



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
MODELO DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN VENEZUELA,
ALINEADO A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Presentado por:
LUNA ZAMBRANO, LAURA JANETH
Para optar al Título de
ESPECIALISTA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

Asesor:
Prof. Manuel Gaspar

Caracas, Enero de 2015

ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	i
ÍNDICE GENERAL.....	ii
ÍNDICE DE CUADROS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
RESUMEN.....	vii
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	3
I.1 Planteamiento del Problema.....	3
I.2 Objetivos de la Investigación.....	5
I.2.1 Objetivo General.....	5
I.2.2. Objetivos Específicos.....	5
I.3. Justificación e Importancia.....	6
I.4. Alcance y Delimitación.....	8
I.5. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	10
II.1. Tipo de Investigación.....	10
II.2 Diseño de la Investigación.....	11
II.3. Población y Muestra	15
II.4. Técnicas e Instrumentos en la Recolección de Datos.....	17
II.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	21
II.6. Procedimiento.....	22
II.7. Operacionalización de las Variables.....	25
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO.....	27
III.1. Antecedentes de la Investigación.....	27
III.2. Bases Teóricas.....	30
III.3. Historia y Antecedentes de la Empresa.....	47

III.4. Bases Legales de la Investigación.....	51
CAPITULO IV. DESARROLLO.....	52
Diagnóstico de la situación actual de la Institución Bancaria e Identificación de los Procesos Operativos correspondientes.....	52
Realización de Benchmarking con otras empresas del sector que hayan realizado estudios similares.....	71
Identificación de asuntos relevantes para el grupo de interés clientes y elaboración del mapa de gestión, a fin de conocer las especificaciones del servicio.....	77
Establecimiento de modelo de gestión cuantitativa para realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés de la Institución Bancaria.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables.	26
Cuadro 2. Gestión de la reputación corporativa con la participación de la web 2.0...	39
Cuadro 3. Mensajes recibidos a través de Twitter alusivos a Mercantil Banco y la polaridad asociada a ellos.....	55
Cuadro 4. Mensajes de clientes y/o usuarios solicitando la creación de cuenta oficial en Twitter, en relación al total de mensajes recibidos alusivos a Mercantil Banco...	55
Cuadro 5. Distribución de los mensajes por Grupo de Interés involucrado.....	57
Cuadro 6. Ficha Técnica empleada por Consultores 21 para la medición de expectativas de Grupo de Interés “Clientes”.....	58
Cuadro 7.Expectativas de Grupo de Interés “Clientes” medido en base al estudio realizado por Consultores 21.....	59
Cuadro 8. Contraste de los Valores de la Reputación Corporativa con las expectativas de Clientes para los canales mencionados.....	62
Cuadro 9. Atributos de relevancia monitoreados por el banco 1 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa.....	73
Cuadro 10. Atributos de relevancia monitoreados por el banco 2 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa.....	74
Cuadro 11. Atributos de relevancia monitoreados por el banco 3 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa.....	75

Cuadro 12. Fuentes de información y dimensiones del mapa de gestión de Riesgo	
Reputacional.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Etapas del modelo de Investigación a emplear para la definición del Modelo Reputacional.....	11
Figura No. 2. Modelo de Eccles.....	23
Figura No. 3. Etapas del modelo de PricewaterhouseCoopers.....	23
Figura No. 4. Análisis de la Reputación Corporativa.....	24
Figura No. 5. Elementos del Riesgo Reputacional	25
Figura No. 6. Usuarios más mencionados en Twitter, destacando 9 medios de comunicación.....	34
Figura 7. Ejemplo de búsqueda realizada empleando la herramienta TweetDeck® para el análisis de información entregada por usuarios del Banco a través de la red social Twitter.....	54
Figura No. 8. Ciclo de generación de valor que debe cumplir una organización para con sus clientes.....	60
Figura No 9. Cadena de Valor macro de una Institución Financiera.....	60
Figura No. 10. Cadena de Valor del canal Cajeros Automáticos (ATM).....	61
Figura No. 11. Esquema representativo de la Calidad de Servicio desde la óptica del Cliente.....	64
Figura 12. Esquema representativo del impacto de decisión y actividades controversiales sobre los indicadores de gestión del Banco y el Riesgo Reputacional asociado.....	79

Figura 13. Procedimiento para la evaluación de eventos que generen exposición a Riesgo Reputacional en una Institución Bancaria.....	82
Figura 14. Valoración de los Riesgos potenciales identificados en las diferentes sesiones de calibración, empleando la técnica Delphi, a Enero 2014.....	84
Figura 15. Valoración de los Riesgos potenciales identificados a Enero 2014.....	84
Figura 16. Flujo de trabajo planteado para el monitoreo del Modelo de gestión.....	86
Figura 17. Panel de monitoreo a emplear en el modelo de gestión, para la evaluación de los procesos operativos de una Institución Bancaria.....	89

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PRODUCTIVIDAD

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS
OPERATIVOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN VENEZUELA,
ALINEADO A LAS EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Autor: Laura J. Luna Z.

Asesor: Prof. Manuel Gaspar

RESUMEN

El tema de la ética en los negocios en algunas entidades mercantiles y financieras, en parte por causa de las numerosas noticias sobre su comportamiento, se ha puesto particularmente de moda en los últimos años. De forma más reciente, y profundamente unida a este planteamiento, se ha venido desarrollando el término Reputación Corporativa. La percepción negativa del mercado representa una de las mayores amenazas a las que se enfrenta una corporación, y su medición y gestión constituye la forma más segura de garantizar su futuro y asegurarse valor y posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, una inadecuada gestión de la reputación puede traer como consecuencia acciones que promuevan un posicionamiento negativo en la mente de los distintos grupos de interés, de tal forma que se produzca un resentimiento hacia la organización debido a la pérdida de credibilidad. Por esta razón es vital para cualquier organización, que el riesgo reputacional sea medido y gestionado responsablemente, incrementando la confianza en el sistema, ya que ésta podría perderse y con ello potenciar fenómenos de inestabilidad financiera.

En este sentido, la presente investigación es del tipo descriptiva y proyecto factible, y su diseño empleó un modelo de Investigación de Campo, no experimental y del tipo longitudinal de tendencia. Los principales Instrumentos utilizados fueron encuestas, guías de entrevistas e instrumentos automatizados que permitieron medir las distintas variables que participaron en la prestación de un servicio (base de datos) y mapas estratégicos. El principal resultado es un proyecto viable de aplicar en cualquier Institución Bancaria.

Palabras Clave: *riesgo reputacional, grupos de interés, reputación corporativa*

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ✓ **CAM:** Centro de Atención de Llamadas o Centro de Atención Telefónico.
- ✓ **CEO** (*chief executive officer*): es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.
- ✓ **CFO** (*chief financial officer*): es el ejecutivo a cargo del manejo de las finanzas de la organización. Es responsable de la planeación, el registro y los informes financieros. Generalmente reporta directamente al director ejecutivo (CEO) de la empresa.
- ✓ **COO** (*chief operating officer*): es el ejecutivo responsable del control de las actividades diarias de la corporación y de manejo de las operaciones. Es uno de los puestos más altos en una organización y reporta directamente al director ejecutivo (CEO) o a la junta de directores de la empresa.
- ✓ **COSO II** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno. Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 (COSO I) y la versión del 2004, publicada recientemente (COSO II).
- ✓ **Grupos de Interés** (*Stakeholders*): son los distintos grupos con los que se interrelaciona una organización. El número de stakeholders diferirá en tipos y número

entre unas empresas y otras. Muchas empresas consideran cinco grandes grupos de interés o stakeholders principales: clientes, accionistas/inversores, empleados, proveedores y reguladores. Para muchas empresas, los grupos de mayor interés son los clientes, los accionistas y los empleados.

✓ **Merco:** 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.

✓ **Participación de voz (*share of voice*):** Nivel de participación de una empresa o marca en un determinado canal publicitario o de marketing (o en todos). Representa cuánto se hace notar una compañía, cuán visible o notoria es, cuánto se hace oír (o ver).

✓ **Phishing o suplantación de identidad** es un término informático que denomina un modelo de abuso informático y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta (como puede ser una contraseña o información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria).

✓ **Reptrak:** Herramienta que suministra datos a las empresas con la finalidad de establecer planes de acción, desvinculando los atributos y dimensiones para posteriormente cuantificar la influencia de cada uno de estos elementos sobre la reputación. El programa establece un monitoreo de la información de manera

permanente, se desarrolla un seguimiento al plan de acción con la finalidad de evaluar los objetivos establecidos y de esta manera prevenir cualquiera desviación por medio del proceso administrativo de control. www.reputationinstitute.com

✓ **Reputación Corporativa:** Posibilidad de pérdida o merma en la reputación de una organización de forma que afecte de forma negativa a la percepción que el entorno social tiene sobre la misma, y se produzca un efecto de pérdida directa o indirecta en el valor de una compañía.

✓ **SLA (Service Level Agreement):** Un acuerdo de nivel de servicio es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio (incluye aspectos como tiempo de respuesta, disponibilidad horaria, documentación disponible, personal asignado al servicio, entre otros).

INTRODUCCIÓN

La gestión de la imagen corporativa es generalmente considerada desde el punto de vista comercial, por lo que todo lo que constituya mejorar la percepción (positiva) de cualquier organización, implicará mejoras en su cuota de participación del mercado. Sin embargo, la medición y gestión de la reputación corporativa, constituye per se, un concepto de difícil gestión y medición, dada su intangibilidad.

La percepción que el resto del mundo tiene sobre cada uno de nosotros, es una interrogante que con frecuencia nos hacemos, y esto fortalece la teoría de que la imagen que damos al resto de las personas que nos rodean es un tema relevante en nuestras vidas; sin embargo en la mayoría de las oportunidades no tenemos clara orientación sobre qué influye en esa “buena imagen”, o lo que es aun mas importante, cuáles son las causas o factores que podrían ocasionar la pérdida de la misma.

Según el Foro de Reputación Corporativa (2011), la reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa en el tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos; sin embargo, la reputación es un concepto de compleja gestión y medición.

La percepción negativa del mercado representa una de las mayores amenazas a las que se enfrenta una corporación, y su medición y gestión constituye la forma más segura de garantizar su futuro y asegurarse valor y posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, una inadecuada gestión de la reputación puede traer como consecuencia acciones que promuevan un posicionamiento negativo en la mente de los distintos grupos de interés, de tal forma que se produzca un resentimiento hacia la organización debido a la pérdida de credibilidad. Por esta razón es vital para cualquier organización, que el riesgo reputacional sea medido y gestionado responsablemente, potenciando la confianza en el sistema, ya que ésta podría perderse y con ello potenciar fenómenos de inestabilidad financiera.

CAPÍTULO 1.

EL PROBLEMA

I.1 Planteamiento del Problema

Mercantil Banco Universal no cuenta con una metodología para la gestión del Riesgo Reputacional, siendo de obligatorio cumplimiento según la Resolución 136-03 de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras. En este sentido el Banco recibe por distintos medios de comunicación opiniones de los distintos grupos de interés sobre sus productos, canales y/o servicios, y a su vez se ven impactados indicadores de gestión de la empresa lo que se traduce en un impacto (positivo o negativo) de la disminución de valor que estos perciben en general.

Según la Resolución 136-03 de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (2003), en su artículo 7 reza que la unidad de administración integral de riesgos de cualquier institución financiera del País, deberá mantener y aplicar amplios y efectivos mecanismos de control para el conocimiento del cliente, en las áreas, operaciones o relaciones con clientes sensibles o proclives al uso involuntario de la institución financiera en actividades ilícitas (fraudes, legitimación de capitales, estafas, etc.). Por otra parte, otorga un plazo de 6 meses contados a partir de la entrada en vigencia de dicha Resolución para que las distintas instituciones financieras se adecuen a los lineamientos mencionados. (pp.8)

Por otra parte, el Banco no cuenta con un modelo de gestión cuantitativa que permita realizar el monitoreo de la percepción de los distintos grupos de interés para así tomar acciones correctivas y/o preventivas que sirvan de agentes mitigantes para reducir los riesgos de afectación hacia la imagen corporativa.

Actualmente el banco recibe de forma indirecta la percepción de los distintos grupos de interés en tiempo real, dado el crecimiento, virulencia y multiplicidad que tienen las redes sociales en la sociedad actual. El promedio de mensajes mensuales recibidos por una de las tantas redes sociales oscila entre 178 y 682 mensajes, de los cuales el 85% en promedio corresponden a mensajes de polaridad negativa, es decir reclamos, quejas, fallas en servicios, entre otros. De cada 10 mensajes, al menos 8 corresponden a contenido negativo sobre productos y/o servicios del banco. Ninguno de estos mensajes son respondidos por el Banco de manera oficial o reciben un tratamiento de incidencias estructurado, que debiera ser el mecanismo empleado por el Banco para gestionar la reputación corporativa.

En este sentido con este proyecto se pretende diseñar un plan estratégico de administración integral del Riesgo Reputacional en Mercantil Banco Universal, que permita traducir el comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo en distribución de valor a los mencionados grupos.

I.2 Objetivos de la Investigación

I.2.1 Objetivo General

Diseño de un modelo de gestión para la evaluación de procesos operativos de Mercantil Banco Universal, alineado a las expectativas de los distintos Grupos de Interés de la Organización.

I.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar diagnóstico de la situación actual a lo interno y externo de la Institución Bancaria e identificación de los procesos operativos correspondientes.
- ✓ Realizar una comparación o benchmarking con otras empresas del sector que hayan realizado estudios similares a fin de detectar mejores prácticas en este ámbito.
- ✓ Identificar las expectativas del grupo de interés clientes y elaboración del mapa de gestión, a fin de conocer las Especificaciones del Servicio.
- ✓ Establecer un plan de actuación a medio plazo, con una perspectiva a tres años, definiendo indicadores de medición y fijando metas anuales.

- ✓ Establecer un modelo de gestión cuantitativa que permita realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés del Banco, dando cumplimiento a lo mencionado en la Resolución 136-03.

I.3. Justificación e Importancia

La reputación corporativa representa actualmente uno de los hitos más importantes para las empresas dado el auge de la web 2.0 y la profunda inmersión de la sociedad en la tecnología. La realización de encuestas para medir satisfacción de clientes, empleados, accionistas y demás grupos de interés para las organizaciones, ha pasado a un segundo plano, dado que es posible medir en tiempo real y de forma automatizada lo que es de relevancia para ellos. Conociendo que la reputación no es más que el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y que de cara a los distintos grupos de interés describe su capacidad para distribuirles valor, gestionar la reputación de una organización implica crear modelos de trabajo que permitan trabajar la “realidad” y asegurarse que esta gestión es percibida por los grupos de interés, traduciendo el resultado en una percepción positiva. Esto finalmente no es más que confianza en la marca, en la organización y a la larga es crecimiento sostenido y fidelización de los clientes convirtiéndolos en fans.

La reputación corporativa tiene un impacto directo en el estado de resultados de cualquier organización. En épocas de crisis la adecuada gestión de reputación conlleva a gozar del “beneficio de la duda” y eso les ayuda a mantener comportamientos favorables de los grupos de interés hacia ellas, como hablar positivamente, comprar sus productos, solicitar empleo o invertir en ellas. De igual forma impacta factores claves en la gestión de la organización como por ejemplo tener personal calificado que gestione sus procesos y que sean mejores que los de la competencia.

Según estudios realizados por expertos en la materia, después de la calidad de los productos y servicios, la transparencia y el gobierno corporativo son los principales instrumentos en manos de los gestores de las organizaciones para evitar la pérdida de confianza en sus grupos de interés. De aquí que centrarse sólo en una o dos de las dimensiones básicas de la reputación, o sólo en aquéllas en las que las encuestas posicionan mejor una empresa, constituye un error.

