

Boletín de Asesoría Gerencial*

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

No. 6 - 2009



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento

Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Concepto de riesgo de reputación](#)
- ▶ [Factores clave en la gestión de riesgo de reputación](#)
- ▶ [Consecuencias de una inadecuada gestión de riesgo de reputación](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Introducción

En años recientes, el riesgo de reputación ha sido objeto de gran atención por parte del mundo empresarial, ya sean grandes corporaciones o pequeñas y medianas empresas. Existe un entorno de negocios globalizado, hacia donde la sociedad tiene acceso a la información sobre el desempeño empresarial en tiempo real. Es decir, a medida que se produce la información, sin importar en que localidad del mundo se produzca.

Actualmente, los elementos que se toman en cuenta para analizar el desempeño gerencial ha cambiado drásticamente. En el pasado, la mayoría de las empresas cuando lograba resultados que permitían atraer nuevos Inversores, podía considerarse suficiente para concluir que el desempeño había logrado el objetivo de captación de recursos. Hoy en día esta situación ha cambiado. Se exige mayor información sobre las

empresas. Tal como se muestra en la Figura N° 1, la cantidad de grupos de interés en las empresas es más elevada. Se han agregado varios entes como son: clientes, proveedores, empleados y sociedad en general, además del impacto que pueden producir los entes reguladores.

Debido a la diversidad de intereses de estos grupos es que puede entenderse que el reto por lograr un excelente desempeño empresarial es más complejo y difícil de lograr. Es aquí donde entra en juego la imagen y reputación empresarial. Las empresas dependen de todos los grupos de interés para que puedan permanecer en los mercados. Siendo variado el abanico de expectativas que debe ser satisfecho, las empresas deben organizar toda una estrategia de desempeño y comunicacional cuidadosamente

diseñada y ejercida para que una empresa sea catalogada como exitosa. En caso de manejarse inadecuadamente, la imagen de las empresas, pueden surgir riesgos que pueden afectar negativamente el logro de sus objetivos. El riesgo de reputación puede dañar la percepción que poseen los diferentes grupos de interés sobre la empresa, lo que puede deteriorar el valor patrimonial del negocio.



Para visualizar la Figura No. 1 haga click en el icono.

Figura N° 1. Cambios en los grupos de interés de las empresas

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Concepto de riesgo de reputación

Riesgo es todo aquello que puede afectar negativamente el logro de los objetivos. Un riesgo se cataloga de reputación, cuando incide negativamente en la percepción de los grupos de interés. De esta manera, uno de las definiciones de riesgo de reputación es la siguiente:

La opinión negativa ocasionada por la afectación de la imagen de una compañía, al verse involucrada involuntariamente en transacciones o relaciones de negocios ilícitos, así como por cualquier otro evento externo.

El riesgo de reputación tiene la particularidad de no ser exclusivamente interno a la gestión de la compañía, sino también por la percepción de un tercero la que convierte una incidencia en un daño real para la reputación. El impacto, en términos cuantitativos, es difícilmente predecible.

Al comprender el concepto de riesgo de reputación, las empresas comienzan a ser conscientes de que son el centro de atención de una compleja red de entes externos y grupos de interés (ver Figura N° 2), con interés en muchos casos contrapuestos entre si, y pocas veces coincidentes con los de la propia empresa.

- El entorno empresarial, que genera la valoración externa por un tercero, se caracteriza por:
- Una sospecha permanente sobre las compañías.
- Acceso inmediato a información, por cualquier medio comunicacional.
- Activismo creciente por parte de los grupos de interés.
- Grupos de interés cada vez más organizados.

- Demanda creciente de transparencia, comportamiento ético, buen gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial.

- Sensibilidad creciente hacia la marca y los riesgos que genera sobre ella.

Todas las tendencias mundiales coinciden en que el riesgo de reputación es difícilmente medible, pero una empresa con una verdadera cultura de gestión del riesgo debe prestar similar grado de atención a los riesgos cuantificables, como a los no cuantificables, hacer que su gestión sea responsabilidad de todos los niveles organizativos y aceptar que la incertidumbre existe.



Para visualizar la Figura No. 2 haga click en el icono.

Figura N° 2. Entes externos y grupos de interés de una empresa

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Factores clave en la gestión de riesgo de reputación

Como en el caso de cualquier tipo de riesgo empresarial, los factores clave para la gestión del riesgo de reputación abarcan: la identificación temprana, la valoración adecuada, una respuesta adecuada de aquellos aspectos que pueden ser focos de daño a la reputación, comunicación oportuna entre los distintos niveles organizativos y monitoreo constante de la gestión.

A continuación se describen cada uno de estos factores clave:

1. Identificación temprana

Debe existir una identificación precisa de las fuentes potenciales, internas y externas, de riesgo de reputación.

