



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

**EGADE**®

Escuela de Graduados en Administración  
y Dirección de Empresas

*Instituto Tecnológico de Monterrey.*

*Campus Estado de México.*

*Maestría de Mercadotecnia.*

*Comunicación Organizacional.*

*Profesores: Octavio Islas*

*Examen "la buena reputación".*

*Jéssica Rangel.*

*05 de Junio 2012.*

## INTRODUCCION.

¿Qué es la reputación en el contexto empresarial? La reputación corporativa es un término más amplio y relevante para la empresa que este. Y desde la comunicación, también atañe mayor desarrollo y saber hacer que la imagen corporativa. La reputación corporativa es la realidad de una empresa fruto del cumplimiento a lo largo de su historia de sus compromisos con sus actores implicados: empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunicada eficazmente.

Una empresa puede tener buena imagen y no reputación. Aquella no le servirá para nada en su cuenta de explotación final. Es por tanto la reputación empresarial un fenómeno en alza, que tiene la misión de añadir valor aunque se trate de un intangible no reconocido en el capital de la compañía. Y requiere de profesionales de la gestión de empresas y de la comunicación para generarla y transmitirla. Va más allá de la imagen corporativa, pero también de la comunicación empresarial, las relaciones públicas, el patrocinio o el merchandising corporativo. Es un activo intangible aglutinador y estructurador de diferentes microesquemas de gestión inválidos individualmente.

Adentrándonos en la primera parte del libro, Villafañe trata de ubicar el concepto Reputación Corporativa en el panorama presente del *corporate* empresarial, para después intentar hallar una definición lo más completa y rigurosa posible del mismo. Para ello diferencia dos aspectos teóricos: la definición, la sustancia por una parte, y la delimitación frente a otros términos cercanos y familiares al de reputación, pero radicalmente distintos. Para encontrar una clara definición revisa diferentes aportaciones de diverso estudiosos y empresarios; en cuanto los límites, lo diferencia de la Imagen Corporativa, principal concepto con el que se tiende a identificar. Villafañe encuentra cinco grandes diferencias entre Reputación e Imagen Corporativa: 1) el origen de cada una; la reputación es la realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada, mientras que la Imagen Corporativa se fundamenta en un proyecto presente de comunicación globalmente entendida; 2) la reputación es estructural y permanente; la imagen corporativa es coyuntural; 3) la reputación es mensurable y verificable empíricamente, mientras que la imagen

corporativa es difícilmente objetivable; 4) la reputación añade valor; la imagen corporativa genera expectativas; 5) la reputación se genera en el interior de la empresa; la imagen corporativa se construye fuera de la organización.

En el segundo apartado, “La reputación y los intangibles”, Villafañe relaciona este concepto con otros intangibles empresariales claves. Para ello parte de la base de que la reputación refuerza y por tanto revaloriza estos otros intangibles, así como el fortalecimiento de estos consolida la reputación de la empresa. De este modo profundiza en la importancia de la marca, uno de los principales capitales de cualquier empresa hoy por hoy, como máxima expresión de la relación y compromiso entre la empresa y sus *stakeholders*. Habla de la cultura corporativa como “proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas”. Trata la tan de moda responsabilidad social corporativa, “compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders*”. Describe la ética empresarial como nueva fuente de legitimidad empresarial frente a los resultados y maximización de estos. Y por último, trata del buen gobierno corporativo, hoy en día clave en la gestión empresarial para la consecución de resultados.

A pesar de no contar en los balances de las compañías como capital, la reputación tiene la misión de aportar valor.

En el tercer apartado se detalla cómo la reputación corporativa sólida atrae a los accionistas, ayuda a la venta de la oferta comercial en el mercado diferenciando los productos y servicios e identificando emocionalmente al consumidor con una fuerte componente de fidelización, atrae y conserva el talento humano, es decir, a los mejores empleados, atenúa las crisis, y concede liderazgo a la compañía.

El cuarto punto del libro quizás sea el más arduo de los seis. Se centra en la importancia de la evaluación de la reputación. Sin esta fase no se produce consideración de reputación alguna. El autor desglosa las diferentes variables de evaluación así como los diferentes monitores y estudios referenciales de reputación, de reconocimiento y validez mundial e internacional, destacando el monitor español de reputación corporativa (MERCO).

