimiento que tienen los entrevistados acerca de la expresión “reputación corporativa”.

<sup>36</sup> Las entrevistas tuvieron lugar entre diciembre de 2011 y marzo de 2012.

<sup>37</sup> La información correspondiente a los tres profesionales entrevistados se muestra de forma conjunta, constituyendo, de cara a los objetivos del estudio, un único colectivo, al que se denomina “profesionales”. No obstante, en la presentación de los datos del estudio cuantitativo se presenta en un apartado especial la información recabada de los dos mediadores que intervienen en la investigación, el profesional y el representante del Consejo de Mediadores de Seguros.

- Identificar la importancia atribuida a dicha reputación y los elementos determinantes de la misma.
- Conocer la evaluación que otorgan a la reputación corporativa (en general) y a la del sector asegurador en particular, a partir de la valoración atribuida a las diferentes facetas de la actividad aseguradora que inciden en el reconocimiento de las empresas por parte de los entrevistados (calidad de la oferta comercial, comportamiento ético, preocupación por el bienestar de la sociedad, calidad de la gestión, condiciones laborales otorgadas a los empleados...), y de manera especial aquellas referentes a la relación que mantienen los diferentes colectivos con el sector.

Los guiones de las entrevistas tienen dos bloques: uno común, constituido por preguntas que se efectúan a todos los colectivos, y otro específico, destinado a recoger información propia de la relación concreta establecida entre cada colectivo en particular y las empresas aseguradoras<sup>38</sup>. En el bloque común, las cuestiones relacionadas con la condición de cliente del sector únicamente se han planteado a entrevistados individuales, no a los colectivos.

La información cualitativa se completa con la obtención de datos cuantitativos destinados a destacar la importancia atribuida a los diferentes factores que inciden en el reconocimiento de las empresas aseguradoras por parte de los diferentes públicos. El objetivo último de este apartado es triple:

- Analizar el grado de divergencia existente entre el peso asignado por los diferentes colectivos a los distintos factores determinantes de la valoración de las empresas aseguradoras y, en consecuencia, de su reputación.
- Conocer el grado de presencia atribuido a los diferentes factores en las empresas aseguradoras, en función de las relaciones comerciales y profesionales establecidas con ellas por cada uno de los colectivos.
- Obtener una evaluación de la importancia atribuida a los diferentes *stakeholders* en la construcción de la reputación de las empresas del sector.

Esta información de carácter cuantitativo se recoge en un cuestionario estructurado compuesto por tres preguntas, dos de ellas comunes a todos los colectivos analizados. En la primera, mediante una escala Likert, se pregunta a los encuestados acerca del valor asignado a una serie de factores en la valoración atribuida a una empresa aseguradora. Dichos factores son las diferentes variables secundarias del índice Merco Marcas Financieras. En la tercera pregunta incluida en el cuestionario se plantea un análisis comparativo de la valoración otorgada a una serie de variables. Éstas (nueve en total), corresponden a los distintos atributos y dimensiones recogidos por el índice Merco Empresas y el Reprak<sup>TM</sup> respectivamente.

---

<sup>38</sup> Este bloque específico no aparece en las entrevistas realizadas a los clientes, dado que éstos no mantienen ninguna relación con las empresas aseguradoras más allá de la comercial.



El cuestionario se completa con una segunda cuestión que se plantea de forma diferente en función del carácter (individual o grupal), del encuestado. Para los que pertenecen al primer grupo, se les pregunta, atendiendo a su condición de clientes de empresas aseguradoras, acerca de la presencia de los mismos factores evaluados en la primera pregunta en las empresas que les proveen de servicios de seguros. En el caso de las entidades, esa pregunta es sustituida por otra relativa al peso atribuido a los diferentes grupos de interés (los externos más clientes y trabajadores) en la construcción de la reputación de las empresas del sector (es decir, el tercer objetivo planteado en este bloque)<sup>39</sup>.

Toda esta información primaria es completada con otra de carácter secundario, recogida a partir de la revisión de diferentes informes y estudios publicados durante los últimos años relativos a la percepción de las empresas aseguradoras por parte de sus clientes. Esta información se contrasta con la recogida en las entrevistas y en el estudio cuantitativo. La siguiente relación muestra las diferentes fuentes de información que se utilizó en la obtención de la información secundaria que se emplea en esta última parte del estudio:

<b>Fuentes de información secundaria analizadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio: <i>Compañías creíbles</i>. Random, 2011</li> <li>- Estudio: FRS Inmark, 2011</li> <li>- Estudio: <i>La experiencia del cliente en seguros</i>. INESE, Marketing Site, Xupera, 2011</li> <li>- Informe <i>Anual del Servicio de Reclamaciones 2011</i>. Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones</li> <li>- Informe: <i>Achieving a Competitive Advantage Through Consumer-Focused Innovation</i>. Accenture, 2011</li> <li>- Informe: <i>Percepción social del seguro</i>. FUNDACIÓN MAPFRE, 2011</li> <li>- Estudio: <i>La reacción de los consumidores españoles de seguros en tiempos de crisis</i>. INESE, INOV Finance, 2011</li> </ul>

### **3.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ESTUDIO CUALITATIVO**

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de las entrevistas celebradas. La información se desglosa en cuatro apartados: en primer lugar se muestra la correspondiente a las reuniones mantenidas con los diferentes profesionales entrevistados (mediadores, abogados y peritos), posteriormente la procedente de entrevistas a representantes de prensa especializada, en tercer lugar la captada del público no informado (clientes del sector que no ostentan la condición de profesionales) y por último se incorpora la procedente de las entrevistas mantenidas con los representantes de los cuatro organismos estudiados: Asociación Empresarial del Seguro, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Consorcio de Compensación de Seguros y Consejo General de Colegios de Mediadores de Seguros.

<sup>39</sup> Todos estos cuestionarios se incluyen en el Anexo.

### 3.3.1 Resultados estudio cualitativo, profesionales

Como ya se ha comentado antes, el cuestionario presentado a los diferentes profesionales del sector entrevistados, mediadores, abogados y peritos, presenta una parte común y otra específica, con cuestiones relativas a la relación profesional establecida por cada uno de los colectivos con las empresas del sector y su repercusión sobre la estimación de la reputación alcanzada por las empresas aseguradoras. A continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas en cada uno de los bloques, diferenciando aquellos en los que ha habido un cierto consenso de los que han sido objeto de discrepancia<sup>40</sup>.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

El grado de conocimiento del término por parte de los entrevistados es diverso; así, mientras que uno de ellos reconoce carecer de información exacta sobre el mismo, otro (abogado) proporciona una definición bastante cercana a la más extendida del término. Los atributos percepción e imagen son los citados como directamente relacionados con el término reputación, aunque en el caso de este último, dicha relación difiere en función del entrevistado (unos identifican imagen con reputación y en el caso del abogado considera a ésta el resultado de aquella).

Como factores determinantes de la misma, los entrevistados coinciden en señalar el comportamiento ético de la empresa (el perito prefiere utilizar la palabra “honestidad”) y el cumplimiento de las expectativas racionales de los clientes como principales factores determinantes de la reputación (este último factor es señalado por todos los entrevistados). En cuanto a comportamientos y actuaciones concretas desarrolladas por una empresa aseguradora que afectan (positiva o negativamente, según los casos), a la percepción del cumplimiento de dichas expectativas y, por tanto, a la reputación alcanzada, los entrevistados coinciden en destacar la mala respuesta de la compañía en caso de un siniestro, sobre todo si no se cumple el contenido de la póliza, el cliente demanda a la compañía o la información sobre dichos incumplimientos pasa a la red social.

En lo relativo a la percepción de las consecuencias de la reputación, tampoco hay coincidencia. De las dos personas entrevistadas con mayor conocimiento del término, uno expone los resultados positivos de la misma (minimización de riesgos, generación de confianza, mejora de imagen), mientras que otro se centra en los negativos (eliminación de relaciones de negocio: “yo con empresas con mala reputación no quiero saber nada” “hay compañías que tienen mala fama y mis compañeros no quieren trabajar con ellas”).

---

<sup>40</sup> Las frases entrecorridas corresponden a expresiones literales recogidas en las entrevistas.

## *Bloque 2. Grado de satisfacción de los entrevistados con la relación comercial establecida con las empresas aseguradoras e impacto de dicha satisfacción en la construcción de la reputación corporativa*

El número de pólizas contratadas por los entrevistados es muy variable, fluctuando entre las cuatro del entrevistado con menos contratos a las más de veinte del que tiene más (incluyendo tanto las que cubren tanto su vida personal como su actividad profesional). En todos los casos la contratación está bastante diversificada, siendo clientes de muchas compañías (más de tres).

En general, los entrevistados se reconocen fieles a sus empresas, no siendo habitual el cambio de proveedor de seguros (en varios casos reconocen tener pólizas contratadas desde hace más de 20 años). También coinciden en haber efectuado la mayor parte de las contrataciones a través de mediadores y en dedicar su atención, en la lectura de las pólizas, sólo a aquellos aspectos del contrato que consideran, por la actividad profesional que desarrollan, como más importantes.

Dos de los entrevistados califican el trato recibido en la tramitación de siniestros como bueno (“en general, las empresas aseguradoras cumplen lo que prometen”), aunque uno de ellos reconoce haber tenido una mala experiencia, debido a la, en su opinión, deficiente transparencia mostrada por la compañía en la operación, y otro se queja del carácter impersonal de los servicios de “*call-center*” automatizados. No obstante, todos ellos coinciden en señalar el escaso número de ocasiones en que han tenido que ponerse en contacto con su compañía y en que, en general, recomendarían los seguros que tienen contratados.

Ninguno de los entrevistados ha utilizado nunca la web corporativa de las entidades para efectuar ningún trámite ni obtener ningún tipo de información; dos de ellos reconocen no haberlo necesitado y un tercero califica este canal como demasiado impersonal y rígido, no siendo capaz, a su juicio, de dar respuesta a todas las demandas de información que un cliente quiera efectuar.

Un apartado relacionado con la valoración de la actividad comercial de las empresas donde se ha descubierto discrepancia es el de las diferencias encontradas entre las ofertas de las diferentes empresas. Mientras que el abogado califica dichas diferencias como irrelevantes, calificando al sector como “poco innovador” y expresando su opinión acerca de que “hay riesgos aún no cubiertos”, la opinión del mediador es opuesta, al considerar que las empresas del sector cada vez actúan más buscando segmentar sus pólizas para adaptarlas a las necesidades reales de sus clientes. El perito adopta una postura intermedia, considerando como factor distintivo no tanto los productos ofrecidos como el trato prestado a los clientes.

Por último, como factores que podrían hacerles plantearse un cambio en empresa suministradora de servicios de seguros, coinciden en señalar con

carácter prioritario los problemas de solvencia y de profesionalidad en la gestión de siniestros (factores mencionados ambos en dos ocasiones). Como tercer factor, un entrevistado menciona el precio de la póliza, pero por detrás de los dos anteriores, comentando el otro que un precio excesivamente bajo representa para él una pérdida de confianza en la empresa, ante el temor de que el mismo pueda impedir proporcionar al cliente los servicios requeridos.

### *Bloque 3. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

Los entrevistados coinciden en la consideración de las empresas del sector como organizaciones preocupadas por el bienestar de la sociedad, centrandose en el carácter social de la actividad que desarrollan la explicación de su opinión (“el seguro responde a necesidades reales de la sociedad”).

Todos ellos consideran al sector como un sector rentable, incluso, en un caso, aportando datos concretos relativos a dicha rentabilidad (crecimiento esperado del beneficio en un 20% durante el año 2011, aunque con cifras variables en función del ramo). Consideran que las empresas están capeando la crisis de manera aceptable (mejor que en otros mercados), aunque ésta afecta a la actividad aseguradora en diferentes aspectos: ajuste de precios (consecuencia más mencionada), menor contratación de pólizas (en algunos ramos, sobre todo los relacionados con los negocios), disminución del corretaje...Un entrevistado indica que el sector está aguantando mejor esta crisis que la de la década de los 90.

La opinión sobre el comportamiento ético de las empresas del sector es altamente positivo (es considerado bueno o muy bueno por los entrevistados, incluso uno de ellos lo califica de “intachable e impecable”). Considerando la relación mencionada con la reputación, podemos deducir de esta opinión que el reconocimiento alcanzado por el sector por parte de los entrevistados es muy positivo. Es generalizada la opinión de que la preocupación de las empresas del sector por estos temas ha aumentado, como consecuencia de que cada vez son más conscientes de su importancia.

La opinión sobre los gestores también es positiva; todos los entrevistados consideran a las empresas aseguradoras como bien gestionadas en general (uno de ellos otorga a la gestión una calificación de 7-8), aunque todos ellos afirman que la calidad de la gestión varía en función de la empresa. Para otro, los buenos resultados del sector son una muestra de este hecho.

Respecto a la contribución de los dirigentes a la imagen de las compañías se han obtenido opiniones divergentes: para un entrevistado es de gran importancia, mientras que en opinión de los otros dos es escasa, siendo la contribución de los mediadores y la capacidad de satisfacer las demandas de los clientes los principales determinantes de este factor.

Por último, también es generalizada la consideración del sector como buen sitio para trabajar. El mencionado papel social del seguro y el carácter enriquecedor que confieren las relaciones establecidas en la actividad laboral son las razones que se aportan para justificar esta valoración positiva.

*Bloque 4. Valoración de los entrevistados de la relación profesional establecida con las empresas aseguradoras e impacto de la misma en la construcción de la reputación corporativa*

Es en este apartado de la entrevista donde se han encontrado mayores diferencias en función de la actividad desarrollada por el profesional entrevistado. Éstas se centran principalmente en la identificación de los factores considerados por cada uno de los entrevistados a la hora de decidir establecer una relación profesional con una empresa aseguradora. El perito destaca como factores la solvencia, la reputación de marca y la seriedad en el trato, el mediador la ayuda prestada por la entidad tanto en la obtención de una cuenta como en el tratamiento de siniestros y el abogado la sostenibilidad de la relación en el tiempo, junto con el comportamiento ético de la empresa. Igualmente se encuentran diferencias en la valoración de las webs corporativas y su empleo en la puesta en contacto con las empresas: mientras que el perito reconoce emplearlas habitualmente y se muestra satisfecho con ellas, al permitirle ahorrar tiempo en la gestión de los trámites, el mediador apenas tiene que utilizarlas y el abogado, aunque sí las emplea, para el cumplimiento de los protocolos formales (por ejemplo, envío de documentación), las considera “manifiestamente mejorables” y en su actual concepción, excesivamente rígidas como para poder abarcar todo lo relacionado con la tramitación de los expedientes.

El aspecto en el que ha habido una mayor unanimidad es en conferir la condición de “muy importante” a la comunicación establecida entre empresa y profesional para lograr que ambos queden satisfechos con su relación (el mediador utiliza la expresión “vivimos de eso” para referirse a la importancia de la comunicación entre ambas partes). Los medios empleados para ello son diversos (teléfono, e-mail...), pero todos los entrevistados, prefieren que sea personal (“es muy importante verse cara a cara”), a excepción del perito, que únicamente lo considera necesario en contadas ocasiones. También hay acuerdo en el grado de satisfacción alcanzado con el diálogo establecido entre la empresa y sus proveedores, calificando todos ellos el mismo como fluido, aunque el abogado relaciona dicha fluidez con el tipo de relación establecida entre la empresa y su proveedor, considerándola mayor cuando éste es considerado miembro del *staff* de la organización. Y, aunque en menor grado, también hay una cierta coincidencia en la identificación de los factores a los que, a juicio de los entrevistados, dan mayor importancia las empresas aseguradoras en su relación con ellos. Todos destacan como factor principal la profesionalidad, atributo al que el mediador añade la honestidad y la prestación de información cuando es requerida, además de la capacidad para generar clientes.

El perito señala que en ocasiones el grado de profesionalidad exigida por la empresa les obliga a desarrollar funciones que van más allá de los cometidos que tendrían que realizar de acuerdo a su actividad.

### **3.3.2 Resultados estudio cualitativo, prensa**

La estructura del cuestionario presentado a los representantes de prensa especializada sigue el mismo esquema que el contestado por los profesionales: una parte genérica, con preguntas relativas al conocimiento y valoración de la expresión “reputación corporativa”, a la valoración de su satisfacción como clientes del sector y a la percepción de la actividad desarrollada por las empresas aseguradoras y otra más específica de la relación profesional establecida entre empresas y periodistas.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

Ambos entrevistados identifican la reputación corporativa con la palabra “imagen”, relacionándola uno de ellos directamente con la Responsabilidad Social Corporativa (“siendo responsable se obtiene reputación”) y el otro con el buen servicio. Los dos entrevistados también coinciden en señalar a la ética como un atributo directamente ligado a la reputación, difiriendo en otros (transparencia, eficiencia en la gestión...)

También hay coincidencia en señalar los efectos perniciosos de la mala reputación, en lugar de los positivos: con mala reputación es imposible mantenerse en el mercado (mantener clientes), más en el contexto actual de cada vez mayor presencia de las empresas (también las aseguradoras), en las redes sociales (“hoy todo se sabe”).

En el caso concreto del sector asegurador, como ejemplos de actuaciones con influencia directa sobre la reputación un periodista menciona las repercusiones negativas que los escándalos de corrupción, sobre todo en el sector bancario, hayan podido ocasionar al asegurador, mientras que el otro menciona el deficiente tratamiento de siniestros. Coinciden ambos, por tanto, en destacar efectos negativos sobre la reputación de las empresas del sector que se puedan derivar de actuaciones desarrolladas

*Bloque 2. Grado de satisfacción de los entrevistados con la relación comercial establecida con las empresas aseguradoras e impacto de dicha satisfacción en la construcción de la reputación corporativa*

La principal diferencia en este apartado entre los dos representantes de la prensa especializada se encuentra en el número de pólizas suscritas, considerablemente menor en un caso que en otro (3 frente a 6). En lo que sí se produce una coincidencia es en la diversificación de los seguros contratados

(sólo un periodista reconoce tener suscritas dos pólizas con la misma compañía), los medios empleados para la contratación (preferentemente mediadores, aunque con empleo, en ambos casos, de la web para la contratación de los últimos productos), la fidelidad con el proveedor (ambos llevan más de 20 años unidos a sus compañías en algunas pólizas), la valoración del trato recibido por las compañías (considerada positiva, salvo algún caso puntual, por ambos entrevistados), la de la web corporativa (que ambos califican como deficiente, en las escasas ocasiones en las que han entrado en ellas, encontrando uno de los periodistas defectos en cuanto a su usabilidad), el medio empleado para la puesta en contacto con las compañías (preferentemente los servicios telefónicos de atención al cliente en ambos casos), la evaluación extraída de la lectura de los contratos, igualmente negativa (“farragosos”, “oscuros”, “hechos a espaldas de los asegurados”) y, en general, la consideración positiva de sus diferentes proveedores de servicios de aseguramiento, que se concreta en la afirmación, expresada por ambos, de que recomendarían a otros los seguros contratados (principalmente aquellos con los que llevan un mayor número de años). Ambos califican como elevado el grado de diferenciación de las ofertas existentes en el mercado, aunque uno de ellos observa variaciones en función del ramo (en algunos, como el del automóvil, dichas diferencias son consideradas casi imperceptibles). Como factores que podrían hacerles cambiar de compañía aseguradora, ambos destacan el precio y las coberturas, aunque uno de ellos sitúa por delante la solidez de la compañía en el caso de los planes de jubilación o de ahorro.

### *Bloque 3. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

También en este bloque de preguntas las coincidencias encontradas son considerables. Ambos entrevistados consideran a las empresas del sector como especialmente preocupadas por el bienestar de la sociedad, preocupación que los dos perciben que se ha incrementado durante los últimos años. También coinciden en citar las actividades de patrocinio como ejemplos de esta preocupación (un periodista también menciona las actividades de protección a sectores desfavorecidos). El sector es considerado por ambos como un sector rentable (aunque uno de ellos distingue dicha rentabilidad en función del ramo, destacando que en alguno de ellos, como el del automóvil, dicha rentabilidad ha disminuido mucho en los últimos años), bien gestionado (uno de ellos lo califica como “un modelo de gestión”), bueno para trabajar (debido a las elevadas oportunidades de desarrollo, promoción profesional y retribuciones que, según uno de ellos, ofrece, y al elevado empleo de mano de obra que, según otro, requiere) y con un correcto comportamiento ético.

Una de las deficiencias encontradas por parte de un entrevistado es la escasa presencia de los dirigentes del sector en los medios de comunicación (y lo califica como un “aspecto a mejorar”) aunque el otro periodista reconoce que en los últimos años se ha producido un cierto rejuvenecimiento en la gestión de las compañías, que ha sido mayor en aquellas que despuntan dentro del sector, valorando el mismo de manera positiva.

Por último, en lo referente a los efectos de la crisis económica sobre el sector, ambos entrevistados discrepan: uno los considera escasos, debido a las características propias del sector (mayor estabilidad en la cifra de negocios), mientras que el otro reconoce que algunos ramos están sufriendo de manera severa los efectos de la crisis (principalmente autos y vida, este último como consecuencia de que se trata de un producto tradicionalmente ofertado por la banca seguros, y por tanto se ha visto afectado por los problemas surgidos en el sector bancario). Este mismo periodista señala a alguno de los cambios surgidos en la normativa reguladora del sector como otro factor que incidirá de forma negativa en la rentabilidad futura de las compañías, al obligarlas a aumentar sus reservas.

