

# RIESGO REPUTACIONAL

## Nuevos paradigmas



Latin American Financial Summit

Panamá

22 & 23 Septiembre 2016



**GENERALIDADES**

**GESTIÓN DEL RIESGO  
REPUTACIONAL**

**CASOS Y CONCLUSIONES**



El Riesgo Reputacional es una consecuencia de otros riesgos



## Riesgo Reputacional

Es la exposición a la incertidumbre de utilidades, como consecuencia de eventos que pueden afectar negativamente a la percepción que los stakeholders tienen de una empresa

¿Quiénes son los stakeholders?

Todo aquél que pueda tener interés y/u opinión sobre la Empresa:

- Accionistas
- Clientes
- Empleados
- Medios de comunicación
- Reguladores
- La Sociedad

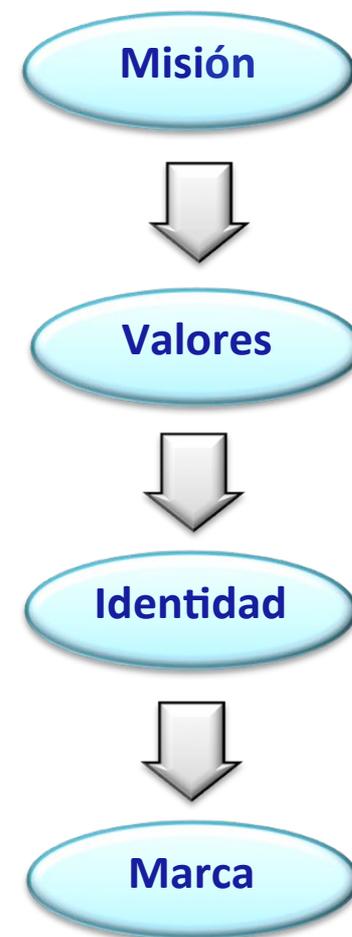
La gestión del Riesgo Reputacional se encuadra dentro del Gobierno Corporativo

Marco de gestión que permita controlar los riesgos



- Identificar
- Medir
- Valorar
- Mitigar

- Cada empresa tiene una Misión:
  - ✓ Ejemplo: “*En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas*”
- La Misión se sustenta en unos valores que todos deben compartir y que son percibidos por los *stakeholders*:
  - ✓ Valores personales
  - ✓ Valores empresariales
- Los valores confieren una Identidad Empresarial (Identidad Corporativa o Cultura Empresarial):
  - ✓ Cada empresa tiene su propia personalidad
- La Identidad Empresarial está detrás de la marca:
  - ✓ La marca es lo que vende





- Identidad Empresarial:**  
Lo que le da personalidad a cada empresa
- RRHH, Aplicaciones, Tecnología, Comités...**
- Procesos:**  
Conjunto de acciones sistemáticas y repetitivas para conseguir el resultado
- Estrategia:**  
Plan para conseguir nuestras metas
- Misión y Visión:**  
Lo que somos, lo que hacemos y como nos vemos en el futuro

## La marca está ligada a la reputación ¿Qué es la Reputación?

Reputación:  
(Diccionario)

- 1) Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo
- 2) Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo

Reputación:  
(Wikipedia)