Por ello es preciso un “enfoque 360”, es decir crear un sistema de gestión adecuada de la reputación, donde se trabaje oportunamente todas las dimensiones que direccionen las percepciones de los grupos de interés hacia el lado positivo de la balanza: productos y servicios, el buen gobierno, el liderazgo, el entorno organizacional, la innovación, los resultados y la ciudadanía.

Este trabajo de grado presenta un modelo de gestión para una compañía del sector financiero, cuya gestión de reputación carece de una estructura adecuada a los intereses de los distintos grupos y cuyo propósito es implementarlo a la brevedad dado el auge vertiginoso que han tenido las redes de comunicación en la sociedad, así como el peligroso o favorecedor efecto multiplicador representan estas comunicaciones.

I.4. Alcance y Delimitación

El presente estudio pretende generar un sentido de entendimiento en relación a las brechas existentes entre las expectativas de los distintos grupos de interés y sus percepciones, dado que actualmente se monitorean de forma anual algunos factores de interés en la satisfacción, mas no se realiza un seguimiento cerrado y un monitoreo estructurado a la gestión y como se relacionan estos esfuerzos a lo percibido por todos ellos.

El estudio abarca desde la definición de cuestionarios y entrevistas de estudio para cada uno de ellos, hasta la implementación, evaluación, monitoreo y seguimiento del modelo de gestión. Con este estudio se pretende describir el por qué del comportamiento de las variables seleccionadas como claves en el monitoreo de reputación corporativa y cómo éstas influyen y en qué polaridad, en la satisfacción de los grupos de interés, cuantificar las brechas y el origen de las polaridades negativas,

para finalmente ejecutar planes de acción orientados a polarizar positivamente la reputación de la Institución Bancaria.

I.5. Limitaciones

Entre las principales limitaciones detectadas para la implementación del modelo que se pretende diseñar en este estudio, se encuentran las que se mencionan a continuación:

- ✓ La directiva del Banco no se involucra directamente en la gestión del Riesgo Reputacional del Banco. Se traza una estrategia de comunicación pasiva de cara a los distintos stakeholders. Esto dificulta la implementación de propuestas de gestión de riesgo reputacional, dado que retrasa de forma importante cualquier proyecto piloto que se pueda ejecutar en este ámbito.
- ✓ El entorno político-social regulado, que amerita una definición cuidadosa por parte de las empresas en cuanto a su modelo de interacción con usuarios y clientes, por lo que muchas instituciones, incluyendo la presentada en este estudio, asumen una posición de cierta irrelevancia ante la Web 2.0.

CAPÍTULO II.

MARCO METODOLÓGICO

II.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se clasifica como del tipo **descriptiva**, ya que según Sabino (1999) pretende caracterizar un hecho o fenómeno a fin de establecer su estructura o comportamiento. En este estudio se realizará medición de forma independiente de las variables que se establezcan como medulares en el modelo de Reputación Corporativa, de tal forma que se establezcan relaciones a posteriori y se justifique el comportamiento de las mismas con los análisis realizados. Finalmente se podrá describir cómo es la reputación corporativa de esta organización en base al modelo diseñado para ello.

Por otra parte, según Hernández (2002) si se realiza una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, el proyecto se denomina **Factible**. El Proyecto Factible comprende el diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

II.2 Diseño de la Investigación

Para el presente estudio se empleará un modelo de **Investigación de Campo**. Según Sabino (2002), la investigación de campo consiste en recolectar datos directamente desde la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar ninguna de las variables, para construir el modelo de gestión de reputación corporativa a medida que se avanza en el mismo.

Por otra parte será una investigación del tipo **No Experimental**, ya que según Hernández (2004), se realiza sin manipular las variables; los fenómenos se observan tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. También es del tipo **Longitudinal de Tendencia**, ya que se recabarán datos a través del tiempo para realizar inferencias acerca del cambio, sus causas y efectos, dentro de una población en general.

El modelo a emplear está conformado por 6 etapas claramente identificadas, a saber:

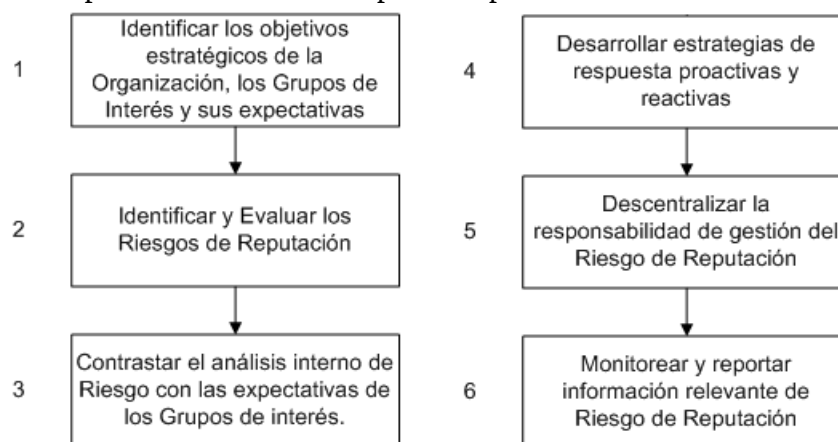


Figura No. 1. Etapas del modelo de Investigación a emplear para la definición del Modelo Reputacional. Fuente propia.

En la **primera etapa**, se identifican los objetivos estratégicos de la Organización (Compromisos – Misión, Valores y Principios del Banco), los grupos y subgrupos de Interés que condicionan la estrategia y los objetivos del Banco, así como sus expectativas. Esto puede hacerse a través de encuestas de medición de expectativas vs. Satisfacción, dialogo directo con los distintos grupos por medio de asambleas, reuniones, foros, etc., sondeos de opinión sobre los beneficios que reciben los empleados, monitoreo de la percepción de las comunicaciones enviadas, estudio del clima organizacional, encuestas a la sociedad sobre los proyectos que se emprenden en conjunto pro mejora de su entorno, monitoreo al servicio prestado y satisfacción (caso clientes), entre otros.

En la **segunda etapa**, se identifican en forma oportuna y rigurosa las fuentes potenciales, internas y externas, de Riesgo de Reputación, en base al criterio de los expertos¹, para enlistar todos aquellos eventos y situaciones que de ocurrir impactarían negativamente en la reputación de la Organización. Una vez identificados los riesgos, se deben evaluar objetivamente: cualitativamente, elaborando matriz que vincule el riesgo identificado con el grupo de interés que afectaría, y cuantitativamente, priorizando los riesgos en función del impacto previsible en la Organización y de su probabilidad de ocurrencia.

¹ Pudiéndose entender expertos como asesores, personal de alta jerarquía en la Organización o especialistas en áreas determinadas de la Organización.

La **tercera etapa** consiste en contrastar el análisis interno realizado, con la visión externa, a fin de definir un escenario que permita prever y mitigar los Riesgos de Reputación. En esta etapa es de suma importancia realizar análisis y mediciones que permitan evaluar objetivamente la habilidad de la Organización en el alcance de las expectativas de los grupos de interés; Identificar los aspectos en los cuales hay coincidencia, los que suponen un esfuerzo poco eficiente y aquellos que se podrían estar descuidando; Comparar el desempeño de la Organización con empresas competidoras.

La **fase número 4**, se emplea para definir las líneas de acción que respondan al Riesgo de Reputación, a fin de cerrar la brecha entre la realidad de la Organización y lo esperado por los grupos de interés (cumplimiento de expectativas). Se deben trazar acciones *proactivas* dirigidas a:

- ✓ Identificar unidades y ámbitos de la Organización que incidan notablemente en la generación de este riesgo.
- ✓ Gestionar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de eventos de Riesgo de Reputación.
- ✓ Aumentar la capacidad para garantizar el control y la mitigación. Ej.: Implantar indicadores de riesgo.

De igual forma se deben trazar acciones *reactivas* dirigidas a limitar la incidencia y/o acelerar la recuperación luego del impacto en los grupos de interés de un evento de Riesgo de Reputación. Ejemplo: Planes de Contingencia y Manejo de Crisis.

En la **quinta etapa**, se deben definir claramente los procedimientos y las responsabilidades, así su distribución a lo largo de la Organización y agregarlas a los roles ya existentes. Esto supone comenzar por la reorientación de la gestión de la línea gerencial, incorporando visión y objetivos con foco en la gestión reputacional de la organización.

Finalmente en la **etapa sexta**, deben monitorearse y reportarse oportunamente todos aquellos riesgos claves que pueden impactar la reputación de la Organización. Esto supone la estructuración de un sistema de monitoreo por parte de las unidades de control de la organización, seguimiento del Riesgo de Reputación que asegure la identificación, evaluación y mitigación de situaciones y eventos clave, la elaboración de Reportes de Riesgo de Reputación y por supuesto, seguimiento constante a los cambios en las prioridades de los grupos de interés. Para el monitoreo se deben definir los procesos que soportan esta gestión, es decir: Responsables, Medios, Frecuencia, comunicación de resultados; de igual forma se deben definir mecanismos de respuesta hacia los grupos de interés. (Unidades solucionadoras e interesadas, comunicaciones), emisión y análisis de reportes (identificación de nuevos riesgos, tendencias, causas, necesidades de comunicación).

En la última etapa, la sección de monitoreo debe incorporar las redes sociales, y se debe establecer las capacidades actuales y necesidades a corto plazo en el área de comunicaciones corporativas, configuración de herramientas de seguimiento a temas sensibles y finalmente, seguimiento y emisión de reportes sobre las tendencias generales en temas de interés.

II.3. Población y Muestra

En el presente estudio la población está conformada por todos los grupos de interés de Mercantil Banco Universal. Sin embargo, el subconjunto de elementos a estudiar será seleccionado empleando técnicas de muestreo aleatorio de los distintos grupos de interés, que servirán para la obtención de información en la etapa 1 donde se medirán las expectativas de los mismos. Esta medición será realizada a través de estudios descriptivos y empleando **muestreo aleatorio simple** de cada grupo. Esta técnica de selección es definida por Moore (2000) como aquella que consiste en tomar un ejemplar de una población y en él, cada artículo tiene la misma probabilidad de estar incluido. La población en esta investigación es considerada del tipo finita, ya que posee un número limitado de elementos. Se diferencia del tipo infinita, ya que esta última incluye un gran conjunto de medidas y observaciones que no pueden alcanzarse en el conteo. Así lo describe Moore (2000).

El grupo de interés de Mercantil Banco Universal seleccionado para este estudio es Clientes, dada la importancia de este nicho así como la riqueza de información que este importante grupo proporciona. Este grupo será estudiado bajo el esquema de análisis de muestreo aleatorio simple. La muestra a emplear se extraerá con un porcentaje de **error del 6%** y un porcentaje de **confianza del 95%**, tomando en cuenta que no son valores complementarios.

Según lo describe Moore (2000) en su libro Estadística Aplicada Básica, la confianza refleja que los resultados obtenidos tendrán un 95% de seguridad a fin de poder generalizar su comportamiento a través del estudio que se realice. El nivel de confianza se obtiene a partir de la distribución normal estándar, pues la proporción correspondiente al porcentaje de confianza es el área simétrica bajo la curva normal que se toma como la confianza, y la intención es buscar el valor Z de la variable aleatoria que corresponda a tal área.

Por su parte Moore (2000) describe el error o porcentaje de error, como elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra sería del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

Cuando una muestra es aleatoria o probabilística, es posible calcular sobre ella el error muestral. Este error indica el porcentaje de incertidumbre, es decir, el riesgo que se corre que la muestra elegida no sea representativa. Si se trabaja con un error calculado en 5%, ello significa que existe un 95% de probabilidades de que la muestra represente adecuadamente al universo del cual ha sido extraído. A medida que se incrementa el tamaño de la muestra, el error muestral tiende a reducirse, pues la muestra va acercándose más al tamaño del universo.

II.4. Técnicas e Instrumentos en la Recolección de Datos:

La información para este proyecto se recopilará básicamente en la etapa uno de la investigación. En esta etapa se emplearán técnicas básicas para la recolección de la misma, empleando para ello **encuestas y entrevistas** a los distintos grupos de interés, esto orientado a conocer expectativas, y medir percepciones. Estas técnicas han sido empleadas por otras instituciones del ramo financiero y de otras áreas, cuyo interés ha sido medir las brechas existentes entre la percepción y las expectativas de los grupos para trazar estrategias de gestión reputacional. La confiabilidad de estos estudios está soportada por encuestadoras contratadas por el Banco, de forma tal de garantizar la transparencia de la información obtenida en estos estudios.

Los instrumentos de medición a emplear serán formatos de cuestionario, guías de entrevista, escalas de actitudes u opinión, así como instrumentos automatizados de

medición de la gestión de servicio (en oficinas, línea telefónica, cajeros automáticos, entre otros), que permiten conocer con exactitud tiempos de operación, requerimientos más comunes y otros indicadores propios de la gestión que son clasificados por los grupos de interés como relevantes. Los métodos para obtener esta información de cada canal del Banco, está vinculado a sistemas automatizados que no pueden ser manipulados por el hombre y que en cada caso permiten la medición de los indicadores claves para la gestión de cada canal. Por ejemplo en la atención telefónica se mide el tiempo medio de operación que no es más que el tiempo de resolución del caso para el cliente, en las oficinas se mide el tiempo de atención al cliente desde que toma un número para ser atendido en el Qmatic, entre otros.

Los cuestionarios a emplear están formulados con preguntas de selección simple en donde una sola respuesta es válida, así como preguntas de selección múltiple en donde es válido tener 2 o más respuestas a una pregunta, dado que son opciones que permiten conocer más sobre los intereses y expectativas de un grupo en particular. Ejemplo de preguntas de selección simple: ¿Con qué frecuencia visita usted las oficinas bancarias?. Las respuestas en este caso están limitadas a las siguientes opciones:

- ✓ Varias veces por semana
- ✓ 1 vez por semana
- ✓ 2 o 3 veces por semana
- ✓ Una vez al mes o menos

Otro tipo de pregunta exploratoria y cuyas respuestas serán de selección múltiple es: ¿Cuáles son las dos principales ventajas que el servicio de atención en taquilla de esta oficina le ofrece a usted como usuario? Las respuestas en este caso podrían ser hasta dos (2) de las siguientes opciones:

- ✓ Atención rápida
- ✓ Buena Atención –buen trato – amabilidad
- ✓ Seguridad en la oficina
- ✓ Confianza – Confiabilidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Que ofrecen comodidad
- ✓ Que ofrecen un buen servicio
- ✓ Cercanía – ubicación
- ✓ Nada / NS / NC

Todos los instrumentos de medición a emplear, serán validados con juicio de expertos en la materia. Para las entrevistas del Grupo de Interés Empleados, se empleará el cuestionario diseñado por los expertos de la empresa de consultoría Great Place To Work, empresa que posee serios criterios que transmitirán confiabilidad y validez en los resultados que se obtengan. Según Bostwick y Kyte (2005), si hay validez de criterio, las puntuaciones obtenidas por ciertos individuos en un instrumento deben estar correlacionadas y predecir las puntuaciones de estas mismas personas logradas en otros criterios.

El grupo de interés “Clientes”, será investigado por la empresa Consultores 21, quienes se dedican al Análisis de Mercado de distintas empresas a nivel nacional. Trabajan mediante técnicas estadísticas, a fin de analizar la mayor cantidad de información. Los instrumentos que se emplearán en el presente estudio con apoyo de los expertos de Consultores 21, se acerca a los hábitos y usos del consumidor desde una interrogante principal, conformando siete preguntas generales que ordenan el análisis y la presentación de la información.

