

# Entendiendo el Riesgo Reputacional y sus consecuencias

[joseluis.soliscespedes@es.ey.com](mailto:joseluis.soliscespedes@es.ey.com)

 **ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

**AGER(S)**

Asociación Española de  
Gerencia de Riesgos y Seguros

## Índice de la Presentación

1. Introducción
2. Reputación: Definiciones
3. Efectos de la falta de reputación
4. Ejes y percepción de la reputación
5. Clases de Riesgos Reputacionales
6. Gestión del Riesgo Reputacional
7. COSO y Riesgo Reputacional, el modelo Ernst & Young
8. Conclusiones



AGE(R)S

# 1. Introducción

# Introducción

AGE(R)S

“Mas vale el buen nombre  
que las muchas riquezas”

Miguel de Cervantes

“ Seré rico si puedo guardar  
mi reputación”

Plauto

“ El mas puro tesoro al que  
puede aspirar un ser humano  
en estos tiempos es una  
reputación sin mancha, que le  
sobreviva”

William Shakespeare

*Las instituciones financieras son como las damas de la época Victoriana:  
la reputación era su activo maspreciado y al mismo tiempo el mas difícil de  
recuperar en caso de pérdida.*



AGER(S)

## 2. Reputación: Definiciones

## 2. Reputación: Definiciones

AGE(R)S

La **percepción** que los demás tienen sobre nosotros, “el que dirán” es una cuestión que a menudo nos preguntamos, y que refuerza la teoría de que la imagen que proporcionamos es un tema que nos preocupa.

**Sin embargo en la mayoría de las ocasiones desconocemos cuales son los factores que generan esa “buena imagen”, o lo que es más importante, cuales son las causas que pueden ocasionar la pérdida de la misma.**



## 2. Reputación: Definiciones

AGE(R)S

- ▶ Hasta ahora el concepto y la gestión de la imagen corporativa se ha tenido en cuenta en la mayoría de las ocasiones única y exclusivamente desde el punto de vista comercial o de negocio, ya que esa “*percepción positiva*” permite seguir alcanzando cuotas de mercado y seguir practicando la filosofía del “Go to Market”.
- ▶ En otro escenario, escándalos como el de Enron, Andersen, WorldCom o el reciente caso de los Créditos *Subprime* o de las Preferentes, han demostrado que la “*percepción negativa*” del mercado, es una de las mayores amenazas a las que se enfrenta una compañía y que su gestión y medición, es la mejor forma de asegurar el futuro gracias a la fidelización de clientes y la aproximación a nuevos mercados.



## 2. Reputación: Definiciones

AGER(S)

Noción de reputación

La definición

*“Reputación es la opinión o consideración que se tiene de alguien o de algo”; “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”*

Noción de reputación

*Imagen consolidada*

*La reputación es un estadio de consolidación de la imagen neta corporativa de la empresa “que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos” y es consecuencia de una relación eficaz y comprometida con dichos stakeholders.*

## 2. Reputación: Definiciones

AGER(S)

Noción de reputación

*Hacia una definición*

*“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés –stakeholders–, tanto internos como externos. 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”*

Noción de reputación

*Prestigio*

*“La reputación corporativa de una empresa es el prestigio mantenido a lo largo del tiempo, basándose en un conjunto de valores compartidos y estrategias, y deviene de la ‘excelencia’ alcanzada con cada stakeholder, asegurando la sostenibilidad y la diferenciación de la compañía por la vía de la gestión de su capital intelectual (intangibles)”*

FUENTE: IRC (2006)

## 2. Reputación: Definiciones

AGE(R)S

- ▶ “Daño que para la entidad resulta de una publicidad negativa en relación con sus prácticas de negocio, sea cierta o no, y que pueda afectar a su base de clientes, a sus costes de litigación o a sus ingresos”.
- ▶ Este “daño” para la entidad debe considerarse en términos relativos (por ejemplo, un hecho que afecta a una entidad igual que al resto del sector implicaría un menor impacto reputacional que en caso de ser una entidad afectada de manera exclusiva)”.  
**Banco de España**
- ▶ “El riesgo reputacional se refiere a la posibilidad de una opinión pública negativa respecto a prácticas institucionales, sea cierta o falsa, que deriva en una disminución de la base de clientes, litigios onerosos y/o una caída en los ingresos.
- ▶ El riesgo reputacional puede producir falta de liquidez y caídas en la cotización bursátil de la entidad, tal como ha ocurrido con algunas organizaciones durante la crisis *subprime*”.

**Financial Stability Institute.**

## 2. Reputación: Definiciones

AGER(S)

- ▶ Por otra parte, recordando el concepto de reputación corporativa como la opinión que los *stakeholders tienen* sobre la empresa, que la empresa tiene un determinado comportamiento con los *stakeholders* y que éstos tienen unas expectativas concretas, el riesgo reputacional se manifiesta cuando la organización no es capaz de cumplir con, o defrauda, las expectativas de los *stakeholders*.
- ▶ Dicho de un modo más simple, si la reputación corporativa se considera como la diferencia entre las experiencias de los *stakeholders* y sus *expectativas*, el riesgo reputacional se presentará cuando éstas sean superiores a aquéllas.

**la diferencia  
entre las  
experiencias de  
los stakeholders  
y sus  
expectativas**

## 2. Reputación: Definiciones

AGER(S)

- ▶ **La gestión de las expectativas** de los *stakeholders* será, por lo tanto, una cuestión clave en la gestión del riesgo reputacional.
- ▶ La importancia del daño, dependerá de la influencia del stakeholder.
- ▶ Conviene recordar que **los *stakeholders* no son benévolo**s por naturaleza y que, por el contrario, algunos son hostiles.
- ▶ **Será crítico, por lo tanto, dibujar un mapa de los *stakeholders* de la empresa, determinar cuáles son los intereses y expectativas de cada grupo de interés, examinar cómo cambian a lo largo del tiempo dichos intereses y expectativas y analizar el comportamiento de la empresa con cada uno de dichos grupos.**

Según Villafañe (2010) la reputación corporativa tiene que ver con el **“ser”** de la empresa (considerando la ética, el sistema de valores, la confianza, la honestidad, la responsabilidad, la transparencia), mientras que el riesgo reputacional tiene que ver con el **“parecer”** (la forma de adaptarse a las expectativas de los *stakeholders*, para evitar el riesgo reputacional y el daño consiguiente).

## 2. Reputación: Definiciones; Imagen y Reputación

- Imagen

Imagen	Reputación
Carácter coyuntural y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyectos personalidad corporativa	Proyecta identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Verificable empíricamente

¿ Se puede tener una buena reputación  
y una mala imagen?

Fuente: Justo Villafañe. 2010.

## 2. Reputación: Definición Marca y Reputación

AGE(R)S

### MARCA

Los símbolos que usa una empresa para Distinguirse. Sintetiza la promesa de una empresa a sus stakeholders

“Propiedad” de la empresa

### REPUTACIÓN

Reconocimiento sobre el grado de Cumplimiento de la promesa de marca

“Propiedad” de los stakeholders

Una *Marca* es una promesa...  
Si cumples lo que prometes, construyes *Reputación*