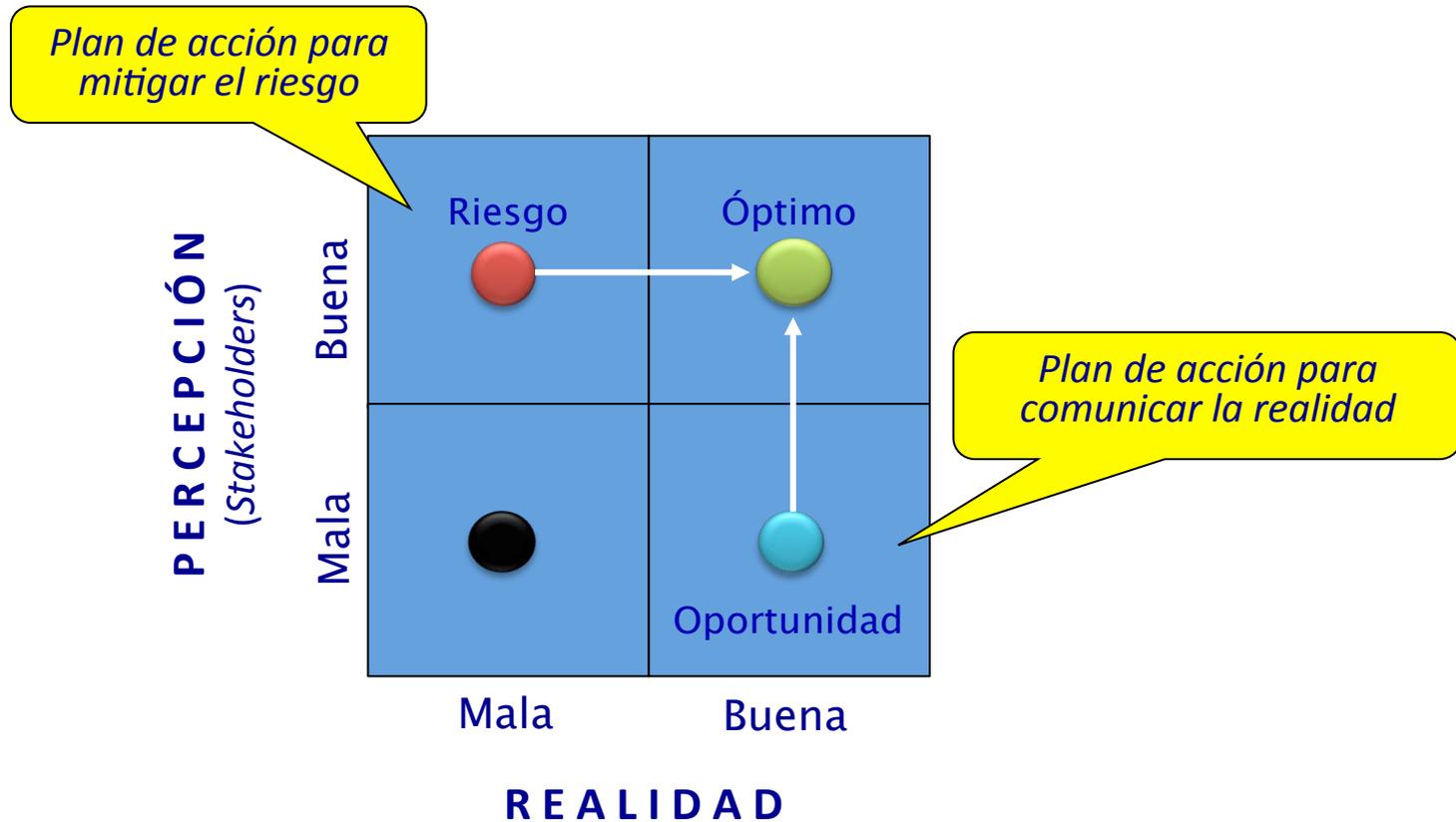
La reputación es el reflejo del prestigio o estima de una institución, o de una marca.

A diferencia de la marca, que se puede generar a través de medios publicitarios, la reputación no está bajo el control absoluto de la organización, sino que también la “fabrican” el resto de las personas cuando conversan y aportan sus opiniones

## Tres características que distinguen la reputación

- 1 SE ORIGINA EN LA PERCEPCIÓN  
(no siempre en la realidad)
- 2 NO SE PUEDE CONTROLAR AL 100%
- 3 SE PUEDE CONSTRUIR