En el quinto punto desarrolla la gestión de la reputación. A la hora de gestionar la reputación hay que tener clara la visión reputacional de la compañía, realizar un diagnóstico reputacional de la misma así como un benchmarking sectorial e

intersectorial, diseñar una estrategia corporativa o Plan Director de reputación corporativa, y comunicar esta reputación. La comunicación es clave; sin ella la reputación no llegará a generarse en la práctica y por tanto no aportará valor, sino que incluso consumirá recursos valiosos.

En el sexto punto Villafañe se esmera en desmenuzar la importancia de la comunicación: qué comunicar, cómo hacerlo, a quién dirigirlo. Para ello desarrolla un completo plan de comunicación de la reputación. Finalmente, su epílogo es un decálogo a seguir para llegar a ser una empresa reputada: internacionalizada; líder; con calidad de oferta comercial; ética; rentable; atractiva para sus empleados; responsable; dialogante; innovadora; reconocida.

## 10 PUNTOS CLAVE DEL LIBRO.

### PUNTO 1.

#### DIFERENCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA A LA REPUTACION.

En conjunto, la imagen y la reputación conforman la percepción pública sobre una organización, sin embargo se diferencian porque la imagen apela a la figura mientras la reputación, pese a las diferencias, es importante identificar que la reputación es asociada con una imagen positiva consolidada a través del tiempo.

1. Mientras que la imagen tiene por origen la expresión de la personalidad corporativa de la empresa, la reputación se origina en la realidad de la empresa, en su historia, en la credibilidad empresarial y en la alineación de su cultura corporativa.
2. La reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, confiriéndole un carácter estructural ante sus *stakeholders* estratégicos.
3. La reputación es verificable mientras que la imagen no puede ser medida.
4. La imagen genera expectativas mientras que la reputación obedece a las demandas de los grupos de interés.
5. La imagen se construye fuera de la organización en tanto que la reputación se genera en el interior de la misma a pesar de que el reconocimiento de la reputación proviene en gran medida del exterior de la empresa.

## PUNTO 2.

### LA REPUTACION DE LA MARCA.

**Marca** que puede ser entendida como la expresión que la empresa sostiene con sus grupos de interés, se convierte en una promesa hacia los *stakeholders*. Existen tres tipos de marcas que evidencian carencias en términos de reputación:

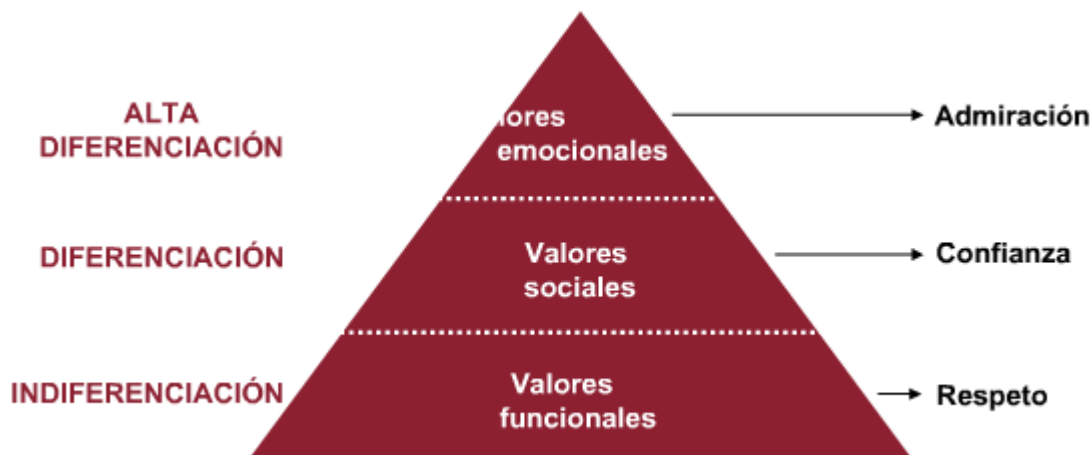
1. **Marca plana:** Tienen una identidad débil y no generan ningún tipo de experiencia más allá de la satisfacción de una necesidad funcional.
2. **Marca cosmética:** Existe un desequilibrio entre la comunicación de la visión de marca y el alcance real de la promesa de marca.
3. **Marca Mentirosa:** La realidad es diametralmente opuesta a lo proyectado en la promesa.

La **reputación de marca** es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella.