En la última fase del proyecto se empleará la técnica Delphi, conocida por ser un método de pronóstico y predicción, empleado para la toma de decisiones y utilizado cuando no existen datos históricos con los que trabajar, cuando las consideraciones éticas y morales dominan sobre las económicas y tecnológicas, y cuando el tema en estudio requiere de la participación de individuos expertos en distintas áreas de conocimiento. Por cumplir todas estas premisas, se decidió emplearlo para la valoración de los factores de riesgo que formarán parte de la matriz de evaluación que finalmente será empleado.

Según Landaeta (1999), una Delphi, como se conoce comercialmente, como una técnica que consiste en la selección de un grupo de expertos en distintos ámbitos y de los que interesa su participación activa, a los que se les pregunta su opinión sobre comportamientos esperados sobre un tema en particular. Las estimaciones de los

expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Para el estudio a realizar se trabajarán específicamente 4 rondas del cuestionario, en donde se someterán a valoración los distintos factores de riesgo potenciales identificados como relevantes para la medición del riesgo reputacional de la Institución Bancaria.

II.5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos:

Una vez recopilada la información, el procesamiento de la data será realizado mediante la clasificación de los registros de acuerdo a cada grupo de interés (se separarán por cada uno), la tabulación y codificación de la información obtenida. La información de todos los grupos de interés será clasificada de acuerdo a 5 grupos de análisis: Innovación y Tecnología, Calidad de Servicio, Capital Intelectual, Ética y Responsabilidad Social Corporativa, Diferenciación, siendo considerados todos estos valores de reputación.

Para el análisis de la información se emplearán técnicas de inducción y deducción, es decir técnicas lógicas de razonamiento de la información recopilada, así como técnicas estadísticas de la información recopilada en la etapa 1 y que complementen el análisis en la etapa 3 del estudio, que es donde se definirán las brechas de la organización respecto al ideal esperado por los distintos grupos de interés.

Para analizar los datos de las encuestas aplicadas, así como los obtenidos de manera documental, se hará uso de herramientas de estadística descriptiva, tales como la obtención de la media de respuestas del grupo sujeto a estudio, desviaciones respecto a la media, comportamiento de las variables, tendencias, entre otras, así como el análisis gráfico de cada una de las preguntas.

II.6. Procedimiento

El modelo de gestión de reputación corporativa para Mercantil Banco Universal, estará diseñado empleando para ello las mejores prácticas de modelos probados a nivel mundial, y cuya estructura ha sido documentada oportunamente para orientar a empresas y gestores en la materia. La fusión de los hitos más importantes de cada modelo, darán lugar a uno nuevo tropicalizado y adaptado a la realidad país y al negocio particular de esta organización.

El diseño del modelo de gestión reputacional para este estudio comprende la fusión de 2 modelos exitosos y recomendados a nivel mundial: el modelo de **Eccles et al**” y el modelo de **PricewaterhouseCoopers**. El primer modelo considera tres determinantes fundamentales del riesgo reputacional: la brecha reputación-realidad, los cambios en las creencias y expectativas de los grupos de interés, y la falta de un responsable específico del riesgo reputacional, que origina una coordinación interna débil.



Figura No. 2. Modelo de Eccles.

Fuente: IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011). Introducción a la Gestión de Riesgos Reputacionales (p.71)

El segundo modelo, cuya estructura medular ha sido incorporada como clave en este estudio, contempla 5 fases principales: La identificación, la evaluación, la gestión, la coordinación adecuada y la monitorización.

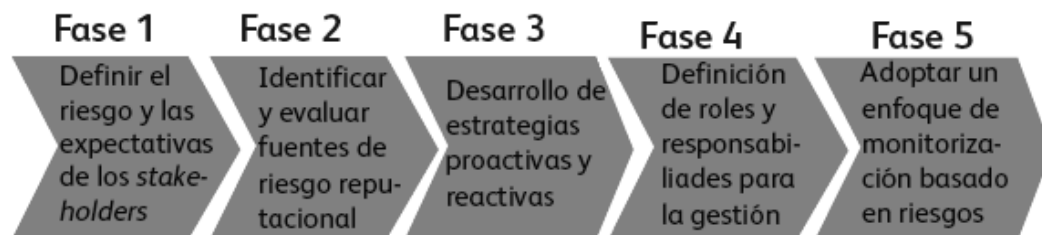


Figura No. 3. Etapas del modelo de PricewaterhouseCoopers

Fuente: IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011). Introducción a la Gestión de Riesgos Reputacionales (p.70)

Con la fusión de estos dos modelos, se logra incorporar un elemento innovador al modelo diseñado para Mercantil Banco Universal, dado que la correcta directriz y asignación de roles para la gestión del riesgo reputacional no debe descansar sobre una persona o unidad, sino que debe ser gestión de toda la organización, pero requiere un adecuado control y seguimiento. Por otra parte, es de vital importancia entender

que los intereses de los grupos de interés son cambiantes en el tiempo, y esto asigna un bemol al diseño de nuestra investigación, dado que debe sumarse un componente de revisión periódica y alineación de objetivos estratégicos.

La gestión del riesgo reputacional se resume en un ciclo de evaluación continua, en donde lo que esperan los grupos de interés marca la línea meta de la gestión de la organización y la realidad monitoreada mediante los estudios de control marca la brecha existente, lo que dicta qué tanto se debe trabajar o alinear los esfuerzos en la gestión de la organización para traducir esas expectativas en realidades para los distintos grupos.

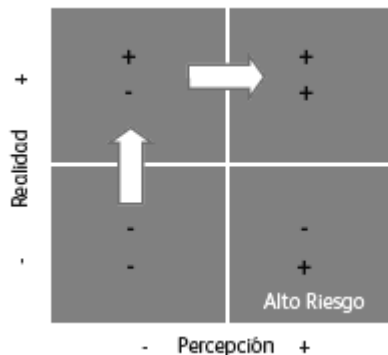


Figura No. 4. Análisis de la Reputación Corporativa

Fuente: IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011). Introducción a la Gestión de Riesgos Reputacionales (p.71)

Es clave en todo el diseño del modelo de gestión reputacional, un esquema adecuado de comunicación de las acciones, actividades, línea de gestión y orientación de la corporación en pro de los intereses de los distintos grupos, dado que si se implementa

un modelo sin considerar este punto medular, todos los esfuerzos estarán a la deriva e interpretación a gusto del consumidor.



Figura No. 5. Elementos del Riesgo Reputacional

Fuente: IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (2011). Introducción a la Gestión de Riesgos Reputacionales (p.77)

II.7. Operacionalización de las Variables

Las **variables** que afectan la Reputación Corporativa son amplias, intangibles y dinámicas. Se definen de acuerdo a lo que el termómetro de los grupos de interés arroje, al momento de medir sus expectativas. La Operacionalización de las variables consiste en su definición conceptual y operacional, pasando de un nivel abstracto e intangible, a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito final de demostrar hipótesis, ver relación entre variables entre otros.

Sin embargo, a pesar de su dinamismo, se ha incorporado al estudio las variables de la forma que sigue:

Cuadro 1.

Operacionalización de las Variables. *Fuente propia*

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Diagnosticar la situación actual de la Institución Bancaria e identificación de los Procesos Operativos correspondientes.	Situación actual de la Institución Bancaria (reputación corporativa, polaridad).	Realizar medición de la reputación corporativa de la Institución en medios de comunicación, redes sociales, gestión de las entidades	Financiera / Reputacional	Visibilidad/ Audiencia; Actitud/Sentimiento; Influencia/Autoridad; Respuesta/Conversión; Valor/Retorno	Cuestionarios, Encuestas
	Procesos Operativos	Sucesión de etapas lógicamente organizadas, que tienen como resultado un producto que alguien emplea con un fin determinado		Cadena de Valor	Fichas, Cuestionarios
Benckmarking con otras empresas del sector que hayan realizado estudios similares a fin de detectar mejores prácticas.	Benckmarking con otras empresas.	Proceso de evaluación comparativo de productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.	Financiera / Reputacional	Comparación del ranking (General, Según Nivel Socioeconómico, Según Región) Ranking de Importancia de la Marca (Conocimiento TOM, Conocimiento Total, Marca Preferida y Marca Frecuente)	Bases de datos
Identificar asuntos relevantes para cada grupo de interés y elaboración del mapa de gestión de cada uno, a fin de conocer las Especificaciones del Servicio.	Asuntos relevantes para cada grupo de interés (expectativas).	Medición de expectativas de los distintos grupos de interés para definir especificaciones de servicio.	Social / Calidad precio-Valor / Calidad / Ética	Innovación, Calidad del servicio, Calidad Laboral, Compromiso Social, Calidad - precio	Cuestionarios, Encuestas, Base de datos, Diagramas causa-efecto.
Establecer modelo de gestión cuantitativa para realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés del Banco (cumplimiento a Resolución 136.03)	Modelo de gestión cuantitativa.	Esquema de referencia para la administración de una entidad.	Reputacional / Financiero	Visibilidad/ Audiencia; Actitud/Sentimiento; Influencia/Autoridad; Respuesta/Conversión; Valor/Retorno	Mapas estratégicos

CAPITULO III.

MARCO TEÓRICO

III.1. Antecedentes de la Investigación

A nivel local, en Mayo de 2003, fue aprobada la **Resolución No. 136-03** de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, SUDEBAN, en donde se incluye al Riesgo de Reputación entre los riesgos que las instituciones financieras deben identificar, medir, monitorear, controlar y revelar.

La Sudeban (2011), es el ente de regulación del sector bancario bajo la vigilancia y coordinación del Órgano Superior del Sistema Financiero Nacional. Es una institución autónoma con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de los bienes de la República, la cual se rige por las disposiciones que establezcan la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional y la Ley de las Instituciones del Sector Bancario. Corresponde a esta Superintendencia autorizar, supervisar, inspeccionar, controlar y regular el ejercicio de la actividad que realizan las instituciones del sector bancario, así como, instruir la corrección de las fallas que se detecten en la ejecución de sus actividades y sancionar las conductas desviadas al marco legal vigente. Todo ello con el fin de garantizar y defender los derechos e intereses de los usuarios del sector bancario nacional y del público en general.

Por otra parte, las mejores prácticas a nivel mundial en lo que a Reputación Corporativa se refieren, han arrojado aceptación y éxito a lo largo de su implementación por parte de muchas organizaciones. El Foro de Reputación Corporativa (FRC) ha recopilado estas prácticas, y las ha documentado para su uso por parte de otras organizaciones que desean ser parte de esta gestión.

Como parte de esta documentación, se realizó un estudio en una muestra de empresas que han implementado diversos modelos de reputación corporativa de forma exitosa. Todas las empresas de la muestra estudiada destacan la importancia de la gestión de la reputación corporativa como parte del plan estratégico de la empresa. El modo fundamental en que todas ellas recomiendan incorporarlo, es a través de la misión, la visión, los valores y el código de ética. De igual forma el plan estratégico debe considerar la participación activa de la Junta Directiva de la Organización y ser de activa participación para el CEO de la compañía.

La mayoría de las empresas, parten del principio de que el riesgo reputacional aparece cuando se produce un desfase entre el comportamiento de la empresa y las expectativas de los grupos de interés.

Algunas de las empresas analizadas han conformado Comisiones de Gestión específicas para gestionar la reputación corporativa. La estructura jerárquica de la

función de reputación corporativa también es variada, aunque la solución más común es que reputación corporativa dependa de la Dirección de Comunicación.

Todas las empresas estudiadas por el FRC, han reconocido la importancia de los grupos de interés o mejor conocidos como stakeholders y de sus expectativas. En general las empresas de la muestra han diseñado para su gestión, un mapa de stakeholders, sin embargo, algunas a lo largo de su gestión, no han desarrollado un mapa de expectativas y menos un seguimiento a la evolución cambiante de las mismas. En el ámbito de los grupos de interés, la mayoría de las empresas ha establecido prioridades entre estos, dándole peso en orden de importancia a todos los identificados.

Los estudios realizados arrojan que todas las empresas han concluido que la mayor parte de los riesgos reputacionales provienen, o se derivan, de los riesgos operacionales, estratégicos, financieros o de cumplimiento, dado que la mayoría han verificado que todos estos riesgos tienen un impacto reputacional sobre la organización.

En prácticamente todas las empresas analizadas, la gestión del riesgo reputacional se basa en el modelo COSO II, diseñado, sobre todo, para la gestión de los riesgos operacionales, y que contempla los siguientes riesgos: eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información, de cumplimiento de la normativa externa e

interna, estratégico o de continuidad del negocio, financiero, tecnológico, seguridad física, imagen.

La mayor parte de las empresas no tienen un modelo de gestión específicamente diseñado para el riesgo reputacional, y el enfoque de la función es más de clientes y de reconocimiento de marca que de reputación corporativa.

Según el Foro de Reputación Corporativa (2011), la mayor parte de las empresas consideran difícil, si no imposible, realizar una valoración cuantitativa del riesgo reputacional; Sin embargo, la mayoría de las empresas utilizan los modelos de RepTrak y Merco para medir, externamente, la reputación corporativa. No obstante, reconocen las carencias y limitaciones de éstos modelos. Algunas empresas completan la información con informes hechos en casa.

En la mayoría de los casos estudiados, la información del internet preocupa pero se hace poco por tener una participación activa en la red. Normalmente las empresas escuchan, pero no participan activamente. Los riesgos derivados de la red, en general, no parecen adecuadamente gestionados.

III.2. Bases Teóricas

La reputación corporativa es uno de los activos intangibles más valiosos de una compañía, por lo mismo es necesario valorarla e incorporarla dentro de los objetivos

estratégicos del negocio. Muchas empresas son resistentes a la gestión de la reputación, sobretudo por los cambios que incorpora a la gestión de una compañía, pero ¿conocen realmente estas empresas las ventajas que otorga una correcta gestión reputacional? Según el Foro de Reputación Corporativa, fRC (2005), una correcta gestión de la reputación corporativa:

- ✓ Agrega valor a la relación con clientes y otros grupos de interés.
- ✓ Permite aumentar el valor de un producto. Los consumidores compran el respaldo de la empresa.
- ✓ Diferencia de la competencia.
- ✓ Atrae a los mejores socios de negocios: inversionistas y proveedores, entre otros.
- ✓ Protege a la empresa en tiempos de crisis.
- ✓ Retiene y atrae mejores talentos.
- ✓ Refuerza la recordación de marca.
- ✓ Mejora el valor bursátil. Impacta la última línea del negocio.

La Reputación Corporativa se define como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos. A diferencia de la Responsabilidad Social Corporativa que reside directamente en la organización, ésta reside en la mente de los distintos grupos de interés y puede ser diferente entre éstos. Por su parte el riesgo reputacional es la exposición a la incertidumbre de resultados, como consecuencia de eventos que

puedan afectar negativamente la percepción que los grupos de interés tengan de la empresa.

Estudios realizados por distintas organizaciones y consultores, revelan que para medir objetivamente la reputación corporativa, se debe realizar una investigación a fondo para determinar las expectativas que tienen los distintos grupos de interés con la empresa que se relacionan. Este estudio puede ser realizado a través de encuestas y diagnósticos que permitan realizar un mapa estratégico en donde se definan expectativas y percepciones, y se determine finalmente cuál es la brecha existente entre ambas y dónde se encuentra en un determinado período de tiempo una empresa en particular.

Una vez que se tengan ambos puntos claramente definidos, se deben definir indicadores de gestión que permitan medir la realidad organizacional respecto a la percepción que poseen los distintos grupos de interés. En todo el proceso de definición del modelo de gestión, se determinarán oportunamente fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones de la reputación. La retroalimentación en este proceso vendrá dada por las acciones que se tomen para favorecer positivamente las distintas percepciones, así como a la adecuada y oportuna comunicación que se establezca con cada uno de los grupos.

La reputación Corporativa y la red 2.0

La gestión de la reputación no es algo nuevo. Con la democratización del acceso a Internet, el crecimiento de las redes sociales y la calidad de los buscadores, actualmente existen más opiniones en los medios que cuentan con mas facilidades para ser encontradas.

