

FORO DE AGERS

**LA GESTIÓN DE INTANGIBLES:
UNA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS, LOS GERENTES
DE RIESGOS Y EL MERCADO ASEGURADOR.
ENFOQUE EN EL RIESGO REPUTACIONAL**

Aurelio López-Barajas de la Puerta
Consultor en Gerencia de Riesgos y Seguros

21-Junio-2011

AGERS

Asociación Española de
Gerencia de Riesgos y Seguros

La Gestión de Intangibles, enfoque en el Riesgo Reputacional - Índice

1. La Gestión de Intangibles

- Introducción
- Definición y características de los intangibles
- Clasificación de los intangibles: activos y recursos
- El valor de lo intangible
- El Instituto de Análisis de Intangibles
- El responsable de gestión de intangibles: el Dircom vs Director de Riesgos
- Situación del mercado asegurador ante los intangibles

2. Enfoque en el Riesgo Reputacional

- Concepto de reputación
- ¿Cómo se consigue una buena reputación?
- El riesgo reputacional
- ¿Cómo se mide la reputación?
- Modelos de evaluación
- Ejemplos de evaluadores
- ¿Cómo se gestiona la reputación?
- Las ventajas de una buena reputación
- La importancia de asegurar la reputación

La Gestión de Intangibles

Introducción

Años 80

- Expertos en valoración de empresas pensaban

70%
Activos
tangibles



30%
Activos
intangibles

100%
valor de
una
empresa

Actualidad

- Expertos en valoración de empresas piensan

70%
Activos
intangibles



30%
Activos
tangibles

100%
valor de
una
empresa

La Gestión de Intangibles

Definición

- **Los recursos tangibles:**

Son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material, por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: Inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, equipos informáticos), Existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y Activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras empresas).

- **Los recursos intangibles:**

Son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Los principales son la Marca, el Capital Humano, el Capital Estructural, la Reputación y la Responsabilidad Social Corporativa.

La Gestión de Intangibles

Características

- **Invisibilidad:** no tienen soporte físico lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento.
- **Dificultad de cuantificación:** presentan problemas para su medición y evaluación.
- **Falta de aparición en los estados contables:** el principio de prudencia contable aconseja no incorporar los intangibles en los balances de situación para no alterar inadecuadamente el valor de la empresa. Sólo en momentos concretos de la empresa, por ejemplo, en procesos de venta o fusión empresarial, aparece recogido el valor de los intangibles a través de la consideración del "good-will" o Fondo de Comercio. Esto explica las diferencias entre el valor contable y el valor de mercado. Esta diferencia es especialmente manifiesta en las empresas de la llamada Nueva Economía.
- **Apreciación por el uso:** los intangibles ganan valor a medida que son más usados. Lo cual implica, un nuevo problema contable, contrario al tradicional referido a la amortización de los activos físicos, para la actualización del valor de los intangibles.
- **Inexistencia de mercado:** no suele existir un mercado de compraventa de intangibles en el sentido de que se pueden comprar y vender entre empresas, tanto más cuando aparezcan alguna de las dos siguientes situaciones: a) que los intangibles estén basados en conocimientos tácitos, no codificables y, por tanto, imposibles de transferir, b) la complementariedad de unos recursos con otros de forma que la utilidad de los mismos resida en su uso combinado, siendo imposible o perdiendo gran parte de su eficacia, su consideración individual.
- **Lentitud de acumulación:** Los activos intangibles son de lenta y costosa acumulación, a partir de la propia experiencia de la empresa, constituyendo generalmente un proceso único e irrepetible relativo a la formación de la historia de la empresa. Variables como la imagen de la empresa, la cultura corporativa, las rutinas organizativas o el conocimiento tecnológico se van creando poco a poco, a través de la experiencia y la historia de la empresa.
- **Falta de definición de los derechos de propiedad:** lo que introduce un problema de saber exactamente a quien corresponde la explotación de dichos derechos, si a la empresa o a la persona física. Sólo a través de los contratos, la empresa asegura la puesta a su disposición de tales capacidades a cambio de una remuneración.
- **Valor de liquidación nulo:** carecen de valor si la empresa desaparece.