#### *Bloque 4. Valoración de los entrevistados de la relación profesional establecida con las empresas aseguradoras e impacto de la misma en la construcción de la reputación corporativa*

En la valoración de la política de comunicación llevada a cabo por las empresas aseguradoras, los periodistas muestran importantes coincidencias. Así, los dos señalan que dicha política difiere mucho en función de la empresa, coexistiendo organizaciones que otorgan una elevada importancia a este factor, con departamentos de comunicación eficientes, con otras que carecen de este tipo de órganos. El número de empresas del sector que se encuentran en el primer grupo es fijado por un entrevistado en una veintena y por otro entre el 60% y el 70% del total. La carencia de este tipo de departamentos es considerada por ambos como el principal aspecto a mejorar en la política de comunicación de las empresas aseguradoras (aspecto que, en opinión de ambos, ha mejorado mucho en los últimos años) aunque uno de ellos también destaca la escasa presencia de empresas del sector en las redes sociales, lo que considera un error (“lo que no cuentes otros lo contarán por ti y además tergiversado”). También hay coincidencia en señalar al correo electrónico como el principal medio de contacto con las organizaciones, a través del departamento de comunicación o, en su ausencia, del Director de Marketing (en un caso) o del Director General (en otro), en el escaso empleo y deficiente valoración otorgada a la web corporativa en el establecimiento de comunicaciones (ambos coinciden en señalar que son pocas las empresas del sector que reservan un espacio en su web para la sala de prensa, y uno de ellos opina que muchas de ellas no mantienen actualizada la información, lo cual define como una deficiencia importante) y en considerar como objetivo de la política de comunicación de las empresas del sector el ofrecimiento de una imagen positiva de la organización, a través de la difusión de información sobre las actividades realizadas (información que, según uno de los entrevistados, tiene a los mediadores como principales destinatarios). La principal diferencia encontrada entre ambos periodistas en este apartado de la entrevista hace referencia a la valoración de la transparencia y la veracidad de la información suministrada, características que uno de ellos califica como “muy elevada”, mientras que el otro sólo las encuentra presentes en la política de comunicación desarrollada por algunas empresas (las más importantes del sector), calificando como “autopromoción” las informaciones suministradas por



otras. Según este periodista, al sector (en general) le queda un camino por recorrer en materia de comunicación, deseando la existencia de una mayor relación entre los departamentos de Marketing y Responsabilidad Social Corporativa.

### **3.3.3 Resultados estudio cualitativo, clientes**

Todos los profesionales entrevistados han proporcionado información acerca de su grado de conformidad con los diferentes aspectos de la relación comercial establecida con sus proveedores de seguros. Sin embargo, la mayor parte de los clientes del sector carecen de los conocimientos e información que poseen estos profesionales. Este carácter especial de los agentes entrevistados obliga a completar el análisis de la valoración de la relación comercial establecida entre empresas aseguradoras y clientes con otro estudio similar destinado a particulares que no ostenten la consideración de profesionales del sector. Con este fin se ha efectuado una selección, a través de un muestreo por conveniencia, de un reducido número de personas ajenas al sector, a los que se les ha presentado un cuestionario con las mismas cuestiones que las realizadas a los agentes anteriores, a excepción, claro está, de las que tienen que ver con la relación profesional establecida con las aseguradoras, inexistente en este caso. La información recogida en estos apartados permitirá destacar las potenciales diferencias en cuanto al grado de satisfacción alcanzado en su relación con los prestadores de seguros en cada uno de los colectivos de clientes (profesionales y público no informado). Como se comentó en el apartado 3.2, esta información se comparará posteriormente con la recogida en recientes estudios publicados, para comprobar en qué medida los datos obtenidos en unos y otros coinciden.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

Salvo dos de ellos, todos los particulares consultados proporcionaron una definición del término reputación corporativa, asociándola en el mayor número de casos con los términos “imagen” y “prestigio”. Todos coincidieron en relacionar la reputación con el éxito o fracaso de las empresas, a través de su vinculación con el negocio. Salvo en un caso, los entrevistados no distinguieron entre los efectos de la buena y la mala reputación.

Como actuaciones concretas desarrolladas por empresas aseguradoras con trascendencia directa sobre su reputación, la más destacada es la incorrecta atención en caso de un siniestro, mencionándose también otras malas praxis como proporcionar información incompleta en la contratación o no cumplir con lo estipulado en caso de baja de un seguro.

## *Bloque 2. Grado de satisfacción de los entrevistados con la relación comercial establecida con las empresas aseguradoras e impacto de dicha satisfacción en la construcción de la reputación corporativa*

El número de pólizas contratadas por las personas entrevistadas es muy variable, oscilando entre dos y más de veinte (tres y seis son las cifras más frecuentes). El grado de diversificación también es diverso: mientras que la persona que más seguros contratados tiene únicamente opera con seis compañías y quien le sigue, con diez, sólo es cliente de cuatro, usuarios con dos pólizas las tienen suscritas con empresas diferentes. También hay mucha variabilidad en el grado de antigüedad de los seguros contratados; desde pólizas suscritas hace más de 25 años hasta operaciones cerradas días antes de efectuarse la entrevista. Estas diferencias de antigüedad también aparecen en los casos de múltiples contratos. La contratación través de agentes comerciales es la más habitual, aunque también se menciona varios casos de contratación mediante operadores de banca – seguros. La lectura de la póliza en el momento de la suscripción, cuando se ha llevado cabo, se traduce en consideraciones negativas (“no se entiende nada”, “difíciles de entender”, “enrevesados”...). En las ocasiones en las que no se ha procedido a la lectura de la póliza la confianza depositada en el agente que ha tramitado la operación es el factor expresado como determinante de tal decisión.

Todas las personas entrevistadas se han tenido que poner en contacto al menos una vez con sus compañías para la tramitación de un siniestro; todos emplearon para ello el teléfono y todos, salvo uno, califica el trato recibido como “bueno” (caso más frecuente) o “excelente”.

Coberturas y precios son, por este orden, los factores que más se tienen en cuenta a la hora de contratar un seguro, excluyendo, salvo en un caso, a la marca como elemento decisorio. Una mala atención y, en menor medida, el ofrecimiento de las mismas coberturas a un menor precio, son los factores que se exponen como determinantes en caso de cambio de empresa proveedora.

Las opiniones se reparten a partes iguales entre quienes observan diferencias importantes en las ofertas de las diferentes compañías y los que no destacan elementos distintivos. La persona con un mayor número de pólizas contratadas destaca el hecho de que determinadas aseguradoras otorgan privilegios a los clientes que califican como preferentes.

También hay división de opiniones en lo referente al conocimiento de la web corporativa. Quienes sí la han utilizado, la emplean para la búsqueda de información en unos casos y para la gestión de siniestros en otros. En general, las experiencias son consideradas satisfactorias, aunque algún usuario destaca su carácter impersonal y la no posibilidad de obtención de toda la información requerida.

Salvo una excepción, todos los entrevistados se consideran bien tratados por sus compañías, admitiendo que recomendarían a otros la contratación de los productos de que disponen en la actualidad.

### *Bloque 3. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

Ninguno de los entrevistados considera a las empresas del sector como organizaciones preocupadas por el bienestar de la sociedad, entendiendo, en la mayor parte de los casos, que sólo se preocupan por su bienestar y su cifra de beneficios. Consideran al sector como un sector rentable, que se ha visto afectado por la crisis económica a través de la reducción de su negocio. La mayor parte de las personas consultadas no encuentran diferencia entre los efectos causados por la crisis en éste y en otros sectores.

El comportamiento ético de las empresas del sector es considerado por la mayor parte de los entrevistados como bueno. Curiosamente las únicas personas que niegan esta consideración al comportamiento de las empresas lo hacen basándose en experiencias desagradables sufridas en las que señalan como responsables de ese mal trato a profesionales (peritos y corredores).

Por último, aproximadamente la mitad de los entrevistados consideran a las empresas del sector como buenos sitios para trabajar. La otra mitad reconoce carecer de información necesaria para poder efectuar dicha evaluación. La estabilidad en el empleo es el principal factor mostrado como explicativo de este hecho, seguido de las elevadas percepciones salariales.

#### **3.3.4 Resultados estudio cualitativo, organismos**

El cuestionario presentado a las cuatro entidades del sector de las que se ha obtenido información (Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Asociación Empresarial del Seguro, Consejo General de Colegios de Mediadores de Seguros y Consorcio de Compensación de Seguros), se diferencia del presentado a profesionales del sector y a la prensa en la no inclusión de preguntas relativas a la evaluación de la relación comercial establecida entre el entrevistado y las empresas aseguradoras, al no coincidir en este caso aquel con la unidad investigada (entidad).

Dada la importancia atribuida a los diferentes organismos en la construcción de la reputación del sector, se ofrece la información recogida de cada uno de ellos por separado:

- *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones*

Además de los dos bloques de cuestiones comunes, las dirigidas al conocimiento del término “reputación corporativa”, la valoración de su importancia y al análisis de las distintas actuaciones desarrolladas por las empresas del sector que guardan relación con su reputación, se presenta a este organismo un último bloque de cuestiones dirigidas a conocer la evaluación otorgada por el órgano regulador a la forma en la que las entidades gestionan este activo.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

La reputación corporativa es definida por la representante de la Dirección General de Seguros (DGS) como “la percepción en la entidad a nivel sociológico” (“lo que se piensa de ella”). Se trata de un factor al que se otorga una gran importancia desde la DGS, afirmando tener pruebas contrastadas de su repercusión sobre el negocio de las empresas del sector, principalmente en los casos de reputaciones negativas (“la mala reputación es nefasta”).

En opinión de la representante de la DGS, los dirigentes de las empresas aseguradoras han sido tradicionalmente desconocedores de las repercusiones de la reputación, aunque reconoce que la situación ha cambiado en los últimos años, al descubrir su estrecha relación con la fidelización de los clientes, objetivo estratégico para gran parte de ellas en la situación de crisis actual, pero entiende que todavía les queda camino por recorrer. Como ejemplo de actuaciones desarrolladas por compañías de seguros que pueden afectar a su reputación, la entrevistada menciona las actuaciones dirigidas a la consecución de votos en los Consejos de Administración, generadoras, en su opinión, de una mala imagen de las empresas que las desarrollan.

*Bloque 2. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

La entrevistada reconoce constatar una mayor preocupación en los últimos años (concretamente en los últimos 5 años) en las empresas del sector por el bienestar de la sociedad, preocupación que, en su opinión, previamente era casi inexistente. Al menos, indica, así lo reflejan las propias entidades de los diferentes informes de Responsabilidad Social Corporativa que elaboran.

Se considera desde la DGS al sector como un sector rentable (“lleva varios años suponiendo alrededor de un 5% del PIB español”), debido al carácter básico de algunos de los productos que oferta (seguros de automóviles, decesos...) Aunque en menor medida que otros sectores, el asegurador está notando la crisis, sobre todo en los ramos considerados no básicos (por ejemplo, salud), situación ante la cual las empresas intentan compensar la reducción del negocio disponible con la fidelización de sus clientes.

Se considera al sector como bien gestionado, presentando como dato justificativo de esta valoración la reducción en el número de quejas recibidas por el Servicio de Reclamaciones de la DGS. También se le otorga la condición de sector con una inquietud innovadora, sobre todo en algunos ramos (salud) y segmentos (los menos sensibles al precio) aunque ésta se encuentra limitada por motivos de técnica actuarial y financiera. El comportamiento ético de las empresas del sector es considerado “muy bueno”, siendo muy escaso el número de noticias generadas por las entidades aseguradoras que muestran prácticas éticamente reprochables, noticias que además no suelen salir a la luz.

Este buen comportamiento ético de las empresas del sector contrasta con el, a juicio de la entrevistada, deficiente en este apartado de las empresas del sector bancario.

Por último, el sector asegurador es considerado por parte de la representante de la DGS como un buen sitio donde trabajar, con muchas oportunidades de trabajo, aunque reconoce carecer de información concreta acerca de las características específicas de la política laboral del sector.

### *Bloque 3. Valoración de los entrevistados acerca de la gestión de la reputación corporativa llevada a cabo por las empresas del sector asegurador*

Respecto a la valoración de la gestión de la reputación corporativa llevada a cabo por las empresas del sector, la opinión de la persona entrevistada es que un indicador claro de los esfuerzos efectuados en la gestión de la reputación es el tamaño del departamento de atención al cliente: departamentos más amplios demuestran, a juicio de la entrevistada, un mayor interés por mejorar la imagen de la empresa entre sus clientes, persiguiendo el objetivo comentado de fidelización. Como principales retos a los que se enfrenta la gestión de la reputación corporativa en las empresas del sector, se menciona la gestión de la siniestralidad, campo en el que las empresas están avanzando persiguiendo la excelencia. Otro aspecto mencionado relacionado con la gestión de la reputación es el de la redacción de las pólizas, motivo de buena parte de las quejas dirigidas por los suscriptores al Servicio de Reclamaciones. La entrevistada comenta la petición expresa que desde la DGS se está realizando a las empresas aseguradoras de aclarar al máximo el contenido de los contratos, con el fin de eliminar malas interpretaciones.

Por último, en lo relativo a disposiciones legales que afecten a la gestión de la reputación corporativa en el sector, se menciona el proyecto de nuevo texto refundido resultado de la transposición de Solvencia II al sector asegurador, en el cual se establece la obligación de que todas las empresas del sector sigan unas normas específicas de buen gobierno corporativo. A juicio de la entrevistada, la entrada en vigor de esta norma va a suponer un avance significativo en lo relativo a la gestión de la reputación corporativa en las empresas aseguradoras españolas.

#### ▪ *Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA)*

El cuestionario presentado al representante de UNESPA mantiene los mismos bloques que el contestado por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, aunque contiene alguna pregunta más específica relativa a la gestión de la reputación corporativa por parte de las empresas aseguradoras y no incluye los aspectos relacionados con las disposiciones legales relacionadas con este factor.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

El entrevistado identifica el término reputación corporativa con las actuaciones acordes con la Responsabilidad Social Corporativa. Señala, como factores determinantes de la reputación, dos: el cumplimiento de las obligaciones contraídas en el ejercicio del negocio y la devolución a la sociedad de aquello que ésta ha otorgado a la organización. Como efectos de la reputación destaca los positivos, centrados en el incremento en la cifra de negocios, pero aclarando que estos retornos sólo se producen a largo plazo, periodo de tiempo que, en su opinión, se amplía más cuando se trata de la actividad aseguradora.

*Bloque 2. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

El representante de la asociación considera que las empresas del sector contribuyen significativamente al bienestar de la sociedad, en su condición de garantes del desarrollo social, como consecuencia de la prestación de servicios de aseguramiento a actividades empresariales que en otro caso no se llevarían a cabo y el otorgamiento de prestaciones en situaciones extremas (catástrofes naturales, accidentes, defunciones, etcétera). Esta labor social, a juicio del entrevistado, es conocida y valorada por la sociedad.

La actividad aseguradora es considerada rentable, con tasas de crecimiento bajas, pero positivas, acompañadas del cumplimiento de los compromisos adquiridos y creando empleo (año 2010). La crisis ha afectado al sector en menor medida que a otros debido a su carácter contracíclico y a la extrema supervisión a la que se ve sometida sus actividades, lo que les lleva a la adopción de prudencia en sus actuaciones. En cualquier caso, el entrevistado comenta que se ha notado una disminución del negocio, que resulta más acusada en los ramos vinculados a la actividad económica (aseguramiento de actividades empresariales) y en el ramo del automóvil, y menos en otros (vida, salud y multirriesgos, preferentemente).

Considera a las empresas del sector como innovadoras desde el punto de vista de su capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente (como ejemplo cita los nuevos productos que se han lanzado al mercado asegurando la posibilidad de un cliente pierda su empleo), otro tipo de innovación, a su juicio, no es demandado en el sector.

En cuanto a la valoración del comportamiento ético de las empresas del sector, desde UNESPA se prefiere no efectuar tal estimación, aunque se considera que la capacidad de creación de empleo y la satisfacción de las expectativas de los clientes son realidades que tienen un componente ético, pero el entrevistado prefiere obviar cualquier otra consideración al respecto.

Considera al sector un buen sitio donde trabajar, apoyando esta percepción en el elevado volumen de empleo que ofrece, la mayor parte del cual (un 97%), tiene carácter fijo.

### *Bloque 3. Valoración de los entrevistados acerca de la gestión de la reputación corporativa llevada a cabo por las empresas del sector asegurador*

A juicio de UNESPA, la reputación constituye una prioridad para el sector, y de manera particular para las principales empresas, que concentran el 80% del negocio. Ilustra su opinión exponiendo el cada vez mayor nivel dentro de la estructura organizativa que ocupan los departamentos encargados de la gestión de la reputación corporativa. La razón de este interés estriba en la toma de conciencia, por parte de las empresa, de los efectos perniciosos que tienen para el sector la publicación (afortunadamente esporádica) de casos de incumplimientos de las expectativas de los clientes, lo que, en opinión del entrevistado, constituye el mayor riesgo reputacional. La gestión de la reputación se centra principalmente en la apuesta global que realizan las empresas del sector por la marca, intentando relacionar las actividades de gestión reputacional y de RSC con dicho factor.

Como principales agentes en la gestión de la reputación en las empresas asegurador, el entrevistado menciona en primer lugar la Alta Dirección (“son quienes marcan las pautas”), pero también considera el importante papel jugado en este campo por los empleados, quienes, a su juicio, son conscientes de la responsabilidad que asumen en el ejercicio de su labor, al transmitir la imagen de la empresa, papel que comparten con los mediadores (“los empleados son agentes comerciales pero también son prescriptores y cuentan cosas de la compañía”). En su opinión, si la organización es capaz de implicar al empleado en la gestión de la reputación, el empleado responde, transmitiendo los valores al público.

El papel de la web corporativa (o del conjunto de webs de la organización) en la gestión de la reputación corporativa viene determinado por su consideración de canal alternativo de comunicación con los diferentes grupos de interés, motivo por el cual las empresas del sector tratan de ampliar sus webs, dirigiendo cada una de ellas a un colectivo.

Como principales retos a los que se enfrenta la gestión de la reputación en el sector asegurador, el entrevistado menciona la necesidad de consolidar los esfuerzos que las principales empresas están efectuando en este campo, y de que sirvan de imagen a otras organizaciones que se están introduciendo en ella. El paso siguiente es estandarizar la gestión de la reputación a las características particulares del sector.

#### ▪ *Consortio de Compensación de Seguros*

El cuestionario al que fueron sometidos los representantes de este organismo mantuvo los mismos bloques que el presentado a las dos entidades, más un

cuarto encaminado a evaluar el grado de satisfacción derivada de la relación establecida entre el Consorcio y el sector.

*Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

El término reputación corporativa vuelve a ser identificado en este caso con el de imagen de la empresa con aquellos con quienes se relaciona. Es considerada trascendente, incidiendo únicamente en su aspecto negativo: se considera que puede llevar incluso a la desaparición de la empresa. En el caso de las empresas aseguradoras adopta la condición de riesgo (riesgo reputacional), lo que implica su gestión. La reputación, una vez perdida, se considera de difícil recuperación, y para las empresas del sector este riesgo se ve incrementado por la cada vez mayor presencia de las empresas en las redes sociales.

*Bloque 2. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

También este organismo valora de manera positiva la contribución de las empresas a la sociedad y dicha valoración está determinada por la naturaleza de la actividad aseguradora, incidiendo en la trascendencia que para la sociedad supone el aseguramiento de vida, bienes, actividades empresariales e inversiones.

El sector es considerado también por este organismo como un sector rentable, expresando el carácter estable de dicha rentabilidad. Consideran no obstante los representantes del Consorcio los efectos negativos derivados de la crisis sobre el sector: pérdida de negocio, sobre todo en algunos ramos (vida; 200.000 asegurados menos). En cualquier caso, consideran también que la crisis ha afectado a este sector en menor medida, en comparación con la mayor incidencia de la crisis en el caso del sector bancario.

El sector es considerado como un sector innovador, tanto desde el punto de vista de la gestión como del aseguramiento de los nuevos riesgos que van apareciendo. La gestión del sector es considerada como muy profesional, aunque consideran que este factor viene marcado por las exigencias de los órganos reguladores (Solvencia II).

El comportamiento ético de las empresas aseguradoras es considerado como aceptable, no inferior al de otros sectores, mencionando la no publicación de noticias negativas en este sector.

El campo del seguro es considerado también como un buen lugar para trabajar, por el amplio abanico de actividades laborales que abre. Como excepción se menciona el poco atractivo ofrecido por la actividad comercial desarrollada dentro del sector.



### *Bloque 3. Valoración de los entrevistados acerca de la gestión de la reputación corporativa llevada a cabo por las empresas del sector asegurador*

Los entrevistados coinciden en considerar como prioritaria entre los dirigentes del sector la preocupación por la reputación (“es una prioridad de primer orden”), al ser considerado un riesgo más (riesgo reputacional) que afecta de manera significativa al negocio asegurador. Esta consideración lleva al desarrollo continuo de acciones dirigidas a su correcta gestión, entre las que destacan las actividades de voluntariado, la atención a los colectivos de discapacitados y el patrocinio de actividades culturales. Encuentran aún un margen de mejora en la gestión de la reputación (como ejemplo mencionan las cláusulas de las pólizas consideradas como “la letra pequeña”), pero comentan la trascendencia que supone el que los dirigentes hayan tomado conciencia de lo importante de gestionar adecuadamente la imagen de sus compañías (“lo importante es comenzar”).

### *Bloque 4. Valoración de los entrevistados de la relación profesional establecida con las empresas aseguradoras e impacto de la misma en la evaluación de la reputación del sector*

Los representantes del Consorcio juzgan como satisfactoria la relación establecida entre este organismo y las empresas del sector. Los problemas derivados de dicha relación son considerados como poco importantes, y ocasionados en la mayor parte de las ocasiones por discrepancias en cuanto a la interpretación de las normas, principalmente las relacionadas con la responsabilidad asumida por las partes en la gestión de siniestros. Estos problemas se resuelven fácilmente a través del diálogo o, en su defecto, de los mecanismos establecidos al efecto. Otro factor mencionado que contribuye a esta buena relación entre ambas partes es la presencia del sector en el Consejo de Administración del Consorcio.

El resultado final de todas estas evaluaciones es la consideración de la reputación del sector como de nivel “medio–alto”.

#### ▪ *Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros*

Como en el caso anterior, el cuestionario presentado al representante del Consejo General de Mediadores añade al contenido común del propio de las entidades un bloque más destinado a la evaluación de la relación entre las empresas aseguradoras y los mediadores, y a su repercusión sobre la valoración de la reputación corporativa del sector.