El análisis de reputación de marca debe llevarse a cabo de manera integral a partir de las siguientes variables:

1. **Variables funcionales:** Calidad percibida & Garantía
2. **Variables sociales:** Perfil ético de la marca & Responsabilidad social
3. **Variables emocionales:** *Relevancia, Identificación*

Aquí es donde nos adentramos en revisar la importancia del reconocimiento de marca para liderar el mercado. No solo trata sólo de elaborar productos o servicios previos imprescindibles para llegar a ser líder del mercado, que la marca sea reconocida como líder por parte de los consumidores, es la clave y de ahí la importancia de la reputación de la marca.



### PUNTO 3.

#### LA CULTURA CORPORATIVA.

**Cultura corporativa** es el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas.

Tres variables de la cultura corporativa que facilitan su diagnóstico:

1. *Ideología corporativa*
2. *Orientación estratégica*

Existen distintitos tipos de orientación entre los que se distinguen:

- Orientación hacia el cliente
- Orientación hacia la innovación
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia la empresa

La cultura puede ser un elemento facilitador del proyecto empresarial o convertirse en un obstáculo para alcanzar sus metas.

La cultura son valores, presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones: la cultura es la *forma de pensar* de la organización.

El proyecto empresarial implica una *forma de hacer* para las personas. El éxito depende de la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer.

#### PUNTO 4.

#### EL VALOR DE LA REPUTACION.

El **capital reputacional** es entendido como el valor adquirido por la reputación corporativa hacia sus stakeholders.

El valor bursátil de las empresas se ve elevado en comparación con aquellas empresas que cuentan con una reputación débil o negativa,

La reputación permite optimizar la oferta comercial de las empresas y puede distinguir un magnífico argumento comercial por dos razones determinantes:

1. *Diferencia de los productos*
2. *Promueve la identificación emocional del consumidor*

Aunque es innegable que una crisis afecta el valor de una empresa, la reputación estabiliza la percepción pública acerca de la empresa por tres efectos intrínsecos a su naturaleza:

- 1) La reputación hace menos vulnerable a las turbulencias informativas que toda crisis provoca.
- 2) Es un escudo anticrisis porque representa un depósito de confianza con los stakeholders estratégicos de la empresa.
- 3) Es menos volátil que la imagen corporativa al exigir mayor tiempo para su consolidación.

La importancia que, como activo estratégico, presenta hoy día el concepto de **reputación corporativa** y su adecuada gestión, se hace visible, entre otras, en las distintas actuaciones que consecuencia de crisis empresariales, llevan a cabo los directivos de estas empresas.

La adecuada gestión del contexto organizativo en las empresas requiere, en las circunstancias actuales de competencia, procurar influencia sobre el entorno social y económico, y para ello las organizaciones dependen de una **idea compartida** sobre cómo es la organización y el vínculo emocional que ésta representa, una idea colectiva sobre lo que se considera esencial, distintivo y permanente en el carácter de una organización. Esta idea exige a las empresas que quieran destacar y mantener ventajas competitivas, **transformar principios, procesos y protocolos en valores vividos que deben materializarse a sus sistemas formales de gestión.**

La reputación corporativa y la importancia que ha alcanzado en la empresa actual, expresa esa nueva racionalidad porque la reputación armoniza la lógica de los beneficios y del retorno de la inversión con la del resto de los factores de reputación incluidos la ética y la sostenibilidad.

## PUNTO 5.

### COMO SE EVALUA LA REPUTACION.

La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. Gestionar la reputación implica gestionar “la realidad” de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés “percepción”.

Y, si se entiende que la reputación está directamente relacionada con la percepción, esto es con la imagen que un individuo tiene sobre algo o alguien –en este caso una corporación–, la reputación, por lo tanto, es un capital enormemente valioso para la organización que incluso, marca la diferencia –en un mercado y entre públicos– definiendo una posición más o menos valiosa para la empresa, según sean sus características. Por lo tanto, la reputación como capital de valor organizacional, es una gestión comunicacional que debe construirse, valorarse, administrarse y medirse, al igual que se procede con los otros activos de la empresa.

A la vez, la construcción de la reputación corporativa –de la misma forma que de los activos– no es una gestión de resultados positivos inmediatos, es decir, no se resuelve con acciones puntuales y aisladas; sino que debe conllevar una planificación previa en la que se conjugue la estrategia y las tácticas, para luego ejecutar acciones consistentes que a lo largo del tiempo permitan evaluar sus resultados y medirlos.

Primero que nada cabe mencionar que existen dos formas para la evaluación de la reputación de una empresa, la primera es mediante una auditoría de reputación y la segunda por medio de los monitores reputacionales.