La Gestión de Intangibles

Clasificación de los intangibles: recursos y activos

- Los intangibles se dividen en activos y recursos.
- La diferencia principal es que los activos intangibles se pueden llegar a capitalizar y valorar en el balance de la empresa, por lo tanto, son medibles y gestionables.
- Los recursos intangibles, son mucho más difíciles de medir en forma objetiva, pero en el interior de cada compañía pueden existir parámetros internos que permitan valorarlos y gestionarlos, y lo que le sirve a una compañía puede no servirle a otra.
- Un activo intangible se reconoce cuando tienen tres características:
 - Es identificable: si es separable y se pueden determinar los beneficios económicos futuros del activo individualmente.
 - Se puede tener el control sobre el mismo: si la empresa tiene el poder de obtener los beneficios económicos futuros y puede restringir el acceso a terceros.
 - Se esperan beneficios económicos futuros: si genera ingresos, ahorro en costos o rendimientos de su uso.
- Para un especialista en contabilidad financiera sólo tienen interés los activos intangibles, ya que sólo éstos pueden figurar en el balance de la empresa
- Para un CEO, cuya principal misión es revalorizar su empresa, tanto los activos como los recursos intangibles deben ser prioritarios porque de ellos depende el valor total de su empresa.

La Gestión de Intangibles

Clasificación de los intangibles: recursos y activos

Activos intangibles	Recursos intangibles
ARTE: relacionados con el arte (libros, revistas, trabajos literarios y musicales, pinturas...).	CAPITAL HUMANO: recoge las capacidades individuales, conocimientos, destreza y experiencia de los empleados.
MARCAS: relacionados con el marketing: marcas registradas, nombres registrados, nombres de dominio de Internet, acuerdos de no competencia.	CAPITAL ESTRUCTURAL: infraestructura que incorpora, forma y sostiene al capital humano. Se define como el conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final de la jornada laboral. Comprende las rutinas organizativas, los procedimientos, los sistemas, las culturas, las bases de datos, etc. Está compuesto por tres tipos de capital: <ol style="list-style-type: none">1. Capital organizacional: sistemas y filosofía operativa.2. Capital innovación: crear nuevos productos y servicios.3. Capital clientela: capacidad para relacionarse.
CLIENTES Y CONTRATOS: Cartera de pedidos, licencias, royalties, concesiones administrativas.	REPUTACIÓN CORPORATIVA: está compuesta por un conjunto de percepciones de los stakeholders basadas en la realidad de la empresa con la que se relacionan. Reside en la mente de los stakeholders y puede ser diferente entre éstos.
TECNOLOGÍA: relacionados con patentes, software informático, bases de datos.	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: está compuesta por compromisos en la gestión de una empresa. Son realidades y residen en la empresa. La RSC es uno de los varios factores que influyen en la Reputación Corporativa.

La Gestión de Intangibles

El valor de lo intangible

- De forma creciente, ese valor se basa en el saber hacer, y su competitividad es fruto del conocimiento que esa empresa atesora.
- En USA, se ha invertido la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas, entre 1929 y 1999, pasando de un 70-30% a un 30-70%. Actualmente, muchas empresas relacionadas con el sector de las TICs, el valor de sus intangibles supera el 90% del valor total de las mismas.
- El 94% de los altos directivos empresariales considera que una gestión exhaustiva de los intangibles empresariales constituye una tarea importante de la alta dirección y un 50% considera que, en la actualidad, la gestión de los intangibles debe ser una de las tres prioridades.
- Los intangibles crean valor por su capacidad de diferenciación, ya que no se pueden copiar, al menos de forma legal, como se copian los productos o las estrategias comerciales. Un intangible como la marca o la reputación es un recurso inimitable que hace única esa oferta.
- Los intangibles fidelizan a los “stakeholders” y tienen un valor adicional en los momentos de crisis.

Razones para valorar activos y recursos intangibles

Activos intangibles

- Contables y Fiscales.
- Transacciones corporativas y de negocio.
- Conseguir financiación.
- Reorganización de negocios.
- Litigios/disputas.
- Planificación estratégica.

Recursos intangibles

- Gestión integral de empresa.
- Planificación estratégica.
- Distribución de recursos.
- Transacciones corporativas.
- Evaluación de RR.HH.