Internamente, el riesgo de reputación, surge, principalmente, como producto de debilidades en el gobierno corporativo, fallas en el desempeño del negocio e incumplimientos. A continuación se describe cada una de estas debilidades:

- **Debilidades en el gobierno corporativo:** la estructura organizativa en la que opera la empresa no es adecuada para lograr la gobernabilidad por parte de la dirección, existiendo fallas en las políticas, en la definición de las responsabilidades de los distintos roles y líneas de reporte. No existe una adecuada estrategia comunicacional de las expectativas ni el desempeño que se propone lograr la empresa o existe un divorcio entre las metas y la estructura que debe apoyarlas.
- **Fallas en el desempeño del negocio:** pueden presentarse fallas en la calidad de los procesos y operaciones de la empresa, así como controles inefectivos para mitigar los riesgos.

- **Incumplimientos:** consiste en las fallas que puedan afectar el cumplimiento con las políticas y normativas internas, así como las leyes y regulaciones de los entes reguladores.

Desde el punto de vista externo, es importante destacar que la principal fuente de riesgo de reputación es la propia compañía, ante su incapacidad para analizar el entorno y su impacto como producto de una gestión inadecuada de sus controles y desempeño.

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Factores clave en la gestión de riesgo de reputación (continuación)

Los riesgos que pueden generar daños a la reputación deben ser adecuadamente identificados, ya que ello constituye el punto de partida para su gestión. Por ello, al momento de la identificación es recomendable cubrir las siguientes interrogantes:

- ¿La percepción sobre los aspectos críticos para la reputación coincide con la de los grupos de interés?
- ¿Se ha contrastado el análisis interno con la visión externa, con el fin de identificar los riesgos de reputación?
- ¿En que áreas, unidades o procesos hay coincidencia de los riesgos de reputación?
- ¿Qué ámbitos de los riesgos se ha descuidado?

2. Valoración adecuada

Consiste en la valoración cualitativa y/o cuantitativa de los riesgos identificados, para evaluar cómo pueden afectar a la empresa. El gran reto es lograr la cuantificación de las pérdidas (esperadas y no esperadas) relacionadas con el riesgo de reputación. Hay empresas que trabajan con escalas cualitativas de impacto y probabilidad de riesgos, mientras evolucionan hacia el uso de modelos cuantitativos.

El impacto representa las consecuencias de la materialización de un riesgo que ha sido identificado previamente. A continuación se muestra un ejemplo de los niveles que puede tener una escala cualitativa para valorar el impacto de un riesgo de reputación:

- **Bajo:** no afecta a clientes o afecta a un número muy reducido y/o no tiene trascendencia a los medios de comunicación.

- **Medio:** afecta a un colectivo significativo de clientes y/o no tiene trascendencia a los medios de comunicación.

- **Alto:** afecta a un colectivo significativo de clientes y/o con trascendencia a los medios de comunicación.

La probabilidad representa la posibilidad que un riesgo se materialice en un plazo determinado. A continuación se muestra un ejemplo de los niveles que puede tener una escala cualitativa para valorar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo de reputación:

- **Improbable:** existe una baja probabilidad de ocurrencia, entre 0 y 0,33.

- **Probable:** existe una probabilidad de ocurrencia media, entre 0,34 y 0,66.

- **Altamente probable:** existe una probabilidad de ocurrencia muy alta, entre 0,67 y 1.

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Factores clave en la gestión de riesgo de reputación (continuación)

La valoración adecuada de los riesgos de reputación facilita la estimación de su nivel de criticidad para luego establecer la priorización en su mitigación. De esta manera, se optimizarán los esfuerzos en tiempo y dinero.

3. Respuesta adecuada

El riesgo de reputación requiere de respuestas adecuadas al riesgo que se puede presentar. Es una manera eficiente y efectiva para controlarlos. Las respuestas más comúnmente utilizadas a los riesgos, se describen a continuación:

- **Evitar:** efectuar acciones para evitar el riesgo. Por ejemplo: una empresa puede decidir no vender o producir un producto defectuoso, para proteger la imagen de la empresa.

- **Reducir:** tomar acciones para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Por ejemplo: una empresa puede elaborar un Plan de Contingencia, que refleje a los grupos de interés su capacidad para afrontar los riesgos y reestablecer las operaciones lo antes posible.

- **Aceptar:** no se lleva a cabo ninguna acción. Por ejemplo: una empresa puede aceptar un riesgo cuando no afecta a clientes y no trasciende a los medios de comunicación.

- **Transferir:** acordar la transferencia de determinados riesgos que puedan convertirse en reputacionales. Por ejemplo: una empresa puede contratar servicios de outsourcing en actividades no medulares, cuyas fallas no perjudiquen la reputación.

4. Comunicación oportuna

Las empresas deben contar con adecuadas líneas de reporte y procesos de comunicación de información que permita a las áreas generadoras y controladoras de los riesgos comunicar el avance en las soluciones a los riesgos. De esta manera, las empresas logran su objetivo de gestionar los riesgos de manera satisfactoria y evitan una práctica común de tener un diagnóstico oportuno, pero una acción nula o tardía.

Asimismo, las empresas deben contar con los medios para comunicar la información de posibles riesgos oportunamente, desde los niveles operativos hasta la alta dirección.