El uso de redes sociales e Internet a nivel mundial ha crecido vertiginosamente. Actualmente el 89% de la población mundial son usuarios de teléfonos móviles; 98% en Venezuela. El 35% son usuarios de Internet, mientras que el 33% son usuarios en Venezuela. Por su parte el 29% de la población son usuarios de Redes Sociales. Entre 2009 y 2010, Venezuela registró el mayor crecimiento de Internet de América Latina. En 7 meses el uso de Twitter en el mercado venezolano se ha incrementado un 50%. Al día 28 de Julio de 2011, se encuentran registradas 12.713 cuentas venezolanas en Twitter. Los usuarios mas mencionados en Twitter se encuentran en la figura No. 6.

Muchas empresas han aprovechado este crecimiento a su favor, empleando estos medios para comunicar estrategias, productos, servicios y hasta procesos de atención, lo que permite establecer un lazo “on line” con los clientes y abaratar los costos asociados a grandes campañas publicitarias; otras aun no se aventuran en la experiencia del contacto con sus clientes a través de la Web.



1	@la_patilla	11	@elnacionalweb
2	@chavezcandanga	12	@meridianotv
3	@globovision	13	@critiquero
4	@unoticias	14	@chavezoficial
5	@soloeningles	15	@espanolinks
6	@eluniversal	16	@noticiasde aqui
7	@noticias24	17	@bbcnews
8	@noticierow	18	@correoorinoco
9	@tecnoespanol	19	@addthis
10	@presid_movistar	20	@elteatrobar

Figura No. 6. Usuarios más mencionados en Twitter, destacando 9 medios de comunicación. Meltom Technologies Inc. (2011). *Estadísticas del día en Twitter*. Recuperado el 11.11.11. Disponible en: www.twitter-venezuela.com/pag/estadisticas

Es una realidad que en Venezuela el 60% de las empresas tienen presencia en Twitter; Según Delloite (2011), las compañías responden a las necesidades que los usuarios plantean a través de la red social, aunque su principal actividad es la comunicación de noticias y novedades, así como promociones y ofertas ya existentes, y no creada específicamente para la comunidad online. Las compañías siguen interesadas en acciones de captación para que los usuarios lleguen a ellas, más que en establecer verdaderas relaciones. Las marcas conversan poco con los usuarios y en la mayoría de los casos se limitan a publicar enlaces a contenidos de comunicación sobre la propia empresa en Internet. La mayoría de las compañías están todavía empezando a interactuar en Twitter. La mayoría esta presente hace menos de un año y el volumen de actividad es bajo.

Según la revista Marketing Digital (2011), un caso de éxito relevante en el mercado financiero mundial corresponde a Bancolombia, reconocida recientemente como la **entidad financiera de América Latina con mejor manejo de las redes Sociales** por la prestigiosa revista Global Finance con premio llamado Global Finance names the World's Best Internet Banks in Latin America 2011. Desde 2009 su estrategia se ha orientado a entablar un canal de comunicación diferenciador con sus clientes. Bancolombia se diferencia del resto de las entidades financieras, dado que emplea las redes sociales para adquirir nuevos clientes potenciales, adquirir información relevante de sus usuarios, lanzar nuevos productos y hacer una detección oportuna de marketing difamatorio. Twitter particularmente les ha permitido entablar un canal de comunicación directo con sus clientes, y a través de este medio, responden a preguntas frecuentes de forma oportuna y entregar soluciones, resolviendo las necesidades financieras de los clientes y direccionándolos hacia el canal adecuado.

Paula Andrea Echeverry (2011), Gerente de Marca y Publicidad de Bancolombia, indica que la estrategia básica de inclusión en las redes sociales es el monitoreo constante que se realice, a fin de conocer qué pasa, qué están diciendo o preguntando, responderle siempre a los clientes y usuarios oportuna y eficientemente, y direccionarlos al canal o área que mayor conocimiento tenga del tema por el que pregunta. Echeverry explica que la medición del impacto en las redes sociales la

realizan basada en los niveles de involucramiento de los seguidores, midiendo la exposición, conexión, interacción e influencia.

Un caso local de éxito lo constituye Banesco, entidad financiera líder en el mercado Bancario según la revista P&M (2011). Banesco es pionero en Venezuela, en la apertura de una cuenta en la red social Twitter el pasado mes de Enero de 2010. La cuenta oficial de Banesco Banco Universal, @Banesco, es la cuenta de una entidad bancaria con más seguidores en Twitter al corte del pasado mes de julio 2011, cuando cerró con 64.826 seguidores. El estudio realizado por el sitio web www.visible-banking.com (2011), tomó en consideración 1.564 cuentas repartidas en 72 países. Según indica Norberto Méndez (2011), Gerente de División de Periodismo de Banesco, de acuerdo al estudio realizado, en la red social existen 825 cuentas de bancos; 346 perfiles de cooperativas de crédito; 242 marcas de seguros; 102 perfiles de firmas de inversión/servicios financieros y 49 cuentas de tarjetas de crédito.

Méndez (2011) asegura que “para el cierre del mes de junio 2011 las 3 primeras cuentas, tomando en consideración el número de seguidores eran: @AmericanExpress, @Banesco, @scb_thailand. El estudio reveló que las 1.564 cuentas ligadas al sector financiero suman 2.347.047 seguidores”. “Sólo hay una entidad financiera de Estados Unidos (American Express) en el Top 10, y Europa no está aun representada”.

Con la cuenta @Banesco, Banesco Banco Universal tiene comunicación directa con sus clientes, y la gestión de resolución de problemas, atención a reclamos es casi inmediata. Con la apertura de esta cuenta, se ha mejorado la satisfacción de clientes y se han cubierto las expectativas de este grupo de interés tan relevante para la reputación de una empresa. Según las estadísticas publicadas por Twitter (2012), hoy día @Banesco cuenta con 94.009 seguidores y es actualmente la primera institución bancaria del país.

La Web 2.0, que supone tecnologías de vanguardia que permiten una alta velocidad en la transmisión de contenidos, invita a unirse a la conversación. Víctor Puig (2011), periodista y consultor independiente, ex director de Reputación y Contenidos en *Overalia*, agencia especializada en Marketing en Buscadores y Analítica Web, señala como estratégico para las empresas hoy en día, escuchar lo que dicen los distintos grupos de interés en las redes sociales, y participar en la conversación. El señala como básico aportar contenido relevante, ser honesto y transparente, ya que es mejor dar información de la propia fuente que de fuentes alternas que puedan tergiversarla.

Puig (2011) propone como plan estratégico en primer lugar definir claramente los objetivos que se quieren lograr con la gestión de la reputación online. Luego propone establecer los medios con los que se cuenta para lograr tales objetivos (financieros, tiempo, contactos, aliados). Posteriormente definir los espacios que se tienen o se podrían tener para llevar a cabo el proyecto (por ejemplo: perfiles en redes sociales,

blogs, una web, foros en donde estar presente entre otros). En cuarto lugar qué tipo de contenidos se desean comunicar (especiales o generales, profesionales o personales, quienes son referentes, quienes y qué pueden aportar al plan completo). Seguidamente medirse en la web: esto es evaluar cómo se lleva la gestión y cómo funciona. Una vez que la empresa decida lanzarse al agua con la gestión de la reputación on line, se deben trazar estrategias de interacción para los mensajes que resulten ser evaluados como positivos y negativos.

Según la experiencia de Puig, cuando los mensajes son positivos resulta interesante remarcar lo positivo, complementar con algún otro detalle e invitar a volver. Si el mensaje resulta negativo se debe agradecer la oportunidad al diálogo, solicitar disculpas si lo amerita (por lo general si), explicar el problema e invitar a comprobar mejoras una vez que se solucione de raíz el problema.

Hoy día la gestión de la reputación de una corporación difícilmente supone la exclusión de las redes sociales. Son muchas las ventajas que ofrece sobre la gestión “regular” que implicaba el manejo de medios fuera de la red. A continuación se presenta un cuadro comparativo de las ventajas y principales diferencias que implica la gestión de la reputación corporativa con o sin la participación activa de la web 2.0.

Cuadro 2

Gestión de la reputación corporativa con/sin la participación de la web 2.0.

La gestión de la reputación fuera de la red y en Internet 1.0	La gestión integral de la reputación: fuera de la red y en la web 2.0
• Objetivo: ofrecer información	• Objetivo: comunicación, diálogo, "engagement"
• Publicar / Publicitar	• Participar/Socializar
• Audiencias: grupos de interés, usuarios, seguidores de la marca corporativa	• Audiencias: grupos de interés prioritarios, colaboradores, seguidores y detractores de la marca corporativa
• Mayor control de la información • Facilidad para filtrar información favorable • Facilidad para bloquear información desfavorable	• Gran dispersión y menor control de la información • Dispersión de interlocutores y anonimato • Dificultad para localizar y bloquear críticas
• Pocos medios de comunicación • Mayor control de los medios	• Multitud de medios • Medios que escapan al control de la empresa
• Ciclo de vida limitado de las críticas • Escasa permanencia en los medios	• Efecto viral • Permanencia en foros y buscadores
• Barreras de acceso de los críticos a los medios • Alto coste de la difusión de críticas	• Democratización del acceso a los medios • Bajo o nulo coste de difusión

Nota: Gestión de la Reputación Corporativa en Internet 2.0, PriceWaterHouseCoopers PWC (2010). Pp.3, Recuperado de www.pwc.com

Modelos para la gestión del Riesgo Reputacional Examinados

Existen algunas metodologías concretas desarrolladas específicamente para la gestión de los riesgos reputacionales. A continuación se resume el contenido de aquellas consideradas como relevantes para el presente estudio, documentadas por el Foro de Reputación Corporativa (2011). Estas son: Modelo de Eccles et al" y Modelo de Price Waterhouse Coopers.

✓ **Modelo de Eccles et al"**

Este modelo emplea tres factores fundamentales del riesgo reputacional: la brecha reputación-realidad, los cambios en las creencias y expectativas de los grupos de

interés, y la falta de un responsable específico del riesgo reputacional, que origina una coordinación interna débil. Su modelo de gestión del riesgo reputacional puede resumirse en cinco fases:

Fase 1: Valorar la reputación corporativa. Dado que la reputación corporativa es percepción, ésta debe ser medida. Debe hacerse en todas las dimensiones (producto, calidad, resultados financieros, etc.), cualitativamente y, si es posible, cuantitativamente.

Es conveniente medir la reputación corporativa en comparación con los competidores. Las técnicas de evaluación son diversas: análisis de los medios de comunicación, encuestas a stakeholders, encuestas a ejecutivos o grupos específicos (“focus groups”) o encuestas de opinión dirigidas al público en general.

Es conveniente resaltar la importancia de los medios de comunicación (función desarrollada por el departamento de comunicación). En este sentido, existen instrumentos tales como las tecnologías de reconocimiento de textos que permiten analizar muchas noticias, aunque no sean absolutamente precisos.

El establecimiento de una reputación corporativa positiva a través de los medios de comunicación depende de varios factores. En primer lugar, la empresa debe estar en los medios, debe haber un “umbral de consciencia”, debe producirse un mínimo de

noticias en las que aparezca. En segundo lugar, una reputación corporativa positiva requiere que al menos un 20% de las referencias sean positivas, no más de un 10% negativas, y el resto neutrales.

Por último, los directivos y la empresa deben optimizar la participación de voz en los canales publicitarios, procurando ser citados y proveer de datos a los medios. Las buenas relaciones y la credibilidad ante los medios son cruciales, particularmente ante crisis desatadas.

Fase 2: Evaluar la Realidad de la reputación corporativa. La empresa debe evaluar objetivamente su capacidad para satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Esta evaluación puede resultar difícil por tres razones. En primer lugar, por la tendencia de la empresa y de sus directivos a sobreestimar sus capacidades. En segundo lugar, porque se tiende a pensar que la reputación corporativa es buena “por defecto”, es decir si no hay indicación contraria. En tercer lugar, porque, a veces, se establece un nivel bajo de expectativas para asegurar que van a ser satisfechas. Es necesario analizar la situación en comparación con los competidores. Un “benchmarking” continuo puede ser altamente revelador.

Fase 3: Cerrar las diferencias entre reputación corporativa y realidad. Cuando la reputación corporativa supera la realidad, se puede cerrar la brecha con una relación más eficaz con los grupos de interés y una mejor política de comunicación. Si la

reputación corporativa es positiva, injustificadamente, la empresa puede mejorar sus capacidades, su comportamiento, o moderar las percepciones de los grupos. Si la brecha es grande, el tiempo para cerrarla será largo y el daño, si los grupos de interés perciben la realidad, será de gran dimensión.

Fase 4: Vigilar los cambios en las creencias y expectativas de los stakeholders.

Aunque no es fácil, es necesario desarrollar esta tarea a lo largo del tiempo, con el objetivo de detectar los cambios y conocer si la brecha entre reputación y realidad se estrecha o se ensancha. Las herramientas utilizadas son variadas, por ejemplo, encuestas entre empleados o clientes, encuestas entre expertos, entrevistas en profundidad con grupos enfocados, etc. En ocasiones es importante la relación con Organizaciones No Gubernamentales relevantes o con grupos de activistas en áreas tales como el medioambiente, las condiciones laborales, los derechos de los consumidores, los derechos de los animales o los efectos de la globalización. Por último, conviene recordar de nuevo el impacto de los medios de comunicación en las creencias y expectativas de los grupos de interés.

Fase 5: Designar un responsable del Riesgo Reputacional. Aunque el CEO, y en última instancia el Consejo de Administración, son los responsables últimos en el proceso de gestión del riesgo reputacional, debe nombrarse un responsable de la gestión del riesgo reputacional. El CFO o el COO, pueden ser candidatos válidos. No conviene que el responsable sea alguien con conflictos de interés (por ejemplo

directivos del departamento de marketing o de comunicación). El directivo elegido debe informar periódicamente a la alta dirección, al CEO y al Consejo de Administración, a éste vía Comité de Auditoría, sobre los Riesgos Reputacionales clave y cómo se están gestionando.

✓ **Modelo de PricewaterhouseCoopers (PwC)**

PwC plantea un modelo de gestión del riesgo reputacional que contempla cinco fases.

Fase 1. Definir el riesgo reputacional y las expectativas de los grupos de interés.

La primera etapa consiste en identificar los eventos de riesgo clave que pueden afectar a la habilidad de una organización para cumplir con las expectativas de los grupos de interés. Un paso previo es la definición de un mapa de stakeholders, establecer una priorización de los mismos y, por último, detallar las expectativas de cada grupo de interés. Se prepara un “diccionario” de stakeholders y expectativas, de carácter interno y se comprueba externamente mediante la realización de un trabajo de campo. Se consideran útiles los modelos cualitativos conocidos, como por ejemplo RepTrak, a la hora de definir las distintas dimensiones o aspectos de los que depende la reputación corporativa, así como para identificar stakeholders y expectativas.

Fase 2. Identificar y evaluar las fuentes del riesgo reputacional. El objetivo de esta segunda etapa es realizar un inventario con las fuentes de riesgo reputacional

identificadas, así como priorizar los Riesgos Clave que afectan a la Reputación de la entidad. En este sentido, se plantea la disyuntiva de si el riesgo reputacional es un riesgo en sí mismo o un riesgo derivado de los riesgos operacionales. Se estima que existen riesgos exclusivamente reputacionales, es decir que no dependen estrictamente de la gestión, aunque no deben ser numerosos, mientras que la mayor parte de los Riesgos Reputacionales serán una consecuencia de un riesgo operacional. La integración de los mapas de stakeholders y de sus expectativas con la matriz de riesgo reputacional es una actividad de gran importancia. Se parte de la base de que la mayor fuente de riesgo reputacional es la diferencia entre el comportamiento de la empresa y las expectativas de los stakeholders.

