



**¿Cómo mitigar el  
riesgo reputacional?**

**La importancia de las  
buenas prácticas**

Alfonso Meléndez

Banco Improsa

Costa Rica



PUERTA SANTA

# ¿Cómo mitigar el riesgo reputacional?

*La importancia de las buenas prácticas*

- ¿Cómo se dan los eventos de riesgo reputacional?
- Metodologías para la administración del riesgo operativo.
- Casos de riesgo reputacional (análisis)
- Protocolo para la atención de casos (ABC)

# Érase una vez... en enero de 2014



# De repente todo cambió...



teletica.com



JOSÉ MARÍA VILLALTA- PFA

**José María Villalta  
reclama atrasos en  
los giros de dinero  
para financiar la  
recta final de la  
campaña**

# 14 y 15 de enero de 2014



Al Frente Amplio no le quieren reintegrar el dinero invertido en los anuncios navideños.

El Banco Improsa, administrador del fideicomiso rechazó el pago de las facturas que presentó la agrupación, alegando que se trató de una infracción a la veda electoral.

Así lo confirmó el Secretario General Rodolfo Ulloa este jueves a Telenoticias.



## AR



VIDEOS



INFOGRAFÍAS



MEMES



PODCASTS

### Villalta reclama a banco por atraso en giros de fideicomiso

Gerente del BCR dice que depósitos se hacen conforme se cumplan requisitos

✉ [AR.com](#)

10/01/14 09:15 AM

🕒 Lectura: 1 min.

El candidato presidencial del Frente Amplio, **José María Villalta**, asegura que no ha podido realizar una campaña en medios masivos por atrasos en los giros del fideicomiso

## ¿Qué se entiende por Riesgo?

“Es la probabilidad de una pérdida económica debido a fallas o debilidades de procesos, personas, sistemas internos y tecnología, así como eventos imprevistos.”



Ejemplo: Riesgos por multas, sanciones u obligación a reparar daños, como resultado de haber incumplido normas legales u obligaciones de contratos.

# Líneas de defensa frente al riesgo



**1**

Responsables de riesgos y su gestión

**2**

Facilita y monitorea la gestión

**3**

Verificación

**Vulnerabilidad:** una **debilidad** de un activo o grupo de activos que puede ser explotada por una o más amenazas.



**Amenaza:** una causa **potencial** de un incidente indeseado, que puede resultar en el daño a un sistema o a parte de la organización del Fiduciario



**“Combinación perfecta” es cuando una Amenaza se aprovecha de una Vulnerabilidad**

## 2 maneras de gestionar el RO



Cualitativo  
(antes)

Cuantitativo  
(post)



Identificando riesgos y controles  
antes de que sucedan los  
eventos (gestión proactiva)

Los eventos ocurridos nos  
sirven de base para gestionar el  
riesgo . Aprender de lo ocurrido  
(gestión reactiva)

- Talleres de identificación
- Autoevaluación
- Mapas de calor

- Análisis de eventos
- Seguimiento
- Planes de acción

Ambos modelos se complementan

Cultura

- Concientización
- Evaluaciones

# Advertencia

- Los casos que verán a continuación son reales...
- Y la forma de ser presentados por medios, es cruda...

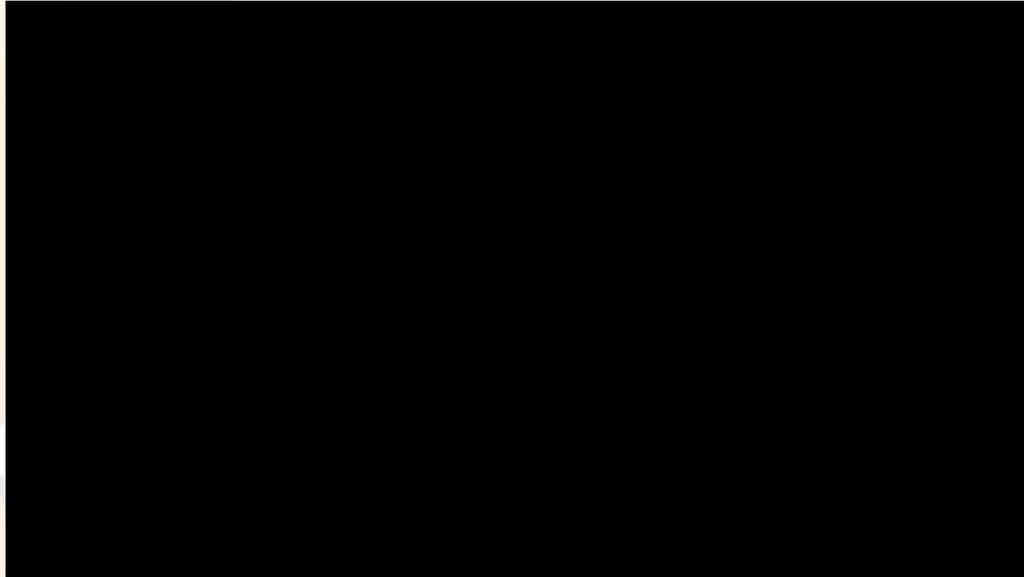
# ¿Cómo se presenta en los medios un caso de riesgo reputacional?