Una diferencia principal entre lo que es la auditoría y los monitores, en donde la auditoría de la reputaciones básicamente una investigación a la medida, la cual evalúa todas las variables de las que depende la reputación de una empresa concreta.

En el caso de los monitores no se hace una evaluación de variables singulares, sino que se utiliza una minoría de variables generales para poder analizar la reputación de dicha empresa en cuestión.

La evaluación de la reputación se basa en criterios los cuales ayudan a que se oriente, dichos criterios son las “*variables de la reputación*”.

## PUNTO 6.

### VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA EVALUACION DE LA REPUTACION.

La evaluación de la reputación se basa en criterios los cuales ayudan a que se oriente, dichos criterios son las “*variables de la reputación*”, por medio de las cuales se arbitra un procedimiento de medida que varía según las técnicas de investigación que sean utilizadas. Dentro de estas variables para medir la reputación corporativa tenemos las variables primarias y secundarias:

1. Economico-Financiera/Inversores
2. Marketing/Cliente
3. Prácticas Laborales/Empleados
4. Etica y responsabilidad social corporativa/Sociedad

Las dos primeras se les denominan “*variables duras*” (más enfocadas hacia el negocio) y las dos últimas son denominadas “*variables blandas*” (la posición que tienen cada uno de los trabajadores de una empresa hacia los valores culturales y la ética los cuales ayudan al comportamiento corporativo).

“Para evaluar la reputación corporativa, se miden los resultados económicos-financieros (la rentabilidad, la calidad de la información económica de la empresa) y su oferta comercial (los valores de los productos y sus marcas, el servicio y la atención al clientes)”. También se consideran la reputación interna (el clima de trabajo), la ética y responsabilidad corporativa, la dimensión internacional de la empresa y su innovación.

La metodología de Merco consta de 3 pasos. Primero se realiza una encuesta a 100 directivos de compañías con cierto volumen de facturación, que sirve como trabajo de campo. En base a sus respuestas, se obtiene un ranking provisional de reputación corporativa. A ese listado le sigue la puntuación de 5 grupos de expertos: analistas financieros que miran los balances, representantes de ONGs (opinan sobre ética y responsabilidad social empresarial), asociaciones de consumidores (observan la calidad de los productos de las compañías), sindicatos (clima laboral) y líderes de opinión (valoran a los líderes empresariales del ranking provisional).

La última etapa la desarrollan los técnicos de investigación de Merco, mediante un “cuestionario de méritos” permite establecer cuáles son las 100 empresas con mejor reputación corporativa.

Las seis variables según Merco:

1. Resultados económicos financieros
2. Calidad de la oferta comercial
3. Reputación interna y calidad laboral
4. Ética y responsabilidad corporativa
5. Innovación
6. Presencial Internacional

## PUNTO 7.

### TIPOS DE MONITORES EN LA EVALUACION DE LA REPUTACION.

Todos los monitores evalúan aspectos del comportamiento empresarial, en base a los cuales establecen los ratings.

Se tienen los siguientes tipos de monitores y ejemplos

**1. Monitores de reputación corporativa:**

- a. Global Most Admired Companies ( *Fortune* ).
- b. World's Most Respected Companies ( *Financial Times* ).
- c. Merco ( *Cinco Días* ).

**2. Monitores prescriptores de la inversión responsable:**

- a. Dow Jones Sustainability Index ( *Dow Jones* ).

**3. Monitores especializados:**

- a. Rankings financieros=  
Dow Jones ( *Dow Jones* ).
- b. Monitores de empleo=  
The Great Place to Work ( *TGPW Institute* ).
- c. Monitores de RSC y acción social=  
Empresa y sociedad ( AS ) ( *Fundación Empresa y Sociedad* ).

**4. Certificaciones de sostenibilidad y criterios de reporting:**

- a. ISO 14001 ( *Aenor* ).

**5. Principios de sostenibilidad prescritos por organismos internacionales:**

- a. Global Compact ( *ONU* ).

El **Monitor Empresarial de Reputación Corporativa** (MERCO) es un instrumento de evaluación reputacional que desde 2000 se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Diez años después es uno de los monitores de referencia en el mundo.

Anualmente, se elaboran seis rankings que miden la reputación en distintos ámbitos como por ejemplo, las mejores empresas para trabajar (mercoPersonas), los líderes más prestigiosos (mercoLíderes), las empresas más reputadas (mercoEmpresas), las mejores marcas financieras (mercoMarcas), las empresas con mejor reputación comercial (Trackingmerco) y las mejores ciudades para vivir, para trabajar, para visitar, para estudiar y para hacer negocios (mercoCiudad).