La Gestión de Intangibles

El Instituto de Análisis de Intangibles

- El Instituto de Análisis de Intangibles es una asociación sin ánimo de lucro, de ámbito español, constituida en 2004 por un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones.
- El Instituto de Análisis de Intangibles se ha creado con el principal objetivo de introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles buscando soluciones de consenso, aportando la colaboración de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos para ayudar a crear los parámetros de medición y monitorización de los intangibles e integrar los diversos recursos intangibles en los procesos de valoración y gestión que se propugnan.

Socios del Instituto de Análisis de Intangibles

Estamento Base	Estamento Consultivo	Estamento Académico	Estamento Institucional
ACCESOGROUP BANCAJA BANKINTER BBVA GRUPO FERROVIAL IBERDROLA KUTXA METRO DE MADRID REPSOL SANTANDER TELEFONICA	BBDO CONSULTING ERNST & YOUNG HERRERO & ASOCIADOS KPMG PWC REPUTATION INSTITUTE VILLAFANE & ASOCIADOS	EOI ESADE	ADECEC (Asociación de Empresas Consultoras en RR PP y Comunicación) AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa) AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) AMRE (Asociación de Marcas Renombradas) ANDEMA (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca) Asociación de Directivos de Comunicación-DIRCOM CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA SOCIEDAD ESTATAL DDI

www.institutointangibles.com

La Gestión de Intangibles

El responsable: el Dircom vs Director de Riesgos

- El Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom (Director de Comunicación) realizado en 2010 muestra:
 - La gestión de activos intangibles es un concepto reciente en la mayoría de las empresas, y la responsabilidad de la gestión o de su coordinación se encuentra muy dispersa en el organigrama.
 - Solo el 48,1% menciona la gestión de algunos intangibles entre las principales funciones que la empresa le ha fijado, destacando la gestión de la imagen corporativa, la marca y la reputación.
 - Solo un 2,5% de los entrevistados dice gestionar todos los intangibles.
- El estudio señala la existencia de importantes carencias en el ámbito de la gestión de intangibles, que requieren el establecimiento de unas líneas de actuación encaminadas a solventarlas, ya que se trata de una de las áreas en las que existe mayor recorrido. Se proponen 4 líneas de trabajo:
 - Terminología: hay un desconocimiento bastante generalizado.
 - Medición de intangibles: gran desconocimiento de las métricas de gestión. Se demandan modelos de medición.
 - Formación: necesidad de la creación de una disciplina que aúne la parte humanística y empresarial.
 - Observatorio de gestión de intangibles: la necesidad de seguir ahondando, con el fin de obtener un mapa cuantitativo de la gestión de intangibles y de cómo evolucionan en el tiempo.
- **El Dircom no tiene por qué estar más capacitado para gestionar los intangibles que el Director de Riesgos.**
- **Dependerá de cada empresa y posicionamiento de estos cargos en el organigrama, la responsabilidad en gestionar los activos y recursos que actualmente más ponderan en el valor de las compañías.**
- **Probablemente, en la medida en que la industria aseguradora se implique en la gestión y aseguramiento de estos activos y recursos intangibles, el peso de la función podrá recaer en mayor medida en el gerente de riesgos y seguros frente al Dircom.**

La Gestión de Intangibles

Situación del Mercado Asegurador

- Resulta sorprendente que el sector asegurador no forme parte o esté representado en el Instituto de Activos Intangibles, en ninguno de sus estamentos.
- Asegurar los activos y recursos intangibles se presenta como una gran oportunidad tanto para las empresas (asegurados) como también para el sector asegurador en general, ya que puede proporcionar:
 - una diferenciación sostenida en el tiempo y muy difícil de copiar.
 - poder responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés, generando confianza.
 - prevenir y estar más protegido ante posibles crisis.
- El seguro de intangibles deberá tener por objetivo mantener el valor de dichos intangibles, así como proporcionar fondos para gestionar cualquier crisis que pueda afectarles con rapidez y eficacia.
- Hay muchas empresas que se han dado cuenta de la importancia de sus activos y recursos intangibles, por lo que ya los identifican, valoran y gestionan de una manera profesional, incorporando el riesgo de intangibles en lo más alto de su Mapa de Riesgos.
- Adicionalmente, hay otras muchas empresas que realizan mediciones, asesorías y análisis periódicos sobre el valor de los intangibles y su evolución, sirviendo como criterio de valoración y cuantificación.
- **En este contexto, todavía solo algunas compañías aseguradoras se están dando cuenta de que el mayor valor de una empresa es el de sus activos intangibles (+ del 70% de su valor total) y que se están quedando desfasadas al asegurar solo una parte del valor de las mismas (el 30%), por lo que están comenzando a ofrecer coberturas aseguradoras para preservar el valor de los intangibles, como la marca o la reputación, en aras a ayudar a las empresas a estabilizar el valor total de las mismas.**