Para la evaluación de los Riesgos Reputacionales, la utilización de matrices conocidas (por ejemplo, que consideren las variables impacto y frecuencia o probabilidad) se considera de utilidad. La utilización de sistemas basados en COSO II, una metodología diseñada para facilitar a las empresas la evaluación y mejoramiento de sus sistemas de control interno, es altamente recomendable.

Se considera difícil, en muchos casos, hacer una evaluación cuantitativa dada la ausencia de registros históricos (hay eventos, como por ejemplo el fraude, en los que sí existen registros). Por otra parte, encontrar relaciones causa-efecto resulta difícil, dada la naturaleza multivariable de los Riesgos Reputacionales. El impacto del riesgo reputacional en cada grupo de interés variará, por sus diferentes expectativas y, desde

la perspectiva de la empresa, se modulará su efecto en función de la importancia que se atribuya a cada grupo en cuestión. Otro factor importante es la difusión que tenga el evento producido y su impacto. En este sentido, dependiendo de la escala de difusión y del manejo de la comunicación, las consecuencias serán mayores o menores desde la perspectiva de la satisfacción de las expectativas de los stakeholders.

Fase 3. Desarrollar estrategias proactivas y reactivas de respuesta a los riesgos.

Las estrategias de respuesta proactivas pretenden gestionar la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en la reputación de los eventos antes de que éstos ocurran. Por su parte, las estrategias reactivas tienen como fin limitar el daño provocado por un evento reputacional y acelerar la recuperación una vez que éste ha ocurrido. Se pretende que en la estrategia de respuesta a los riesgos, lo último no sea hablar de reputación corporativa y riesgo reputacional y llamar al Departamento de Comunicación, sino que haya anticipación ante la posible crisis causada porque se produzca un determinado evento.

Fase 4. Definición de los roles y responsabilidades para la gestión del riesgo reputacional.

Esta cuarta etapa pretende gestionar el riesgo reputacional a través de la estructura organizativa, mediante la extensión de las prácticas de gobierno existentes y la definición clara de roles y responsabilidades en la línea operativa. Asimismo, pretende asegurar la independencia, autoridad y soporte a través del

seguimiento y control por parte del Consejo de Administración, de la alta dirección y de las áreas operativas. Desde un punto de vista de gestión interna, el tratamiento es similar al que se aplica en el sistema de ERM de la empresa. Se entiende que el propietario del riesgo es la persona próxima a él, normalmente los responsables de línea. No obstante, en el caso del riesgo reputacional, se reconoce sus peculiaridades y, además, que influye y afecta a distintas áreas y personas, por lo que la tarea de coordinación tiene una gran importancia. En este sentido, en la gestión del riesgo reputacional, dado que los gestores de riesgos operacionales pueden no estar preparados para su gestión, es usual que participen personas de los departamentos de responsabilidad y reputación corporativas. En términos de responsabilidad ejecutiva, la Dirección de Comunicación, si tiene una dimensión amplia y estratégica (no con carácter de “bombero” para casos de crisis), suele verse como el área responsable de estos temas. De ésta dirección dependerá reputación corporativa, responsabilidad social corporativa, relaciones públicas, marca, etc. De hecho, se estima que debe ser el Director de Comunicación el que reporte al Consejo de Administración, apoyándose en la Dirección de Riesgos. En todo caso, este enfoque dependerá de la estructura concreta de la empresa y de sus especificidades.

Fase 5. Adoptar un sistema de monitorización basado en los riesgos. Finalmente, esta etapa trata de implantar un sistema de monitorización basado en informes de carácter formal sobre riesgo reputacional, que contribuya a que la alta dirección tome conciencia de los principales riesgos en forma oportuna y lleve a cabo un adecuado

proceso de toma de decisiones, así como a que el Consejo de Administración disponga de la información necesaria

III.3. Historia y Antecedentes de la Empresa

Según la documentación realizada por Mercantil C.A. Banco Universal (2008), con el nombre de Banco Neerlandio Venezolano, **un grupo de empresarios venezolanos** decidió el 23 de Marzo de 1925, constituir en "**La Gran Casa de Camejo**" en Caracas, con un capital de 3 millones 200 mil bolívares y 16 empleados, lo que hoy es: **Mercantil Banco Universal**.

Un año después, el Banco Neerlandio cambia su personalidad corporativa para adoptar la de Banco Mercantil y Agrícola. 56 años asentaron su dimensión de entidad bancaria de vanguardia bajo este nombre, posicionándose como el instituto financiero más comprometido con el bienestar y desarrollo agrícola del país, asumiendo en ese sector los negocios bancarios en el sentido más amplio, incluyendo operaciones de préstamos, descuentos, depósitos, giros, además de realizar estudios para la promoción y fundación de empresas industriales, agrícolas y comerciales.

Las actividades relacionadas con transacciones y negocios inmobiliarios y el desarrollo de nexos bancarios y comerciales internacionales, especialmente con Holanda y otras naciones del norte de Europa, completan el complejo proceso de

relaciones que sus fundadores se habían impuesto como unas de las metas de la organización. El documento constitutivo así lo describió.

En el año 1927, el entonces Banco Mercantil y Agrícola era uno de los cuatro y únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían **su propio papel moneda** de circulación legal. Para ese momento, el monto autorizado de emisión de billetes del Banco Mercantil y Agrícola, alcanzó los 12 millones de bolívars que eran aceptados en todo el país como medio natural de pago, junto al oro americano, la morocota y otras piezas de oro nacional y extranjero.

En un contexto histórico en el que la industria petrolera aún era incipiente y que la actividad agrícola que se desarrollaba para la época conformaba de manera importante los ingresos de Venezuela, esencialmente por los volúmenes de producción de Café y Cacao, el Banco Mercantil y Agrícola se adelantaba a la legislación que posteriormente se implantaría en el país, creando bases legales en cuanto a la regulación de operaciones y al otorgamiento de créditos agropecuarios por parte de la banca. El Instituto aceptaba en calidad de prenda o garantía, productos agrícolas. Con el incremento de sus actividades financieras, el Banco Mercantil y Agrícola decide cambiar la sede principal de la Esquina de Camejo, donde había permanecido durante un cuarto de siglo, para activar nuevos procesos y mejorar la calidad de sus servicios a la numerosa y cada vez más creciente clientela. Con estos fines adquiere un terreno en la Esquina de San Francisco, para edificar una nueva

sede principal. El 25 de Abril de 1951, se constituye en una fecha importante para la Institución, al inaugurar sus nuevas oficinas principales en el Centro de Caracas.

Treinta años duró la actividad de estas oficinas como sede principal, hasta que en 1982 cambia su nombre oficial por el de Banco Mercantil y se traslada un año después al Edificio Mercantil, ubicado en la Avenida Andrés Bello N°. 1 en Caracas, actual sede principal del Banco y de todas las operaciones y áreas de negocio del Grupo Mercantil.

Entre los reconocimientos otorgados a esta prestigiosa entidad financiera se pueden mencionar:

- ✓ La revista The Banker en su edición de diciembre de 2011, seleccionó a **Mercantil Banco** como “**El banco del año**”. Distinción que reconoce la labor de todo el personal que trabaja en Mercantil, guiado por los más elevados principios de ética y las mejores prácticas de gestión, que permiten ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de excelencia.
- ✓ En julio de 2011, la revista The Banker colocó a Mercantil Servicios Financieros, como la primera institución venezolana en su ranking de las 1.000 principales instituciones financieras del mundo, de acuerdo a los resultados del análisis realizado por este medio. Mercantil Servicios Financieros fue ubicada en el puesto 250 del referido ranking mundial, mejorando 41 peldaños con respecto a la ubicación obtenida en el año 2010.

- ✓ La revista Global Finance en su edición del mes de julio de 2011, seleccionó a Mercantil Banco con el premio “Mejor Proveedor en Comercio Exterior de Venezuela”. Adicionalmente, lo ubicó en la posición 192 en el ranking de los 200 bancos más grandes en mercados emergentes.
- ✓ Mercantil Servicios Financieros en abril 2011 se mantiene entre las 2000 empresas más grandes e importantes del mundo, según el Ranking de la revista Forbes, basándose en sus ventas, beneficios, activos y valor de mercado. Mercantil Servicios Financieros en el año 2011 se ubicó en el puesto 1.426.
- ✓ La organización internacional Great Place To Work (GPTW) de Venezuela, de acuerdo a su sexto estudio realizado, ubicó entre las 15 Mejores Empresas para trabajar en Venezuela a Mercantil Banco y Mercantil Seguros. Mercantil Banco se destaca como la única institución financiera que por sexto año consecutivo alcanza este reconocimiento ocupando la posición número 13. Por su parte Mercantil Seguros alcanza por cuarta vez esta distinción, siendo la única empresa en el ramo asegurador y se ubica en el puesto número 12.

III.4. Bases Legales de la Investigación

La investigación a realizar se fundamentará en los siguientes documentos de naturaleza legal, que servirán de testimonio referencial y de soporte.

- ✓ Resolución 136-03 de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario. Mayo 2003. Caracas – Venezuela.
- ✓ Acuerdo de Basilea II. 31 de Mayo de 2001.
- ✓ Memoria y Cuenta Mercantil Banco Universal, 2do semestre 2011.
- ✓ Manual Organizacional Mercantil Banco Universal.

CAPITULO IV.

DESARROLLO

Del objetivo general de este trabajo de grado, se desprenden 5 objetivos específicos que serán desarrollados de forma individual y que son consecuencia uno del otro, hasta finalmente presentar el modelo de gestión cuantitativa para realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés de una Institución Bancaria, y dar finalmente cumplimiento a lo requerido en la Resolución 136-03 de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN).

Diagnóstico de la situación actual de la Institución Bancaria e Identificación de los Procesos Operativos correspondientes

Para este diagnóstico se emplearon básicamente dos fuentes de información. La primera corresponde a data obtenida directamente del termómetro de los Clientes y Usuarios de los distintos canales del Banco, como lo es la red social Twitter, una de las que actualmente se encuentran más en boga en el país. La segunda corresponde a información que realiza un proveedor de servicios del banco, una consultora que goza de reconocida experiencia y reconocimiento en el análisis de información obtenida directamente en la fuente donde suceden los hechos: Consultores 21 S.A. Esta consultora realiza estudios anuales de los distintos canales que el Banco gestiona, a fin de evaluar intereses, expectativas y percepción de los clientes con respecto a ellos y generar así, planes de acción que permitan mejorar la calidad de servicio y por ende la reputación del Banco de cara a los clientes.

A continuación se presenta un detalle de la información analizada así como de las fuentes empleadas para estos resultados.

Fuente de Información 1: Red Social Twitter

En el proceso de evaluación de la situación actual de la Institución Bancaria se consideraron como claves las opiniones transmitidas en tiempo real por el grupo de interés “Clientes” hacia el Banco, a través de una de las más populares redes sociales en Venezuela, Twitter, determinando como claves la evaluación de los siguientes factores: Polaridad, Grupo de Interés involucrado o afectado, producto, servicio o canal en cuestión.

En este análisis se utilizaron diversas fuentes de obtención de información, siendo claves varias cuentas que se identificaban de cara al público como oficiales del Banco, sin embargo a la fecha de inicio de este trabajo de grado, la Institución Bancaria objetivo de este estudio no había oficializado la creación de ninguna cuenta en esta red social. Las cuentas a las que se hace mención son @mercantilbanco, @BcoMercantilVE y @mercantil_banco, creadas por empleados del banco bajo cierto anonimato, pero sin carácter oficial por parte del Banco; de igual forma se empleó una herramienta denominada TweetDeck®, que pone a disposición la web para realizar búsquedas rápidas en la red social Twitter, de palabras claves que contengan los mensajes que han sido enviados a través de ella. Con esta herramienta se emplearon palabras claves que permitieron la ubicación de información contentiva de la Institución Bancaria y que permitieran hacer un diagnóstico en tiempo real de las expectativas del grupo de interés “Clientes” para con la Institución. Las palabras clave empleadas para este análisis, que generaron búsquedas cuyo valor era de relevancia para este estudio son: Banco Mercantil, @mercantilbanco, mercantil pagina, @banco-mercantil, mercantil, twitter mercantil.

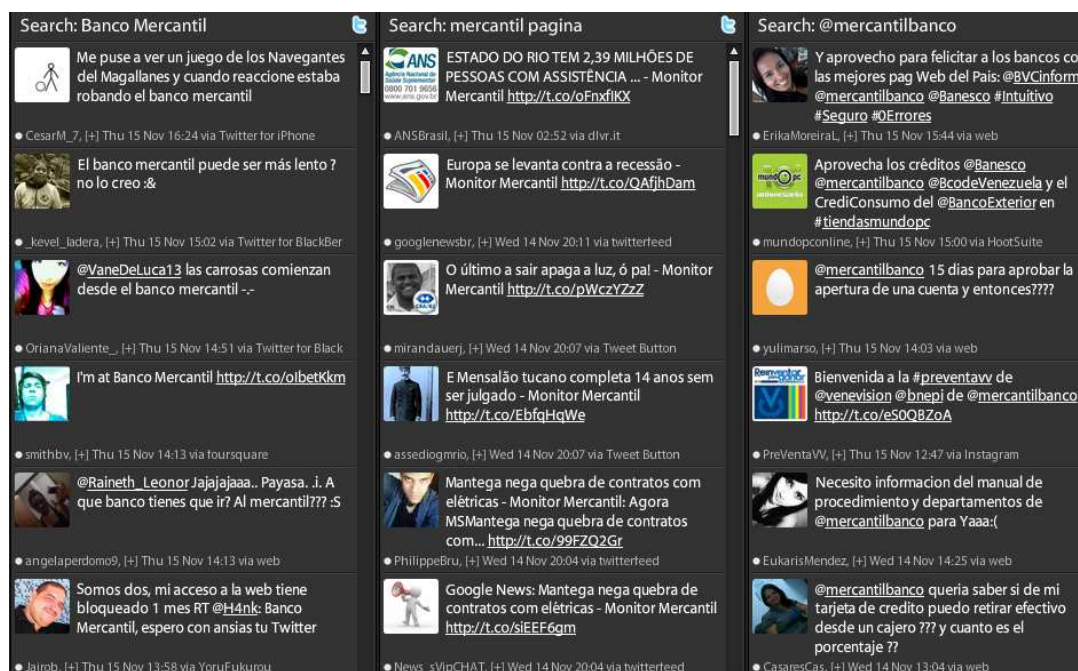


Figura 7. Ejemplo de búsqueda realizada empleando la herramienta TweetDeck® para el análisis de información entregada por usuarios del Banco a través de la red social Twitter. Fuente Propia.

En esta primera fuente de información, se analizó la información recopilada desde Enero 2011 hasta Diciembre 2012 (24 meses), en donde se clasificó cada mensaje enviado de acuerdo a las siguientes categorías:

1. Polaridad del mensaje (Positivo, Negativo o Neutro)
2. Grupo de Interés afectado (Clientes, Empleados, Sociedad, Regulador o Accionistas)
3. Producto o Servicio mencionado/asociado al mensaje
4. Sub Producto o Servicio mencionado/asociado al mensaje

En el cuadro No. 3, se presentan los resultados obtenidos para este análisis. Se totalizan la cantidad de mensajes recibidos alusivos al Banco Mercantil a través de las

distintas búsquedas configuradas por semestre en la red social Twitter, principal motor de búsqueda empleado por la Institución Bancaria.

Cuadro 3.

Mensajes recibidos a través de Twitter alusivos a Mercantil Banco y la polaridad asociada a ellos.