## **Cuando el riesgo reputacional se materializa los medios utilizan palabras claves “llamativas”**

- Paraíso fiscal
- Estructuras complicadas/empresas secretas
- Corrupción/Políticos/Estructuras de Poder
- Lavado de Dinero
- Pérdida de empleo / daño al público

Hasta los medios más serios aprovechan el momento...



# Protocolo para la atención de eventos de riesgo reputacional

1. Nombre un vocero con credibilidad.
2. Explique en palabras sencillas su negocio.
3. Sea consecuente con los valores de la empresa y ¿explique que pasó?
4. ¿Qué va a hacer en el futuro? Comprométase a seguir siendo consecuente con sus valores
  - ¿Puede prometer que no volverá a ocurrir?

# Protocolo

1. Vocero con credibilidad.

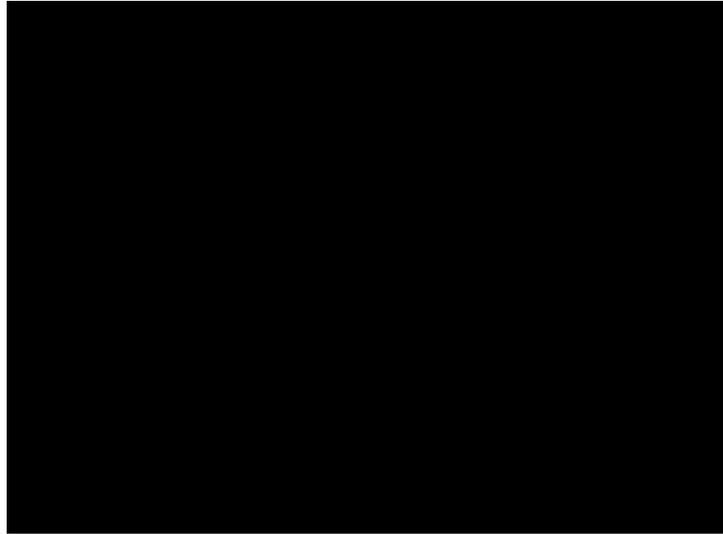
- Líder.

- Conocimiento del tema.

- Que transmita el mensaje con los mismos valores que defiende la empresa.

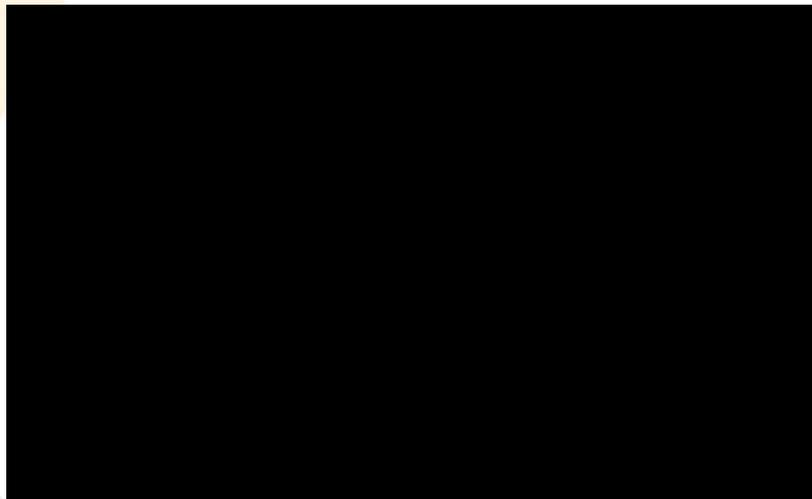
## ¿Cómo se debe reaccionar?

- Caso positivo: Panamá



# ¿Cómo no se debe reaccionar?

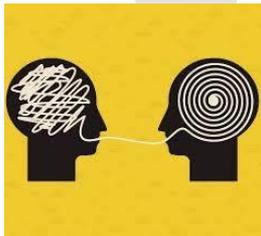
*Banco Español  
es investigado  
por espionaje  
industrial  
ordenado  
supuestamente  
por su CEO a  
políticos,  
empresarios y  
periodistas.*



# Responda las siguientes preguntas...

- ¿Entendió la explicación?
- ¿Le creyó al vocero lo que dijo?
- ¿Qué hizo falta?