Gestión de Intangibles

Enfoque en el riesgo reputacional

1. **Concepto de reputación**
2. **¿Cómo se consigue una buena reputación?**
3. **El riesgo reputacional**
4. **¿Cómo se mide la reputación?**
5. **Modelos de evaluación**
6. **Ejemplos de evaluadores**
7. **¿Cómo se gestiona la reputación?**
8. **Las ventajas de una buena reputación**
9. **La importancia de asegurar la reputación**

La gerencia del riesgo reputacional

Concepto de reputación

- **¿Qué es la Reputación?**
- **Según la Real Academia Española:**
 - Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
 - Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo.
- **Según el Foro de Reputación Corporativa:**
 - La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés o *stakeholders* con los que se relaciona ésta, tanto internos como externos.
 - La reputación corporativa es el resultado del comportamiento de las organizaciones a lo largo del tiempo.
- **Según reconocidos expertos:**
 - “Es la medida en que una empresa es admirada y respetada, la unión racional y emocional entre la compañía y sus partícipes.” Charles Fombrun, Director del *Reputation Institute*.
 - “La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa, y más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con este proyecto.” Justo Villafañe, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid.

La gerencia del riesgo reputacional

¿Cómo se consigue una buena reputación?

- El primer paso para tener una buena reputación es hacer las cosas bien; el segundo, explicar que las hacemos bien.
- La reputación global de una empresa depende, fundamentalmente, de dos cosas:
 1. **Del comportamiento de la empresa en sus categorías claves** (marca, calidad de productos y servicios, relaciones con empleados, servicio al cliente, capital intelectual, resultados económico-financiero, gobierno corporativo, y comportamiento social y medioambiental).
 2. **De la percepción de sus diversos grupos de interés** (empleados, clientes, proveedores, accionistas, financiadores, reguladores, organizaciones no gubernamentales o las comunidades donde opera la empresa).
- Se consigue una buena reputación mediante el trabajo coherente y continuado en el tiempo en cada una de sus dimensiones y su traslación a los grupos de interés ó stakeholders.
- Si una empresa consigue, continuamente y de una manera ética, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades logrará una buena reputación.
- En definitiva, buen hacer (SERLO) y correcta comunicación (PARECERLO).

La gerencia del riesgo reputacional

El riesgo reputacional

- El riesgo reputacional es la exposición a la incertidumbre de resultados, como consecuencia de eventos que pueden afectar negativamente a la percepción que los grupos de interés o *stakeholders* tienen de la empresa.
- El riesgo reputacional surge, principalmente por dos vías:
 - Por la incapacidad de una organización para anticipar o prever importantes demandas regulatorias, legales, éticas, sociales y de los consumidores, lo que genera una profunda insatisfacción de las expectativas de los principales grupos de interés de una organización.
 - Por el fracaso a la hora de gestionar y mitigar una crisis, una vez que el riesgo reputacional ha pasado de amenaza a realidad.
- El riesgo reputacional no es una mera cuestión de marca o posicionamiento, sino que tiene un efecto real sobre los resultados económicos y la viabilidad del negocio de una compañía.