Merco surge con el fin de estudiar como era que estaba evaluada la reputación corporativa a través de los monitores reputacionales. Reputación con un equilibrio muy bien establecido, lo cual ayuda a que exista una armonía entre las variables duras, las cuales se les relaciona con los resultados económicos-financieros, principalmente con la oferta comercial y las variables blandas relacionadas con lo que es la ética y la responsabilidad social corporativa y la calidad laboral.

Merco evalúa la reputación a partir de 6 variables canónicas y 18 secundarias

<b>Resultados económico financieros</b>	<b>Calidad de la oferta comercial</b>	<b>Reputación interna</b>
Beneficio contable	Valores del producto	Calidad laboral
Rentabilidad	Valor de la marca	Valores éticos y profesionales
Calidad de la información económica	Servicio y atención al cliente	Identificación con el proyecto empresarial

<b>Ética y responsabilidad corporativa</b>	<b>Dimensión internacional de la empresa</b>	<b>Innovación</b>
Comportamiento corporativo ético	Número de países en los que opera	Inversiones en I+D
Compromiso con la comunidad	Cifra de negocio en el extranjero	Nuevos productos y servicios
Responsabilidad social y medioambiental	Alianzas estratégicas internacionales	Nuevos canales

## PUNTO 8.

### ¿COMO REALIZAR LA GESTION DE LA REPUTACION?

Dentro de la gestión de la reputación existen cuatro etapas sucesivas, las cuales son:

1. Definición de la visión reputacional de la compañía.
2. Diagnóstico reputacional de la compañía y benchmarking de la competencia.
3. Ejecución del plan director de reputación corporativa.
4. La comunicación de la reputación.

La visión reputacional es definida como la imagen compartida por los integrantes de la alta dirección, que ayuda a identificar los hechos que les permitirán alcanzar el liderazgo en reputación.

Los directivos responsables de las políticas corporativas deben identificar lo siguiente:

- Los valores de reputación de la empresa.
- Los stakeholders que cuentan con un tipo de carácter estratégico.

El objetivo primordial dentro del diagnóstico será establecer la distancia existente entre la reputación con la que cuenta la empresa actualmente y la que debería de tener en base con la visión reputacional implementada por su alta dirección.

Se tienen tres etapas :

1. Evaluación reputacional a través de **la base de datos** con la que cuenta el Merco. La base de datos la cual proporciona un perfil reputacional de la mayor parte de las grandes compañías españolas.
2. **Metanálisis** de las investigaciones con las cuales cuenta la compañía en base a las políticas corporativas concernidas por la visión reputacional. De aquellas investigaciones que trabajen en pro de las compañía y son aquellas políticas concernidas por la visión reputacional.
3. **Audit de reputación** enfocada en aspectos sobre los cuales exista carencia de información. El cual es diseñado para complementar el diagnóstico, focalizándose en las variables de reputación sobre las cuales exista información carente para que se logre la finalización del diagnóstico de la reputación corporativa.

## PUNTO 9.

### GENERACION DE UN PLAN DIRECTOR DE REPUTACION CORPORATIVA.

Para poder eliminar el *gap* existente entre su reputación actual y la que es exigida por parte de la visión reputacional que se formula por la alta dirección para de esa manera poder alcanzar el liderazgo reputacional en su sector.

El plan director está compuesto por:

1. Modelo de gestión reputacional de la compañía.
2. Matriz corporativa de riesgos y oportunidades de reputación.
3. Monitor de reputación corporativa.
4. Guía operativa de gestión reputacional.

Modelo de gestión reputacional de la compañía, es definido en base a tres parámetros:

- Los principios de gestión de la reputación.
- La estrategia de implantación de la gestión reputacional.
- La estructura orgánica de gestión de la reputación.

## PUNTO 10.

### IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DE LA REPUTACION

La reputación que no se comunica no genera ningún tipo de valor para la empresa. El plan de comunicación lo que pretende es multiplicar el efecto de la implementación del Plan director de reputación de la compañía. Dicho plan se diseña en base a una triple dimensión:

- Operativa
- Estrategia
- Instrumental

El triple informe es una herramienta para poder dar cuentas a sus stakeholders sobre los tres tipos de impacto que su actividad empresarial ocasiona:

1. Financiero.
2. Medioambiental.
3. Social.