Fuente: Reputation Institute

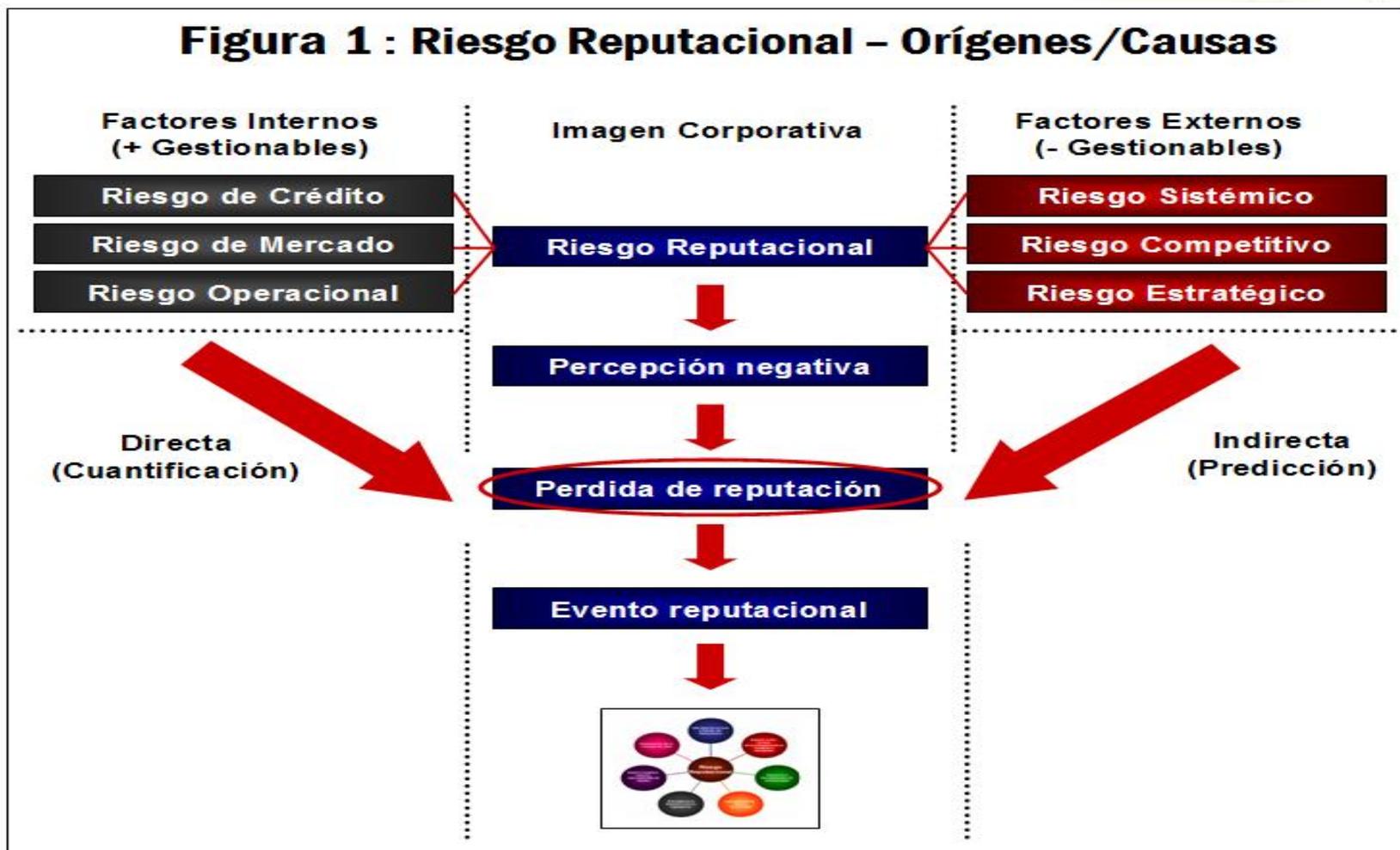


AGER(S)

### 3. Efectos de la falta de reputación



## 3. Efectos de la falta de Reputación: El riesgo reputacional



### 3. Efectos de la falta de Reputación: El riesgo reputacional

Figura 2: Riesgo reputacional - Consecuencias



### 3. Efectos de la falta de Reputación: El riesgo reputacional

Valor de la reputación

#### *Gestión del talento*

- ▶ Existe una correlación del 91% entre las empresas con mejor reputación y las mejores empresas para trabajar

FUENTE: Merco 2009

- ▶ 67% empleados comprometidos recomiendan productos de su empresa frente a 13% empleados no comprometidos.

FUENTE: Ipsos 2008

- ▶ Una plantilla comprometida consigue un 19,2% mejor beneficio bruto frente a una no comprometida que lo reduce el 37,2%

FUENTE: Gallup 2008

### 3. Efectos de la falta de Reputación: El riesgo reputacional

AGER(S)

Valor de la reputación

*Beneficio de la duda*

	Precrisis (jul07-jun08)	Crisis (jun08-jul09)	Variación	Var en %
Media España 25 empresas (*)	72,7	69,9	-2,7	-3,76%
Mejor empresa	86,1	84	-2,1	<b>-2,47%</b>
Media top5	81,3	79	-2,3	-2,81%
Media bottom5	64,8	61,3	-3,5	<b>-5,33%</b>
Media top10	78,2	75,7	-2,5	-3,26%
Media bottom10	67,3	64,2	-3,1	-4,59%

(\*Mercadona, El Corte Inglés, Inditex, Carrefour, Repsol, La Caixa, Cepsa, Gas Natural, Iberdrola, BBVA, Banco Santander, Endesa, Movistar, Vodafone, BP (British Petroleum), Ferrovial, Acciona, ACS, FCC, Unión Fenosa, Telefónica, Sacyr Vallehermoso, Orange y ONO)

FUENTE: Reputation Institute. Estudio Global Pulse 2009.

### 3. Efectos de la falta de Reputación: El riesgo reputacional

AGER(S)

Nivel	Reacción stakeholder	Originada por	Daño en la confianza
5	<i>Outrage</i> (escándalo, atrocidad)	Fraude, actividad ilegal, malversación	Perdida por completo. No recuperable
4	<i>Disgust</i> (repugnancia, indignación)	Incompetencia, decisiones directivas inadecuadas	Severamente dañada. Nunca totalmente recuperable
3	<i>Concern</i> (preocupación, inquietud)	Accidentes, seguridad, reclamaciones producto	Disminuida. Recuperable con alto coste
2	<i>Surprise</i> (sorpresa)	Juicio/control pobre, problemas cadena suministros	Afectada. Recuperable con buenas Relaciones Públicas
1	<i>Disappointment</i> (decepción, desilusión)	Comportamiento inconsistente, (gap entre política y realidad)	Cuestionada. Pero recuperable rápidamente

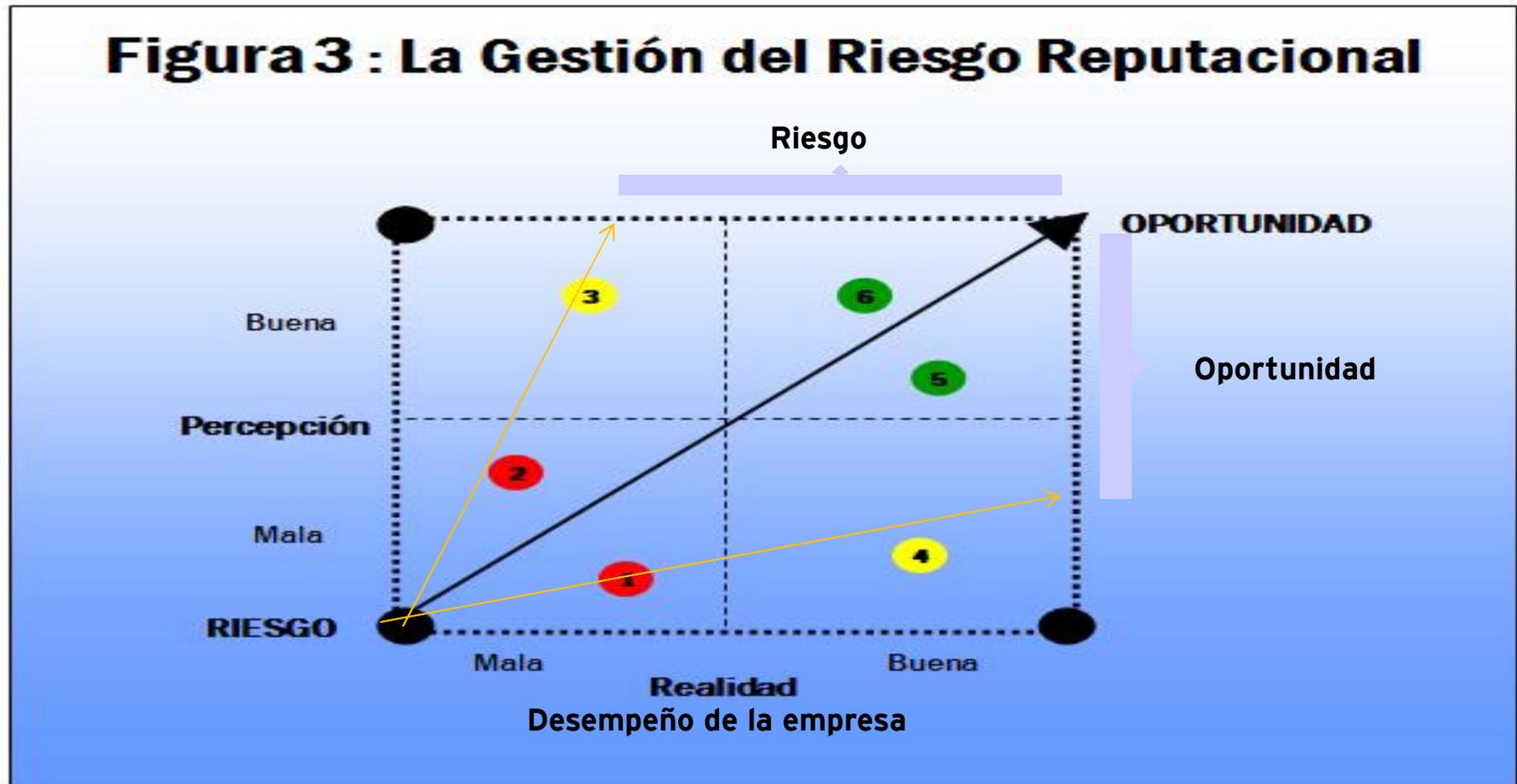
A rowing team of eight men in white tank tops and black shorts are rowing a yellow boat on a body of water. The boat is moving from left to right. The water is dark and has ripples. The sky is light. The word 'AGER(S)' is written in green and yellow letters in the upper right corner. A white box with a green border is in the upper left corner.