La gerencia del riesgo reputacional

El riesgo reputacional

- En la empresa, los eventos de riesgo reputacional pueden manifestarse en dos escalas:
- **A escala de unidad de negocio**, algunos ejemplos pueden ser:
 - **Mercado**: tener mayor concentración que la competencia en sectores de alto riesgo.
 - **Comercialización**: reclamaciones de clientes, motivadas por un gap de expectativas o fallos respecto a un producto o servicio.
- **A escala corporativa**, algunos ejemplos pueden ser:
 - **Normativa**: incumplimiento de preceptos legales como la protección de datos, con impacto en los clientes.
 - **Fraude**: relación directa o indirecta con operaciones de blanqueo de capitales o de engaño a los inversores.
 - **Ética**: comportamiento del personal no alineado con los valores de la empresa (especialmente, por parte de directivos y consejeros de la organización).
 - **Medios de comunicación**: difusión de rumores negativos –y/o infundados- sobre la organización.

La gerencia del riesgo reputacional

¿Cómo se mide la reputación?

- ¿Se puede medir la reputación de una empresa?.
- Según el «Foro de Reputación Corporativa», la reputación es un activo que se puede medir y gestionar.
- Se puede medir **cuantitativamente**:
La diferencia entre el valor de mercado y el real es su reputación. El valor de las empresas incluye sus intangibles. Si contabilizáramos el valor de mercado de cada uno de los activos materiales (oficinas, fábricas, productos, etc.) que posee una organización, no obtendríamos su valor real. La diferencia entre el valor de mercado y el real es su reputación.
- Se puede medir **cualitativamente**:
El capital reputacional de una empresa se mide preguntando a la gente: lo que creen, cuánto confían en la compañía, cuánto la admiran y cuánto la respetan. (Charles Fombrun - Reputation Institute).

La gerencia del riesgo reputacional

Modelos de evaluación

Los diferentes modelos de evaluación de la reputación corporativa se pueden clasificar en **cinco tipos**:

1. Los media ratings.

Son estudios realizados por publicaciones prestigiosas, generalmente como resultado de encuestas aplicadas a directivos y ejecutivos de empresas, quienes a partir de una serie de variables relacionadas con la reputación clasifican a las empresas en función de índices que cuantifican el valor y el peso de cada una de esas variables. Algunos ejemplos son:

La revista Fortune –The Most Admired Companies–, referente en Estados Unidos.

El Financial Times–The World’s Most Respected Companies–, referente en Europa.

El indicador MERCO, el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO), referente en España.

2. Los ratings de publicaciones especializadas.

Se diferencian del resto de monitores de reputación en que se refieren monográficamente a públicos concretos, valorando a las empresas en función de las ventajas y facilidades que les ofrecen (por ejemplo, empleados, mujeres trabajadoras, minorías étnicas, gays y lesbianas, etc.). Algunos ejemplos son: The Best Companies for Working Mothers (USA), el Premio Empresa Flexible elaborado por el IESE (España).

3. Los monitores sociales.

Son instrumentos de evaluación que utilizan variables éticas y de responsabilidad social para analizar el comportamiento de las empresas. Algunos ejemplos son: el FTSE4 Good Index Series, el Dow Jones Sustainability Index. En España, un ejemplo es el el Ranking de las empresas mejor percibidas por su acción social (Fundación Empresa y Sociedad).

La gerencia del riesgo reputacional

Modelos de evaluación

4. Los rankings financieros.

No se trata de monitores de reputación en sentido estricto, pero sí en la práctica, debido al gran peso que alcanzan el comportamiento y los resultados económicos y financieros en cualquier sistema de evaluación de la reputación corporativa. Los dos más notables son el Standard & Poor's Global 100 y los índices elaborados por Dow Jones Stoxx.

5. Los monitores elaborados por empresas de consultoría.

Se trata de un conjunto muy diverso de monitores y sistemas de evaluación de la reputación corporativa elaborados por consultoras, principalmente estadounidenses. Por ejemplo el CORE BRAND ANALYSIS y el CORPORATE REPUTATION REPORT.

En este contexto, también cabe mencionar otros parámetros de medición como:

- **Los principios y recomendaciones prescritos por organismos internacionales como la ONU o la UE.** Se trata de principios básicos generales sobre el correcto comportamiento de las empresas en su relación con la sociedad y el medio ambiente. Entre ellos, se encuentran el Global Compact de la ONU, el código de conducta corporativa de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), y el Libro Verde de la Unión Europea.
- **Las certificaciones de sostenibilidad y criterios de reporting auspiciados desde diferentes instancias.** Por ejemplo: GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE), ACCOUNTABILITY 1000 (AA 1000), EMAS (ECO MANAGEMENT AUDI SCHEME), ISO 14001.