### *Bloque 1. Grado de conocimiento de los entrevistados en relación con los temas relacionados con la reputación corporativa (tanto en general como dentro del sector asegurador) y la percepción de su importancia*

El término reputación corporativa es identificado con los de prestigio e imagen que alguien (empresa, mediador...) tiene frente a terceros, factor considerado

importante, tanto a nivel general como en el sector. Como ejemplo de actuaciones desarrolladas por las empresas aseguradoras que tienen repercusión directa sobre su reputación señala su vinculación a actividades deportivas o a deportistas famosos, lo que, a su juicio, contribuye a difundir la imagen de la compañía y asociarla a la del personaje.

### *Bloque 2. Percepción de los entrevistados acerca de los comportamientos y actuaciones propias del sector que guardan relación con la reputación*

El representante del Consejo también considera que las empresas del sector realizan una buena labor social, al resolver problemas y calamidades que afectan a personas y negocios y hacerlo de manera eficiente, lo que impide el surgimiento de pobreza en los colectivos que han sufrido los daños o, en su caso, la necesidad de aportación de dinero público para este fin. La rentabilidad del sector es considerada baja pero positiva, debido al carácter estable del negocio (“no les afecta tanto las crisis”). No obstante, considera que la actual sí está teniendo consecuencias negativas, como consecuencia de la necesidad de ajustar primas ante la reducción del negocio (lo que considera como algo negativo si lleva a una guerra de precios en el sector) y de la reducción de la rentabilidad de las inversiones. Considera como buena, en términos generales la gestión del sector, aunque reconoce que dicha buena gestión no se valora suficientemente, al no alcanzar la reputación alcanzada por la gestión de otros sectores (por ejemplo, banca o energía), aunque a su juicio ésta es considerablemente peor. El comportamiento ético de las empresas es aseguradoras considerado bueno (“no es un sector que genere escándalos”), y estima que el sector es un lugar bueno para trabajar, como consecuencia de la estabilidad en el empleo y la adecuada remuneración que proporciona.

### *Bloque 3. Valoración de los entrevistados de la relación profesional establecida con las empresas aseguradoras e impacto de la misma en la evaluación de la reputación del sector*

Solvencia y servicio son, a juicio del entrevistado, los factores más valorados por los mediadores a la hora de establecer una relación comercial con una empresa aseguradora. Por su parte, ésta busca en sus agentes negocio y resolución de problemas (eficiencia).

Como problemas principales de la relación entre empresa y mediador, señala la falta de información adecuada de aspectos que afectan directamente a este último (cambios de tarifas, cambios de asunción de riesgos) y, en ocasiones puntuales, la carencia de delicadeza en el trato cuando afecta a mediadores que han trabajado con compañías durante un largo espacio de tiempo. A pesar de estas actuaciones, calificadas por el entrevistado como de “poco respeto”, reconoce que la comunicación entre la empresa aseguradora y sus mediadores está mejorando en los últimos años. Los canales más utilizados en esta comunicación son las páginas webs corporativas (a través del apartado de mediadores, empleado principalmente para las gestiones más habituales como la emisión de pólizas, documentación relacionada con el tratamiento de

siniestros...) y el correo electrónico. La opinión sobre estos espacios de las webs corporativas es positiva (“están bien trabajadas y desarrolladas”).

Otro aspecto de la relación entre aseguradoras y mediadores que es motivo de descontento es el relativo a la solución de conflictos entre partes. El representante del Consejo considera que los colegios han perdido poder; todo se tiene que canalizar a través de organizaciones regionales, lo que, a su juicio, genera problemas. En su opinión, las organizaciones territoriales deberían tener mayor poder en la resolución de disputas, sobre todo cuando se trata de cuestiones de menor calado. A pesar de ello, juzga a las relaciones como “cordiales”.

### **3.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ESTUDIO CUANTITATIVO**

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en la parte cuantitativa del estudio. Este apartado, tiene como objetivo general identificar potenciales diferencias valorativas entre los distintos colectivos analizados, tanto en lo relativo a los factores que mayor peso tienen en la valoración de la reputación como en la presencia de los mismos en las empresas aseguradoras y, en el caso de las entidades<sup>41</sup>, en la importancia atribuida a cada uno de los grupos de interés en la construcción de la reputación de las entidades aseguradoras. Esta información se obtiene a través de tres preguntas (una de ellas diferente en función del carácter individual o colectivo del sujeto investigado), cuyas distribuciones de frecuencias se muestran a continuación. Como en el caso anterior, las respuestas se presentan en bloques diferentes; el primero recoge la información obtenida de los profesionales (abogado, perito y mediador), el segundo el correspondiente a la prensa especializada, el tercero el de los clientes y el cuarto el de los organismos. Asimismo se muestra un resumen de la información conjunta obtenida de las dos personas relacionadas con el mundo de la mediación (mediador y representante del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros).

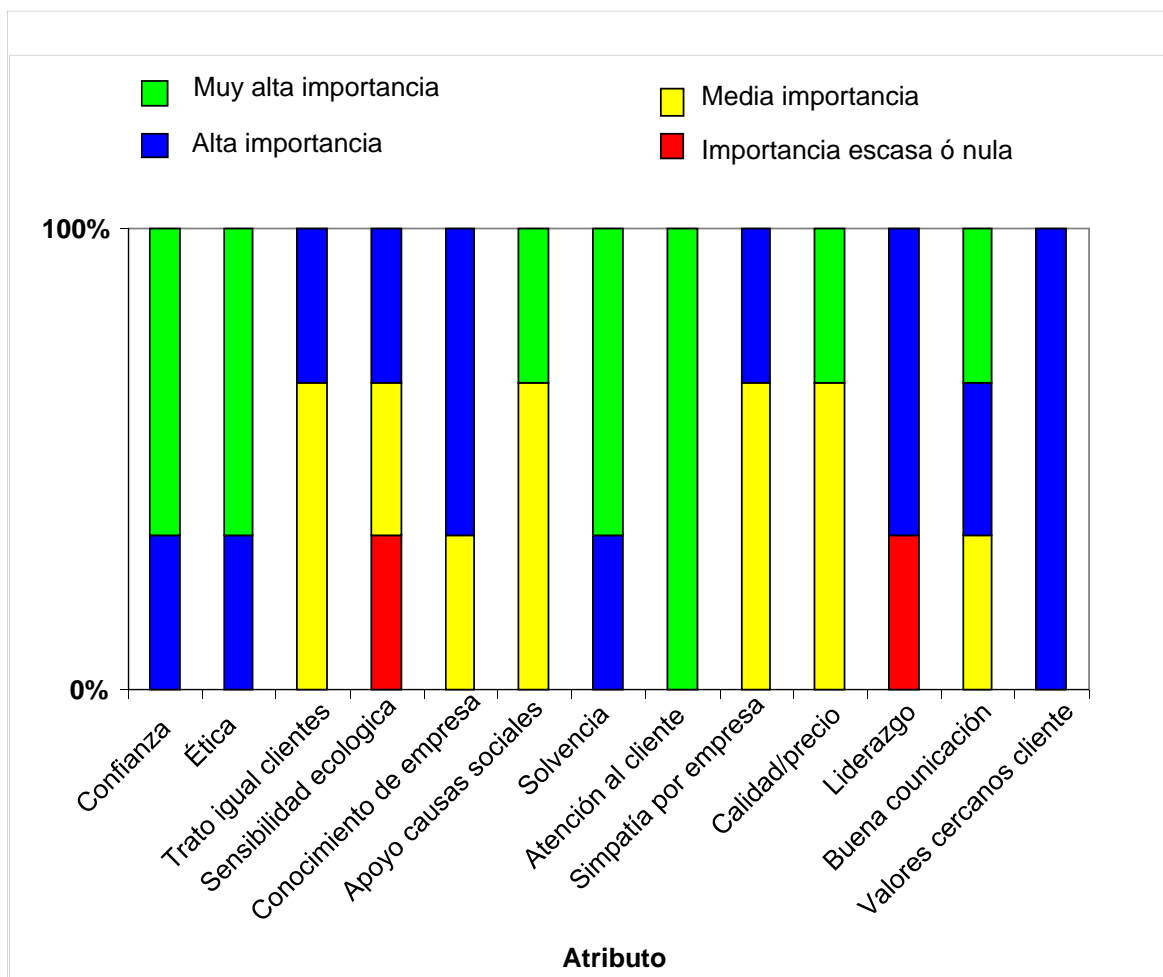
---

<sup>41</sup> Todas excepto el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros, dada la condición de mediador de su representante.

### 3.4.1 Resultados estudio cuantitativo, profesionales

#### *Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora*

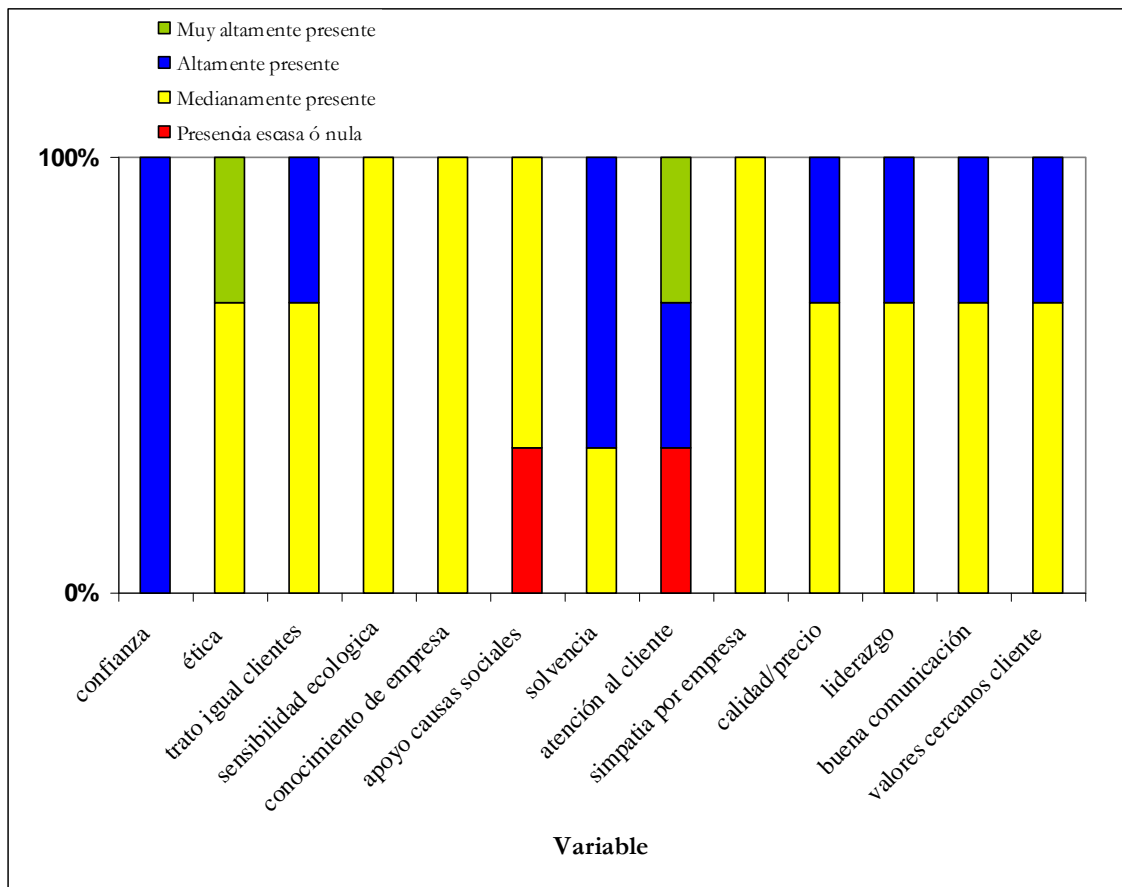
Los atributos relacionados con la garantía (preferentemente, confianza y solvencia), junto con el comportamiento ético, son los que obtienen una mayor valoración por los profesionales, aunque por detrás de la atención al cliente, único factor que es considerado de muy alta importancia por la totalidad de los entrevistados pertenecientes a este colectivo. En general, la significación atribuida a los diferentes atributos es elevada, no encontrándose ninguno que no haya recibido la calificación de factor de alta o muy alta importancia alguna vez dentro del colectivo.



Fuente: elaboración propia

**Bloque 2. Evaluación de la presencia de los diferentes atributos en las empresas aseguradoras**

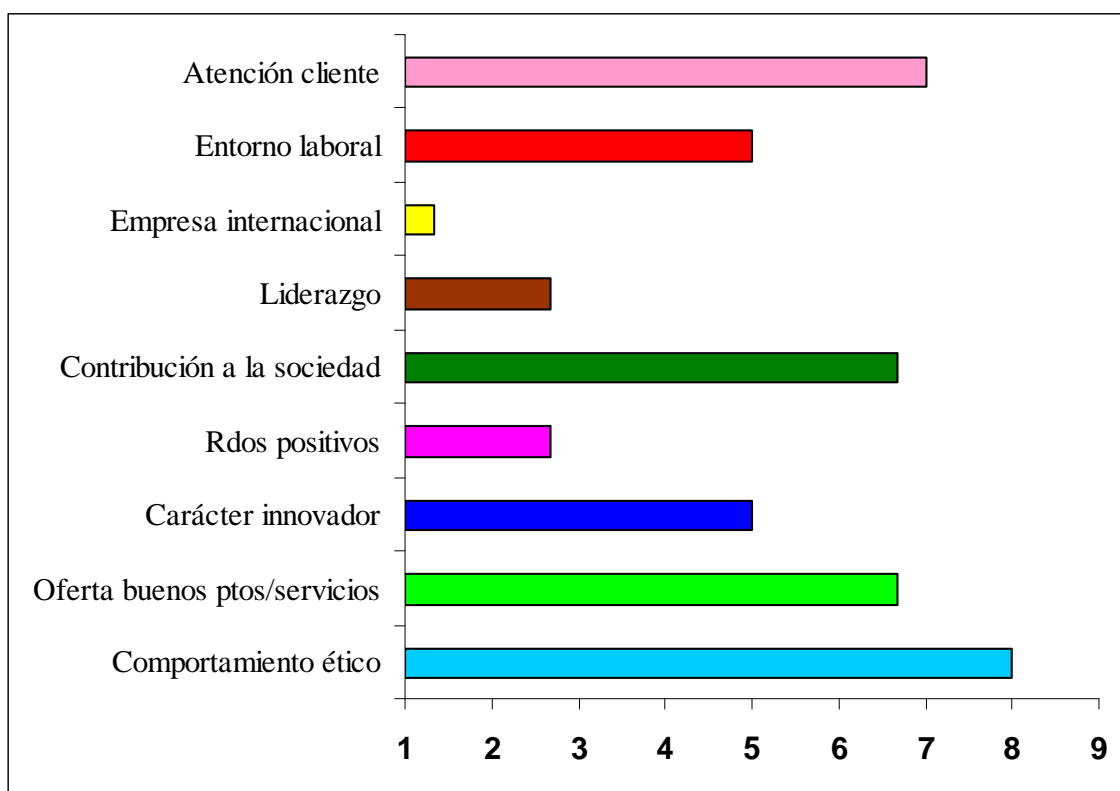
La presencia de los atributos analizados en las empresas aseguradoras se encuentra algo por debajo que su valoración. Sólo el adecuado comportamiento ético y la atención al cliente recaban alguna valoración como factores altamente presentes, pero en lo referente a este último, también es calificado como de presencia escasa o nula. La mayor parte de variables son considerados por la mayor parte de los entrevistados como elementos de presencia media en las empresas aseguradoras con las que se relacionan.



Fuente: elaboración propia

### Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador<sup>42</sup>

En sintonía con los datos obtenidos en el primer bloque, el comportamiento ético y la atención al cliente ocupan los dos primeros puestos en la ordenación de atributos determinantes de la reputación dentro del sector, logrando igualmente una consideración destacada la contribución a la sociedad.



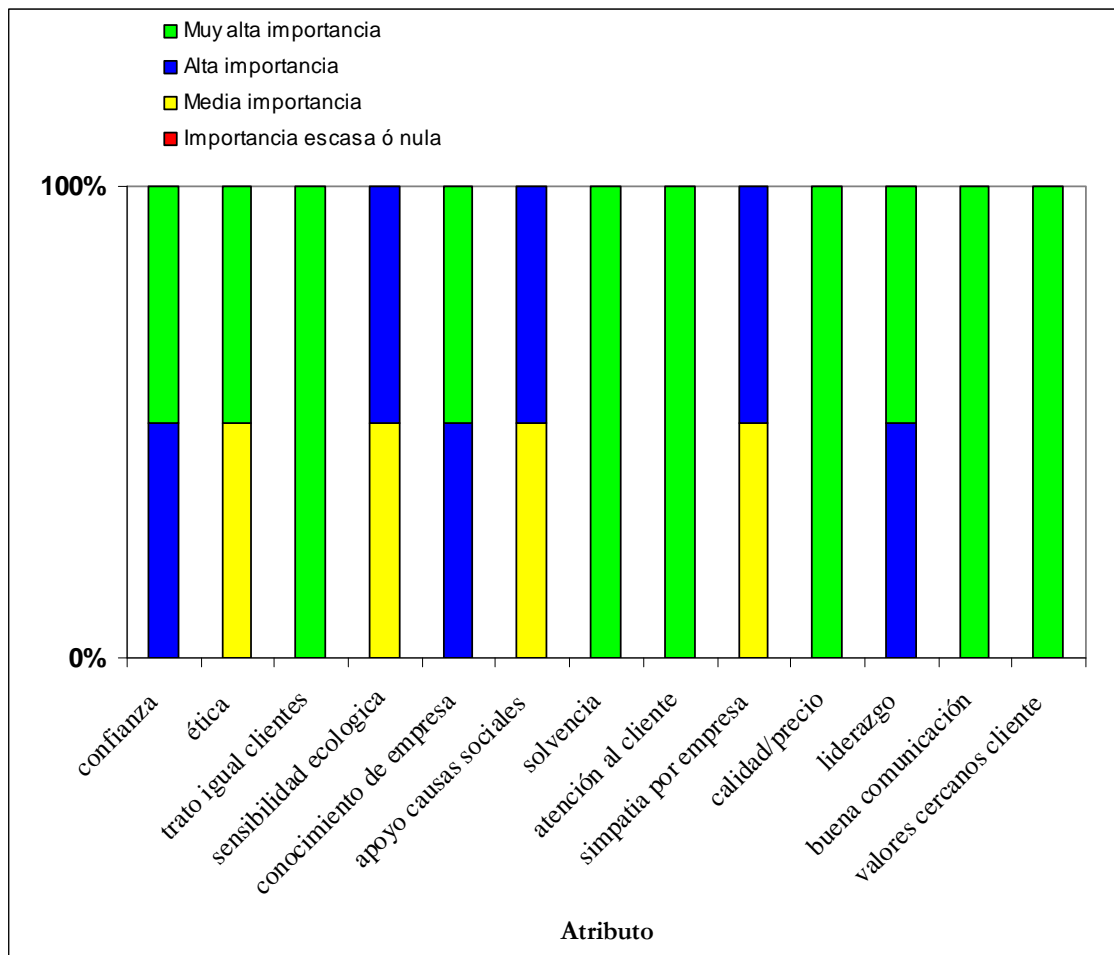
Fuente: elaboración propia

<sup>42</sup> Valores medios de las puntuaciones asignadas a cada factor, en una escala del 1 (menor importancia) al 9 (mayor importancia).

### 3.4.2 Resultados estudio cuantitativo, prensa

#### Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora

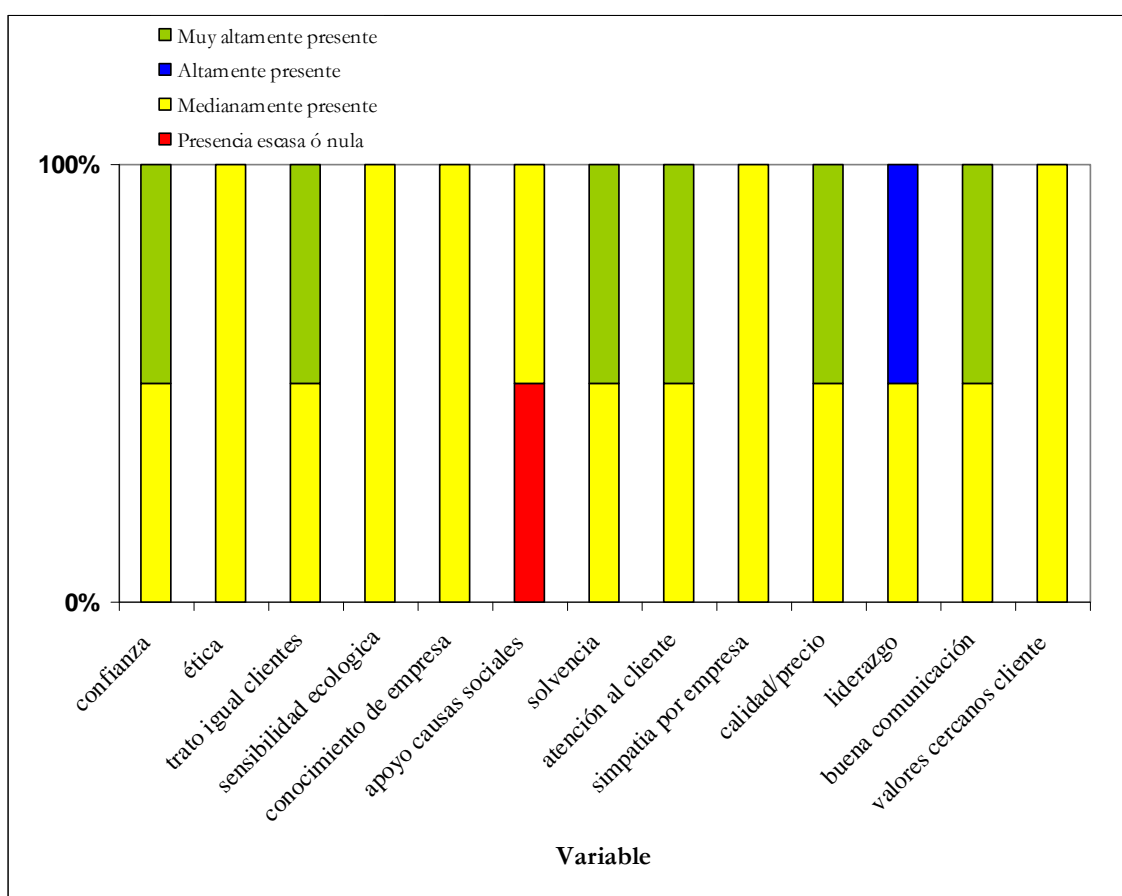
Al igual que ocurre con los profesionales, e incluso en mayor grado en esta ocasión, la importancia de todos los atributos considerados en el estudio obtiene una elevada consideración (ninguno de ellos es considerado de importancia escasa o nula por ninguno de los periodistas entrevistados). Destacan los factores relacionados con la calidad de la oferta comercial (calidad/precio y atención al cliente) y con la ética (comportamiento ético y reciprocidad) que, junto a la comunicación, la identificación y la solvencia, alcanzan la calificación unánime de factores altamente importantes en la valoración de las empresas del sector.