	1 Semestre 2011	%	2 Semestre 2011	%	1 Semestre 2012	%	2 Semestre 2012	%
Negativo	1.160	80%	2.284	85%	1.172	48%	1.247	79%
Positivo	157	11%	229	10%	469	19%	192	12%
Neutro	126	9%	167	73%	800	33%	131	8%
Total de Tweets	1.443		2.680		2.441		1.570	

El mayor porcentaje de los mensajes presentó polaridad negativa, exceptuando el primer semestre de 2012, en donde las consultas se incrementaron de forma importante, dado un evento particular que se presentó en el mes de Febrero 2012 que afectó las estadísticas de este semestre. Es por ello que se consideran únicamente para los análisis el resto de los semestres estudiados.

La cantidad de mensajes recibidos por semestre en promedio fue de 2033. Del total de mensajes recibidos, el 2% representó la necesidad de los usuarios y/o clientes de tener un canal de comunicación directo, por lo que solicitaban cuenta oficial del Banco en la red social Twitter. Los resultados por semestre se muestran en el cuadro No. 4.

Cuadro 4.

Mensajes de clientes y/o usuarios solicitando la creación de cuenta oficial en Twitter, en relación al total de mensajes recibidos alusivos a Mercantil Banco

	1 Semestre 2011	2 Semestre 2011	1 Semestre 2012	2 Semestre 2012
Total de Tweets	1.443	2.680	2.441	1.570
Mensajes solicitando cuenta en Twitter	25	67	31	19
%	1,7%	2,5%	1,3%	1,2%

El banco en estudio representó el último de los principales del país en oficializar una cuenta en Twitter. La demanda de los clientes para su creación se mantuvo a lo largo de más de dos años, en donde la tendencia del mercado demostraba que la web 2.0 era el camino a seguir por empresas de servicios y manufactura para escuchar directamente la voz de clientes y usuarios, y entender así el nivel de sus expectativas en cuanto a productos y servicios, y poder ejecutar así, planes orientados a satisfacerlas. El 7 de Enero de 2013 se oficializa la creación de la cuenta @mercantilbanco para dar inicio a lo que sería una nueva forma de contacto con clientes y usuarios del Banco, generando una receptividad importante en clientes y usuarios, quienes hoy día, han permitido convertir a este canal, en uno de los principales canales empleados para solicitar información, aclarar dudas, realizar reclamos y hasta reconocimientos positivos sobre la gestión de empleados y el servicio prestado.

Por otra parte, en relación al Grupo de interés involucrado en los tweets, la concentración se encuentra en el grupo de Clientes, en más de 97%, lo que implica que el foco de acciones para promover mejoras positivas en la reputación corporativa debe estar en este grupo sobre el resto. En el cuadro No. 5 se presenta la distribución de mensajes por grupo de interés, en donde se puede evidenciar que el comportamiento descrito es permanente para todos los semestres exceptuando el primer semestre de 2012, por el mismo evento que alteró la polaridad de los mensajes.

Cuadro 5.**Distribución de los mensajes por Grupo de Interés involucrado.**

	1 Semestre 2011		2 Semestre 2011		1 Semestre 2012		2 Semestre 2012	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Total de Tweets	1443		2680		2441		1570	
Clientes	1.399	97,0%	2.641	98,5%	1.871	76,6%	1.541	98,2%
Empleados	21	1,5%	19	0,7%	8	0,3%	6	0,4%
Reguladores	3	0,2%						
Accionistas	7	0,5%	5	0,2%	7	0,3%	22	1,4%
Proveedores			1	0,04%				
Sociedad	13	0,9%	14	0,5%	34	1,4%	1	0,1%
Todos los Grupos de Interés					521	21,3%		

Fuente de Información 2: Encuesta Consultores 21 S.A.

Se estudiaron las opiniones entregadas por los Clientes a través de las entrevistas realizadas por la encuestadora Consultores 21 S.A. con respecto a la gestión operativa de 4 canales críticos para la Institución: Cajeros Automáticos, Oficinas, Centro de Atención Telefónico (CAM) e Internet.

En el cuadro 6 se presenta la ficha técnica de la investigación realizada en cada uno de los canales, incluyendo la metodología de estudio, la muestra de clientes estudiada y los indicadores de gestión que permiten conocer de forma adecuada y consistente, la percepción de los clientes y sus expectativas en cada aspecto evaluado.

Cuadro 6.

Ficha Técnica empleada por Consultores 21 para la medición de expectativas de Grupo de Interés “Clientes”.

	Metodología de Estudio	Muestra de clientes	Indicadores de Evaluación
Cajeros Automáticos	Encuestas Telefónicas	300 clientes de Segmento Alta Renta y Masivo	Atención Frecuencia de uso del canal Tipo de uso del canal Resolución de problemas Confiabilidad y seguridad Satisfacción general con el servicio
Oficinas	Entrevistas	6.200 entrevistas (11 oficinas principales, 102 oficinas de apoyo)	Atención Frecuencia de uso del canal Calidad de Servicio Resolución de Problemas Tiempo de espera Confiabilidad y seguridad Satisfacción general con el servicio
Centro de Atención Telefónico (Canal Operador)	Entrevistas	300 clientes	Atención Operatividad Satisfacción general con el servicio
Banca en Línea	Encuestas Telefónicas	300 clientes de Mercantil y 300 clientes de la competencia	Atención Frecuencia de uso del canal Tipo de uso del canal Resolución de problemas Confiabilidad y seguridad Satisfacción general con el servicio.

En esta investigación realizada por la consultora, se determinó como clave para la reputación corporativa, los aspectos que guardaban estrecha relación con el Grupo de Interés “Clientes”. Estos aspectos permiten analizar y entender las prioridades que deben ser atendidas por la Institución Bancaria, de cara a mejorar la reputación corporativa por medio de la satisfacción directa de las necesidades de los clientes. En el cuadro 7 se presentan dichos aspectos.

Cuadro 7.

Expectativas de Grupo de Interés “Clientes” medido en base al estudio realizado por Consultores 21.

	Expectativa Clientes
Cajeros Automáticos	Ubicación en sitios seguros y fáciles de ubicar
	Operatividad
	Operaciones Seguras y libres de riesgo
Oficinas (Taquillas)	Cantidad de Taquillas Operativas suficientes para la cantidad de Clientes
	Ser atendido en un lapso de espera adecuado
	Seguridad de la ubicación de la Oficina
Centro de Atención Telefónico (Canal Operador)	Conocimiento del personal para responder todas las preguntas que se le realicen
	Tiempo adecuado de atención
	Capacidad para realizar todas las operaciones deseadas
Banca en Línea	Facilidad para culminar las operaciones exitosamente
	Garantía de Confidencialidad
	Operaciones Seguras y libres de riesgo

En este proceso de identificación de factores claves críticos para apalancar la satisfacción del grupo de interés “Clientes”, se ha revisado **la cadena de valor** de cada proceso asociado, a fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales que permitan generar valor al cliente y por ende impactar positivamente en la reputación corporativa.

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. En este sentido, es posible conocer los diferentes eslabones que intervienen en cada uno de los procesos asociados, y, sabiendo que en cada eslabón se añade valor al cliente, se entiende entonces cómo es el pensamiento selectivo de los clientes al momento de apostar por un determinado producto o servicio.

Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado y que logre diferenciar a una empresa de sus competidores, logrando una inclinación favorable de los clientes hacia sus productos y/o servicios.



Figura No. 8. Ciclo de generación de valor que debe cumplir una organización para con sus clientes. *Fuente propia.*

En este sentido, se elaboró a nivel macro la cadena de valor de una Institución Financiera. En la figura 9 se muestra un esquema representativo del mismo, en donde se muestran los canales como enlaces críticos entre los servicios que entregan los proveedores y los productos y/o servicios que reciben los clientes de la Institución. Estos canales están representados por cajeros automáticos, taquillas de atención en agencias bancarias, centro de atención telefónico, y la banca en línea, entre otros.

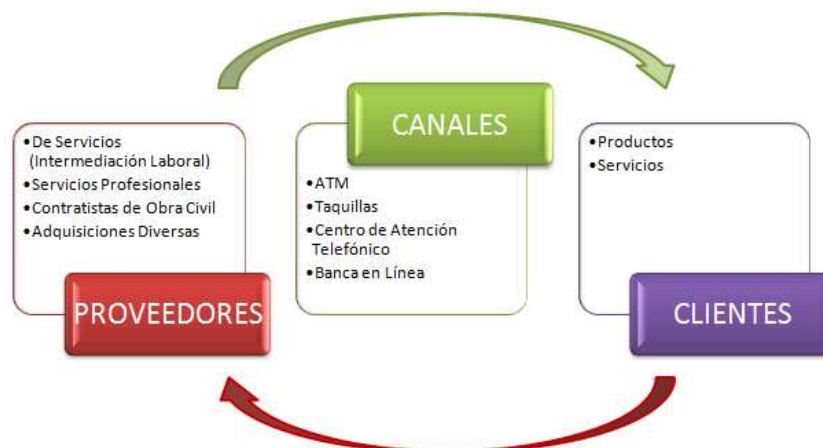


Figura No 9. Cadena de Valor macro de una Institución Financiera. *Fuente propia.*

Analizando a detalle el caso del canal Cajeros Automáticos (ATM), en la figura 10, se ha representado su cadena de valor incluyendo los sub procesos que están vinculados a esta gestión.



Figura No. 10. Cadena de Valor del canal Cajeros Automáticos (ATM). Fuente propia.

Para este primer canal analizado, las expectativas del grupo de interés “Clientes” están enfocadas en la ubicación de estos dispositivos en lugares seguros, fáciles de ubicar al momento de requerirlos y que a su vez permitan la gestión de transacciones con tranquilidad. En segundo lugar, se encuentra la operatividad del canal, cuyo porcentaje de importancia con respecto al año anterior (2011) ha crecido en un 100%. La operatividad refiere al correcto funcionamiento del dispositivo al momento de emplearlo, lo que permita ejecutar operaciones de principio a fin sin novedad. En tercer lugar, tiene importancia para los clientes, la seguridad de que en cada operación ejecutada, se garantice protección contra el fraude y seguridad. Este punto en el contexto país actual, guarda especial importancia dado el crecimiento de los fraudes electrónicos y a través de este tipo de dispositivos.

Cada una de estas expectativas mencionadas abiertamente por clientes de la Institución Bancaria en estudio para cada canal (realizado por la encuestadora

Consultores 21), han sido contrastados con los valores de la reputación corporativa del sector bancario, definidos por Villafañe en su publicación “*La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas*”, obteniendo una interesante visión reflejada en el cuadro 8.

Cuadro 8.

Contraste de los Valores de la Reputación Corporativa con las expectativas de Clientes para los canales mencionados. *Fuente propia.*

Valores de la Reputación Corporativa	ATM	Taquillas	CAM	Banca en Línea	Ranking de Importancia para Clientes
Innovación y Tecnología	De importancia		De importancia	De importancia	2
Calidad de Servicio	De importancia	De importancia	De importancia	De importancia	1
Capital Intelectual		De importancia	De importancia	De importancia	3
Ética y Responsabilidad Social Corporativa	De importancia	De importancia			4
Diferenciación					5

ATM: Cajeros Automáticos; CAM: Centro de Atención de Llamadas

Para el Grupo de Interés “Clientes”, existe un común interés respecto a los valores de la Reputación Corporativa, siendo en primer lugar la Calidad del Servicio que reciben de la Institución, en donde para todos los canales estudiados este valor representa el principal requisito de servicio, en segundo lugar y con igual orden de importancia coinciden la Innovación y Tecnología, y el Capital Intelectual, y por último, la Ética y Responsabilidad Social Corporativa. La diferenciación no se refleja como algo de importancia para los clientes, aunque siempre es de relevancia para los accionistas, dado que implica un punto de atención e interés para atraer clientes, sin embargo los clientes no lo valoran directamente. Evaluemos un poco más a profundidad estos resultados.

Calidad de Servicio:

Según la Norma COPC® (2007), el concepto de “Calidad” significa hacer las cosas correctamente en el primer intento (por ejemplo, brindar la respuesta correcta a una

consulta, ingresar un pedido correctamente, y enviar el producto correcto a la dirección correcta). Por su parte, en la misma norma se define “Servicio” como la velocidad con que se realizan las cosas desde la perspectiva del cliente.

Ambos conceptos son interesantes de analizar en conjunto, dado que en la actualidad ambos contribuyen a determinar la posición de la empresa en el largo plazo. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha llamado hoy día calidad del servicio.

Por tanto, como indica Ruiz-Olalla (2001), si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, es decir con todos aquellos elementos que constituyen para ellos la base fundamental que determina el nivel de calidad que se obtiene en las encuestas de satisfacción. La calidad del servicio se está convirtiendo hoy en día en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, así como un elemento diferenciador que fácilmente puede fidelizar al cliente o hacer que éste migre hacia los productos y servicios que le ofrece la competencia.

En la figura 11 se muestra un esquema que representa gráficamente la visión del cliente y la visión de la empresa en un mismo plano, y cómo ambas pueden fácilmente conllevar a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, o alejarse de estas. La empresa debe tener estrategias de mercado que permitan monitorear de forma constante las expectativas de este grupo de interés, dado que el dinamismo que posee puede conllevar a ejecutar estrategias organizacionales erróneas que no apuntan a lo que este importante grupo espera de los productos y/o servicios que recibe.



Figura No. 11. Esquema representativo de la Calidad de Servicio desde la óptica del Cliente. *Fuente propia.*

La calidad de servicio se representa entonces, como la brecha existente entre el servicio esperado y el servicio recibido, y he ahí la importancia de elevar objetivos estratégicos que apunten necesariamente a las expectativas de este grupo de interés.

Innovación y Tecnología:

Hoy en día, la innovación tecnológica es considerada la principal fuente de cambio en la cuota de mercado entre empresas competidoras, y la causa más frecuente en la desaparición de las empresas cuya posición había estado consolidada.

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. La era moderna se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí su importancia de ser gestionado bajo esta

visión. La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios. Sin embargo, no debe considerarse como un medio de producción externo que puede adquirirse en cualquier momento, sino como un input que puede perfeccionarse a través del propio proceso transformador. Además, el comprender perfectamente el rol que juega la tecnología en una organización, hace necesario que llegue a dominarse el proceso de innovación tecnológica, que hace referencia al conjunto creación, adquisición, perfeccionamiento, asimilación y comercialización.

Carballo (2004) considera que la innovación tecnológica se puede manifestar en el producto y en los procesos. Para el producto se considera como la capacidad de mejorarlo o desarrollar nuevos productos mediante la incorporación de los avances tecnológicos que le sean de aplicación. Para los procesos, se refleja en la modificación de los ya existentes o la introducción de nuevos, mediante la incorporación de nuevas tecnologías. El resultado esperado de este cambio se refleja en reducción de costos, lo que directamente originaría una ventaja competitiva para cualquier organización.

El servicio de atención al cliente ya no es por sí solo un elemento diferenciador para el éxito de una organización, hoy día somos testigos de una revolución silenciosa en la estrategia de las empresas hacia el cliente, donde servir y atender ya pasa al plano primordial de gestión.

En la sociedad actual el cliente está más y mejor informado que nunca, pues se amplían cada día las fuentes de información que posee para satisfacer su curiosidad, por ello es vital prestar atención a sus necesidades y expectativas, a fin de conseguir una mayor satisfacción hacia el cliente alrededor de los productos o servicios que se ofrecen, buscando construir una relación y compromiso más allá de la venta.

En este sentido y dado el interés que los clientes tienen para con la estrategia organizacional, se hace mención a la evaluación de expectativas del grupo de interés “Clientes”, en donde resultado de las encuestas realizadas arrojó una priorización para el valor de reputación “Innovación y Tecnología” en 3 de los canales estudiados, siendo aquellos cuyo contenido y gestión requiere una plataforma especializada y cambiante de acuerdo a las necesidades dinámicas de los clientes.