# Explicación sencilla = diga la verdad

1. ¿Cuál es su negocio?
2. ¿Cuáles son sus controles?
3. ¿Qué falló?
4. Si falló, no lo oculte, rectifique. Si no ha fallado, aclárelo y busque aliados.
5. ¿Hay consecuencias a terceros? ¿Como va a afrontarlas? Sea específico.

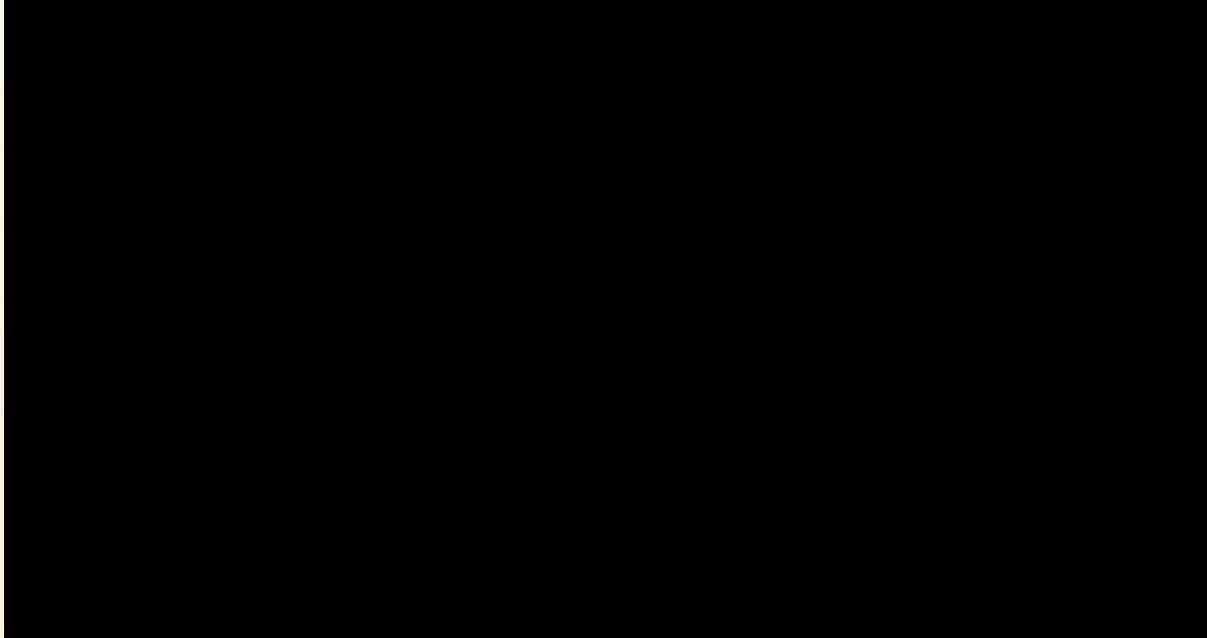


# El futuro: comprométase a seguir siendo consecuente con los valores de su empresa

## Pirámide de los valores



¿Puedo asegurar que no va a repetir?



## CONCLUSIONES

- Toda empresa de fiducia debe mostrar confianza a sus clientes y su protocolo de atención de eventos de riesgo reputacional debe ser consecuente con sus valores.
- Los sistemas de alerta temprana de riesgos serán más sofisticados con el Big Data.
- Pero nada podrá reemplazar al elemento humano en la credibilidad ante una situación de crisis reputacional.

**“Una falta de corrupción en un negocio de confianza equivale a una sentencia de muerte”**

**Stella Villegas**

# Final feliz!



## Villalta reclama a banco por atraso en giros de fideicomiso

Gerente del BCR dice que depósitos se hacen conforme se cumplan requisitos

✉ [AR.com](mailto:AR.com) 10/01/14 09:15 AM  
🕒 Lectura: 1 min.

El candidato presidencial del Frente Amplio, **José María Villalta**, asegura que no ha podido realizar una campaña en medios masivos por atrasos en los giros del fideicomiso

🔒 [ameliarueda.com](http://ameliarueda.com) — Nav. privada

Según Rivera, facturas que fueron devueltas y después de que se entregaron corregidas, se hizo un giro de €120 millones.

**gerente bcr. mario rivera**

El acuerdo de línea de crédito con el BCR establece que los €700 millones se le depositarán al Frente Amplio en cuatro giros, de los cuales depende la posición en las encuestas y los datos que presenten al administrador del fideicomiso, que es el **Banco Improsa**.





**¿Cómo mitigar el  
riesgo reputacional?**

**La importancia de las  
buenas prácticas**

Alfonso Meléndez  
Banco Improsa  
Costa Rica



PUERTA SANTA