Fuente: elaboración propia

## Bloque 2. Evaluación de la presencia de los diferentes atributos en las empresas aseguradoras

De nuevo este colectivo, como ocurría con el anterior, otorga una calificación menor a la presencia de los factores en las empresas del sector que a su importancia, aunque en este caso aquella logra resultados más elevados, ya que varios factores (confianza, trato igual a clientes, solvencia, atención al cliente, calidad/precio y comunicación), consiguen la valoración de atributos muy altamente presentes por alguno de los entrevistados. En general, son los factores funcionales, y más concretamente los relacionados con la oferta comercial, seguidos de los que tienen que ver con la garantía, los mejor valorados.

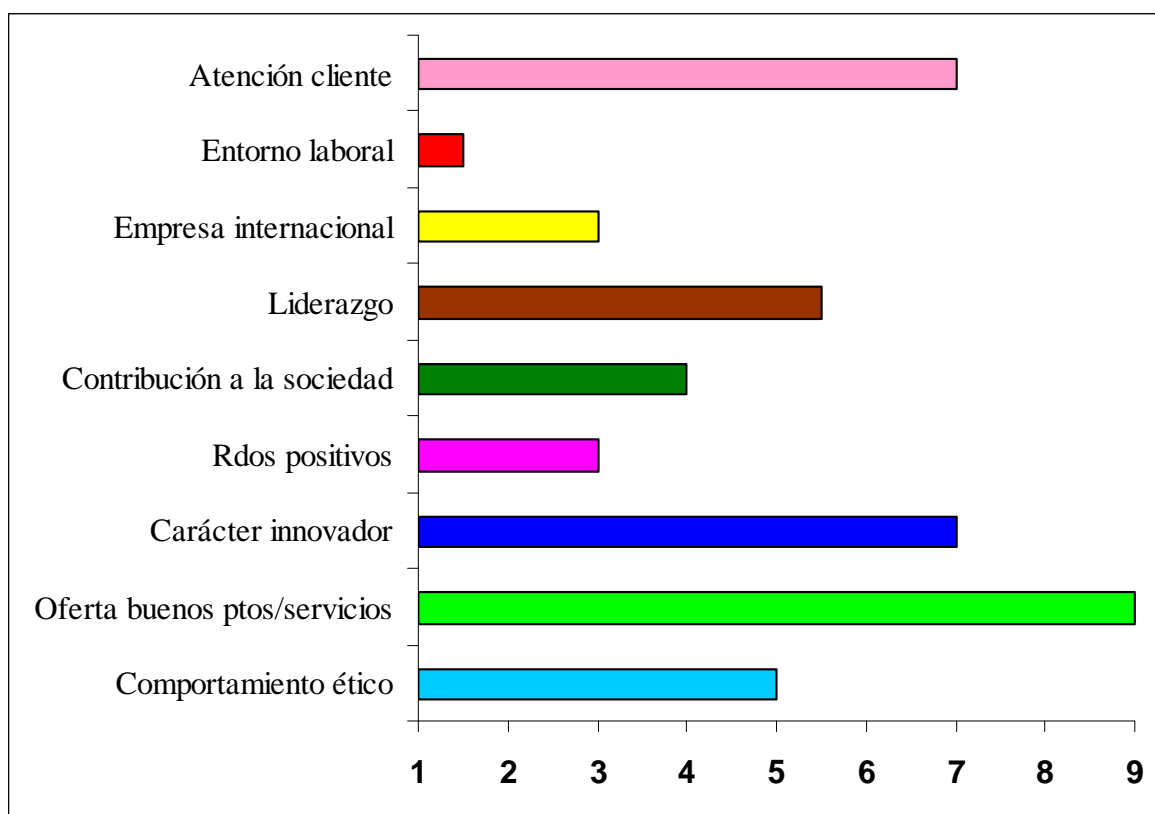


Fuente: elaboración propia



### Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador

La elevada consideración de los factores relacionados con la calidad de la oferta comercial vuelve a ponerse de manifiesto en este caso, ya que obtienen los dos puestos principales, bastante por delante del carácter innovador, que en este colectivo alcanza la mayor valoración de todo el estudio.

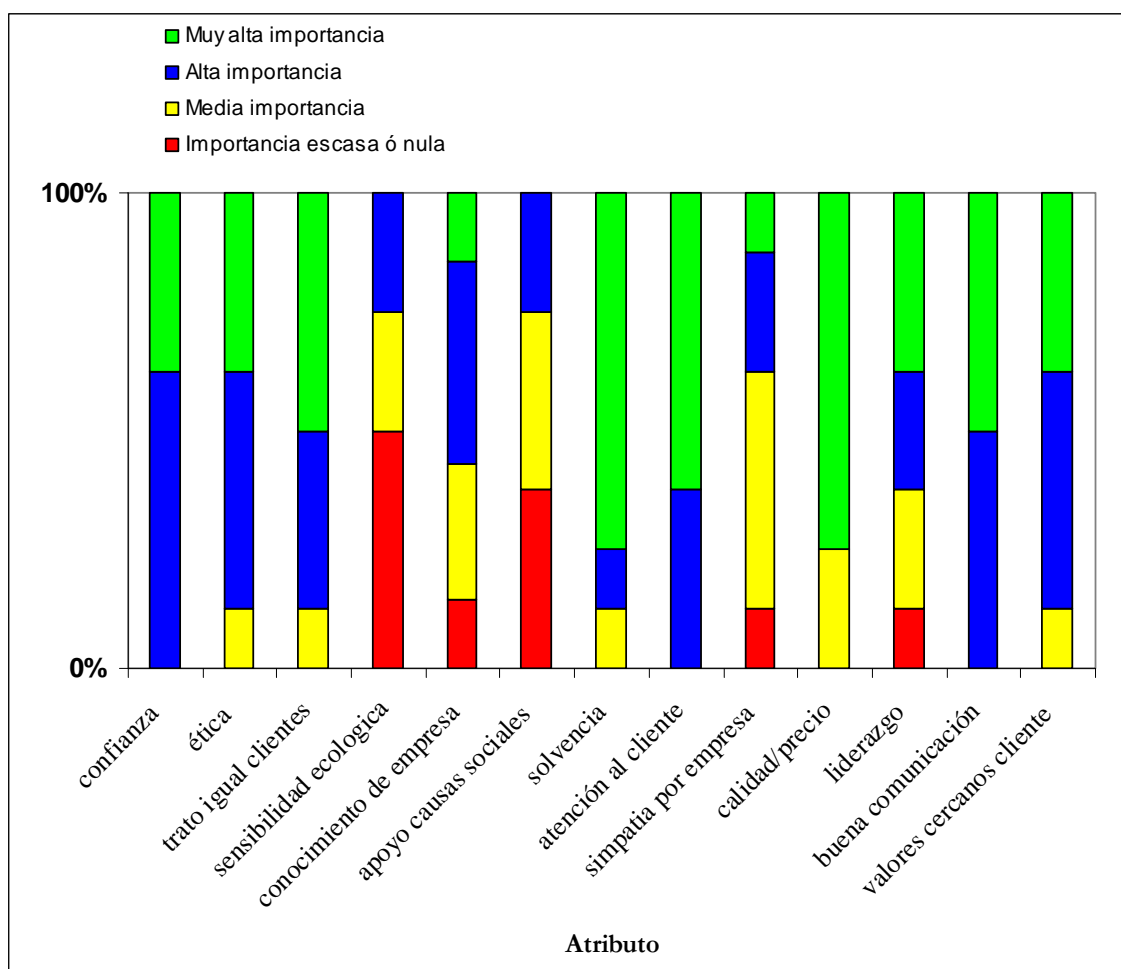


Fuente: elaboración propia

### 3.4.3 Resultados estudio cuantitativo, clientes

#### Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora

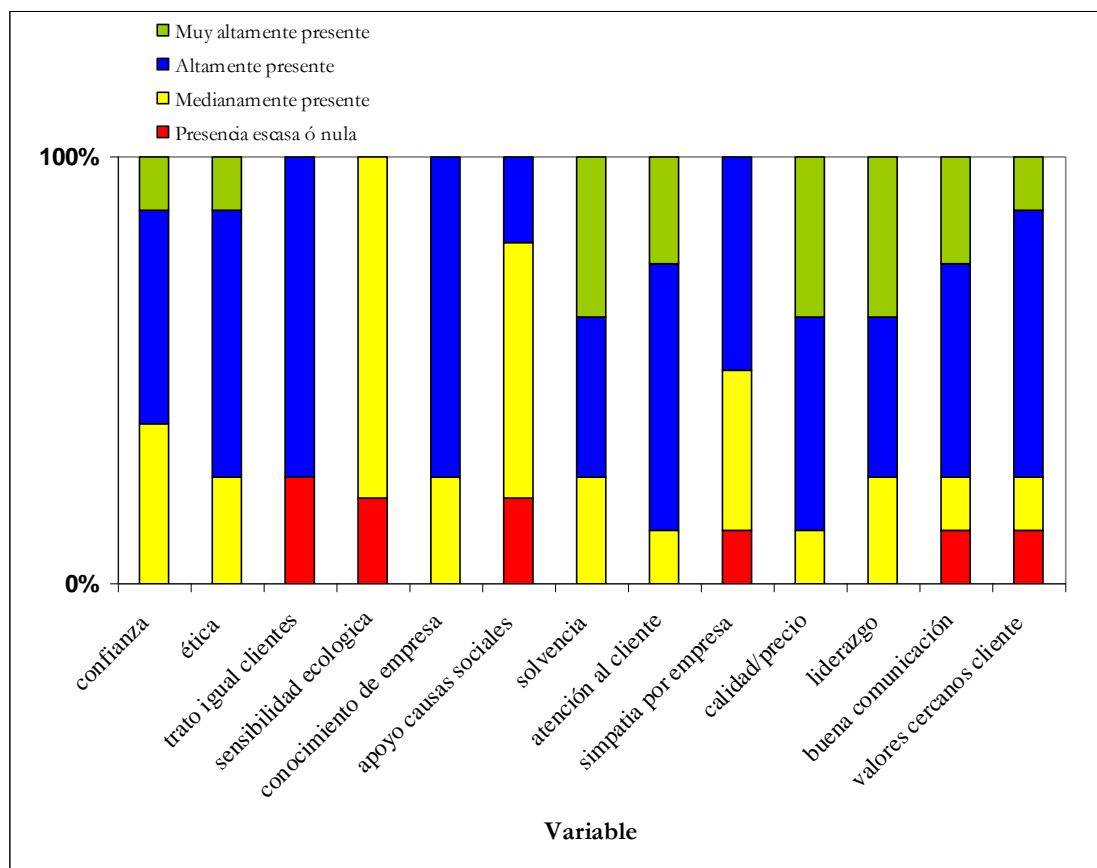
También los clientes otorgan una valoración preferente a los atributos relacionados con la calidad de la oferta comercial en la construcción de la reputación en el sector, por delante de los relativos a la ética (comportamiento ético y reciprocidad). Al contrario de lo ocurrido con los otros dos colectivos, algunos clientes sí consideran como de escasa o nula importancia algunos de los factores considerados, sobre todo los dos que tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, la sensibilidad ecológica y el apoyo a causas sociales.



Fuente: elaboración propia

## Bloque 2. Evaluación de la presencia de los diferentes atributos en las empresas aseguradoras

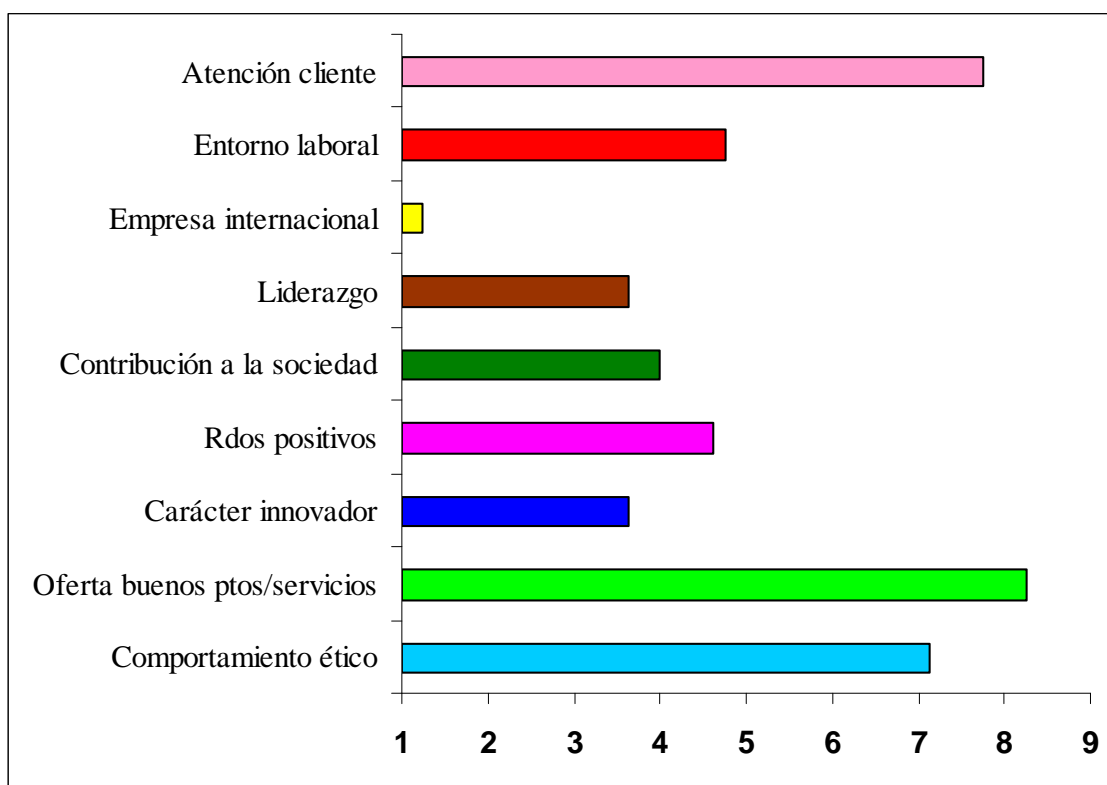
La menor presencia de los atributos analizados en las empresas del sector en relación a la importancia que se les confiere también aparece en este caso, aunque en menor medida que en los otros dos colectivos. A pesar de ello la presencia de algunos factores es altamente percibida, y esto ocurre principalmente con los más valorados, la atención al cliente y la calidad de los productos y servicios, además de con la capacidad de liderazgo, lo que se puede considerar señal de una elevada estimación de los clientes por las empresas del sector. La sensibilidad ecológica es claramente el atributo menos encontrado por los clientes en las empresas aseguradoras.



Fuente: elaboración propia

### Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador

Nuevamente en esta ocasión son los atributos pertenecientes a la oferta comercial los que tienen un peso más grande en la construcción de la reputación corporativa, aunque el comportamiento ético les sigue a corta distancia.



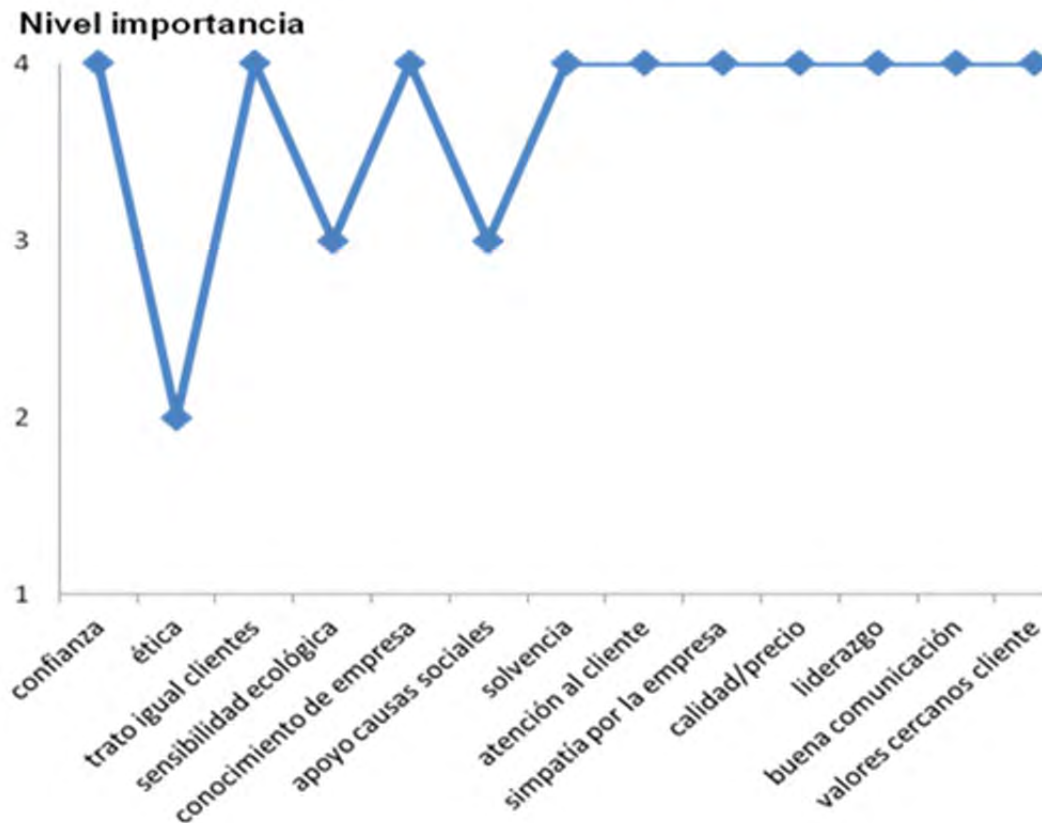
Fuente: elaboración propia

#### 3.4.4 Resultados estudio cuantitativo, organismos

Como se ha comentado, en el caso de este colectivo la pregunta relativa a la valoración de la presencia de los diferentes atributos relacionados con la construcción de la reputación corporativa en las empresas del sector es sustituida por otra encaminada a determinar el peso de los diferentes grupos de interés en la creación de la reputación en el sector asegurador, que se ha realizado a los representantes de UNESPA y de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Al representante del Consejo de Mediadores sí se le ha preguntado por la presencia de los diferentes factores determinantes de la reputación en las empresas aseguradoras, dado el contacto directo establecido con ellas como consecuencia de su actividad profesional. Esta información se muestra en el siguiente apartado (3.4.5), de forma conjunta con la proporcionada por el otro mediador que intervino en el estudio.

- Asociación Empresarial del Seguro (UNESPA)

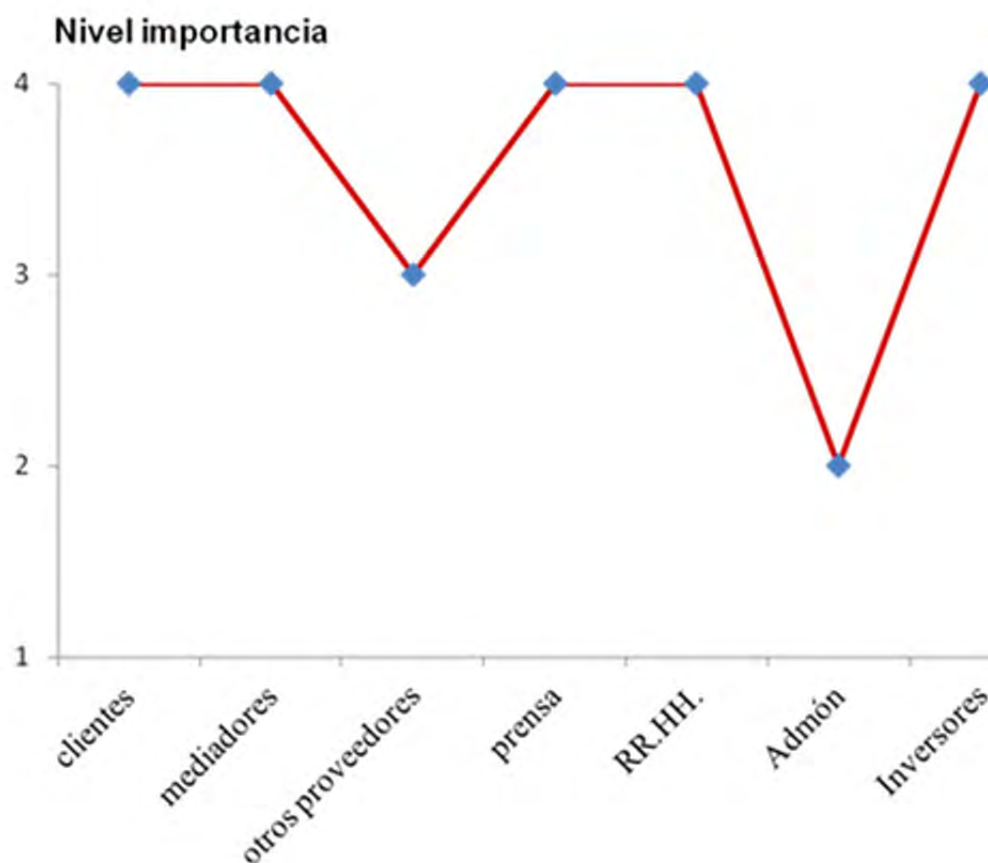
*Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora*



Fuente: elaboración propia

Puede observarse una elevada consideración de casi todos los atributos presentados en la valoración de la actividad de las empresas aseguradoras por parte de la organización empresarial (curiosamente el comportamiento ético es quien obtiene una menor puntuación). Todas las variables funcionales, tanto las relacionadas con la calidad como con la garantía, y todas las emocionales (conocimiento, comunicación, cercanía y simpatía), alcanzan la máxima consideración.