AGER(S)

#### 4. Ejes y percepción de la Reputación

# 4. La gestión del Riesgo Reputacional: AGE(R)S

## Ejes de la Reputación



## 4. La gestión del Riesgo Reputacional Proceso de Percepción

Elementos de la reputación

### Proceso de la percepción

#### PERSONAL

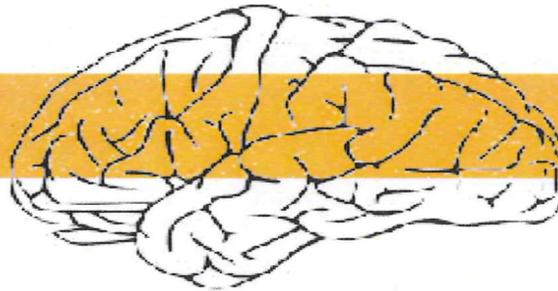
- Como cliente, inversor, empleado o proveedor
- Expectativas
- Valores / prioridades

Percepciones:  
multidimensionales y  
multistakeholder

#### EMPRESA

- Información corporativa
- Publicidad
- Oferta: productos, empleo, inversión...

### Experiencia



### Comunicación

#### TERCEROS

- Historia – Trayectoria
- Competidores
- Recomendaciones
- Rumores
- Marcos de referencia

Agenda setting  
Marcos mentales

#### INTERMEDIARIOS

- Medios de comunicación
- Internet
- Reguladores
- Analistas
- Líderes de opinión

A rowing team of eight men in white tank tops and black shorts are in a yellow racing shell on a body of water. The boat is moving from left to right, leaving a wake. The water is dark blue with white foam from the oars. The sky is a pale, overcast grey. In the top right corner, the word 'AGER(S)' is written in a green, serif font, with the 'R' in parentheses. A white, trapezoidal text box is overlaid on the right side of the image, containing the title. A yellow oar is visible in the bottom right foreground, cutting through the water.

AGER(S)

**5.  
Clases de Riesgos  
Reputacionales**

## 5. Clases de Riesgos Reputacionales y Modelos de Riesgo Reputacional

- ▶ Los **Riesgos Reputacionales Puros** son los que tienen esencia propia y no se producen como algo derivado de un riesgo operacional.
- ▶ Ejemplos:
  - ▶ la transparencia
  - ▶ la confianza
  - ▶ el acceso a las tecnologías de la información y de las comunicaciones (ICT)
  - ▶ el desarrollo económico
  - ▶ la privacidad y la seguridad
  - ▶ la protección del inversor
  - ▶ El cambio climático o el buen gobierno corporativo

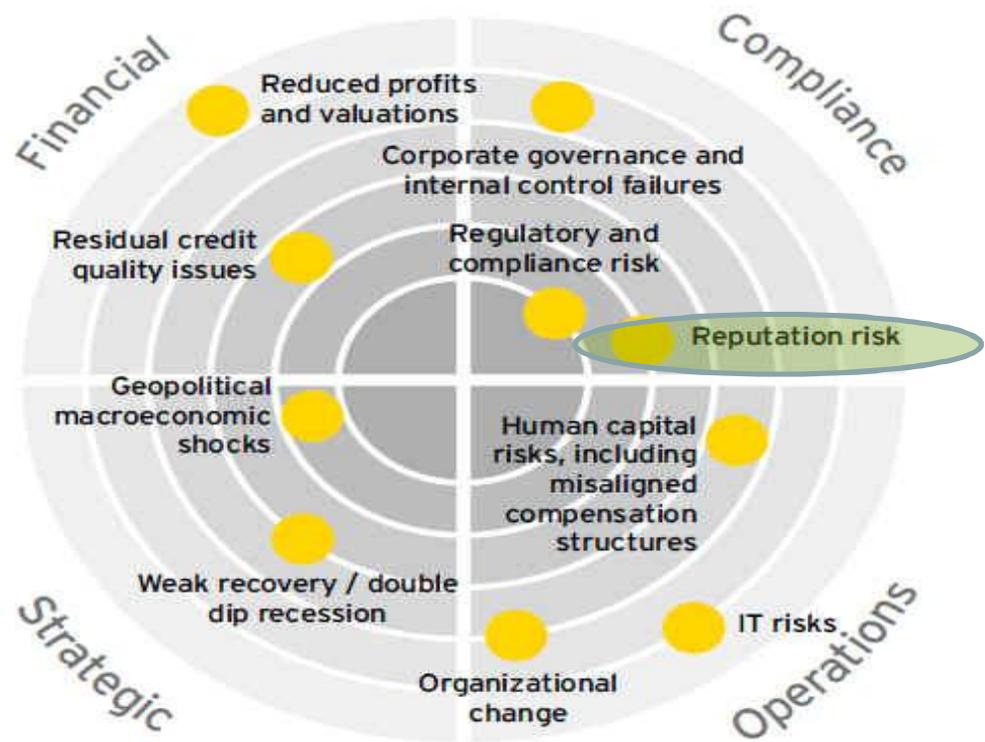
- ❖ Los **Riesgos Reputacionales Derivados**, son los que producen como consecuencia de un riesgo operacional, es decir, riesgos operacionales con un impacto en la reputación corporativa.
- ❖ Ejemplos pueden ser:
  - ❖ los derivados de productos y de servicios
  - ❖ del servicio post-venta
  - ❖ de mercado, de crédito, de liquidez, tecnológicos, de seguridad física, de detección del fraude, etc.
- ❖ Los directivos de las empresas tienden a pensar que la mayor parte de los riesgos reputacionales, provienen de los efectos de riesgos operacionales en la reputación corporativa (en la que, a su vez, influyen distintas dimensiones y variables).