La gerencia del riesgo reputacional

Ejemplos de evaluadores - MERCO

Los resultados 2011 de **MERCO** (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), que se publican desde el año 2000, han sido los siguientes:

Los resultados 2011 del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

Ranking	Las 10 empresas con mejor reputación	Los 10 líderes con mejor reputación	Las 10 empresas más responsables
1	Santander	Emilio Botín	La Caixa
2	Inditex	Amancio Ortega	Iberdrola
3	Telefónica	Cesar Alierta	Mercadona
4	Repsol	Juan Roig	Telefónica
5	La Caixa	Isidro Fainé	Santander
6	Mercadona	Antonio Brufau	Inditex
7	Iberdrola	Ignacio Sánchez Galán	Repsol
8	BBVA	Isidoro Alvarez	Google
9	El Corte Inglés	Florentino Pérez	BBVA
10	Mapfre	Francisco González	Acciona

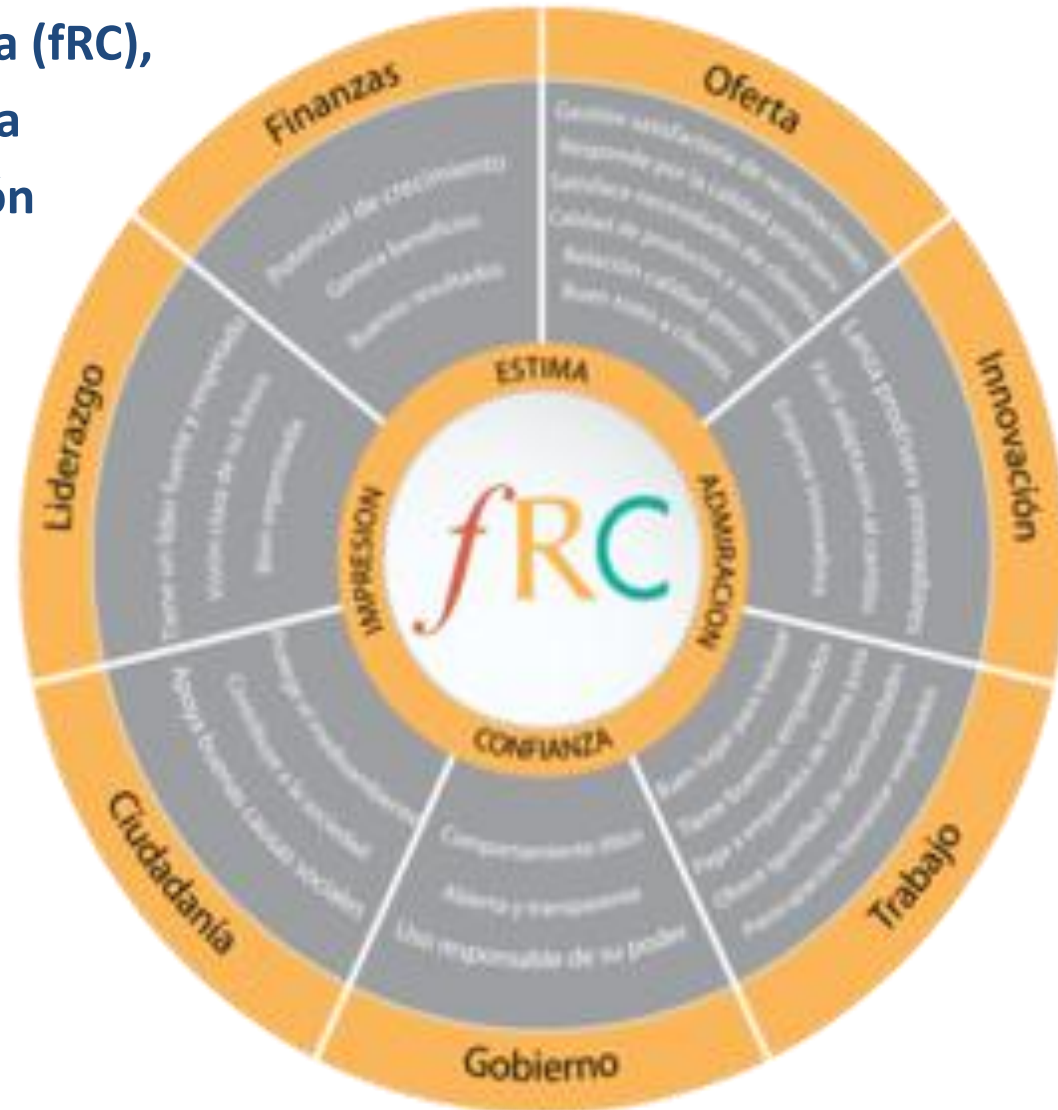
MERCO (www.merco.info). Resultados publicados el 11-04-2011