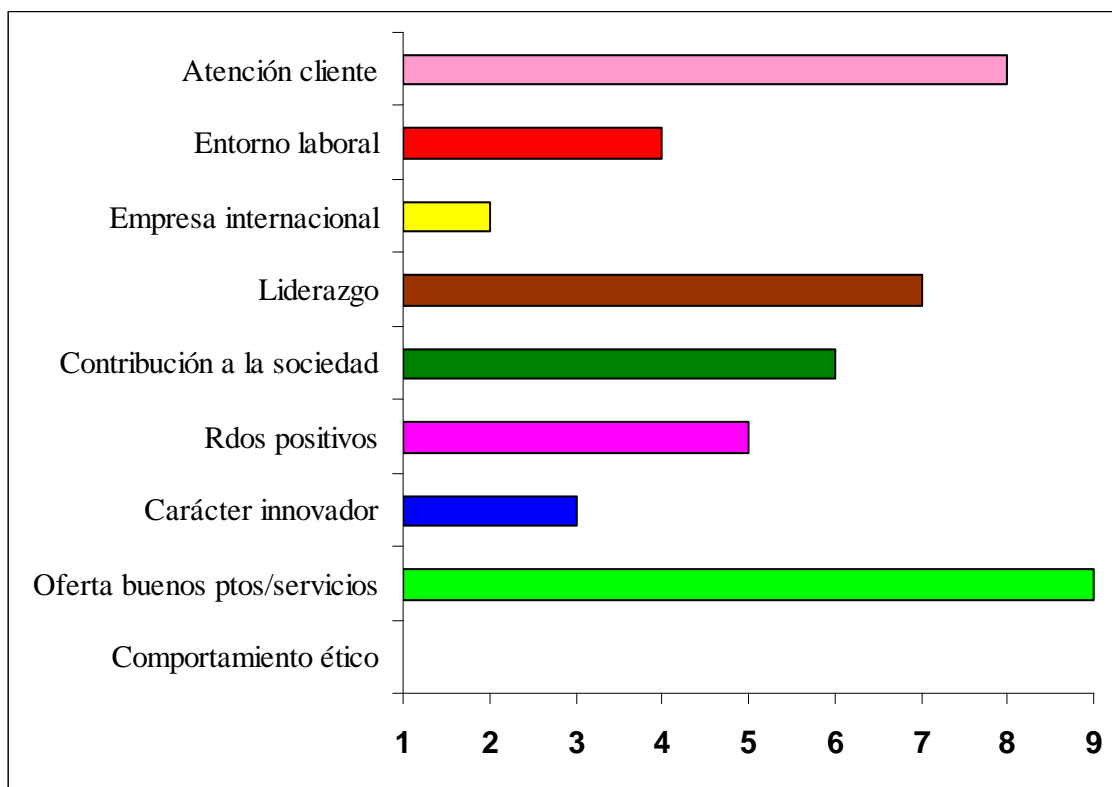
*Bloque 2. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes grupos de interés en la construcción de la reputación de una empresa aseguradora*



Fuente: elaboración propia

Todos los grupos de interés son considerados por el representante de la asociación empresarial factores clave en la construcción de la reputación dentro del sector. Por el contrario, el papel de la Administración es al que se otorga una menor importancia.

*Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador*

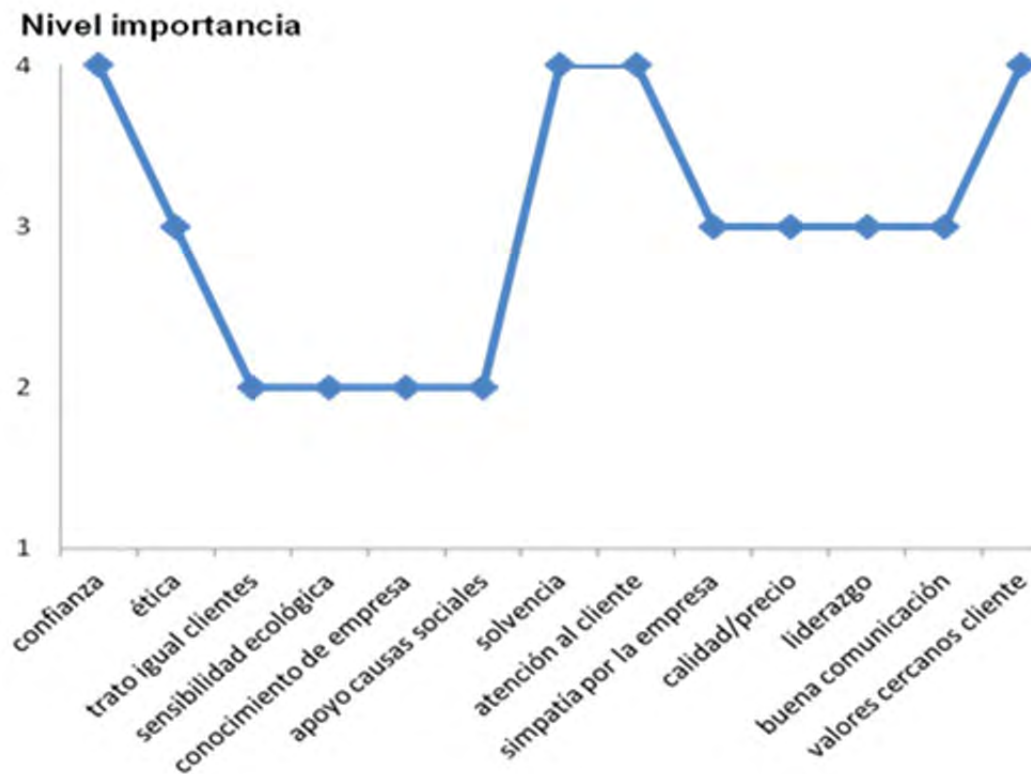


Fuente: elaboración propia

El entrevistado mantiene la consideración preferente de los factores relacionados con la calidad de la oferta comercial en la formulación de la reputación en el sector. Como ocurrió en la primera pregunta, vuelve a ser significativa la última posición obtenida por el comportamiento ético en la valoración de la característica analizada.

- *Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones*

*Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora*

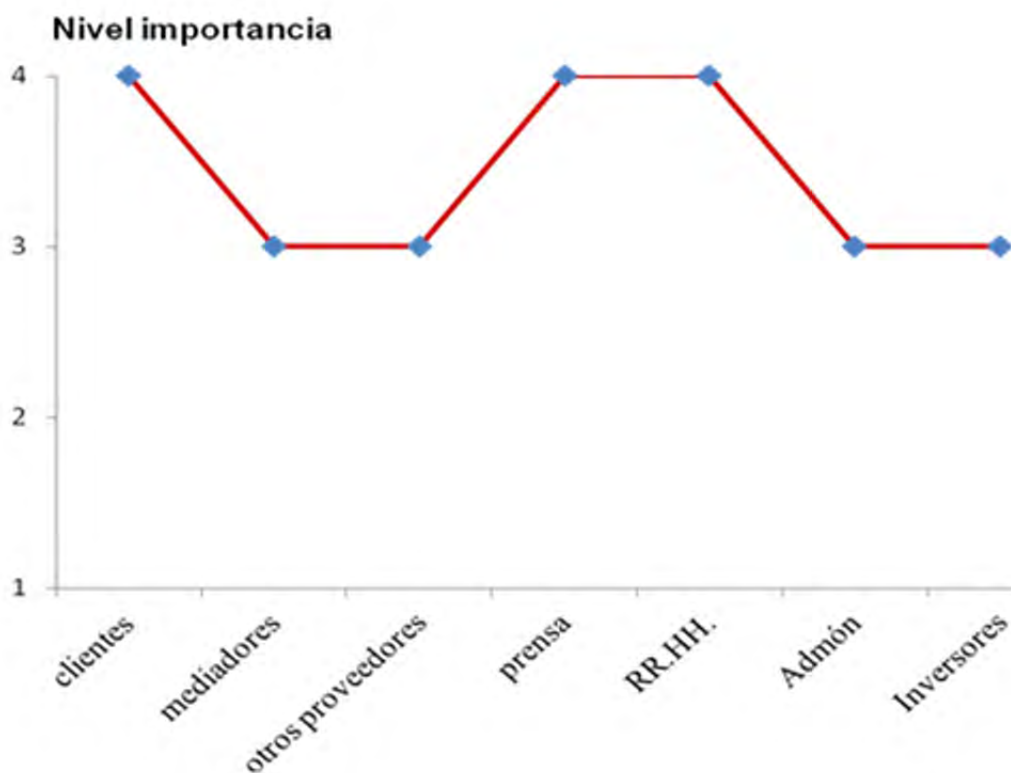


Fuente: elaboración propia

Destaca en este caso la considerablemente menor puntuación que alcanzan buena parte de los atributos analizados relacionados con la valoración de las empresas del sector: sólo cuatro de ellos (confianza, solvencia, atención al cliente y valores cercanos al cliente), logran la puntuación más alta. En general son los factores funcionales (calidad de la oferta comercial y garantía), los más valorados, y los relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, los de menor apreciación.



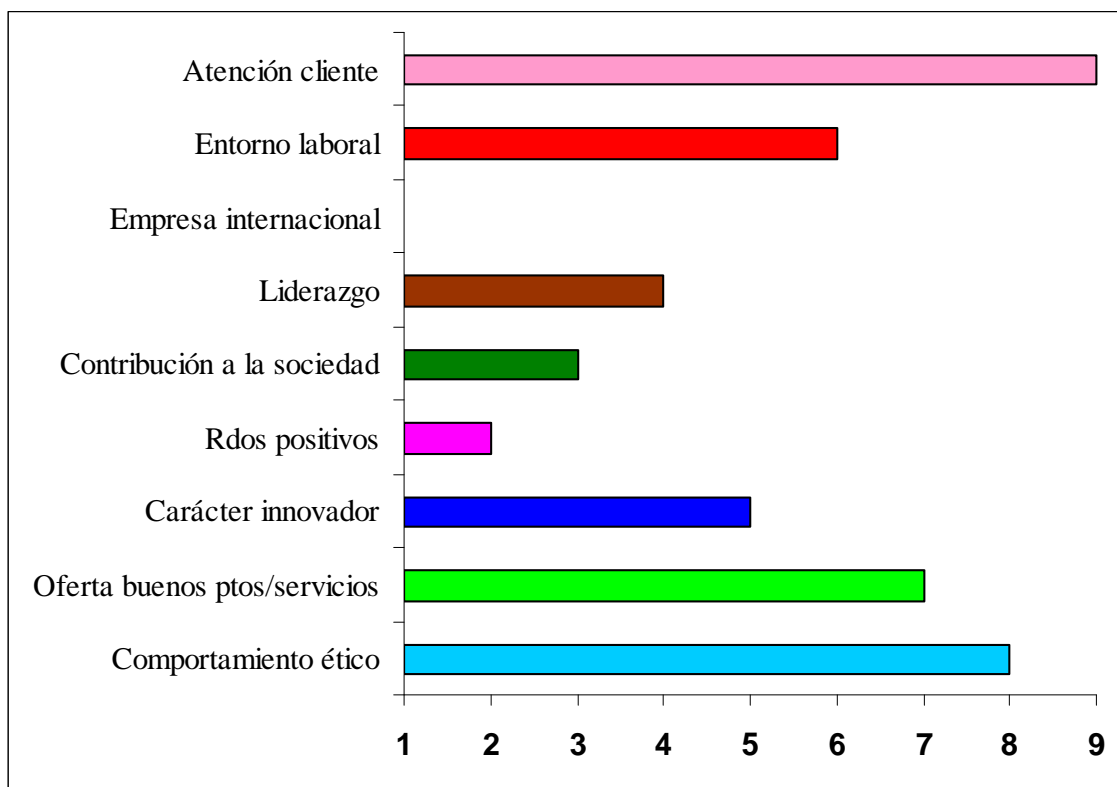
*Bloque 2. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes grupos de interés en la construcción de la reputación de una empresa aseguradora*



Fuente: elaboración propia

El representante del órgano regulador considera alta o muy alta la labor de los diferentes grupos de interés en la construcción de la reputación dentro del sector, siendo los internos (clientes y recursos humanos), junto con la prensa, a los que se asigna mayor importancia en esta estimación.

*Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador*

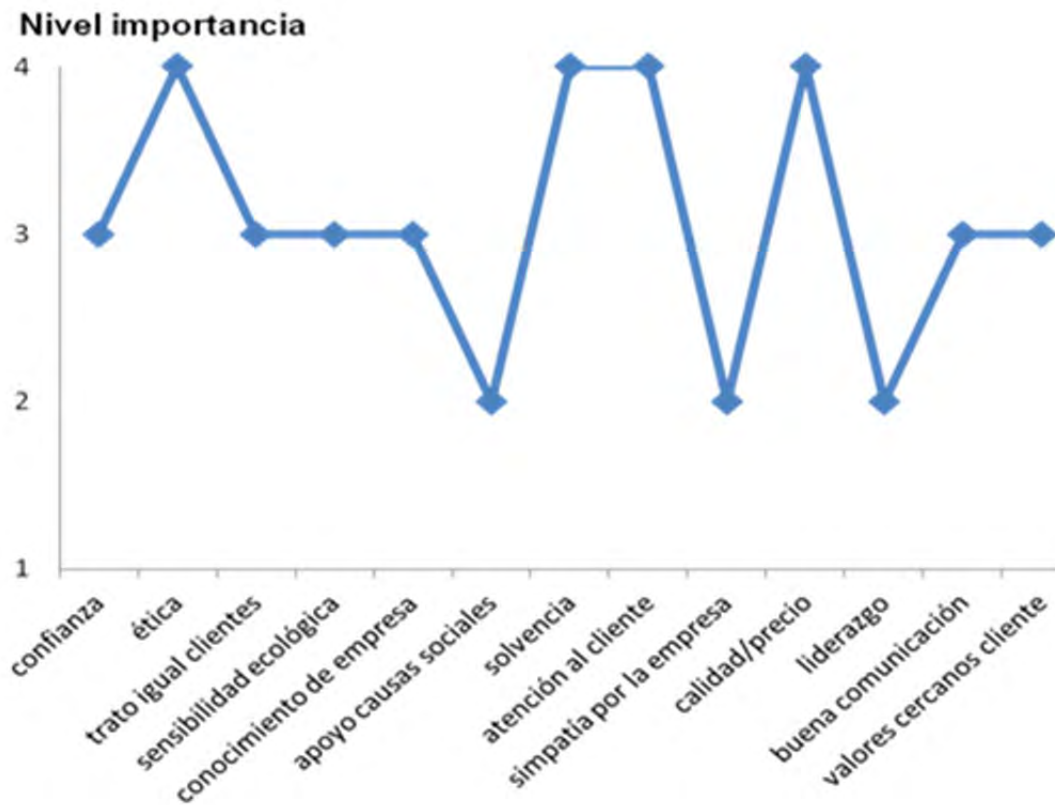


Fuente: elaboración propia

Aunque en este caso es la atención al cliente el atributo que obtiene una mayor puntuación relativa, destaca la elevada valoración otorgada al comportamiento ético, factor considerado como el segundo con más peso en la determinación de la reputación corporativa en el sector, por delante de la oferta de buenos productos y servicios.

- *Consortio de Compensación de Seguros*

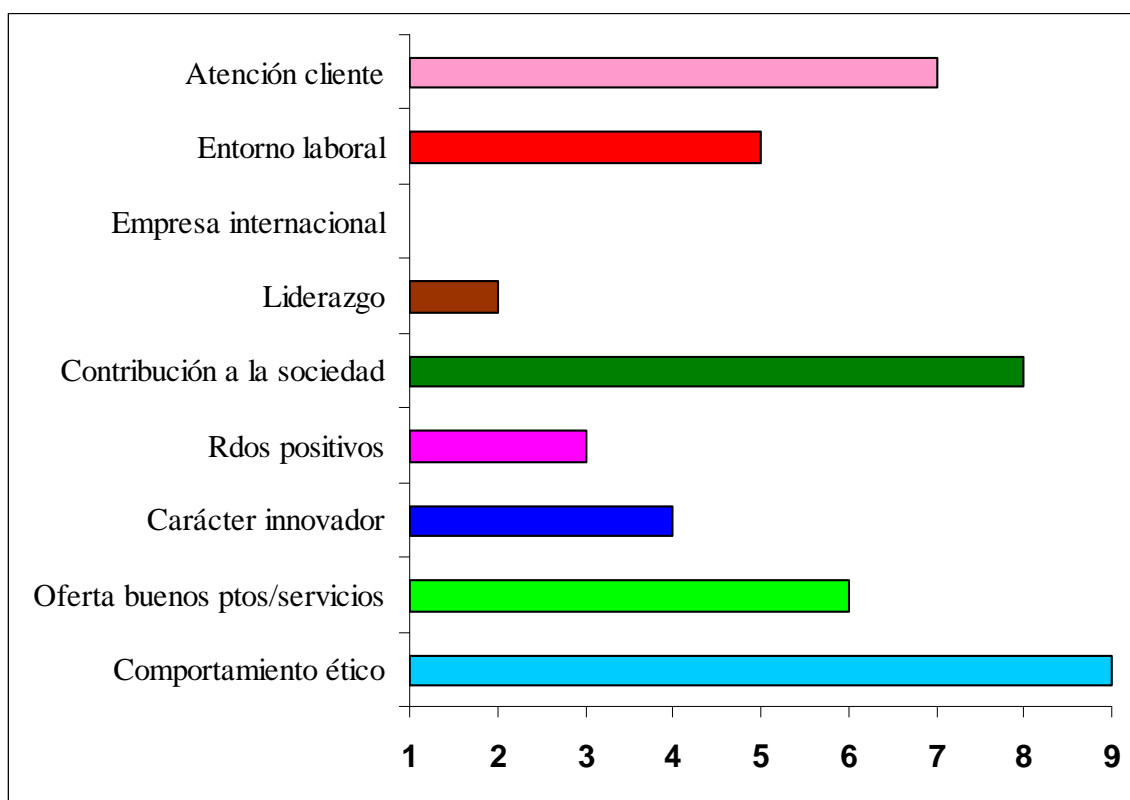
*Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora*



Fuente: elaboración propia

Los resultados logrados en esta evaluación son similares a los proporcionados por el representante de la DGS: sólo cuatro atributos son puntuados al máximo nivel en cuanto a su importancia en la valoración de empresas aseguradoras: ética, solvencia, atención al cliente y calidad/precio de la oferta comercial.

*Bloque 2. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador*

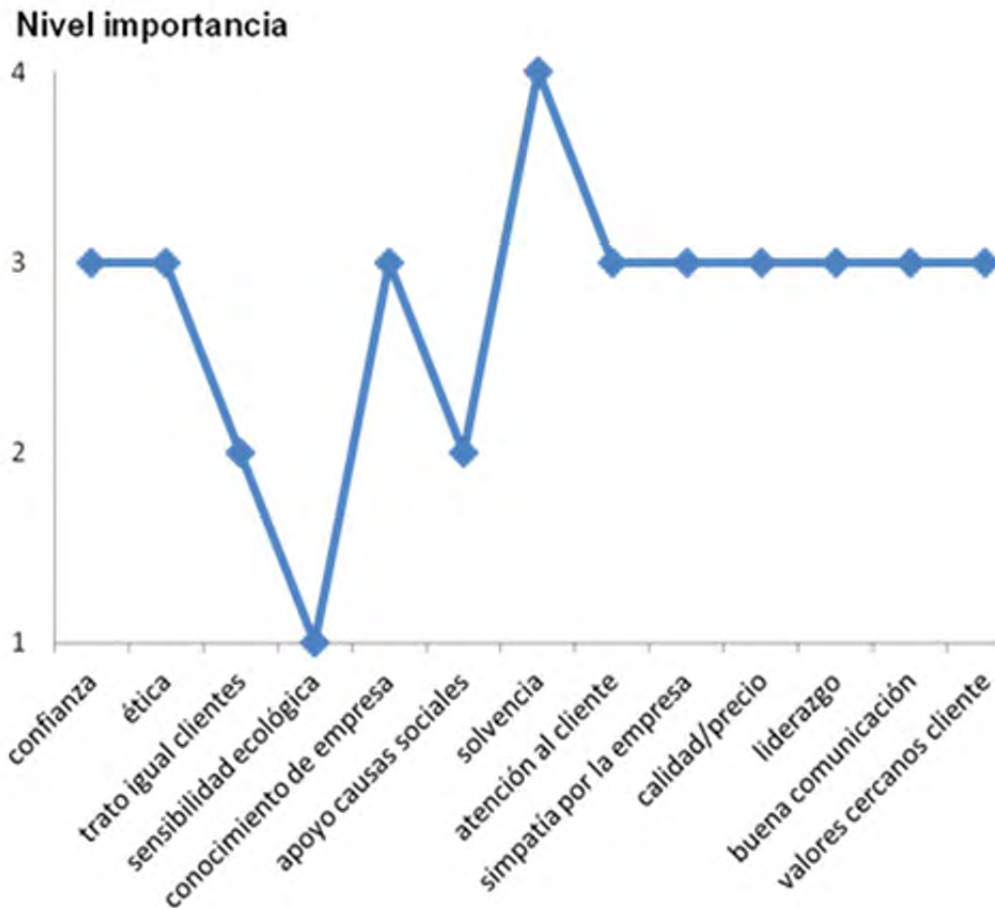


Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido permite destacar una importante diferencia en la valoración que desde esta entidad se hace del peso de los diferentes factores en la construcción de la reputación en el sector en relación a otros grupos: la contribución a la sociedad logra aquí un lugar de preeminencia (el segundo, tras el comportamiento ético), por delante de los que habitualmente ocupan esas posiciones, la atención al cliente y la oferta de buenos productos y servicios.

- Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros

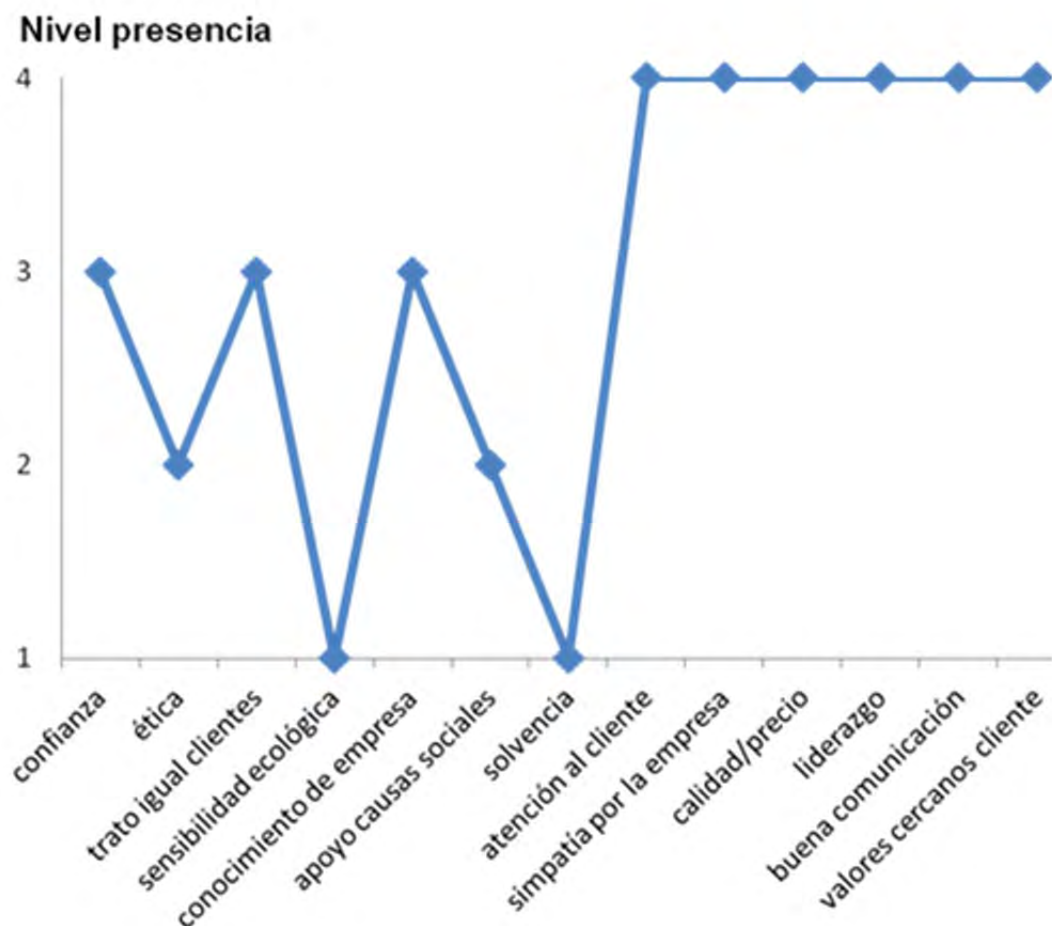
*Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora*



Fuente: elaboración propia

Es este organismo quien otorga una menor puntuación al conjunto de atributos considerados en el análisis para la valoración de empresas aseguradoras: sólo la solvencia es considerada un factor de muy alta importancia, alcanzando tres de ellos (dos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, la sensibilidad ecológica y el comportamiento recíproco con los clientes además del apoyo a causas sociales), una valoración de factores de importancia media, escasa o nula.

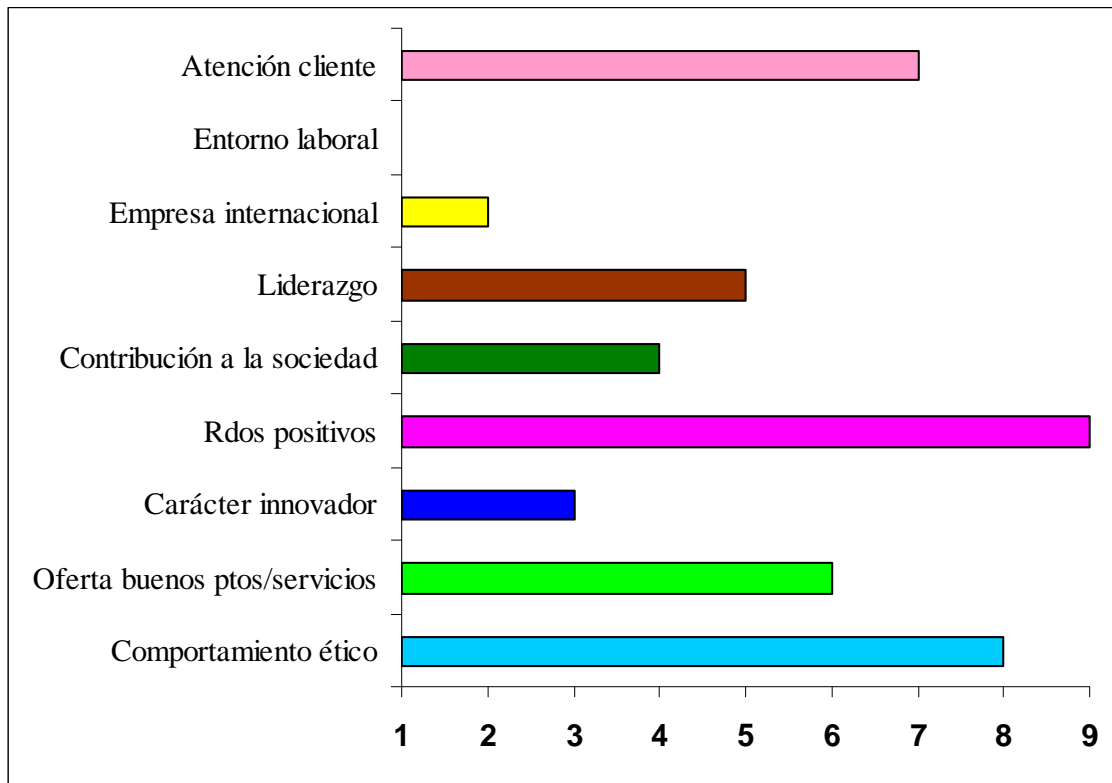
## Bloque 2. Evaluación de la presencia de los diferentes atributos en las empresas aseguradoras



Fuente: elaboración propia

También difiere la valoración de este organismo respecto al resto de colectivos en lo referente a la puntuación alcanzada por la presencia de los diferentes atributos en las empresas del sector: nueve de ellos alcanzan la consideración de factores altamente o muy altamente presentes, destacando en este sentido los relacionados con la calidad de la oferta comercial y con la identificación (simpatía y cercanía con el cliente). Vuelven a ser los factores relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (los considerados menos importantes) los que se perciben en menor grado en las empresas aseguradoras.

### Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador



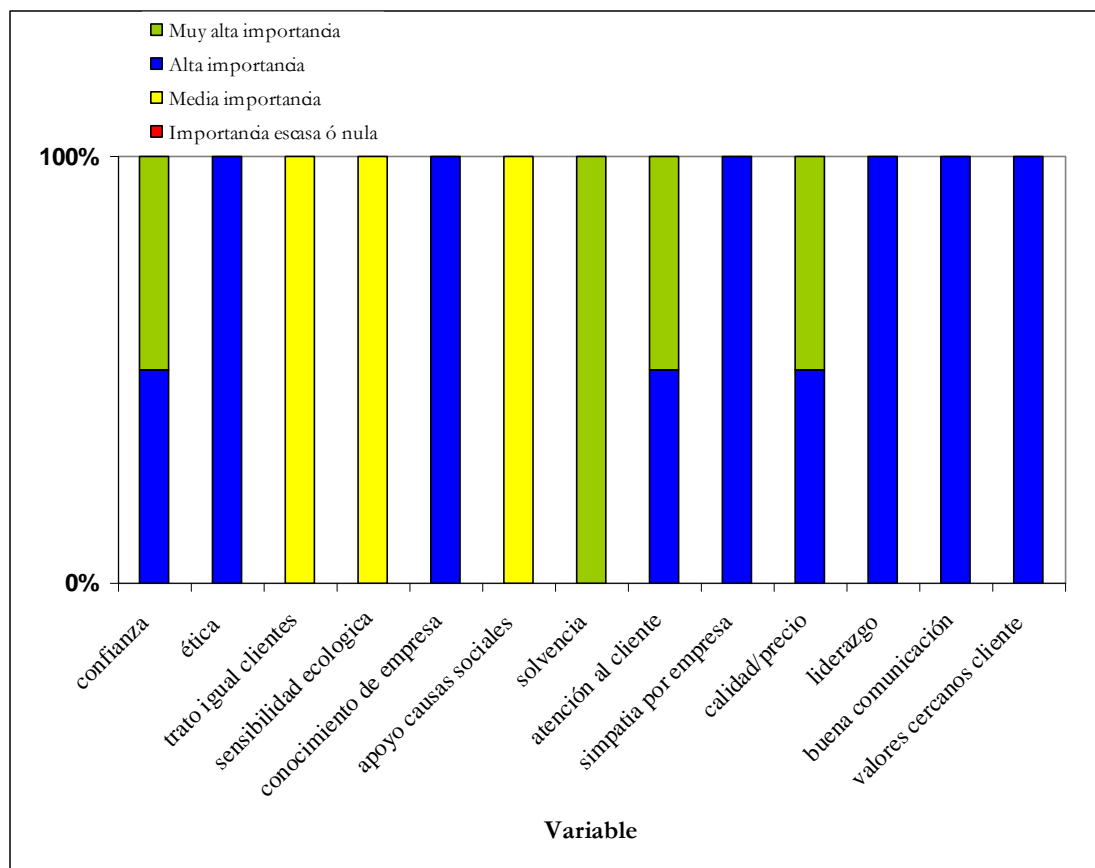
Fuente: elaboración propia

También en la estimación del peso de los diferentes atributos que se consideran a la hora de valorar la reputación de las empresas se obtienen en este caso unos resultados diferentes a los proporcionados por otros colectivos: en esta ocasión es la obtención de resultados positivos el factor más valorado, por delante del comportamiento ético y la calidad de la oferta comercial. Este resultado puede considerarse como lógico, al ser coherente con la elevada ponderación otorgada al atributo solvencia en la valoración de empresas aseguradoras.

#### 3.4.5 Resultados estudio cuantitativo, mediadores

Por último, se muestran los resultados correspondientes a los dos mediadores que participaron en el estudio, uno a título individual y el otro en representación del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros. El objetivo de este apartado es obtener una visión de la valoración particular de los atributos determinantes de la reputación y su presencia en las empresas aseguradoras por parte de este colectivo.

**Bloque 1. Calificación de la importancia atribuida a los diferentes atributos determinantes de la valoración de una empresa aseguradora**

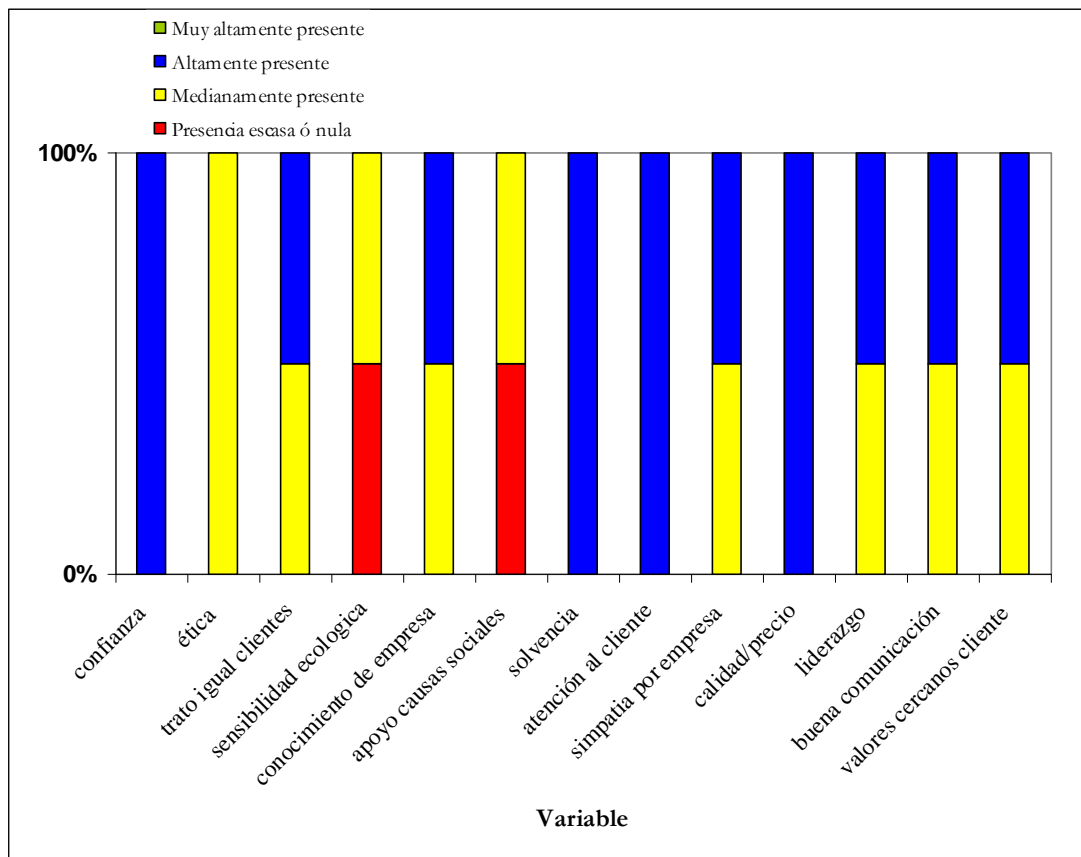


Fuente: elaboración propia

Los mediadores atribuyen una importancia elevada a todos los factores considerados en la evaluación de las empresas aseguradoras: ninguno de ellos es considerado de escasa o nula importancia y sólo tres (trato igual a clientes, sensibilidad ecológica y apoyo a causas sociales), de importancia media. Destacan sobre el resto la solvencia (único que logra una puntuación máxima unánime) y los factores evaluadores de la calidad de la oferta comercial, atención al cliente y relación calidad-precio.



## Bloque 2. Evaluación de la presencia de los diferentes atributos en las empresas aseguradoras

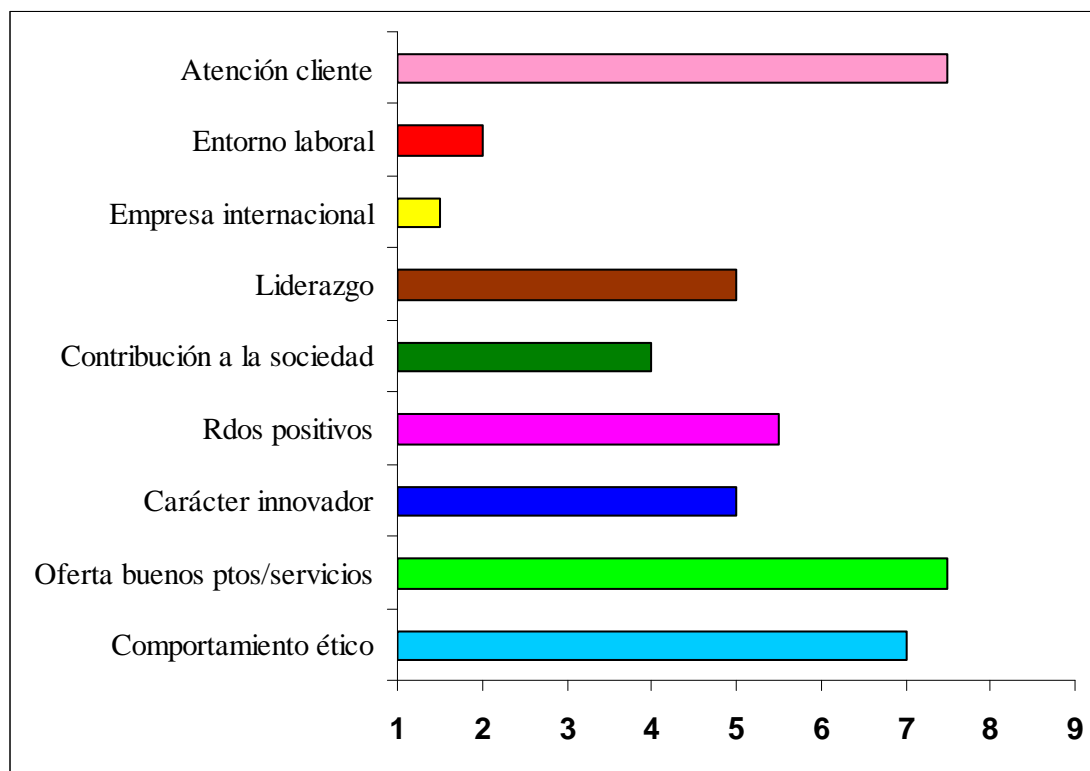


Fuente: elaboración propia

Los mediadores también consideran a los atributos con menor grado de presencia en las empresas del sector de lo que supone su importancia en la valoración de las mismas.

Ninguno de los factores analizados es percibido como muy altamente presente, y, de nuevo, los relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa ocupan los últimos puestos en lo referente a este punto. Los atributos funcionales (en primer lugar los relacionados con la calidad y en segundo los relativos a la garantía), obtienen la consideración de variables con mayor presencia entre las empresas aseguradoras.

### Bloque 3. Ordenación de factores en la construcción de la reputación corporativa en el sector asegurador



Fuente: elaboración propia

Los mediadores coinciden con otros colectivos estudiados (UNESPA, prensa especializada y clientes) en otorgar el mayor peso a los atributos relacionados con la calidad de la oferta comercial a la hora de estimar la reputación alcanzada por una empresa del sector, seguidos del comportamiento ético, que lograba la misma posición en el caso del último grupo.

### 3.5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, REVISIÓN DOCUMENTAL

El último apartado del capítulo se dedica a la presentación de la información recogida en diferentes estudios e informes que se han publicado durante el año 2011 acerca del comportamiento, opiniones y actitudes de los clientes del sector asegurador. Estas publicaciones se han elaborado con objetivos diferentes de las planteadas en la investigación, por lo cual exclusivamente se mostrará aquella información recogida en ellas que, de una forma u otra, ha sido extraída también en el trabajo realizado, con el fin de contrastar el grado de similitud entre ambas.

A continuación se presentan, de forma sintética, estos resultados, tras una breve introducción de cada uno de los estudios.

### 3.5.1 Revisión documental, principales resultados

- Estudio: *Compañías creíbles*

Realizado por la empresa Random y publicada por Marketing News, este estudio analiza, a través de una encuesta telefónica entre 600 hombres y mujeres de 21 a 65 años de toda España, el grado de credibilidad ofrecido a los clientes por diferentes compañías de servicios. La investigación plantea el estudio de la credibilidad en cinco sectores: compañías aéreas, compañías energéticas (electricidad y gas), sector bancario, sector de telefonía e Internet y compañías aseguradoras.

En el estudio, la credibilidad del sector asegurador recibe una valoración media, inferior a la de empresas de transporte aéreo y energéticas pero superior a la de los sectores bancario y de comunicaciones (este último obtiene la peor valoración). Las compañías del sector sólo ofrecen una alta credibilidad al 15,1% de los encuestados (dato muy próximo al medio -15%-). El 48,3% de los encuestados considera de nivel alto el riesgo contraído a la hora de contratar un seguro (frente a valores extremos de un 37,6% en el caso de la contratación de un servicio de transporte aéreo y un 57,7% para contratos de suministros de servicios de telefonía e Internet)

- Estudio: *Motivos de elección de una determinada compañía para contratar los seguros*

Realizado por FRS Inmark mediante encuestas a individuos de ambos sexos, de 18 o más años, residentes en poblaciones de más de 2000 habitantes y con algún tipo de relación financiera, este estudio se dirige a analizar el comportamiento financiero y asegurador de los particulares en España.

Podemos destacar las siguientes informaciones obtenidas de este estudio (Aseguranza, 2011):

- Los motivos señalados por los encuestados como determinantes de la contratación de un seguro varían en función del canal empleado en la contratación. Cuando la suscripción se ha realizado a través de la aseguradora, esos factores fueron el precio (en un 47,9% de las ocasiones), la recomendación (36,6%) y la solvencia y solidez de la entidad (20,8%). En caso de contratación a través de entidad bancaria, los motivos aducidos fueron la imposición por parte de la entidad (46,4%), su ofrecimiento (29,4%) y su recomendación (18,6%).
- El precio es el principal factor determinante de elección de empresa aseguradora en los ramos de vida (no ligado a préstamo), automóviles (tanto suscrito a través de aseguradora como mediante entidad bancaria), hogar y accidentes.

- El conocimiento de las coberturas o del grado de satisfacción de los clientes con la empresa aseguradora no aparece entre los factores mencionados en el estudio (no se ha logrado averiguar si esto se debe a la no consideración de dichos ítems el estudio o al escaso valor de la cifra de respuestas logrado).