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación



Factores clave en la gestión de riesgo de reputación (continuación)

Aspecto de importancia vital es que las empresas posean un plan comunicacional con los entes externos y grupos de interés, ante la presencia de eventos que puedan dañar la imagen. Existen experiencias de empresas que se han salvado o desaparecido, dependiendo del manejo comunicacional que han hecho de los eventos en los cuales se han involucrado.

5. Monitoreo constante

Las empresas requieren disponer de monitoreos constantes sobre la gestión del riesgo de reputación, así como la vigilancia de daños cuando un riesgo se materializa.

El monitoreo constante permitirá velar por la implantación de las respuestas a los riesgos de reputación, recopilar la información sobre sus avances o reestructuraciones o su culminación.

Consecuencias de una inadecuada gestión de riesgo de reputación

Muchas empresas tienden a olvidar la importancia de entender el riesgo de reputación en su negocio y los factores clave para su adecuada gestión. Ello puede generar una serie de consecuencias que conducen a un daño en la imagen corporativa, las cuales se mencionan a continuación:

- Disminución de los ingresos.
- Dificultad en las relaciones con las autoridades.
- Dificultad en el acceso al financiamiento de recursos o bienes de capital.
- Impacto negativo en el valor patrimonial.
- Impacto negativo en la marca.

- Dificultad de reclutamiento del talento humano y en la retención de empleados capacitados.

- Desconfianza de los entes externos y grupos de interés.

Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Conclusiones

Un elemento prioritario para cualquier compañía es la adecuada gestión del riesgo de reputación, mediante una identificación temprana de dicho riesgo, valoración y respuesta adecuada permanente, comunicación oportuna y monitoreo constante.

La gestión es compleja, porque, esencialmente, el riesgo de reputación depende de la percepción de los diferentes entes externos y grupos de interés de la empresa, por lo que su control implica desarrollar una nueva visión de gestión de los riesgos no cuantificables.

Es importante que las empresas reaccionen de manera proactiva a los riesgos ocultos y emergentes, en especial aquellos riesgos que puedan generar daños a la reputación, ante las consecuencias que se pueden presentar por su inadecuada gestión.

Es esencial tener una visión clara del poder real de cada grupo de interés y los objetivos que persigue hacia la empresa, para desplegar una estrategia que minimice los riesgos. Debido a lo crítico que resulta la materialización de un riesgo de reputación, las empresas deben visualizar su gestión como una de las mayores oportunidades de protección patrimonial.



Boletín de Asesoría Gerencial

Sensibilidad hacia la gestión del riesgo de reputación

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura N° 1. Cambios en los grupos de interés de las empresas

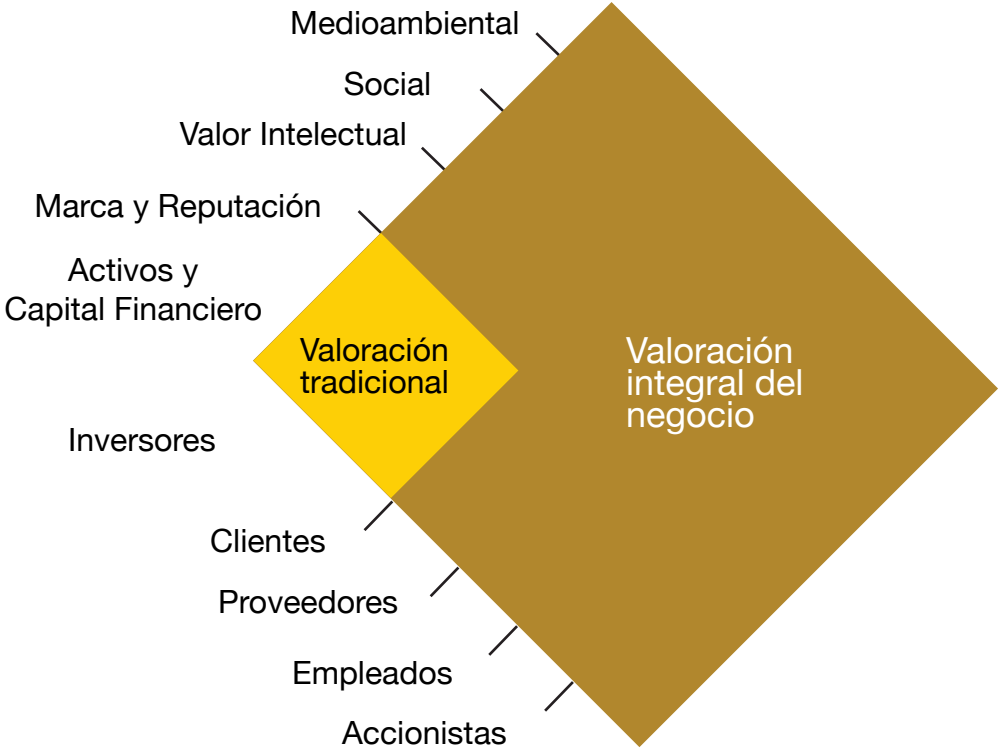


Figura N° 2. Entes externos y grupos de interés de una empresa