## REALIDAD Y PERCEPCIÓN



## LOS 7 PILARES DE LA REPUTACIÓN



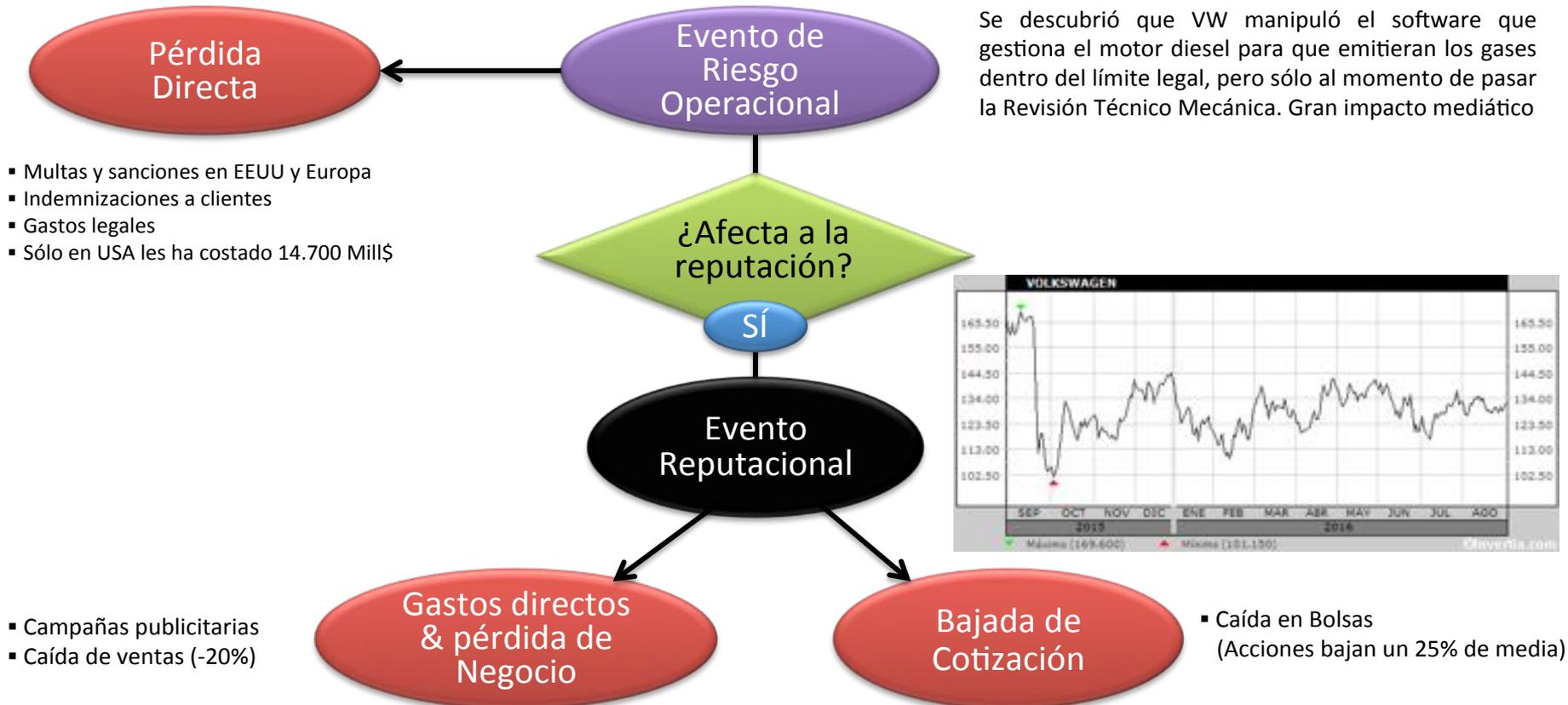
Fuente: Foro de Reputación Corporativa