## **6. Gestión de Riesgo Reputacional**

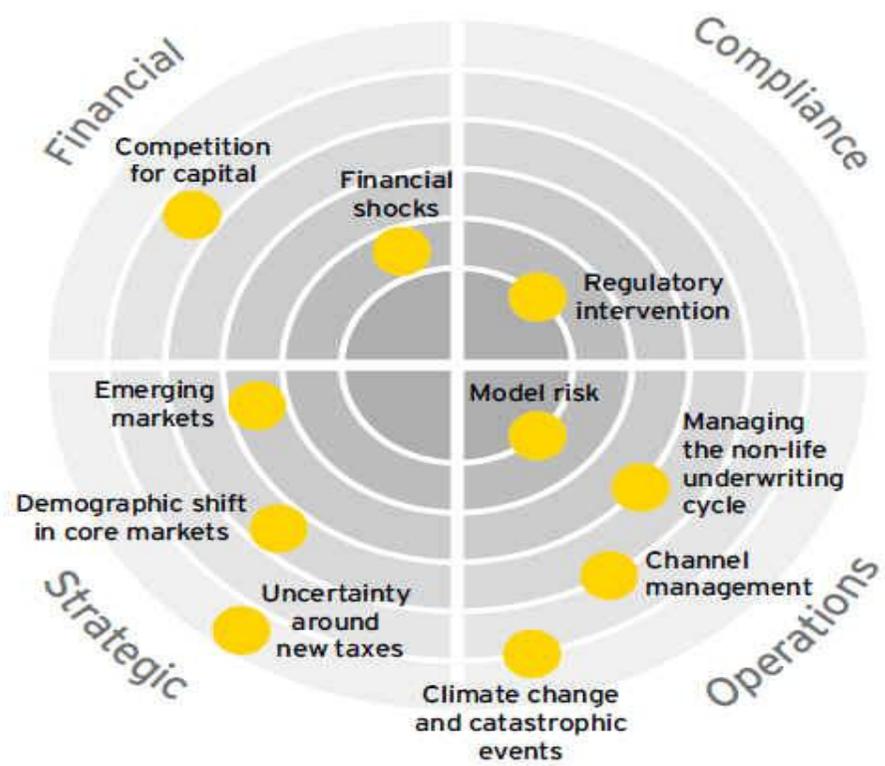
## 6. Gestión del Riesgo Reputacional

### Riesgo Reputacional en el Radar de Riesgos 2012

Banking



Insurance



## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

AGE(R)S

- ▶ El Código Unificado de Buen Gobierno español , de mayo de 2006, alude al riesgo reputacional en la Recomendación 49:
  - ▶ Recomendación 49
    - ❖ Que la política de control y gestión de riesgos identifique al menos:
      - ❖ A. Los distintos tipos de riesgo (operativos, tecnológicos, financieros, legales, reputacionales,...) a los que se enfrenta la sociedad, incluyendo entre los financieros o económicos, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.
      - ❖ B. La fijación del nivel de riesgo que la sociedad considere aceptable.
      - ❖ C. Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse.
      - ❖ D. Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos, incluidos los pasivos contingentes o riesgos fuera de balance.

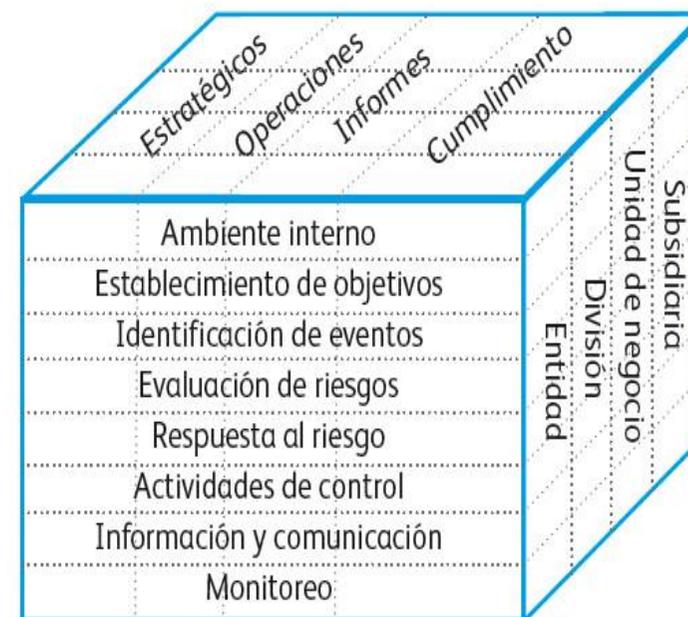
Y ASIGNA  
SU  
SUPERVISIÓN  
AL CONSEJO  
DE  
ADMINISTRA-  
CIÓN, Y EN  
CONCRETO,  
A LA  
COMISIÓN DE  
AUDITORÍA

## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

- ▶ En general, la mayor parte de las empresas gestionan los riesgos en el marco de COSO II, por lo que los ERM están diseñados para gestionar riesgos operativos y financieros, o eventos externos como pueden ser los desastres naturales.
- ▶ Es importante recordar que el enfoque en el caso del riesgo reputacional suele ser, en general, más reactivo que proactivo, existiendo planes de contingencia diseñados para los casos de crisis

Representación del modelo COSO II



# 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

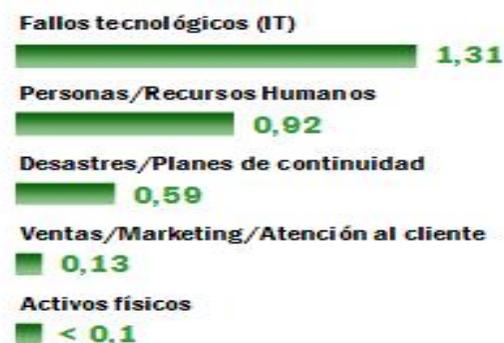
## Gráfico 1: Ranking de Riesgos en Entidades Financieras

Encuesta de Ernst & Young realizada sobre 47 Entidades Financieras a nivel mundial acerca de la visión del Comité de Auditoría sobre la Gestión de Riesgos en 2007

### Estratégico



### Operacional



### Financiero



### Cumplimiento

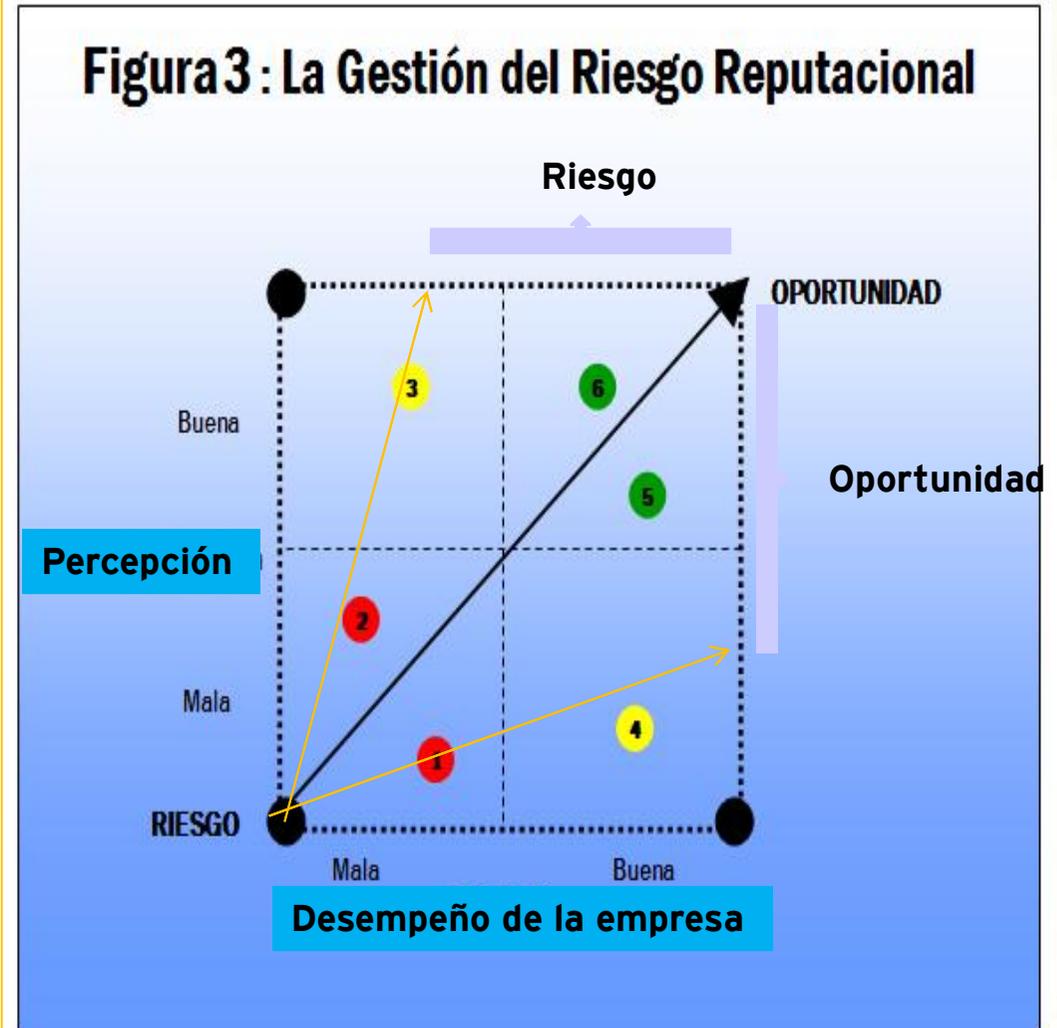


La ponderación asignada a cada riesgo se ha realizado en función de la valoración realizada por los encuestados: (5-Riesgo más importante, (1)-Riesgo menos importante

## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

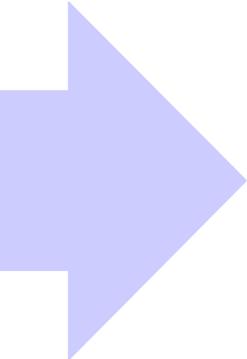
- ❖ El modelo de identificación y gestión del Riesgo Reputacional deberá tener un enfoque similar al utilizado en otros modelos de gestión de riesgos normales, con alguna especialidad clara.
- ❖ La principal diferencia la constituye el modelo de cuantificación, ya que en los casos de pérdidas indirectas debe existir un modelo de predicción que permita analizar las posibles brechas entre percepción y realidad, que constituyen la base del origen multicausal de una pérdida de reputación.
- ❖ Asimismo la medición de la percepción mediante indicadores, con umbrales específicos, es la base para la puesta en marcha de planes y acciones a nivel estratégico que a largo plazo conviertan la amenaza o el riesgo en una oportunidad (ver figura 3):



## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

AGE(R)S

Y esto  
es  
gestión  
de  
riesgos  
aplicada



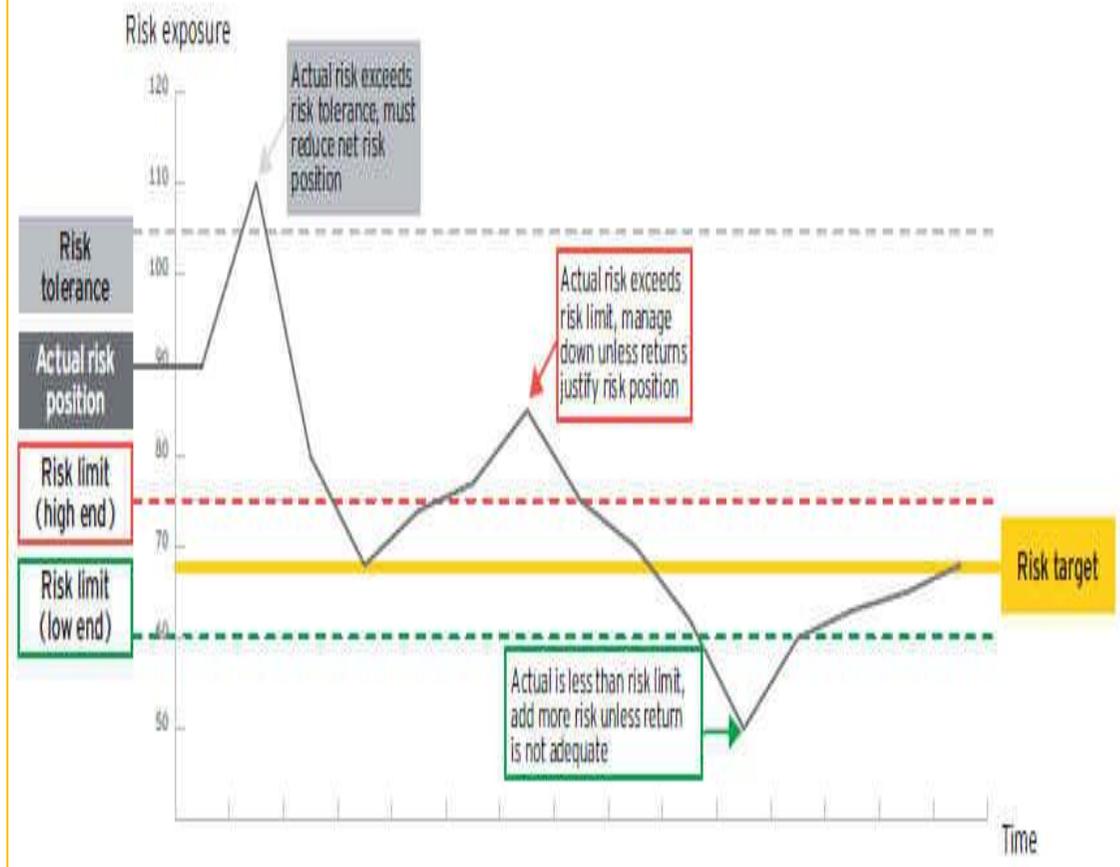
- ▶ **Apetito de Riesgo**
  - ▶ **Distribución**
- ▶ **Una organización con enfoque de gestión de riesgos**
- ▶ **Modelo de Procesos de negocio integrado**
  - ▶ **Análisis del Riesgo RP en los mismos**
- ▶ **Responsables del RP**
- ▶ **Integración del RP**
- ▶ **Medición del RP**
- ▶ **Planes de respuesta al RP**
- ▶ **Modelo de reporte del RP**

## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

### Apetito de Riesgo

- ▶ **Capacidad de riesgo (“*risk capacity*”)** : la capacidad máxima de riesgo que puede soportar la organización.
- ▶ • Nivel de riesgo **aceptado (“*risk appetite*”)** : la cantidad de riesgo que se está dispuesto a aceptar.
- ▶ • Tolerancia al **riesgo (“*risk tolerance*”)** : el máximo riesgo específico que se puede asumir en cada riesgo relevante.
- ▶ • Objetivo de **riesgo (“*risk target*”)** : el nivel óptimo de riesgo que se quiere asumir en cada riesgo relevante.
- ▶ • Límite de **riesgo (“*risk limit*”)** : umbral de riesgo que se desvía del objetivo de riesgo pero que está dentro de la tolerancia.

Figure 2 - Risk Appetite/Tolerance/Target example:

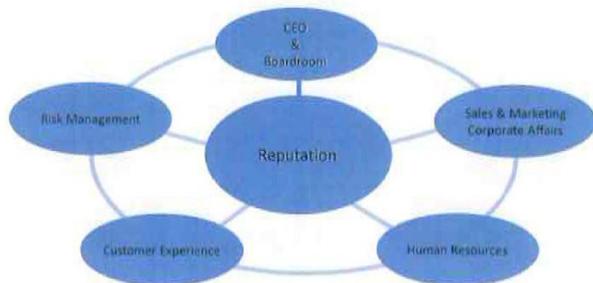


# 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGE(R)S



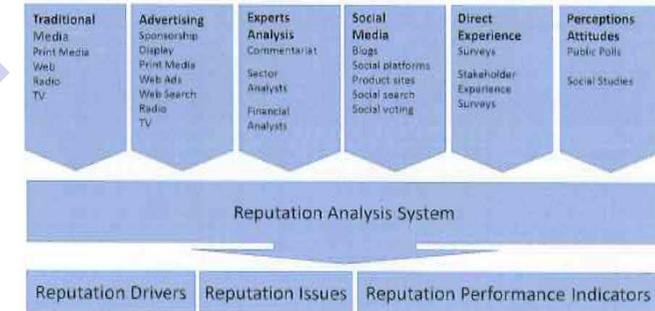
Conecta a todas las funciones con inteligencia reputacional



Equipa a cada empleado con inteligencia reputacional



Integra la inteligencia reputacional (interna/externa)



Cada función es responsable de sus stakeholders

Current ownership	Stakeholder groups	Typical threats to trust - Failure to meet stakeholder expectations
The Board Finance Director Investor Relations Internal Auditor/ Chief Risk Officer	- Shareholders/Investors - Fund Managers (pensions) - Business analysts - Financial media	Failure to: - Satisfy shareholders and investors - Manage the business - Offer competitive product/service - Deliver results
HR Director Internal Communications Chief Legal Officer Health & Safety Executive	- Potential employees - Existing employees - Temporary/voluntary staff - Unions and trade bodies	Failure to: - Conform to ethical standard - Conform to Health & Safety standards - Conform to Employment law regulations - Engage fairly with unions
Commercial Director Chief Legal Officer Procurement Director Contracts Manager	- Suppliers - Sales agents and distributors - Sub contractors - Trading partners	Failure to: - Pay suppliers or contractors - Honour contracts - Support a business relationship - Co-operate with partners

# 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

## Nombra al Chief Reputation Officer

### Reputation Officer Can Be A Solid Operational Leader

Chrysler's hiring of former  
Vice Chairman is a move



Officer be at least as like

### Chief reputation officer bringing 'outside-in' perspective to Leo Burnett

By Paul Merrick November 08, 2010



International, Chicago, 1999-2008; vice-president of global public affairs  
Chemical, Midland, Mich., 2006-10; executive vice-president and global  
communications, Leo Burnett, January 2010 to August.

### SPOTLIGHT: ROCKS

Job: Chief reputa  
Worldwide in Chi

Vitale: 51 years  
public relations, A  
communications  
Dow Chemical Co  
87; account super  
Communications  
senior vice-presid  
Belstone, Chicag  
Temple-Rocks IM  
Cleveland, 1991-  
and executive vic

### Brand protection – Time to welcome your chief reputation officer

The next big executive hire for all major companies ought to be a top intangible asset manager, says Leslie Gaines-Ross

For good reason, chief executives and boards of directors now find reputation management high on their agendas. Over the past several years, companies have seen their reputations rise and fall in response to good leadership or foolish misdeeds. Looking at Fortune's recent 100 most and least admired companies underscores the bottom-line costs of failed reputations.