La gerencia del riesgo reputacional

Ejemplos de evaluadores - FRC

El Foro de la Reputación Corporativa (fRC), desde 2006, utiliza una herramienta 'Rep Track', para medir la Reputación Corporativa. La herramienta evalúa 26 atributos agrupados en siete dimensiones sobre las que se construye la reputación.

Uno de los objetivos de 'Rep Track' consiste en establecer un vínculo entre el valor financiero y la reputación.



La gerencia del riesgo reputacional

Ejemplos de evaluadores - NIELSEN

Nielsen, desde 2008, permite medir la Reputación Corporativa en la web 2.0

- Nielsen, compañía especializada en la medición de audiencias en Internet, ha desarrollado una herramienta, llamada BuzzMetrics, que permite a las empresas conocer la opinión de su reputación entre sus stakeholders y prevenir potenciales riesgos reputacionales.
- Los líderes de opinión, para Nielsen, son los internautas. Son considerados, en un 78%, como la fuente de información más creíble, por encima de periódicos y de los comentarios de otros lectores.
- BuzzMetrics "lee alrededor de tres billones de comentarios que circulan en la Red y facilita informes y análisis cuantitativos y cualitativos de las emociones de los internautas, con el fin de que las empresas puedan reaccionar ante situaciones de crisis, o bien, diseñar y adaptar sus estrategias comerciales a las necesidades de los consumidores"
- BuzzMetrics facilita el análisis de blogs, de noticias de grupos, comentarios, foros y también lo que se comenta en las redes sociales como YouTube o Facebook. De esta manera la información que necesitan los ejecutivos responsables de la reputación corporativa (RC) es más accesible y disponible casi en tiempo real.
- Como toda herramienta, los resultados de su aplicación dependerán de los objetivos finales que se persigan al utilizarla.

La gerencia del riesgo reputacional

¿Cómo se gestiona la reputación?

- La gestión del riesgo reputacional se considera como una de las mayores oportunidades de creación y protección del valor, en la medida en que permite identificar ámbitos cuya gestión proactiva puede repercutir en mejorar el posicionamiento de la compañía y su marca, así como aquellas áreas que pueden constituir amenazas potenciales para la reputación y que es necesario controlar.
- Alrededor del 20% de las principales compañías mundiales disponen ya de alguna estrategia formal para gestionar el riesgo reputacional.

¿Qué es y cómo se gestiona la e-reputación?

- Los medios sociales se están convirtiendo en un instrumento para crear y destruir reputaciones.
- Los medios sociales e Internet se tienen ya muy en cuenta por las empresas, ya que a través de estos medios las personas transmiten sus opiniones y preocupaciones
- Estos medios dan mucho poder a las personas, puesto que un individuo puede decir lo que piensa casi tan alto como una campaña publicitaria en la televisión, porque alcanza a mucha gente en muy poco tiempo. Esto significa que las empresas deben aprender a gestionar sistemáticamente este interfaz: la gestión del diálogo digital para construir reputación corporativa.
- En este sentido, un ejemplo de gestión de la e-reputación es el de Repsol. Repsol ha puesto en marcha una estrategia ambiciosa de diálogo con sus stakeholders a través de los medios sociales en Internet, como Facebook, Twitter o Flickr.
- Para dinamizar estos diálogos se han creado las funciones del *Community Manager*.

La gerencia del riesgo reputacional

¿Cómo se gestiona la reputación?