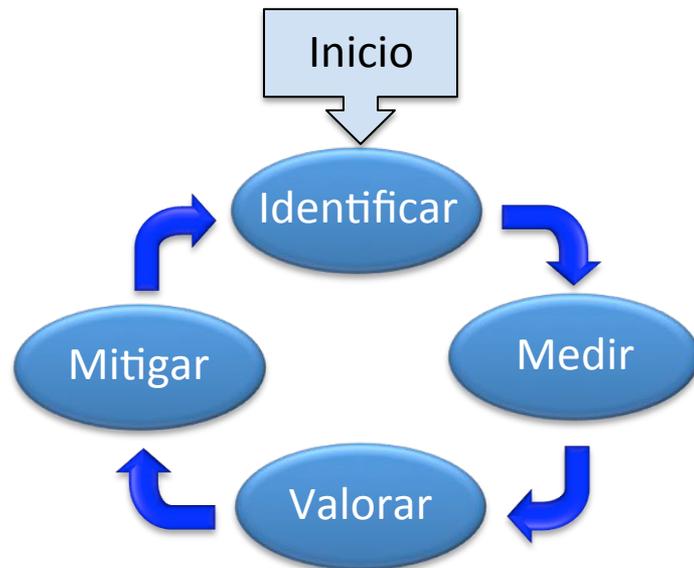


## Consecuencias de un Evento Reputacional

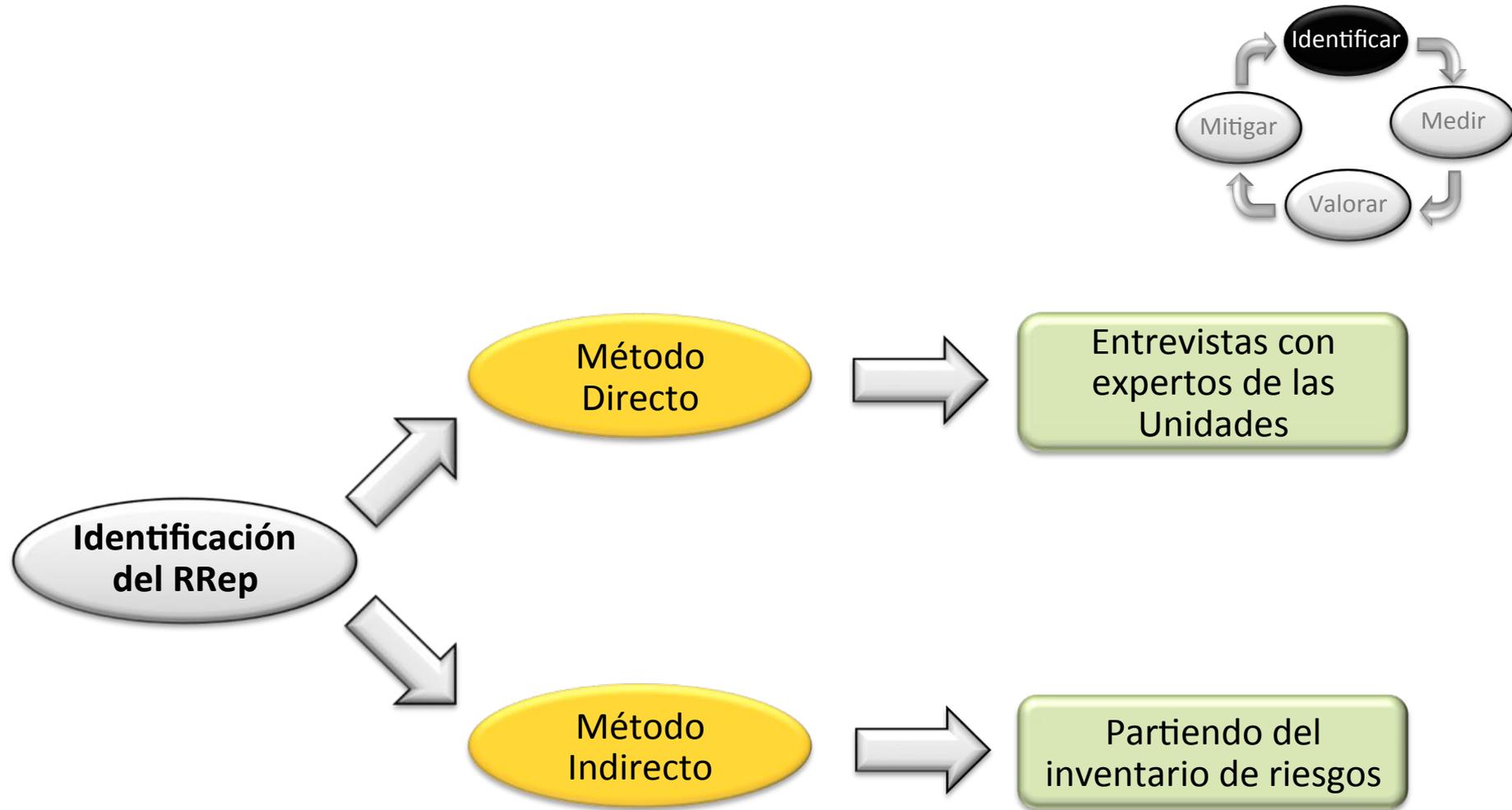
### Caso Volkswagen (Sep-15)