Over the past five years, the median annual compound shareholder return of the 100 most admired companies outpaced the S&P 500 by a healthy margin (+6.3% compared with +0.5%).

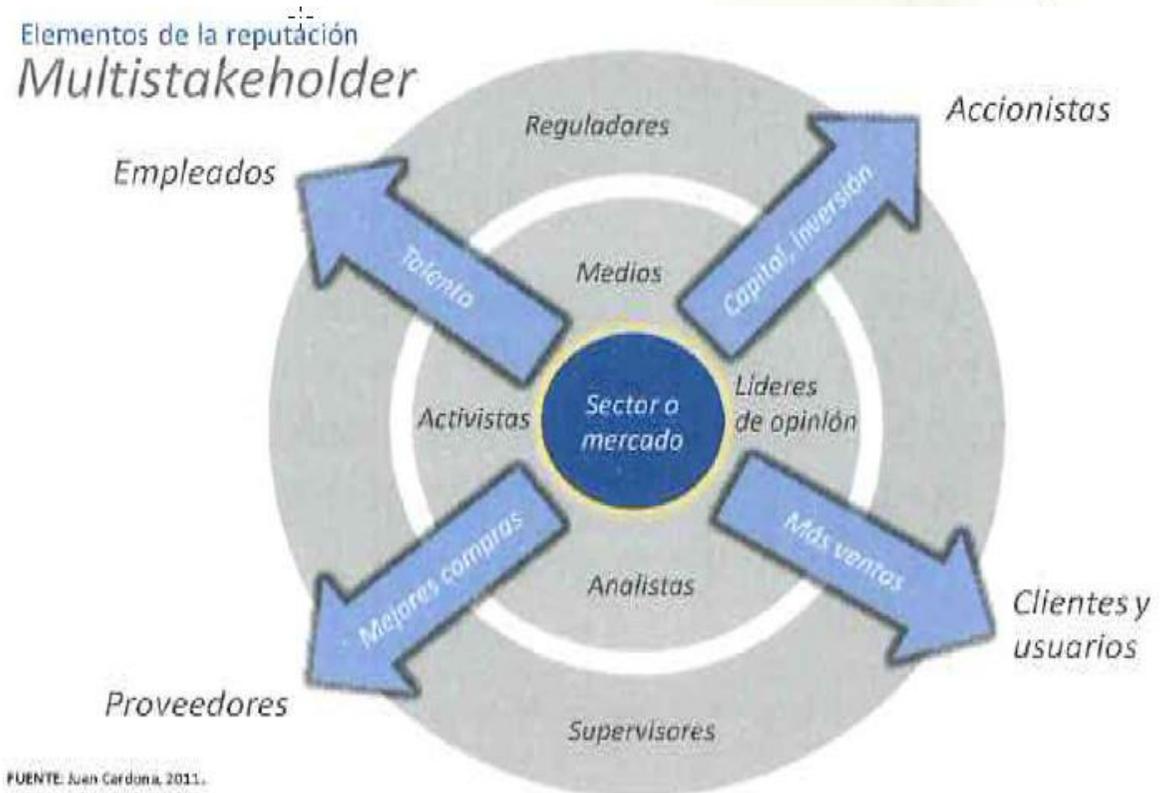
Among the least reputable companies, shareholder returns dramatically underperformed the broader market over the same five-year period (-31.8% compared with +0.5%).

## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

### Análisis del Entorno

- ❑ El primer paso será, el análisis del entorno en el que la Entidad Financiera se desenvuelve, un entorno que cada vez es más difícil gestionar, motivado por su constante evolución (nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevas normativas, etc.)
- ❑ Algunos de los agentes más significativos en este modelo son:
  - ❑ Clientes.
  - ❑ Accionistas.
  - ❑ Empleados.
  - ❑ Sociedad.
  - ❑ Medios.
  - ❑ Reguladores.
  - ❑ Mercados.



## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

### Dimensiones de Análisis

El segundo paso será, el estudio/análisis de dimensiones de la reputación corporativa. **El Foro de reputación Corporativa (FRC)** define en la actualidad siete tipos de dimensiones que integrarían el entorno de la reputación/imagen corporativa:

- ❑ Innovación.
- ❑ Crecimiento financiero.
- ❑ Liderazgo y *Management*.
- ❑ Ética y Buen Gobierno.
- ❑ Acción Social y Medioambiental.
- ❑ Entorno de trabajo.
- ❑ Productos y Servicios (Calidad).



Fuente: Reputation Institute, 2011.

**Oferta**  
Satisfacción de necesidades  
Gestión satisfactoria de reclamaciones  
Buen trato con los clientes  
Relación calidad / precio  
Responde calidad de producto/servicio

**Innovación**  
Empresa innovadora  
Se adapta fácilmente al cambio  
Lanza productos y servicios innovadores

**Trabajo**  
Buenos empleados  
Buen lugar para trabajar  
Igualdad de oportunidades  
Paga a sus empleados de forma justa  
Proporciona bienestar a sus empleados

**Gobierno**  
Comportamiento ético  
Uso responsable del poder en el mercado  
Abierta y transparente

**Ciudadanía**  
Contribución positiva a la sociedad  
Apoya causas sociales  
Protege el medio ambiente

**Liderazgo**  
Bien organizada  
Líder fuerte y respetado  
Visión clara de futuro

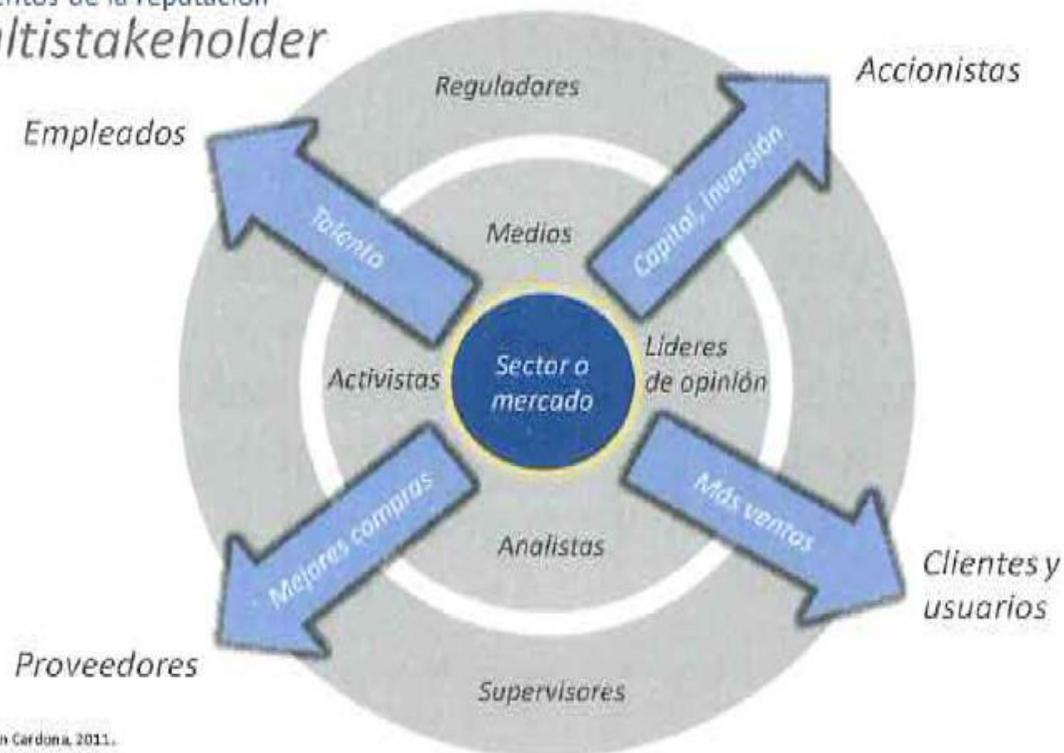
## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

### Actuación sobre los elementos

- ✓ La actuación sobre este tipo de dimensiones se consigue mediante un marco estratégico y de gestión apoyado por la Alta Dirección que engloba los mejores principios y buenas prácticas sobre los que se sustenta la reputación:
- ✓ Mantenimiento y mejora de la confianza de los clientes.
- ✓ Comportamiento ético.
- ✓ Cumplimiento normativo.
- ✓ Estrategias de inversión socialmente responsable.
- ✓ Gestión global de riesgos.
- ✓ Gobierno Corporativo.
- ✓ Transparencia y fiabilidad en la información.
- ✓ Satisfacción de las expectativas de los empleados

Elementos de la reputación  
*Multistakeholder*



FUENTE: Juan Cardona, 2011.