- Estudio: *La experiencia del cliente en seguros*

Realizado por RBI-Inese, Xupera y MK Site a través de 1000 encuestas telefónicas a asegurados, el objetivo del trabajo es proporcionar información acerca de la valoración de la experiencia de los entrevistados en su trato con las empresas aseguradoras que les facilite a éstas la toma de decisiones estratégicas con relación al cliente y les permita distinguirse de la competencia por la vía de experiencias satisfactorias en el 100% de los contactos que se produzcan. Dentro de las conclusiones del estudio podemos destacar las siguientes (Actualidad Aseguradora, 2011):

- En torno al 85% de los encuestados afirma que recomendaría la contratación de su seguro con la compañía actual. Los niveles de satisfacción más elevados se encuentran en los seguros de salud (87%) y los más bajos en los seguros de vida (77%).
- El 90% quedaron satisfechos con la respuesta de la aseguradora en el tratamiento de un siniestro.
- El 84% permanece con su compañía en los dos últimos años. El ramo en el que se ha producido un mayor cambio en la selección de proveedor es el de automóviles.
- El 26% de los encuestados no han leído el contrato de seguros. El 14% no lo han entendido.
- El 11% de las personas que respondieron a la encuesta utilizan las redes sociales para contratar o informarse sobre seguros.

- Estudio: *Achieving a Competitive Advantage Through Consumer-Focused Innovation*

El estudio, encargado y diseñado por la empresa Accenture<sup>43</sup>, tenía como objetivo suministrar información a las empresas aseguradoras acerca de los principales cambios que está sufriendo el sector a nivel mundial, de manera que puedan adaptar sus estrategias a esta nueva situación, reconociendo las nuevas capacidades que son necesarias en este nuevo contexto e implementando estrategias innovadoras centradas en el cliente. Con tal fin se encargó a la empresa Lightspeed Research la realización de 7.010 entrevistas a una muestra representativa, en cuanto a nivel de renta, sexo y edad, de asegurados de trece países diferentes (entre ellos España). Algunos de los

---

<sup>43</sup> Un resumen del mismo se encuentra disponible en [http://nstore.accenture.com/IM/FinancialServices/AccentureLibrary/data/pdf/cons\\_driven\\_inn\\_pr es.pdf](http://nstore.accenture.com/IM/FinancialServices/AccentureLibrary/data/pdf/cons_driven_inn_pr es.pdf).

datos que se obtuvieron, relativos a los clientes del sector españoles, fueron los siguientes:

- El 82% de los consumidores españoles del sector asegurador afirma plantearse el cambio de compañía. Ésta es la cifra más alta de toda Europa, tras la correspondiente a Gran Bretaña, y la tercera de todos los países integrados en la muestra (el primer lugar correspondió a China).
  - El 68% de los asegurados españoles menores de 35 años están dispuestos a utilizar los dispositivos móviles para interactuar con las compañías y tramitar reclamaciones.
  - El 43% de los usuarios consultados de entre 18 y 24 años estarían dispuestos a pagar más por un seguro que se ajustara a sus necesidades. Esta cifra es la más alta de toda Europa, aunque entre el total de los países que fueron objeto de estudio se encuentra cerca del valor medio.
- Estudio: *Motivos de elección de una determinada compañía para contratar los seguros*

Realizado por Inov Finance para INESE, el objetivo del estudio era obtener información acerca del consumo de seguros durante la actual crisis económica. El estudio se basó en la realización de 376 encuestas, enviadas a través de email, entre una muestra representativa de asegurados de distintas categorías socio-profesionales, lugares de residencia, grupos de edades y sexos. Algunos de los resultados obtenidos son los siguientes:

- La crisis apenas ha cambiado el consumo de seguros, ya que únicamente un 18% de los encuestados reconoce haber reducido mucho su gasto en este apartado. Esto supone una consideración de los servicios de seguros parecida a la de los bienes de primera necesidad. Por ejemplo, una reducción similar en el caso de la ropa y el calzado reconocen haberla llevado a cabo el 19% de los encuestados.
- Un 46,5% de los encuestados está dispuesto a mantener su gasto en seguros, a pesar de la crisis, mientras que un 35,6% piensa reducirlo.
- El 44% de las personas que respondieron a la encuesta reconocieron haber revisado sus seguros para ajustar sus precios, frente a un 39% que no lo hizo. La revisión de las coberturas alcanza un porcentaje menor: el 41% (el 43% reconoció no haberlo hecho) Pese a la crisis, el 68% de los clientes sigue confiando en las empresas aseguradoras.
- El pago rápido de los siniestros (41%) y el establecimiento de un diálogo más directo con el cliente (34%) son las principales expectativas de los encuestados con relación a sus proveedores de seguros. La reducción de primas no es considerada una prioridad para los clientes, ocupando sólo el quinto puesto dentro de los factores determinantes de las decisiones de compra o renovación de productos (26%).

▪ Estudio: *La percepción social del seguro en España*

En consonancia con su objetivo de contribuir a la mejora de la cultura aseguradora de los ciudadanos y la percepción social del seguro, el Instituto de Ciencias del Seguro de la Fundación Mapfre ha llevado a cabo durante el pasado año, con la colaboración de ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), un estudio dirigido a identificar, dimensionar, estructurar y cuantificar las percepciones sociales dominantes sobre el sector del seguro, combinando para ello una metodología cualitativa (realización de grupos de discusión entre población de 30 a 50 años con algún grado de influencia sobre decisiones del hogar, el presupuesto y la contratación de distintos productos y servicios) y una cuantitativa (realización de entrevistas telefónicas entre población de 25 a 65 años con algún grado de influencia sobre decisiones del hogar, el presupuesto y la contratación de distintos productos y servicios). Las reuniones grupales se celebraron en Madrid, Barcelona, Sevilla y Bilbao mientras que las entrevistas (2.000) se realizaron a lo largo de todo el territorio nacional, entre una muestra representativa de población de distintos sexos, grupos de edad y lugares de residencia.

Algunos datos obtenidos en el estudio que guardan relación con los objetivos de la investigación efectuada son los siguientes:

- El 92,1% de los participantes en el estudio buscaría información sobre coberturas antes de contratar un seguro; el 46,6% efectuaría dicha búsqueda sobre precios. Otros factores (calidad del servicio, solidez y solvencia de la compañía...) obtienen una consideración muy inferior.
- Entre los principales medios para la obtención de información, el 49,3% empleó medios personales (oficina, corredor, banco...), mientras que un 48,2% utilizó herramientas de Internet (sitios webs corporativos, comparadores de precios, opiniones en foros...). Estos recursos superan considerablemente en cuanto a uso a otros como recomendaciones, obtención de información telefónica o publicidad.
- El 55,8% de los encuestados considera al precio el principal factor determinante de las decisiones de contratación.
- El 42,3% de los atributos que se asignan al sector tiene carácter positivo, frente a un 35,0% que tienen naturaleza negativa. Dentro de los primeros destacan la calidad del servicio, su necesidad/utilidad y la confianza y fiabilidad. En cuanto a los negativos los mayores porcentajes se atribuyen a las variables interesados/oportunistas y engañoso/no sinceridad.
- El 40,4% de los encuestados está de acuerdo en que la calidad de servicio de las aseguradoras cada vez es mayor. El 39,9% califica al sector como altamente innovador.
- Las mayores diferencias encontradas entre los productos se refieren a la calidad del servicio (41,2%). Las menores, a las coberturas (19,8%)
- El 54,3% de los encuestados califica la información recibida sobre los seguros como muy técnica y poco clara. Un 33,9% asegura que no suele leerse los contratos, frente a un 38,1% que sí lo hace.

- Un 91,5% de los entrevistados desearía obtener más información sobre el funcionamiento y características del sector asegurador. La información requerida se refiere preferentemente a coberturas/prestaciones (41,4%) y referencias a la letra pequeña/transparencia/no empleo de tecnicismos (40,0%).

▪ *Informe Anual del Servicio de Reclamaciones 2011*

Anualmente, el Servicio de Reclamaciones de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones elabora un informe con las actividades desarrolladas durante el año. Su objetivo es reforzar la transparencia y las buenas prácticas que han de regir el sector.

Del último informe publicado (año 2011) se pueden extraer datos relevantes de cara a los objetivos planteados en la investigación:

- El número de expedientes de reclamación iniciados disminuyó un 4,27% en relación al dato del 2010. En el caso de los expedientes de reclamaciones frente a entidades aseguradoras, esa disminución fue del 4,59%.
- Dentro de las consultas resueltas durante todo el año, el motivo más común de reclamación fue, en el ramo de vida, desacuerdos en la aplicación e interpretación de los contratos, seguido de quejas sobre deficiente obtención de información previa a la contratación o discordancia entre lo solicitado a la entidad y lo finalmente firmado. En el ramo de no vida, los datos varían en función del tipo de seguro, aunque los problemas de aplicación e interpretación de la póliza siempre se encuentran en los primeros puestos.
- En el caso de las reclamaciones presentadas frente a la actividad desarrollada por los mediadores, el principal motivo de queja es el de asistencia inexistente o deficiente por parte del mediador en caso de siniestro (70,42%).

### **3.5.2 Análisis comparativo de los resultados obtenidos de la revisión documental y los captados en la investigación primaria**

En líneas generales, podemos encontrar grandes coincidencias entre los datos recogidos en la mayor parte de los informes presentados y los obtenidos en los estudios cualitativos y cuantitativos efectuados sobre particulares ajenos al sector. Como principales puntos de coincidencia, podemos destacar:

- El elevado grado de satisfacción con los productos contratados y los servicios prestados, lo que se traduce en la predisposición a recomendar los servicios contratados y no cambiar de compañía.
- La consideración del servicio prestado por la compañía en el tratamiento de un siniestro como factor más valorado.

- El escaso peso relativo del precio de las primas como factor determinante de la valoración de una compañía, aunque se trata de un atributo clave en la decisión de contratación de nuevos productos, junto a las coberturas.
- La referencia a la redacción del contrato (abuso de tecnicismos, lenguaje confuso, letra pequeña) como principal factor de descontento de los clientes con las empresas del sector.
- La consideración del seguro como producto de primera necesidad, lo que lleva al mantenimiento de su contratación incluso en situaciones de crisis profunda como la actual. A esta misma conclusión se llegaba en la mayor parte de los estudios cualitativos efectuados sobre los diferentes grupos de interés. En estos casos, los clientes suelen reaccionar revisando primas y coberturas, pero manteniendo su condición de clientes del sector.

En cuanto a las principales discrepancias encontradas, éstas se centran en los siguientes aspectos:

- Un mayor empleo de Internet en la contratación y, sobre todo, en la búsqueda de información, de lo que se destacaba en la investigación realizada. Incluso el nivel de utilización de las redes sociales en la contratación o búsqueda de información sobre seguros se puede calificar de considerable (11%).
- Un menor peso del precio como factor determinante de la contratación en los consumidores de menor edad (en alguna entrevista, como la celebrada con la DGS, este comportamiento se atribuía expresamente a los clientes pertenecientes a grupos de edad más avanzada).



## CONCLUSIONES

### 4.1 PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas de la investigación realizada. Dado que en el apartado anterior se han presentado los resultados obtenidos en las entrevistas celebradas con cada uno de los grupos de interés, este apartado se limita a exponer los resultados globales de la investigación, presentando, de existir y considerarse significativas, las características valorativas específicas de cada colectivo.

#### 4.1.1 Conclusiones sobre el conocimiento y la valoración del concepto “reputación corporativa”

- Aunque el término resulta conocido para los diferentes grupos investigados, su consideración no es coincidente con la acepción del mismo generalmente aceptada, identificándose en la mayor parte de los casos con expresiones como “imagen” y “percepción”. En determinados casos se ha comprobado que este término sigue confundiendo con el término “Responsabilidad Social Corporativa”.
- A pesar de no existir un conocimiento exacto de la expresión, todos los colectivos atribuyen a la reputación corporativa una gran importancia, al relacionarlo con objetivos de negocio (resultados y ventas, fundamentalmente). Determinados colectivos de profesionales relacionados en el sector consideran clave la obtención de una buena reputación en el momento actual debido al cada vez mayor uso de las redes sociales en la expresión de valoraciones de la experiencias por parte de los clientes.
- No se distinguen especiales diferenciaciones en cuanto a la importancia atribuida a la reputación entre el sector asegurador y el conjunto de sectores empresariales.
- Como determinantes genéricos de la reputación, los entrevistados mencionaron principalmente el cumplimiento de las expectativas de los clientes y el comportamiento éticamente correcto. En lo que hace referencia al sector asegurador, el factor que en mayor grado ha sido mencionado como determinante de la reputación es la satisfacción del cliente con el trato dispensado por su compañía en el tratamiento de un siniestro.

#### **4.1.2 Conclusiones sobre la valoración de las relaciones comerciales establecidas con las empresas aseguradoras**

- En general, los clientes del sector se sienten satisfechos con el trato dispensado por sus proveedores de seguros. Así lo indican el aparentemente elevado grado de fidelidad que manifiestan (medido por la antigüedad de sus pólizas), la alta satisfacción obtenida, en términos generales, en la gestión de siniestros y la predisposición expresada por la práctica totalidad de los entrevistados a recomendar los seguros que tienen contratados.
- Como principal queja expresada por la mayor parte de los entrevistados, destaca su insatisfacción con la información contenida en los contratos de seguros, que tachan de “oscura” “farragosa” y con un exceso de “letra pequeña”.
- El factor más valorado por los clientes a la hora de proceder a la contratación de un seguro es el servicio recibido, obteniendo también consideraciones elevadas el precio de las pólizas (en el caso de clientes particulares no pertenecientes al sector) y la solvencia de la entidad y las coberturas (en el caso de la mayor parte de entidades y profesionales del sector).

#### **4.1.3 Conclusiones sobre la valoración de situaciones y comportamientos propios de empresas aseguradoras que guardan relación con su reputación**

- Con carácter general, las empresas aseguradoras son consideradas organizaciones preocupadas por el bienestar de la sociedad. El principal motivo presentado como causa de esta valoración es el carácter social propio de la actividad aseguradora. Esta percepción es propia de todos los grupos de interés estudiados salvo de los clientes ajenos al sector.
- El sector es considerado un sector rentable, pero con un nivel de rentabilidad estable y más bajo que el obtenido en otras ramas de la actividad. De nuevo la percepción de los clientes no profesionales sobre este tema varía, ya que en su opinión la rentabilidad alcanzada por las empresas aseguradoras no sólo es positiva, sino también elevada.
- También es general la opinión de que la crisis económica, aunque ha afectado al sector, lo ha hecho en menor medida que a otros sectores. El principal factor explicativo de este hecho es la mayor estabilidad del negocio asegurador, motivado por el carácter básico y, en ocasiones, obligatorio, de ciertos seguros. Aún así, es generalizada la opinión de que el negocio asegurador ha disminuido en los últimos años, y esta disminución ha repercutido negativamente sobre las primas.
- El sector asegurador es considerado como bien gestionado. Los buenos resultados obtenidos y la reducción en el número de quejas

de los clientes son los principales motivos expresados que sustentan tal opinión.

- El juicio general sobre el comportamiento ético de las empresas del sector es positivo, recibiendo la consideración de “bueno” o “muy bueno”, en función del colectivo.
- El sector asegurador tiene la consideración general de “buen sitio para trabajar”, aunque las explicaciones a dicha consideración son múltiples en función del sujeto entrevistado.

#### **4.1.4 Conclusiones sobre la valoración de las relaciones profesionales desarrolladas por las empresas aseguradoras**

- En general, el nivel de satisfacción mostrado por los distintos profesionales y entidades respecto a las relaciones establecidas con el sector es elevado, y los escasos motivos de queja expresados (falta de información, exceso de servicios requeridos...) no pueden ser considerados como reclamaciones generales.

#### **4.1.5 Conclusiones sobre la valoración de los atributos determinantes de la reputación de las empresas aseguradoras**

- Los principales factores determinantes en la valoración de las empresas del sector asegurador son los relacionados con la oferta comercial (calidad de los productos y servicios y atención al cliente), seguidos del comportamiento ético. Determinados colectivos confieren también gran importancia a otros atributos, como la innovación (prensa), el liderazgo (UNESPA), la contribución a la sociedad (Consortio de Compensación de Seguros) y la obtención de resultados financieros positivos (mediadores). Por el contrario, los atributos asociados a la Responsabilidad Social Corporativa (apoyo a causas sociales y sensibilidad ecológica) y el carácter de empresa internacional son los que gozan de una menor consideración.

#### **4.1.6 Conclusiones sobre la presencia de los atributos determinantes de la reputación en las empresas aseguradoras**

- La consideración de los atributos presentes en mayor grado en las empresas del sector coincide con aquellos a los que se ha asignado una mayor importancia: atención al cliente y oferta de buenos productos y servicios. Este hecho puede considerarse un dato más representativo del elevado nivel de reputación general alcanzado por las empresas aseguradoras.
- De forma análoga, los atributos considerados menos importantes son los de menor grado de presencia percibida: apoyo a causas sociales y sensibilidad ecológica.

#### **4.1.7 Conclusiones sobre los grupos de interés con mayor importancia en la valoración de la reputación de las empresas aseguradoras**

- Los colectivos a los que se ha planteado esta pregunta otorgan una elevada significación a todos los *stakeholders* en la construcción de la reputación de las empresas del sector, pero coinciden en considerar mayor el papel de clientes, prensa y trabajadores en esta función.

#### **4.2 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

El carácter exploratorio de la investigación realizada y la limitación de su alcance permiten vislumbrar la posibilidad de ampliación futura del estudio realizado mediante el desarrollo de otro tipo de investigaciones. Entre ellas destacan las siguientes:

- Extensión del estudio realizado a otros grupos de interés de carácter interno, como gestores, propietarios y trabajadores.
- Análisis descriptivo de la gestión de la reputación realizada por las empresas del sector.
- Evaluación de la validez de la aplicación de los instrumentos de medición reputacional existentes en el sector asegurador, extrayendo los potenciales aspectos diferenciales que debería considerar un índice específico de medición de la reputación en este sector (una vez obtenida la evaluación de los distintos atributos determinantes de la reputación por parte de los colectivos no incluidos en el estudio).
- Análisis de la reputación *online* en el sector, tanto de su valoración por parte de los diferentes grupos de interés como de su gestión por parte de las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Aced, C. et al.** *Visibilidad: Cómo Gestionar la Reputación en Internet*, Gestión 2000, Barcelona, 2009.

**Actualidad Aseguradora.** El 85% de los Asegurados Recomendaría su Compañía: Principales Conclusiones del Estudio “La Experiencia del Cliente en Seguros” Realizado por RBI-INESE, Xupera y Marketing Site, *Actualidad Aseguradora*, Nº 12, 2011.

**Aseguranza.** Motivos de los Particulares al Contratar Seguros. *Aseguranza*, Nº 165, pp. 26-28, Octubre, 2011.

**Beer, A.** Gestión Empresarial en Situaciones de Crisis: un Ejemplo Práctico. *Gerencia de Resgos y Seguros*, Año 25, Nº 100, pp. 88-97, 2008.

**Bennis, W. et al.** *Transparency: Create a Culture of Candor*. Jossey-Bass, San Francisco, 2008.

**Deephouse, D.** Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories, *Journal of Management* Nº 26, pp. 1091–1112, 2000.

**De Quevedo, Esther.** *Reputación y Creación de Valor: una Relación Circular*, Paraninfo, Madrid, 2003.

**Dowling, G.R.** *Corporate Reputations*, Kogan Page Ltd., London, 1996.

**Fombrun, Ch.** *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

**Fombrun, Ch.; Shanley, M.** What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal* Nº 33, pp. 233–258, 1990.

**Freeman, R.E.** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Harpercollins College Div, Nueva York, 1984.

**FIDA.** *Papeles para la Sostenibilidad. Guía para la Gestión de la Reputación Corporativa*, Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental, Madrid, 2003.

**Hall, R.**, A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Nº14, pp. 607–618, 1993.

**Hernández, J.** Reputación online: Necesidad de un Marco Conceptual y un Modelo de Gestión. Dentro de *La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica, Informe Anual 2011*, Pearson Educación, Madrid, 2011.

**Hill & Knowlton.** Reputation and the War for Talent, *Corporate Reputation Watch*, 2008.

**Khota, S. et al.** Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms, *European Management Journal*, Nº19, pp. 571–586, 2001.

**Olcese, A.; Rodríguez, M.A.** *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Concepto y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*, McGraw-Hill, Madrid, 2008.

**Reputation Institute.** Key Insights and Learning on Corporate Reputation. Excepted Article: “The Growing Role of Transparency” *Reputation Intelligence*, Vol. 1, Nº 1, 2009.

**Reputation Institute.** The Changing Face of Reputation Measurement, *Reputation Intelligence*, Vol. 2, Nº 3, 3– 9, 2010.

**Rodríguez, O.** *Community Manager*, Ediciones Anaya Multimedia, Madrid, 2011.

**Rubiños, M.** Evolución de las Marcas Financieras en España. Dentro de *La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica, Informe Anual 2011*, Pearson Educación, Madrid, 2011.

**Sotillo, S.** Modelos y Buenas Prácticas en la Gestión de la Reputación Corporativa. Dentro de *La Comunicación Empresarial y la Gestión de los Intangibles en España y Latinoamérica, Informe Anual 2011*, Pearson Educación, Madrid, 2011.

**Tabin, H.; Agranoff, C.** *Do It Yourself Online Reputation Management*, Pendant Publishing, Grand Junction, 2010.

**Villafañe, J.** *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*, Pirámide, Madrid, 1999.

**Villafañe, J.** *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*, Pirámide, Madrid, 2004.

**Villafañe, J.** Cómo Valoran la Reputación Corporativa los CEO's Españoles, dentro de *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2004: La Empresa Dialogante*, Madrid, 2004.

**Walker, K.** A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory, *Corporate Reputation Review*, Nº12, pp. 357–387, 2010.