Se identifican los canales ATM, CAM (Centro de Atención de Llamadas) y Banca en Línea, como aquellos en donde la Institución Bancaria debe hacer un esfuerzo importante en mantener una constante innovación y aplicar sus estrategias tecnológicas para satisfacer las necesidades y requisitos que abiertamente han manifestado los clientes en las encuestas que se les han practicado. El considerar esto como un punto crítico en la gestión de la reputación corporativa para esta institución, logrará un foco asertivo en el modelo a establecer.

Capital Intelectual:

Dentro de una organización, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible que posee y que puede producir valor. Entre sus variadas clasificaciones el capital intelectual se ha logrado diferenciar en tres grandes bloques: Capital Humano, Capital Organizacional y Capital Relacional.

1. **Capital humano.** Edvinsson (1998) asegura que está representado por las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía.
2. **Capital organizacional.** Representado por todos aquellos elementos que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre estos se pueden señalar bases de datos, cuadros de

organización, manuales de procesos, propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.

3. **Capital relacional.** Malone (1998) indica que este capital refiere a la cartera de clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto.

Para los clientes de una organización, Institución Financiera en este caso, el Capital Intelectual viene conformado por una mezcla estratégica de estos tres componentes, y que son percibidos por ellos a través de los productos y/o servicios que reciben. En los canales Taquillas, Centro de Atención Telefónico y Banca en Línea, este capital juega un rol importante de cara a los clientes, ya que constituyen en sí, medios de interacción en donde la combinación estratégica de los elementos de la organización, forman la clave para el desempeño óptimo de la organización. Esto es percibido y medido por los clientes a través de los tiempos de gestión en que son atendidos, la eficiencia de los procesos de atención y solución a problemas que emplee cada canal y la seguridad y mínimo riesgo que represente la ejecución de las transacciones a través de cada uno de ellos.

Es importante acortar que el conocimiento que aporten los empleados de la organización cuyo contacto sea directo con clientes (caso taquillas y caso del Centro de Atención Telefónico) debe ser preciso y consistente, es decir la respuesta otorgada y la solución entregada a los clientes para con sus requerimientos, debe ser la misma siempre que el requerimiento sea el mismo. Por ejemplo si un cliente llama al centro de atención telefónico haciendo una consulta sobre los tiempos para gestionar una tarjeta de crédito, la respuesta entregada por cualquier ejecutivo debe ser siempre la

misma, en cualquier horario de atención. La única forma de que esta respuesta cambie, es si se origina un cambio en los procesos del banco, que amerite cambiar los acuerdos de servicio para la entrega de tarjeta de crédito a los clientes.

Ética y Responsabilidad Social Corporativa:

La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido de cara a clientes y sociedad en general.

La responsabilidad social corporativa implica algo más que cumplir leyes y regulaciones, ya que supone de antemano su estricto cumplimiento. Es por ello que el punto de partida para con la responsabilidad ambiental son las normativas laborales y del medio ambiente, que suponen de entrada una obligación que cualquier empresa debe asumir por el hecho de ejercer su actividad económica. En este sentido el Banco en estudio emprende de forma constante planes y proyectos de cuidado ambiental entre los que están el sembrado de árboles en distintas zonas del país, programas de mantenimiento a parques y zonas en descuido, donde participan activamente sus empleados de forma voluntaria, lo que registra un interés activo de la organización para con el medio ambiente.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa esta representada por acciones que se toman en consideración para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

Según Griffin (2008), la gestión responsable de la empresa implica una actuación que represente un equilibrio entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad, considerando particularmente sus grupos de interés.

Diferenciación:

La diferenciación es un término comúnmente empleado en mercadeo que hace referencia a una característica de un producto o servicio, que lo diferencia y distingue de los demás de la competencia, motivo por el cual los consumidores o usuarios lo prefieren.

Según Jack Trout (2009), en “Diferenciarse o morir”, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y las exigencias de los clientes y/o usuarios, emplear la diferenciación como estrategia se ha convertido prácticamente en un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar éxito.

Por lo general en empresas de servicio, la diferenciación está basada en características de servicio innovador, en productos que la competencia no posee, en diseños de productos o servicios específicos como facilidad de uso, rapidez en servicio, modelo, variedad, precio, atención al cliente, asesoría personalizada, ofrecimiento de servicios extra, entre otros. El riesgo de estas características es ser imitada por la competencia, por lo que siempre se busca ofrecer algo único en mercado, original y novedoso, que además de permitir diferenciarse y distinguirse de la competencia, sea difícil de imitar por esta.

Hoy día la diferenciación no asegura el éxito, sin embargo de no contar con ella, dada la variedad de productos y servicios en el mercado, simplemente hace que la organización se quede fuera del espectro de interés de los clientes o usuarios.

Un ejemplo claro y notorio de diferenciación que han implementado recientemente los bancos en Venezuela, son los cajeros automáticos multifuncionales, que permiten realizar operaciones con facilidad, rapidez y seguridad durante un amplio horario. Estos dispositivos además de reducir la espera, permiten hacer un gran número de operaciones sin necesidad de atención personalizada, lo que reduce los costos, innovación para clientes y usuarios del canal, y lo más importante, solución a su requerimiento de forma rápida y sin mucha espera.

En este sentido, dando una mirada global a los valores de reputación corporativa analizados en contraste con las expectativas de los clientes, se puede concluir que las principales necesidades que presentan los usuarios y/o clientes del banco se concentran en la Calidad de Servicio prestado y percibido, y la Innovación Tecnológica de productos y procesos, que a través de reingeniería y mejora continua, se traduce en actualización de procesos y formación del personal que presta el servicio, de manera que esto impacte directamente al cliente y este lo valore de forma positiva e impacte su satisfacción en cuanto al servicio y los productos utilizados.

Esta revisión de expectativas de los clientes y distintos grupos de interés, versus las realidades (servicio percibido), debe efectuarse de forma regular, de tal manera de orientar esfuerzos, proyectos y recursos de forma adecuada para impactar positivamente aquellos atributos en donde los clientes lo esperan.

Las dos principales prioridades para los clientes y usuarios, se conjugan entre sí, ya que al aplicar reingeniería de procesos e invertir en tecnología, los clientes tendrán a la mano equipos y productos actualizados, procesos menos engorrosos y mas rápidos, eficientes y orientados a resolver en un primer contacto, las necesidades de ellos.

Realización de Benchmarking con otras empresas del sector que hayan realizado estudios similares

Según Spendolini (2005) el benchmarking es una técnica que consiste en aprender de otros mediante comparaciones con la empresa denominada "líder" en el sector. Como resultado de esa comparación se espera que podamos conocer cómo realizar funciones o tareas en una forma más eficiente. Así, el benchmarking es un método para mejorar el desempeño que comprende la selección y búsqueda de una actividad considerada como importante para la organización revisando en otras empresas la forma de ejecutarla y los resultados obtenidos mediante ella.

Normalmente existe un compromiso para que el benchmarking sea un esfuerzo sostenido y dinámico. De no ser así, tiene poco sentido invertir tiempo para establecer una estrategia que evalúe, mida y compare nuestras prácticas con las de aquellas empresas que se reconocen como las que están "marcando el paso".

Sin embargo, la experiencia con el benchmarking en el ámbito industrial sugiere que no es necesario buscar al "líder" o a quien esta "marcando el paso" con el propósito de identificar las mejores prácticas. Mejoras en la productividad y posición competitiva también se pueden (y se deben) lograr compartiendo nuestra forma de hacer las cosas con otras organizaciones, pues el intercambio entre iguales obliga a la introspección y como resultado, encontraremos que nuestra organización tiene algo que ofrecer a las otras.

Aunque existen antecedentes tales como el club de benchmarking para bancos hipotecarios de KPMG (fundado en 1985), el benchmarking es un fenómeno relativamente reciente en las organizaciones de servicios financieros. Según Graham (1998) hace un par de años la posibilidad de que una empresa de servicios financieros tuviera un programa de benchmarking era apenas 33%. Esta cifra sólo era comparable

con aquella de una cadena de supermercados o cualquier otro "retailer" (31%) y significativamente inferior a la probabilidad de poderla observar en ejercicios de benchmarking en servicios educativos (67%), sector salud (85%) o servicios públicos privatizados tales como agua, generación de electricidad o gas natural (89%).

Encuestas mucho más recientes sugieren que los servicios financieros han disminuido la brecha. En parte este fenómeno responde a que la competencia se ha intensificado en un porcentaje importante de los mercados financieros durante los últimos 20 años. Por otra parte, está el aumento en la escala de los participantes y en especial en la banca (tanto comercial como de inversión), aumento que surge a partir de una ola de fusiones y adquisiciones.

Hoy en día es fácil encontrar a un intermediario de tamaño medio con 700 ó más sucursales de banca. Así, ejercicios de benchmarking interno a partir de resultados operativos se pueden realizar con la seguridad de que será posible encontrar a gestores con calidad igual o superior al modelo de las mejores prácticas del sector. Es decir, dado el tamaño que han adquirido los participantes en los servicios financieros, existe mayor potencial para ganar productividad (o competitividad) al lograr ofrecer un servicio con calidad homogénea en todos los puntos de contacto con el cliente, que las ganancias que se podrían lograr al importar prácticas, procedimientos o métodos del "líder" del sector.

A nivel local, el análisis realizado en este estudio comprende la comparación de la estrategia de gestión Riesgo Reputacional y Responsabilidad Social Corporativa, para las principales entidades financieras del país, considerando como base los informes semestrales publicados en las páginas web oficiales de cada una de ellas. Estos informes fueron recuperados en Enero del 2011. Para estos análisis se consideraron los tres principales Bancos Venezolanos que encabezan la lista según el mas reciente

ranking bancario de América Latina, publicado por la revista América Economía: Banco Provincial (Banco 1), Banco de Venezuela (Banco 2) y Banesco (Banco 3).

Entre los factores analizados para estas instituciones bancarias, todos desde la óptica de clientes y usuarios, se encuentran: Orientación al cliente, Satisfacción y Calidad de Servicio, Productos y Servicios, Seguridad (Protección al cliente y continuidad del negocio), cumplimiento Regulatorio y Multicanalidad, todos desde el punto de vista de cumplimiento de expectativas para Clientes y Usuarios de cada institución.

Cuadro 9.

Atributos de relevancia monitoreados por el Banco 1 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa. Fuente propia.

Banco 1		
Atributos	Variables	Indicadores
Orientación al Cliente	Calidad, satisfacción y atención al cliente	Reclamos
		Tiempo de Atención en las Oficinas
		Análisis voz interna clientes
		Análisis voz interna proveedores
		Nivel de Satisfacción de los Clientes
		Indice de Calidad de Atención Telefónica
	Acceso al Crédito (españa)	%
		Cantidad y Número de créditos
	Adaptabilidad	Productos especializados
	Seguridad; protección al cliente y continuidad del negocio	Phishing
		Adecuación a la norma
		Pruebas de Planes de Continuidad del Negocio
		Prevencion de fraude (SMS y Llamadas Telefónicas)
		Formación en Seguridad
		Seguridad Física
	Transparencia, Publicidad y etiquetado	Cumplimiento de Regulaciones de Etiquetado
		Información de Productos y Campañas de publicidad acorde a las regulaciones
	Multicanalidad	% Transacciones por Canal
		Cajeros Multiexpress

Las tres estructuras analizadas poseen una distribución focalizada hacia clientes y usuarios, que reflejan control y monitoreo sobre un espectro de indicadores que permiten apalancar su satisfacción sobre indicadores operativos tangibles. Estos indicadores se encuentran plasmados en el cuadro 9, 10 y 11, para cada institución Bancaria respectivamente.

Cuadro 10.

Atributos de relevancia monitoreados por el Banco 2 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa. Fuente propia.

Banco 2		
Atributos	Variables	Indicadores
Orientación al Clientes	Satisfacción y Vinculación	% Satisfacción de Clientes por canales
		Calidad de Servicio
	Incidencias	Reclamaciones totales recibidas
		Ratio Reclamaciones / Clientes
		Distribución por tipología de las reclamaciones recibidas
		Tiempo empleado en la solución de las reclamaciones
		Reclamaciones procedentes
	Canales y Accesibilidad	Multicanalidad
	Productos y Servicios	Créditos a Clientes
		Microcréditos
		Productos colaboración con ONG's
		Ofertas especializadas para inmigrantes
		Productos destinados a Estudiantes
		Productos y Servicios relacionados con la Protección del Medio Ambiente
	Seguridad de la Información	Prevención de Fraudes
	Inversion socialmente responsable	Por medio de productos especializados

Cuadro 11.

Atributos de relevancia monitoreados por el Banco 3 para la gestión de su modelo de Reputación Corporativa. Fuente propia.

Banco 3	
Atributos	Indicadores
Orientación a Clientes	Calidad de servicio
	Cantidad de clientes
	Cantidad de transacciones Centro de Atención Telefónico
	Cantidad de transacciones IVR
	% de personas asistentes a conferencias formativas en temas financieros
	% Satisfacción con red de agencias bancarias
	% Clientes Bancarizados
	Cantidad de créditos otorgados
	Cantidad de canales de atención
	Satisfacción sobre Productos, Canales de Atención y Servicios
	Programa Cliente misterioso
Continuidad del Negocio	Pruebas de Planes de Continuidad del Negocio definidos en el BIA
Seguridad Banca Electrónica	Phishing
	Certificados Digitales Extendidos
	Sistema de Autenticación a través de Imágenes para transacciones por internet
	Sistema de Notificación de Operaciones a Clientes por Mensajería de Texto (SMS)
	Certificado de Seguridad McAfee
Espacios Físicos	Adecuación de las Sedes para personas con discapacidad
	Reordenamiento de la estructura en la red de agencias
Multicanalidad	Cajeros Multifuncionales
	Servicio Micropagos (operaciones a través de móvil)
Orientación Social	Actividades Comunitarias con clientes
	Feria de Microempresarios
	Programa de formación del público en temas financieros.

Del análisis en conjunto de los indicadores para las 3 instituciones bancarias analizadas, se puede observar que existen indicadores comunes para ellas, y que coinciden con las expectativas de los clientes extraídas en las encuestas realizadas por

Consultores 21 en la fase de diagnóstico de la situación actual de la Institución Bancaria (Fase 1 del Proyecto).

Profundizando en estos indicadores comunes, la Satisfacción de Clientes ocupa un lugar importante en los atributos de relevancia monitoreados por las distintas instituciones bancarias, entendiendo por esto que es imposible apalancar la reputación de la institución, sin saber qué opinan los clientes y usuarios de los procesos y productos que la misma ofrece, cómo los ofrece y qué brechas existen entre lo ofrecido y lo percibido. Este entendimiento es recopilado en su totalidad en el indicador de Satisfacción de clientes.

Por otra parte las tres instituciones bancarias evaluadas consideran importante el tema de Seguridad de la Información, incluyendo protección de datos de los clientes y sus operaciones, prevención de fraude (alertas SMS y llamadas telefónicas), sistema de autenticación a través de imágenes para transacciones por internet y protección contra la usurpación de identidad, mejor conocida en el mundo financiero como *phishing*. Esto coincide también con las prioridades de los clientes dada la protección que se requiere que exista en las operaciones que ejecutan a fin de percibir confianza en el uso de equipos, dispositivos, almacenamiento de datos y de sus finanzas.

Finalmente la tercera coincidencia en los 3 paneles de indicadores monitoreados, recae en la Multicanalidad y disposición de distintos medios para efectuar operaciones y transacciones bancarias, la cual ha tenido un toque innovador a través de la implementación de los cajeros multiexpress o multifuncionales, que han sido probados e implementados por 3 de las 4 instituciones estudiadas.

Identificación de asuntos relevantes para el grupo de interés clientes y elaboración del mapa de gestión, a fin de conocer las especificaciones del Servicio.