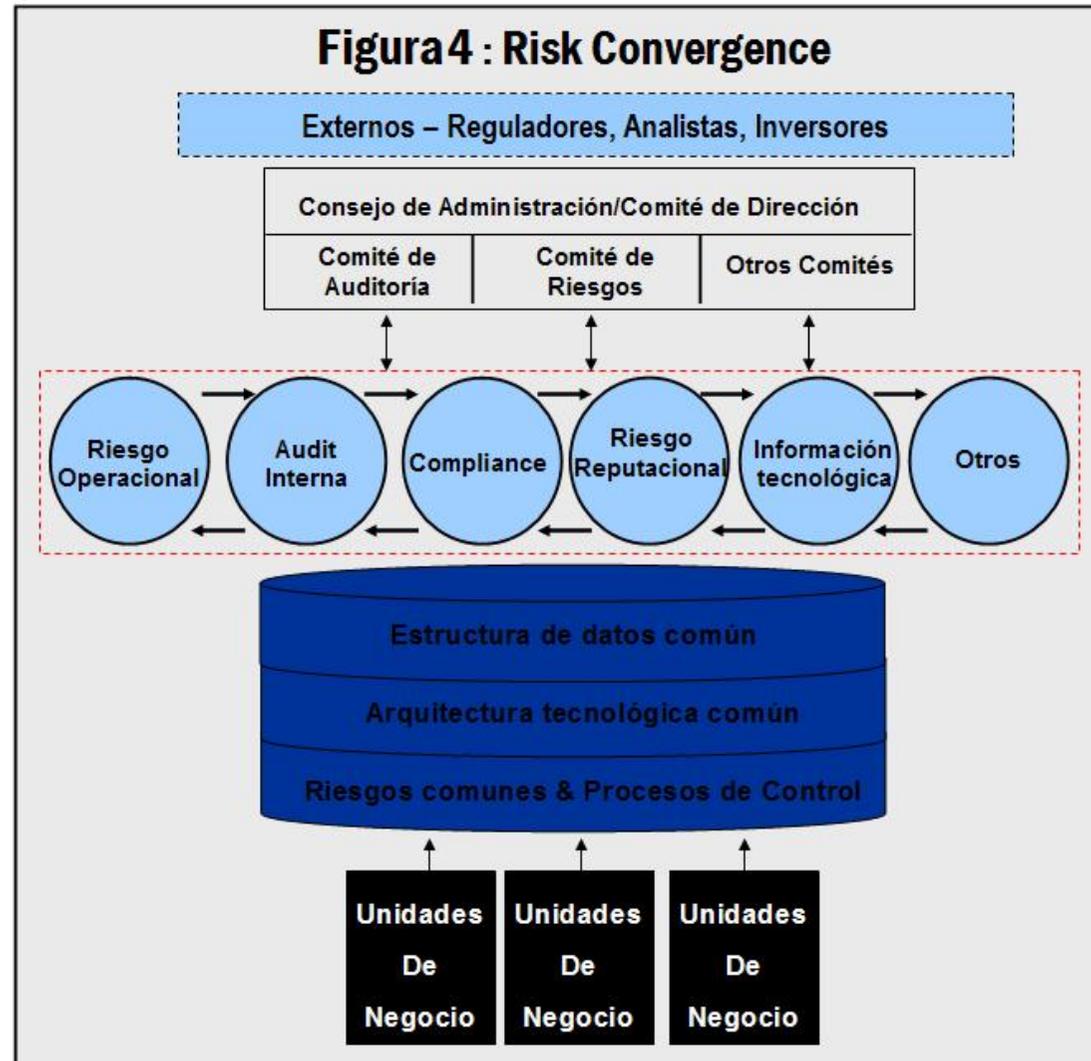
## INFLUIR EN LOS ELEMENTOS

## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

### INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN

Para el desarrollo del modelo será fundamental la integración y coordinación de las principales Áreas Organizativas capaces de influir en la gestión, medición y control de la reputación y capaces de influir sobre todas las unidades generadoras de percepción:

- Área de Comunicación e Imagen.
- Área de Auditoría/Control Interno.
- Área de Control de Riesgos.
- Área de Cumplimiento Normativo.
- Área de Calidad/Organización.
- Área de Recursos Humanos.

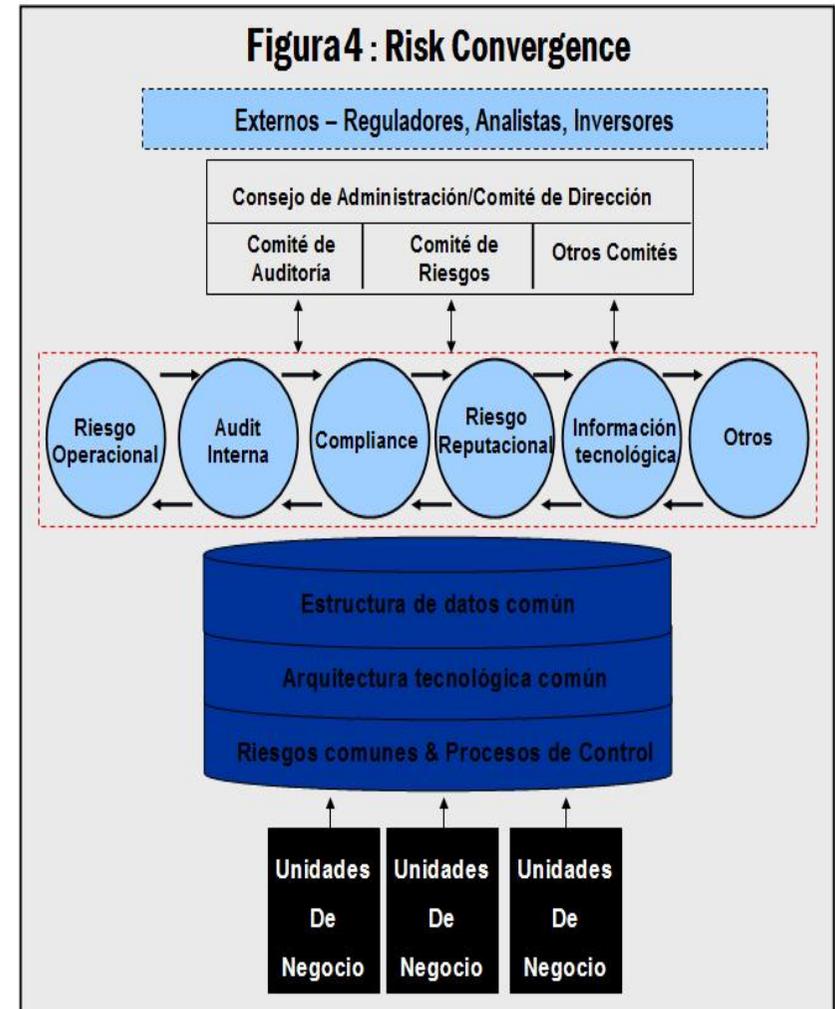


# 6. Gestión de Riesgo Reputacional

# AGER(S)

## PREMISAS DEL MODELO

- En el desarrollo de este modelo se deberán seguir las siguientes premisas:
- Sistema de identificación orientado a un mapa de procesos de negocio que tienen que tener como fin, un servicio proporcionado al cliente
  - En este sentido es fundamental el mantenimiento y monitorización del mismo.
- Integración con los procesos de calidad/eficiencia que proporcionan estrategias de generación de valor y adaptación al cambio.
- Sistema de medición y monitorización de la percepción contra la realidad que permita tomar acciones correctoras dentro del mapa estratégico de la Entidad
- Sistema de medición de riesgo basado en modelos predictivos y asociados a los siete tipos de causas/efectos de materialización del riesgo.
- Alimentación del modelo con datos de otros tipos de modelos de cuantificación del riesgo (Crédito, Mercado, Operacional) e integración con los riesgos difícilmente medibles (Sistémico, Competitivo, Estratégico).