Se descubrió que VW manipuló el software que gestiona el motor diesel para que emitieran los gases dentro del límite legal, pero sólo al momento de pasar la Revisión Técnico Mecánica. Gran impacto mediático





- **Identificar** es averiguar e inventariar los riesgos que pueden derivar en eventos reputacionales
- **Medir** es utilizar una métrica cualitativa para dimensionar los riesgos
- **Valorar** es establecer un juicio absoluto o relativo sobre su magnitud
- **Mitigar** es poner en marcha medidas y planes de acción para disminuir o eliminar los efectos



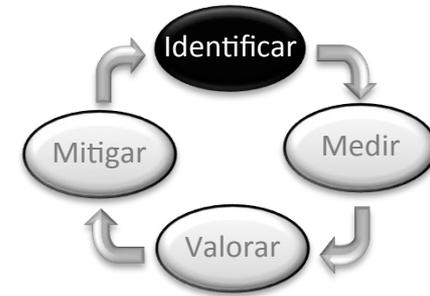
Método Directo



Entrevistas con personal clave



- Selección del personal clave
- Altos Directivos con experiencia en el sector
- Entrevistas para identificar Factores de RR
- Inventariar



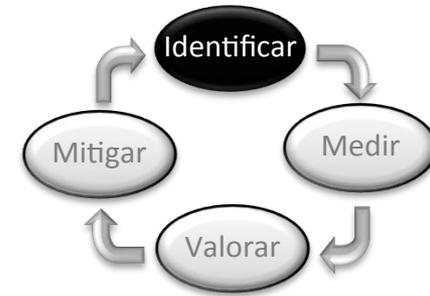
Método Indirecto

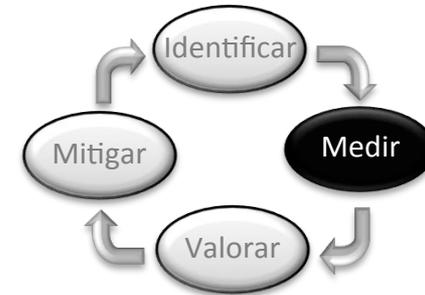


Partiendo del  
Inventario de Riesgos



- Sólo sirve para el Riesgo Operacional
- Para RC y RM: entrevistar expertos
- Identificar junto con los responsables de RO y expertos en las Unidades
- Inventariar





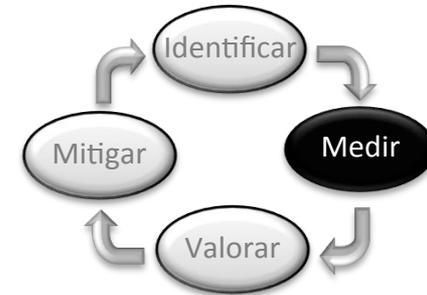
Hay que tener en cuenta todas las consecuencias, tanto internas como externas