**Weigelt, K; Camerer, C.** Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, Nº 9, Vol. 5, pp. 443-454, 1988.

**Wernerfelt, B.** A Resource - Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Nº 7, 1984.

## Referencias web

- Accenture. <http://www.accenture.com>
- Asociación Empresarial del Seguro. <http://www.accenture.com/>
- Business Week. <http://www.businessweek.com/>
- Centre for Reputation Leadership. <http://www.corporateexcellence.org/>
- Consejo General de Colegios de Mediadores de Seguros. <http://www.mediadoresdeseguros.com>
- Consorcio de Compensación de Seguros. <http://www.conorseguros.es>
- Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. <http://www.dgsfp.meh.es/>
- Financial Times. <http://www.ft.com>
- Fortune. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>
- Fundación Mapfre. <http://www.fundacionmapfre.com/>
- Hay Group. <http://www.haygroup.com>
- Hill Knowlton Strategies. <http://www.hkstrategies.com/>
- Hill Knowlton Strategies. <http://www.hkstrategies.com/>
- ICEA. <http://www.icea.es>

- Inese. <http://www.inese.es>
- Marketing News. <http://www.marketingnews.es/>
- Merco. <http://www.merco.info/es>
- Miguel del Fresno. <http://www.migueldelfresno.com/>
- Prestigia Online. <http://www.prestigiaonline.com/>
- Ranking de Reputación Corporativa. <http://www.rankingdereputacion.cl/>
- Reputation Institute. <http://www.reputationinstitute.com/>
- ReputationRx. <http://www.reputationrx.com/>
- Taylor Nelson Sofres. <http://www.tnsglobal.com/>
- Villafañe & Asociados Consultores. <http://www.villafane.com/>
- Weber Shandwicks International. <http://www.webershandwick.com/>



## CUESTIONARIOS ESTUDIO CUANTITATIVO

### Cuestionario general

**1.-Califique la importancia atribuida a cada uno de los siguientes atributos a la hora de valorar a una empresa aseguradora:**

	Importancia				NS/ NC
	Muy alta	Alta	Media	Poca	
Confianza en la empresa					
Comportamiento ético de la empresa					
Trato de igual a igual a los clientes					
Sensibilidad ecológica					
Conocimiento de la empresa					
Apoyo a causas sociales					
Empresa solvente					
Atención al cliente					
Simpatía por la empresa					
Calidad/precio de la oferta comercial					
Liderazgo fuerte y respetado					
Buena comunicación					
Reconocimiento en la empresa de valores cercanos al cliente					

**2.- Indique el grado en el que en su opinión se encuentran presentes las siguientes características en los prestadores de servicios de seguros que más conozca:**

	Presencia				NS/ NC
	Muy alta	Alta	Mediana	escasa ó nula	
Confianza en la empresa					
Comportamiento ético de la empresa					
Trato de igual a igual a los clientes					
Sensibilidad ecológica					
Conocimiento de la empresa					
Apoyo a causas sociales					
Empresa solvente					
Atención al cliente					
Simpatía por la empresa					
Calidad/precio de la oferta comercial					
Liderazgo fuerte y respetado					

	Presencia				NS/ NC
	Muy alta	Alta	Mediana	escasa ó nula	
Buena comunicación					
Reconocimiento en la empresa de valores cercanos al cliente					

**3.-Ordene de mayor (9 puntos) a menor (1 punto) los siguientes factores en relación a la importancia que para Ud. tiene su posesión por parte de una empresa aseguradora:**

<b>Factor</b>	<b>Puntuación (1-9)</b>
Buen comportamiento ético	
Oferta de buenos productos y servicios	
Condición de empresa innovadora	
Obtención de buenos resultados financieros	
Contribución a la sociedad <sup>44</sup>	
Liderazgo en el mercado	
Carácter de empresa internacional	
Entorno laboral adecuado <sup>45</sup>	
Buena atención al cliente	

### **Cuestionario UNESPA - DGS**

**1.-Califique la importancia atribuida a cada uno de los siguientes atributos a la hora de valorar a una empresa aseguradora:**

	Importancia				NS/NC
	Muy alta	Alta	Media	Poca	
Confianza en la empresa					
Comportamiento ético de la empresa					
Trato de igual a igual a los clientes					
Sensibilidad ecológica					
Conocimiento de la empresa					
Apoyo a causas sociales					
Empresa solvente					
Atención al cliente					
Simpatía por la empresa					
Calidad/precio de la oferta comercial					
Liderazgo fuerte y respetado					
Buena comunicación					
Reconocimiento en la empresa de valores cercanos al cliente					

<sup>44</sup> Apoyo a causas sociales, protección del medio ambiente...

<sup>45</sup> Buen trato a empleados, consideración de la empresa como buen sitio para trabajar...

2.- Indique la importancia que a su juicio tienen los siguientes grupos de interés en la construcción de la reputación corporativa de una empresa aseguradora:

	Importancia				NS/ NC
	Muy alta	Alta	Media	Poca	
Clientes					
Mediadores					
Otros proveedores (peritos, abogados)					
Prensa					
Recursos Humanos					
Administración					
Inversores					

3.- Ordene de mayor (9 puntos) a menor (1 punto) los siguientes factores en relación a la importancia que para Ud. tiene su posesión por parte de una empresa aseguradora:

<i>Factor</i>	<i>Puntuación (1-9)</i>
Buen comportamiento ético	
Oferta de buenos productos y servicios	
Condición de empresa innovadora	
Obtención de buenos resultados financieros	
Contribución a la sociedad <sup>46</sup>	
Liderazgo en el mercado	
Carácter de empresa internacional	
Entorno laboral adecuado <sup>47</sup>	
Buena atención al cliente	

<sup>46</sup> Apoyo a causas sociales, protección del medio ambiente...

<sup>47</sup> Buen trato a empleados, consideración de la empresa como buen sitio para trabajar...

## COLECCIÓN “CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN”

Para cualquier información o para adquirir nuestras publicaciones puede encontrarnos en:

FUNDACIÓN MAPFRE  
Publicaciones

Paseo de Recoletos 23 – 28004 Madrid – (España)  
[www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro)

196. La reputación corporativa en empresas aseguradoras: análisis y evaluación de factores explicativos. 2014
195. La acción directa del perjudicado en el ordenamiento jurídico comunitario. 2013
194. Investigaciones en Seguros y Gestión del Riesgo: RIESGO 2013
193. Viability of Patent Insurance in Spain. 2013
192. Viabilidad del seguro de patentes en España. 2013
191. Determinación de zonas homogéneas de riesgo para los rendimientos de distintos cultivos de la región pampeana en Argentina. 2013
190. Género y promoción en los sectores financiero y asegurador. 2013
189. Viabilidad del seguro de patentes en España. 2013
188. El control interno y la responsabilidad penal en la mediación de seguros privados. 2013
187. Una introducción al gobierno corporativo en la industria aseguradora en América Latina. 2013
186. Mortalidad de jóvenes en accidentes de tráfico. 2012
185. Las reclamaciones derivadas de accidentes de circulación por carretera transfronterizos. 2012
184. Efecto disuasorio del tipo de contrato sobre el fraude. 2012
183. Claves del Seguro Español: una aproximación a la Historia del Seguro en España. 2012

182. La responsabilidad civil del asegurador de asistencia sanitaria. 2012
181. Colaboración en el contrato de Reaseguro. 2012
180. Origen, situación actual y futuro del seguro de Protección Jurídica. 2012
179. Experiencias de microseguros en Colombia, Perú y Brasil. Modelo socio agente. 2012
178. El agente de seguros y su Responsabilidad Civil. 2012
177. Riesgo operacional en el marco de Solvencia II. 2012
176. Un siglo de seguros marítimos barceloneses en el comercio con América (1770-1870). 2012
175. El seguro de Caución. 2012
174. La contabilidad de los corredores de seguros y los planes y fondos de pensiones. 2012
173. El seguro de Vida en América Latina. 2011
172. Gerencia de riesgos sostenibles y Responsabilidad Social Empresarial en la entidad aseguradora. 2011
171. Investigaciones en Seguros y Gerencia de Riesgos. 2011
170. Introdução ao Resseguro. 2011
169. La salud y su aseguramiento en Argentina, Chile, Colombia y España. 2011
168. Diferencias de sexo en conductas de riesgo y tasa de mortalidad diferencial entre hombres y mujeres. 2011
167. Movilización y rescate de los compromisos por pensiones garantizados mediante contrato de seguros. 2011
166. Embedded Value aplicado al ramo No Vida. 2011
165. Las sociedades cautivas de Reaseguro. 2011
164. Daños del amianto: litigación, aseguramiento de riesgos,y fondos de compensación.. 2011
163. El riesgo de tipo de interés: experiencia española y Solvencia II. 2011

162. I Congreso sobre las Nuevas Tecnologías y sus repercusiones en el Seguro: Internet, Biotecnología y Nanotecnología. 2011
161. La incertidumbre bioactuarial en el riesgo de la longevidad. Reflexiones bioéticas. 2011
160. Actividad aseguradora y defensa de la competencia. La exención antitrust del sector asegurador. 2011
159. Estudio empírico sobre la tributación de los seguros de vida. 2010
158. Métodos estocásticos de estimación de las provisiones técnicas en el marco de Solvencia II. 2010
157. Introducción al Reaseguro. 2010
156. Encuentro Internacional sobre la Historia del Seguro. 2010
155. Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado. 2010
154. El Seguro de Crédito en Chile. 2010
153. El análisis financiero dinámico como herramienta para el desarrollo de modelos internos en el marco de Solvencia II. 2010
152. Características sociodemográficas de las personas con doble cobertura sanitaria. Un estudio empírico. 2010
151. Solidaridad impropia y seguro de Responsabilidad Civil. 2010
150. La prevención del blanqueo de capitales en las entidades aseguradoras, las gestoras y los corredores de seguros 2010
149. Fondos de aseguramiento agropecuario y rural: la experiencia mexicana en el mutualismo agropecuario y sus organizaciones superiores. 2010
148. Avaliação das Provisões de Sinistro sob o Enfoque das Novas Regras de Solvência do Brasil. 2010
147. El principio de igualdad sexual en el Seguro de Salud: análisis actuarial de su impacto y alcance. 2010
146. Investigaciones históricas sobre el Seguro español. 2010
145. Perspectivas y análisis económico de la futura reforma del sistema español de valoración del daño corporal. 2009

144. Contabilidad y Análisis de Cuentas Anuales de Entidades Aseguradoras (Plan contable 24 de julio de 2008). 2009
143. Mudanças Climáticas e Análise de Risco da Indústria de Petróleo no Litoral Brasileiro. 2009
142. Bases técnicas dinámicas del Seguro de Dependencia en España. Una aproximación en campo discreto. 2009
141. Transferencia Alternativa de Riesgos en el Seguro de Vida: Titulización de Riesgos Aseguradores. 2009
140. Riesgo de negocio ante asegurados con múltiples contratos. 2009
139. Optimización económica del Reaseguro cedido: modelos de decisión. 2009
138. Inversiones en el Seguro de Vida en la actualidad y perspectivas de futuro. 2009
137. El Seguro de Vida en España. Factores que influyen en su progreso. 2009
136. Investigaciones en Seguros y Gestión de Riesgos. RIESGO 2009.
135. Análisis e interpretación de la gestión del fondo de maniobra en entidades aseguradoras de incendio y lucro cesante en grandes riesgos industriales. 2009
134. Gestión integral de Riesgos Corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural. 2009
133. La designación de la pareja de hecho como beneficiaria en los seguros de vida. 2009
132. Aproximación a la Responsabilidad Social de la empresa: reflexiones y propuesta de un modelo. 2009
131. La cobertura pública en el seguro de crédito a la exportación en España: cuestiones prácticas-jurídicas. 2009
130. La mediación en seguros privados: análisis de un complejo proceso de cambio legislativo. 2009
129. Temas relevantes del Derecho de Seguros contemporáneo. 2009
128. Cuestiones sobre la cláusula cut through. Transferencia y reconstrucción. 2008

127. La responsabilidad derivada de la utilización de organismos genéticamente modificados y la redistribución del riesgo a través del seguro. 2008
126. Ponencias de las Jornadas Internacionales sobre Catástrofes Naturales. 2008
125. La seguridad jurídica de las tecnologías de la información en el sector asegurador. 2008
124. Predicción de tablas de mortalidad dinámicas mediante un procedimiento bootstrap. 2008
123. Las compañías aseguradoras en los procesos penal y contencioso-administrativo. 2008
122. Factores de riesgo y cálculo de primas mediante técnicas de aprendizaje. 2008
121. La solicitud de seguro en la Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro. 2008
120. Propuestas para un sistema de cobertura de enfermedades catastróficas en Argentina. 2008
119. Análisis del riesgo en seguros en el marco de Solvencia II: Técnicas estadísticas avanzadas Monte Carlo y Bootstrapping. 2008
118. Los planes de pensiones y los planes de previsión asegurados: su inclusión en el caudal hereditario. 2007
117. Evolução de resultados técnicos e financeiros no mercado segurador iberoamericano. 2007
116. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2007
115. Sistemas de cofinanciación de la dependencia: seguro privado frente a hipoteca inversa. 2007
114. El sector asegurador ante el cambio climático: riesgos y oportunidades. 2007
113. Responsabilidade social empresarial no mercado de seguros brasileiro influências culturais e implicações relacionais. 2007
112. Contabilidad y análisis de cuentas anuales de entidades aseguradoras. 2007



111. Fundamentos actuariales de primas y reservas de fianzas. 2007
110. El Fair Value de las provisiones técnicas de los seguros de Vida. 2007
109. El Seguro como instrumento de gestión de los M.E.R. (Materiales Especificados de Riesgo). 2006
108. Mercados de absorción de riesgos. 2006
107. La exteriorización de los compromisos por pensiones en la negociación colectiva. 2006
106. La utilización de datos médicos y genéticos en el ámbito de las compañías aseguradoras. 2006
105. Los seguros contra incendios forestales y su aplicación en Galicia. 2006
104. Fiscalidad del seguro en América Latina. 2006
103. Las NIC y su relación con el Plan Contable de Entidades Aseguradoras. 2006
102. Naturaleza jurídica del Seguro de Asistencia en Viaje. 2006
101. El Seguro de Automóviles en Iberoamérica. 2006
100. El nuevo perfil productivo y los seguros agropecuarios en Argentina. 2006
99. Modelos alternativos de transferencia y financiación de riesgos "ART": situación actual y perspectivas futuras. 2005
98. Disciplina de mercado en la industria de seguros en América Latina. 2005
97. Aplicación de métodos de inteligencia artificial para el análisis de la solvencia en entidades aseguradoras. 2005
96. El Sistema ABC-ABM: su aplicación en las entidades aseguradoras. 2005
95. Papel del docente universitario: ¿enseñar o ayudar a aprender?. 2005
94. La renovación del Pacto de Toledo y la reforma del sistema de pensiones: ¿es suficiente el pacto político?. 2005
92. Medición de la esperanza de vida residual según niveles de dependencia en España y costes de cuidados de larga duración. 2005

91. Problemática de la reforma de la Ley de Contrato de Seguro. 2005
90. Centros de atención telefónica del sector asegurador. 2005
89. Mercados aseguradores en el área mediterránea y cooperación para su desarrollo. 2005
88. Análisis multivariante aplicado a la selección de factores de riesgo en la tarificación. 2004
87. Dependencia en el modelo individual, aplicación al riesgo de crédito. 2004
86. El margen de solvencia de las entidades aseguradoras en Iberoamérica. 2004
85. La matriz valor-fidelidad en el análisis de los asegurados en el ramo del automóvil. 2004
84. Estudio de la estructura de una cartera de pólizas y de la eficacia de un Bonus-Malus. 2004
83. La teoría del valor extremo: fundamentos y aplicación al seguro, ramo de responsabilidad civil autos. 2004
81. El Seguro de Dependencia: una visión general. 2004
80. Los planes y fondos de pensiones en el contexto europeo: la necesidad de una armonización. 2004
79. La actividad de las compañías aseguradoras de vida en el marco de la gestión integral de activos y pasivos. 2003
78. Nuevas perspectivas de la educación universitaria a distancia. 2003
77. El coste de los riesgos en la empresa española: 2001.
76. La incorporación de los sistemas privados de pensiones en las pequeñas y medianas empresas. 2003
75. Incidencia de la nueva Ley de Enjuiciamiento Civil en los procesos de responsabilidad civil derivada del uso de vehículos a motor. 2002
74. Estructuras de propiedad, organización y canales de distribución de las empresas aseguradoras en el mercado español. 2002
73. Financiación del capital-riesgo mediante el seguro. 2002

72. Análisis del proceso de exteriorización de los compromisos por pensiones. 2002
71. Gestión de activos y pasivos en la cartera de un fondo de pensiones. 2002
70. El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. 2002
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados; métodos estadísticos de cálculo. 2002
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica. 2001
67. Gestión directiva en la internacionalización de la empresa. 2001
65. Ética empresarial y globalización. 2001
64. Fundamentos técnicos de la regulación del margen de solvencia. 2001
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial. 2001
62. Seguridad Social: temas generales y régimen de clases pasivas del Estado. 2001
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros. 2001
60. Análisis técnico y económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea. 2001
59. Estudio sobre el euro y el seguro. 2000
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro. 2000
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España. 2000
54. El corredor de reaseguros y su legislación específica en América y Europa. 2000
53. Habilidades directivas: estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación. 2000
52. La estructura financiera de las entidades de seguros, S.A. 2000

51. Seguridades y riesgos del joven en los grupos de edad. 2000
50. Mixturas de distribuciones: aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la empresa aseguradora. 1999
49. Solvencia y estabilidad financiera en la empresa de seguros: metodología y evaluación empírica mediante análisis multivariante. 1999
48. Matemática Actuarial no vida con MapleV. 1999
47. El fraude en el Seguro de Automóvil: cómo detectarlo. 1999
46. Evolución y predicción de las tablas de mortalidad dinámicas para la población española. 1999
45. Los Impuestos en una economía global. 1999
42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento. 1998
41. De Maastricht a Amsterdam: un paso más en la integración europea. 1998
39. Perspectiva histórica de los documentos estadístico-contables del órgano de control: aspectos jurídicos, formalización y explotación. 1997
38. Legislación y estadísticas del mercado de seguros en la comunidad iberoamericana. 1997
37. La responsabilidad civil por accidente de circulación. Puntual comparación de los derechos francés y español. 1997
36. Cláusulas limitativas de los derechos de los asegurados y cláusulas delimitadoras del riesgo cubierto: las cláusulas de limitación temporal de la cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil. 1997
35. El control de riesgos en fraudes informáticos. 1997
34. El coste de los riesgos en la empresa española: 1995
33. La función del derecho en la economía. 1997
32. Decisiones racionales en reaseguro. 1996
31. Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos: análisis empírico del sector asegurador español. 1996
30. El tiempo del directivo. 1996

29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal. 1996
28. La naturaleza jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil. 1995
27. La calidad total como factor para elevar la cuota de mercado en empresas de seguros. 1995
26. El coste de los riesgos en la empresa española: 1993
25. El reaseguro financiero. 1995
24. El seguro: expresión de solidaridad desde la perspectiva del derecho. 1995
23. Análisis de la demanda del seguro sanitario privado. 1993
22. Rentabilidad y productividad de entidades aseguradoras. 1994
21. La nueva regulación de las provisiones técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. 1994
20. El Reaseguro en los procesos de integración económica. 1994
19. Una teoría de la educación. 1994
18. El Seguro de Crédito a la exportación en los países de la OCDE (evaluación de los resultados de los aseguradores públicos). 1994
16. La legislación española de seguros y su adaptación a la normativa comunitaria. 1993
15. El coste de los riesgos en la empresa española: 1991
14. El Reaseguro de exceso de pérdidas 1993
12. Los seguros de salud y la sanidad privada. 1993
10. Desarrollo directivo: una inversión estratégica. 1992
9. Técnicas de trabajo intelectual. 1992
8. La implantación de un sistema de controlling estratégico en la empresa. 1992
7. Los seguros de responsabilidad civil y su obligatoriedad de aseguramiento. 1992
6. Elementos de dirección estratégica de la empresa. 1992

5. La distribución comercial del seguro: sus estrategias y riesgos. 1991
4. Los seguros en una Europa cambiante: 1990-95. 1991
2. Resultados de la encuesta sobre la formación superior para los profesionales de entidades aseguradoras (A.P.S.). 1991
1. Filosofía empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos. 1991

## ÚLTIMOS LIBROS PUBLICADOS

Historia del seguro en España. 2014

Actas del III Congreso Internacional de Nuevas Tecnologías: sus repercusiones en el seguro: internet, biotecnología y nanotecnología: 12 y 13 de noviembre de 2012, Santiago de Chile. 2013

Emergencia y reconstrucción: el antes y después del terremoto y tsunami del 27F en Chile. 2012

Riesgo sistémico y actividad aseguradora. 2012

La historia del seguro en Chile (1810-2010). 2012

Modelo de proyección de carteras de seguros para el ramo de decesos. 2011

Desarrollo comercial del seguro colectivo de dependencia en España. 2010

La mediación de seguros en España: análisis de la Ley 26/2006, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. 2010

Museo del Seguro. Catálogo. 2010

Diccionario MAPFRE de Seguros. 2008

Teoría de la credibilidad: desarrollo y aplicaciones en primas de seguros y riesgos operacionales. 2008

El seguro de caución: una aproximación práctica. 2007

El seguro de pensiones. 2007

Las cargas del acreedor en el seguro de responsabilidad civil. 2006

Diccionario bilingüe de expresiones y términos de seguros: inglés-español, español-inglés. 2006

El seguro de riesgos catastróficos: reaseguro tradicional y transferencia alternativa de riesgos. 2005

La liquidación administrativa de entidades aseguradoras.2005

## **INFORMES Y RANKINGS**

Desde 1994 se publican anualmente estudios que presentan una panorámica concreta de los mercados aseguradores europeos, de España e Iberoamérica y que pueden consultarse en formato electrónico desde la página Web: [www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.org/cienciasdelseguro)

- Mercado español de seguros
- Mercado asegurador de Iberoamérica
- Ranking de grupos aseguradores europeos
- Ranking de grupos aseguradores iberoamericanos
- La percepción social del seguro en España. 2012
- Empezar en momentos de crisis: riesgos y factores de éxito. 2012
- Papel del seguro en el desarrollo sostenible. ICEA, 2013
- El seguro en la sociedad y la economía españolas. 2013
- La internacionalización de la empresa española: riesgos y oportunidades. 2014