## 6. Gestión de Riesgo Reputacional

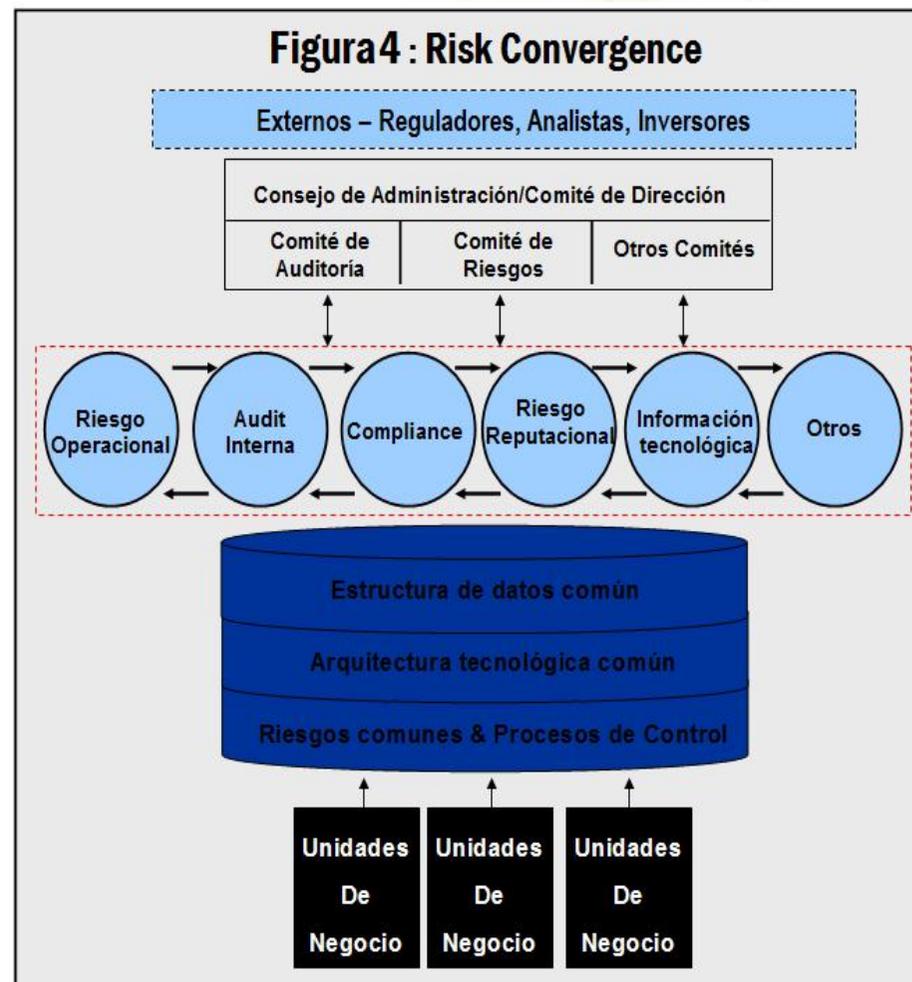
# AGER(S)

La integridad es especialmente importante en la gestión del riesgo reputacional.

A pesar de contar con unos sistemas y procedimientos concretos de control con un alto grado de sofisticación, existe un riesgo, también reputacional, de que se manipulen los sistemas de control por parte de las personas.

En efecto, si ante el riesgo operacional están los procedimientos de control, el saltarse los mismos puede incluso ampliar los efectos negativos de este riesgo.

Por ello, es de suma importancia gestionar la integridad corporativa de la entidad y eso solo es posible si el control se ve desde la óptica de un modelo integrado.

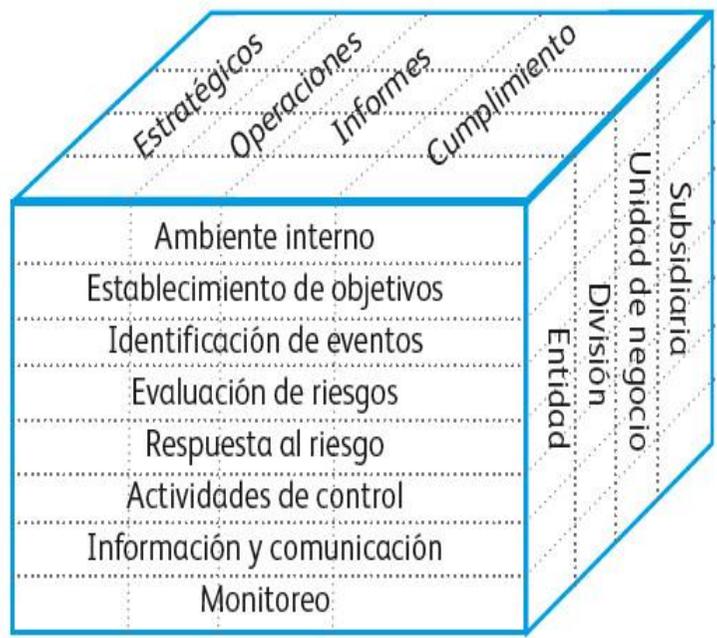


**7.  
COSO y Riesgo Reputacional.  
El modelo Ernst & Young**

## 7. COSO y Riesgo Reputacional El modelo Ernst & Young

### > Fases del modelo Ernst&Young

Representación del modelo COSO II



Fuente: Ernst&Young, 2011.

**8.**  
**Una propuesta de conclusiones**

## 8. Una propuesta de conclusiones

AGE(R)S

- ▶ La reputación corporativa cada vez tiene mayor relevancia y debe considerarse como un asunto de importancia estratégica, del máximo nivel funcional y con presencia continua en la actividad de supervisión del Consejo de Administración.
- ▶ Se trata de un objetivo clave del negocio ante el que debe mantenerse una actitud proactiva y de anticipación.
- ▶ En el campo del buen gobierno corporativo, la transparencia es un valor en alza y, consecuentemente, es importante informar adecuadamente sobre la reputación corporativa y el riesgo reputacional.

## 8. Una propuesta de conclusiones

AGE(R)S

- ▶ Es importante conocer los “value drivers” de la reputación corporativa; los aspectos cualitativos de su valoración son muy relevantes.
- ▶ Uno de los retos más importantes en el campo de la reputación corporativa y del riesgo reputacional es desarrollar modelos de valoración cuantitativa.
- ▶ Es importante identificar a los stakeholders, determinar sus necesidades y expectativas, establecer prioridades entre ellos y efectuar un seguimiento de los cambios en sus expectativas.

## 8. Una propuesta de conclusiones

AGE(R)S

- ▶ Las empresas deben alinear sus objetivos y valores, con sus conductas y actos y con las expectativas y experiencias de los stakeholders.
- ▶ Las empresas deben dibujar un mapa de riesgos, que incluya los reputacionales, y desarrollar una política de seguimiento y control de los mismos.
- ▶ Existen herramientas válidas para hacerlo, como los ERM basados en COSO II.
- ▶ En todo el proceso de gestión de la reputación corporativa, una función específica con un responsable de alto nivel es necesaria.
- ▶ En el proceso de gestión del riesgo reputacional, esta función debe coordinar adecuadamente todo el proceso.

# ENTENDIENDO EL RIESGO REPUTACIONAL AGE(R)S

Conclusión

*La reputación lo es todo*

*“Si pierden dólares por decisiones equivocadas lo puedo entender, pero si pierden la reputación seré implacable”  
(Warren Buffet)*



- ▶ *It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently.*
- ▶ *Risk comes from not knowing what you're doing.*

**GRACIAS**

**¿ALGUNA PREGUNTA?**

# AGE(R)S

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

## About Ernst & Young's Risk Advisory Services

Business risks are increasingly global, complex and interlinked. Your ability to recognize, prepare for and effectively manage these risks will determine your organization's performance and progress. Effective risk management isn't just about protecting your business – it's also about making it better. We do this by helping you understand your business risks and develop plans to accept, manage or capitalize on them. The quality of our service starts with our 14,000 risk professionals – the largest and broadest global risk advisory network of any professional organization. We harness their diverse perspectives and experience by bringing together a seasoned multidisciplinary team to work with you in a proactive, open and objective way. We use both proven, integrated global methodologies and fresh perspectives in our work. And because we understand that, to achieve your potential, you need a tailored service as much as consistent methodologies, we work to give you the benefit of our broad sector experience, our deep subject matter knowledge and the latest insights from our work worldwide. It's how Ernst & Young makes a difference.

[www.ey.com/es](http://www.ey.com/es)

© 2013 Ernst & Young. Todos los derechos reservados.