La gerencia del riesgo reputacional

Las ventajas de una buena reputación

- Unas de las principales conclusiones recogidas en el informe Global Pulse 2009, elaborado por la consultora internacional Reputation Institute, sobre un total de 600 compañías en todo el mundo, son las siguientes:
 - Las empresas que se han preocupado de gestionar su reputación corporativa en los últimos años están manteniendo estables sus índices de respeto y admiración en el mercado.
 - La crisis golpea en general la reputación de las empresas, debido a una pérdida en la confianza del sistema, si bien este efecto es menor cuanto mayor es el índice de reputación con el que parte una empresa.
- Es interesante destacar que el informe de Reputation Institute incluso cuantifica la proporción entre la reputación de una compañía y el incremento en la recomendación de compra de sus productos y servicios: un 6,75% de aumento en la recomendación por cada cinco puntos de mejora en la valoración reputacional.
- “La reputación es un elemento estratégico porque implica confianza, preferencia y el beneficio de la duda en situaciones críticas. En un contexto de crisis como el actual, las empresas con mejor reputación tienden a mantener los comportamientos favorables de los grupos de interés hacia ellas, como: hablar positivamente, comprar sus productos, solicitar empleo o invertir en ellas”, apunta el profesor Charles Fombrun.
- Reputación, internacionalización, retención del talento y crecimiento económico forman un círculo que se retroalimenta y ofrece expectativas de desarrollo tanto a las personas, las empresas como al país.
- Las multinacionales españolas con mejor reputación son también las de mayor capitalización bursátil: a 31 de diciembre de 2010, estas diez empresas acapararon en su conjunto el 80% del valor total del Ibex 35.

La gerencia del riesgo reputacional

La importancia de asegurar la reputación

- Gestionar y asegurar la reputación corporativa en el seno de las organizaciones se presenta como una gran oportunidad tanto para las empresas (asegurados) como también, muy probablemente, para el sector asegurador en general, ya que puede proporcionar:
 - una diferenciación sostenida en el tiempo y muy difícil de copiar.
 - poder responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés (stakeholders), generando confianza.
 - prevenir y estar más protegido ante posibles crisis.
- Hay muchas empresas que ya saben la importancia y ventajas que supone mantener una buena reputación, por lo que ya la identifican, valoran y gestionan de una manera profesional, incorporando, el riesgo reputacional en lo más alto de su Mapa de Riesgos.
- Adicionalmente, hay otras muchas empresas que realizan mediciones y análisis periódicos sobre la reputación y su evolución, sirviendo como criterio de valoración y cuantificación.
- Sin embargo, el mercado asegurador todavía no ofrece muchas soluciones para transferir este riesgo. ¿Qué se puede esperar? ¿Podrá el mercado asegurador ayudar a las empresas a preservar o asegurar su reputación? ¿Podrá encontrarse un nuevo negocio (en el entorno de la reputación) que establezca el valor de las empresas a la vez que beneficie a todos los implicados (evaluadores, asesores, aseguradores)?

La gerencia del riesgo reputacional

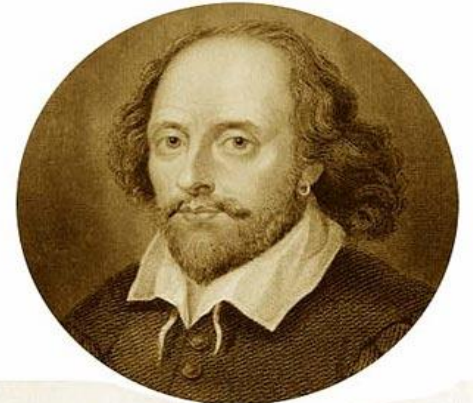
Las ventajas de una buena reputación

- “Se requieren muchas buenas obras para construir una buena reputación, y sólo una mala para perderla”

Benjamín Franklin

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

William Shakespeare



William Shakespeare

FORO DE AGERS

LA GESTIÓN DE INTANGIBLES:
UNA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS, LOS GERENTES
DE RIESGOS Y EL MERCADO ASEGURADOR.
ENFOQUE EN EL RIESGO REPUTACIONAL

MUCHAS GRACIAS

Aurelio López-Barajas de la Puerta
Consultor en Gerencia de Riesgos y Seguros

AGER(S)

21-Junio-2011

Asociación Española de
Gerencia de Riesgos y Seguros