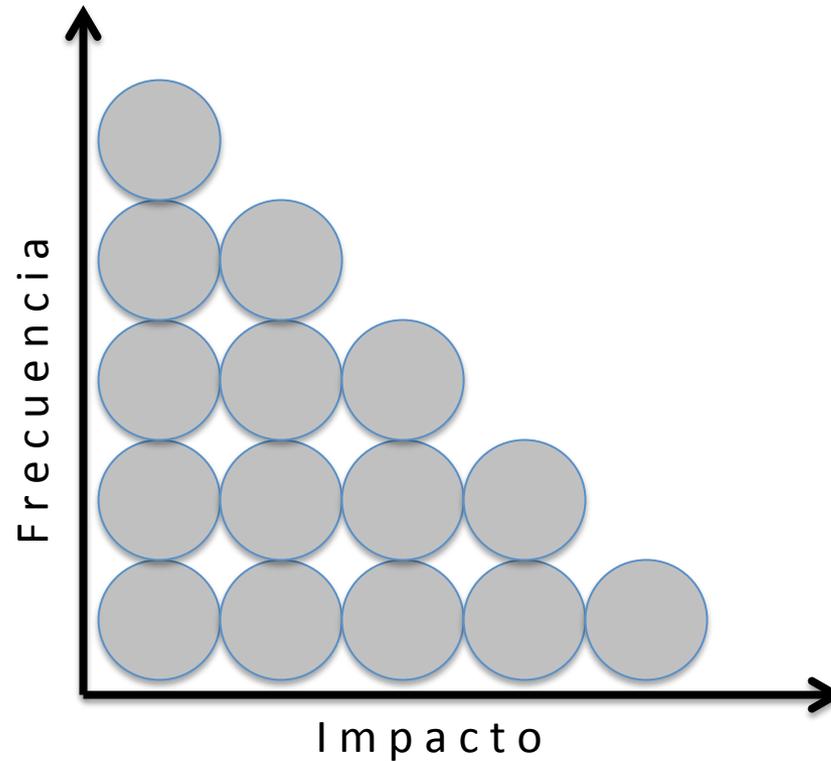
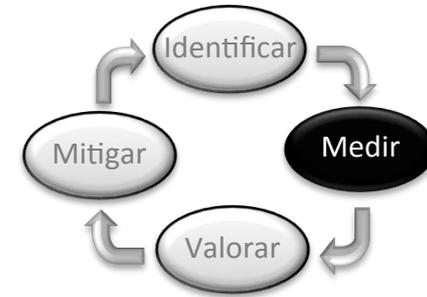
## Medición cualitativa / cuantitativa

- En algunos casos se podrá cuantificar con mayor precisión
- Es muy difícil cuantificar el lucro cesante
- Es conveniente agregar el evento causante al impacto reputacional

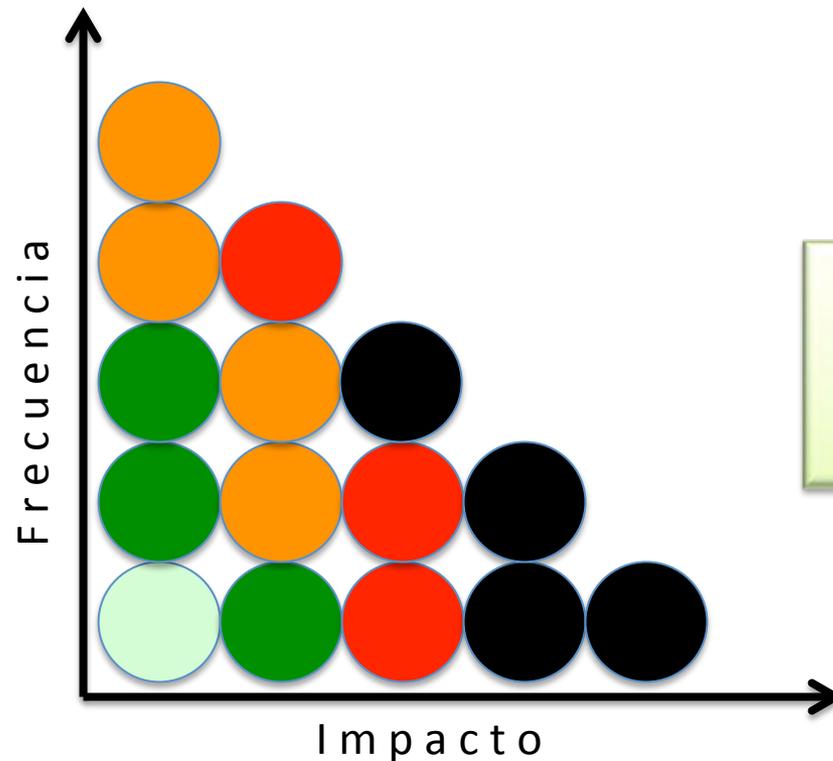
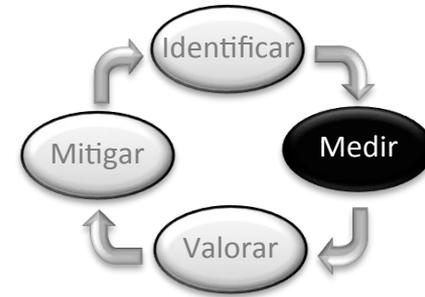
## Cómo crear una escala de medición

- Escala de estimación impacto y escala de probabilidad
- Metodología similar a RO, pero sesgada hacia el lado del impacto
- Importante: tener en cuenta el impacto mediático





- El impacto es lo que más pesa
- Si hay consecuencias mediáticas el impacto se agrava



- Cada Entidad establece el significado de la escala de colores
- Se puede usar como señal de alerta

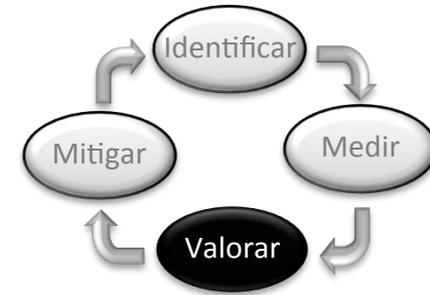
Inapreciable

Leve

Notable

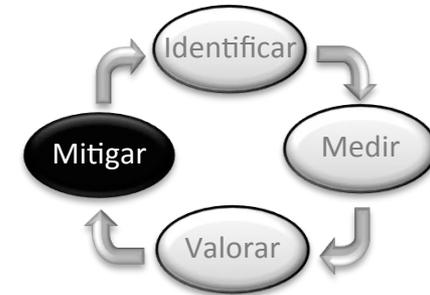
Grave

Muy grave



## Comités de Gestión

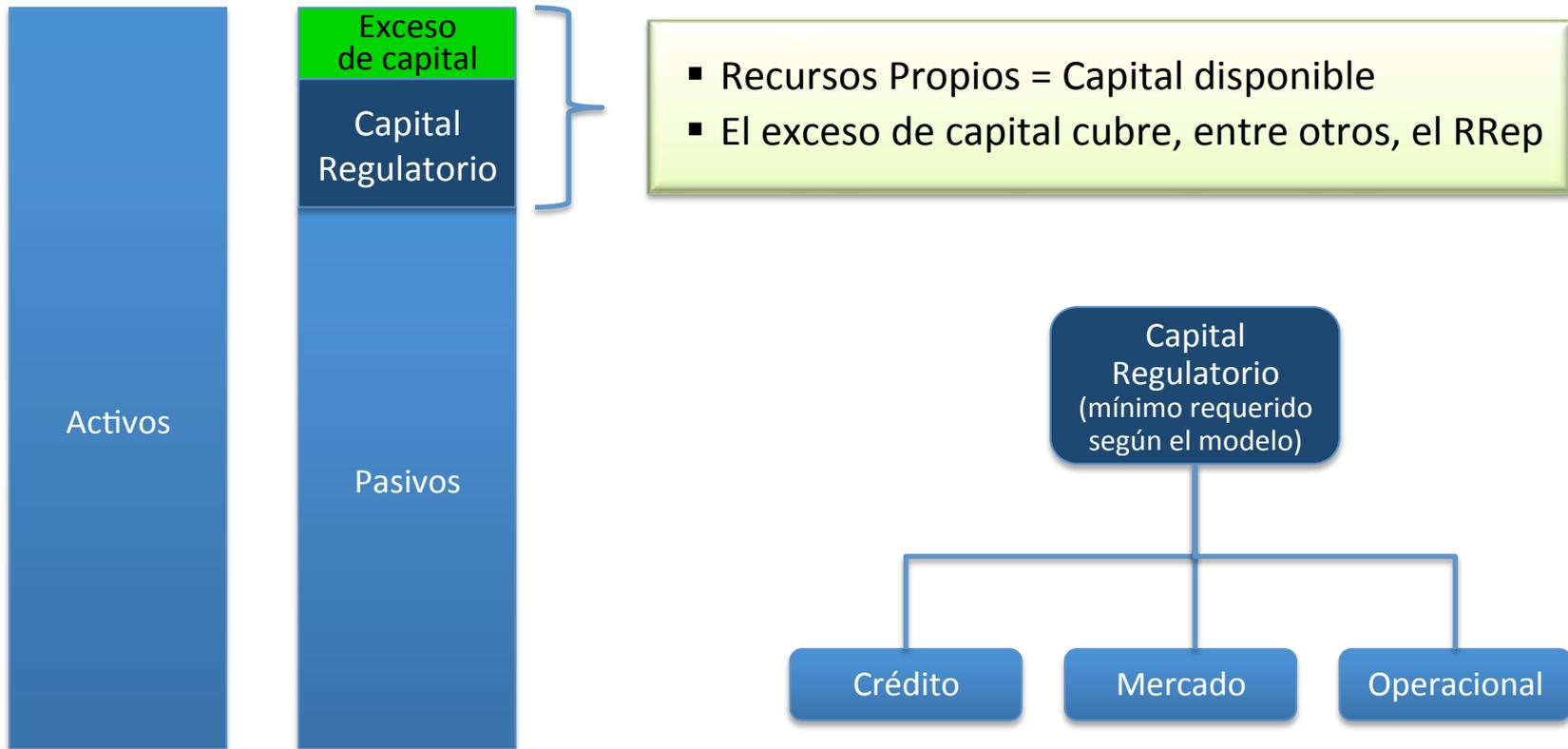
- Los actuales Comités de Riesgos de las Unidades valoran cada uno de los factores de RRep identificados
- En determinados casos la valoración la efectúa la Junta Directiva o el Comité de Riesgos General
- A veces será necesaria la presencia de responsables del Departamento de Comunicación e Imagen
- Se analiza el impacto mediático teniendo en cuenta la trascendencia en Redes Sociales



## Comités de Gestión

- Los actuales Comités de Riesgos de las Unidades deciden los planes de acción para mitigar el Riesgo
- Los aspectos críticos se tratan en la Junta Directiva o en el Comité de Riesgos General
- Los Comités efectúan un seguimiento de la mitigación
- Responsables del Departamento de Comunicación e Imagen efectúan seguimiento externo

## Visualización en el Balance



- Tylenol (Johnson & Johnson) en 1982
- Bank of Scotland en 1999
- Desaparición de Arthur Andersen en 2002
- BP (vertido de petróleo en el Golfo de México) en 2010

## Nuevos paradigmas

- Hoy en día la marca tiene mucho peso
- Mayor transparencia informativa por parte de los bancos
- Nuevos medios de comunicación (Internet, redes sociales)
- Prensa sensacionalista

## Inclusión del RRep en el Área de Riesgos

- Muchos bancos ya lo han incluido en su modelo de gestión
- Importante tenerlo en cuenta en la aprobación de determinados créditos
- Indispensable analizar las consecuencias reputacionales del Riesgo Operacional
- Tenerlo en cuenta al lanzar nuevos productos

Hoy en día la marca es lo que vende

El RR es mayor de lo que parece

El RR se debe incorporar en los análisis de Riesgos

El Área de Riesgos debe desarrollar un modelo

Capacitaciones para el personal clave

**MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN**



**Latin American Financial Summit**

**Panamá**

**22 & 23 Septiembre 2016**