El primer paso para satisfacer al cliente pasa por conocer sus necesidades, gustos, hábitos, preferencias, etc. para así, poder agregar el máximo valor posible a los productos o servicios, y darle una satisfacción mayor, diferenciándonos como adicional, de la competencia. De igual forma, es importante considerar que la sociedad es de cambios continuos, con lo que se supone que el perfil del cliente es algo que evoluciona, y al hacerlo, lo hacen de igual forma sus necesidades y costumbres, por tanto también variará el valor que reciben o perciben con los productos y servicios actuales que brinda una institución.

A lo anterior hay que añadir que en la actualidad está demostrado que es mucho más costoso conseguir un cliente nuevo que mantener satisfecho a un cliente actual. Por ello la inversión en los clientes actuales genera valor importante al negocio, dado que permite su crecimiento, proyección y fidelización, lo que permitirá que ante una futura decisión ante la competencia, el cliente actual nos elija por encima de cualquier beneficio o producto que la competencia ponga a disposición del actual cliente.

En este sentido, dado el análisis realizado de medición de expectativas de clientes y/o usuarios, y evaluación de indicadores de monitoreo claves para otras instituciones de igual naturaleza (benchmarking), se procede a realizar el mapa de gestión del grupo de interés Clientes, siendo este el más importante para la Institución Financiera en estudio, a fin de determinar las especificaciones de servicio que se deben tener los distintos canales que ofertará el banco para ellos.

En la figura 12 se presenta un esquema que agrupa los distintos niveles por los que atraviesa, desde la óptica del cliente, las decisiones o actividades con las cuales tienen contacto cuando solicitan un servicio o utilizan un producto del Banco.

En este sentido, todas aquellas decisiones o actividades que generen controversia o debate en la satisfacción del cliente, estarán en tela de juicio y se han segmentado como: decisiones de índole estratégica, las fallas en la Gerencia de Riesgo, los productos o servicios que generen evaluación negativa en los clientes, Gobierno corporativo o comunicaciones inadecuadas y relaciones controversiales con los clientes. Todas estas decisiones o actividades que generen esta percepción negativa son evaluadas de forma constante por los distintos grupos de interés, en especial por los clientes, los cuales día a día emplean algún canal o servicio bancario. Esta percepción se traduce en información de polaridad negativa que a través de las redes sociales y otros medios de comunicación, los clientes manifestarán dejando saber sus inconformidades y discrepancias con el servicio recibido en comparación al servicio esperado, al igual que con los productos de la institución, y se creará un efecto virulento que es justamente donde nace el riesgo Reputacional de la institución.

El riesgo Reputacional se traduce entonces en impacto negativo en indicadores de gestión clave para la organización, que en el caso de una institución bancaria se refleja en el desgaste de clientes, costos asociados a cumplimiento de resoluciones o nuevas normas dictadas por reguladores, pérdida de talento y negociación como empleador, incremento en el número de reclamos y quejas de productos y/o servicios, satisfacción de clientes medida a través de encuestas, entre otros. Estos indicadores representan el motor de gestión de la organización, bien para medir la percepción de los clientes de productos y/o servicios y para entender claramente si la gestión que se está realizando, empleando planes de acción para trasladar la percepción negativa de los clientes hacia el lado positivo, está dando los resultados esperados.

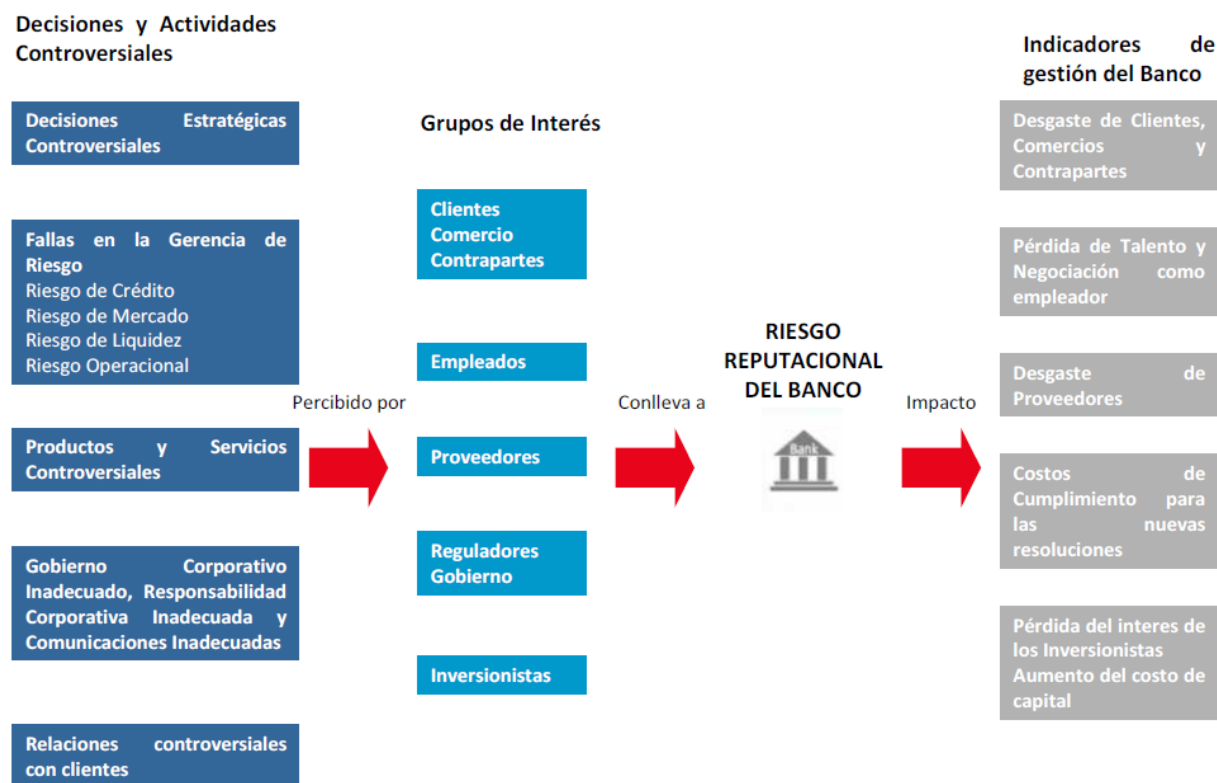


Figura No. 12. Esquema representativo del impacto de decisiones y actividades controversiales sobre los indicadores de gestión del Banco y el Riesgo Reputacional asociado. Fuente propia.

En el mundo empresarial de hoy en día, es de suma importancia considerar las redes sociales dentro del mapa de gestión organizacional, sobretodo cuando el tema central es el riesgo Reputacional y la gestión oportuna y adecuada de la percepción de clientes y usuarios sobre los productos y servicios que se ofrecen. En este sentido el modelo diseñado para la gestión de Riesgo Reputacional incorpora en su mapa de gestión una unidad de gestión de Redes Sociales, responsable de escuchar de primera mano la voz del cliente a través de distintas fuentes y elevar consultas a las unidades operativas expertas en la materia, a fin de dar el tratamiento apropiado a la información que clientes y usuarios proporcionan a través de las distintas fuentes monitoreadas.

La lógica detrás del modelo es analizar, procesar y depurar data relacionada con las dimensiones de riesgo identificadas, luego convertirlos en indicadores claves de riesgo, que luego son traducidos a inputs para el cálculo de ellos.

Para la construcción del modelo, se identifican 3 fuentes básicas de data relacionadas a las dimensiones de Riesgo Reputacional a saber: Data de Riesgo Operacional, Data de Reclamos y la data de Redes Sociales. Estas fuentes se muestran en el cuadro 12.

Cuadro 12.

Fuentes de Información y Dimensiones del Mapa de Gestión de Riesgo Reputacional. Fuente propia.

Fuentes de Información	Dimensiones
1.- Datos de Riesgo Operacional Eventos / Pérdidas guardadas en la base de datos interna del banco que tienen causas reputacionales, relaciones o consecuencias Eventos / pérdidas de bases de datos externas.	Fallas en la Gerencia de Riesgo Inadecuado comportamiento corporativo Productos y servicios controversiales Relaciones con clientes controversiales
2.- Datos de Reclamos Base de datos de reclamos de clientes, call centers Hallazgos de auditoría interna y cumplimiento corporativo Brechas regulatorias y sanciones	Inadecuado comportamiento corporativo Productos y servicios controversiales Relaciones con clientes controversiales
3.- Datos de Social Media Menciones nuevas (ej., en búsquedas de Google) Reportes de Redes Sociales (Menciones Negativas, Tiempos de respuesta)	Fallas en la Gerencia de Riesgo Inadecuado comportamiento corporativo Productos y servicios controversiales Relaciones con clientes controversiales Comunicaciones inadecuadas

En el mapa de gestión se han definido una serie de temas sensibles para la organización, priorizados según la lista anexa:

- Interrupción de servicios: se evaluará la posible afectación de colaboradores, infraestructura, procesos servicios críticos e información, frente a eventos de interrupción o desastre.
- Temas Regulatorios y de cumplimiento: se evalúan los riesgos de sanciones legales, normativas, pérdida financiera material o de reputación que un banco puede sufrir como resultado de incumplir con las leyes, regulaciones, normas, estándares de auto-regulación y códigos de conducta aplicables a sus actividades bancarias.
- Seguridad Social: temas alusivos a seguridad social, pago de pensiones.
- Otorgamiento de Créditos: se monitorean los temas asociados a procedimientos para solicitud y otorgamiento de créditos
- Trámites con divisas: temas relacionados a solicitud de divisas, compra de bonos, trámites bancarios y procesos asociados al control cambiario en general.

El monitoreo está orientado a todos los grupos de interés relacionados, a saber Clientes, Empleados, Regulador, Comunidad, Proveedores y Accionistas, sin embargo se le da prioridad a los Clientes por representar la proporción mas alta en volumen y los que tienen contacto directo con productos y servicios. Para esta gestión, se ha definido el procedimiento indicado en la figura 13, el cual se basa en la evaluación de eventos que bajo ciertos parámetros definidos en la sección IV.4, generan posible exposición a Riesgos Reputacionales.

De este procedimiento se extraen finalmente, acciones que permitirán el manejo oportuno de eventos que alerten a la Instituciones sobre materialización de pérdidas monetarias por un evento de riesgo mayor.

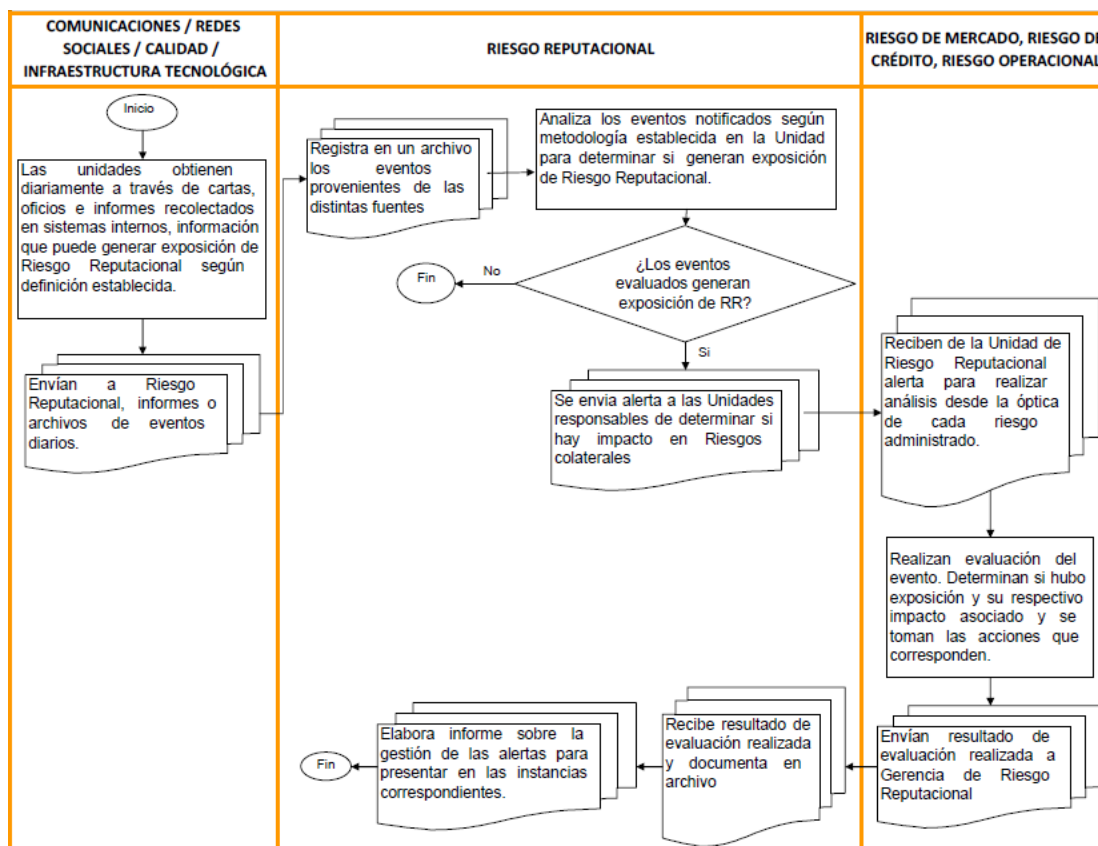


Figura No. 13. Procedimiento para la evaluación de eventos que generan exposición a Riesgo Reputacional en una Institución Bancaria. Fuente propia.

El propósito de este modelo de evaluación es trazar un procedimiento que permita darle objetividad a los posibles Riesgos Reputacionales a los que esté expuesta la institución y que puedan poner en peligro la percepción del grupo o de las marcas que lo integran por parte de los distintos grupos de interés. En la sección siguiente, se definen los parámetros a medir para la cuantificación del Riesgo Reputacional como parte del mapa de gestión

Establecimiento de modelo de gestión cuantitativa para realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés de la Institución Bancaria

En primera instancia se realiza la identificación de los riesgos de reputación a los que puede estar expuesta la organización, a fin de identificar y ponderar los distintos riesgos potenciales en función de su impacto en la reputación corporativa y su probabilidad de ocurrencia. Esta identificación se realizó en la sección anterior cuando se construyó el mapa de gestión de Riesgos Reputacionales. En segundo lugar se debe valorar cada uno de los posibles riesgos potenciales identificados.

Para esta valoración, se empleó el método Delphi, sometiendo a criterio de un comité de expertos, los factores de riesgo identificados. Dicho comité estuvo compuesto por representantes de las gerencias de Canales Operativos, Riesgo Operacional, Prevención y Legitimación de Capitales y representantes de Comunicaciones Corporativas. El estudio fue realizado manteniendo en anonimato al grupo de los expertos participantes que compusieron el grupo de debate, y presentándoles en cuatro oportunidades distintas el mismo cuestionario para su valoración, según la experiencia que cada uno aportaba desde su unidad de trabajo. A medida que fueron realizando las valoraciones se les presentaron los resultados preliminares de las valoraciones anteriores a fin de dar a conocer el grado de acuerdo que se había obtenido. En la figura 14 se muestran los resultados de las distintas sesiones de valoración.

			Valoraciones - Técnica Delphi			
Dimensiones de Riesgo	Tipo de Indicador		Vuelta 1	Vuelta 2	Vuelta 3	Vuelta 4
Dimensión 1: Fallas en la Gerencia de Riesgo Operacional	Eventos y Pérdidas de Riesgo Operacional que tienen causas reputacionales	Continuidad de Servicios	11,50%	10,50%	7,50%	9,50%
		Regulatorios / De Cumplimiento	11,00%	11,00%	7,00%	8,50%
		Seguridad Social	8,00%	8,00%	10,00%	9,00%
		Créditos	8,00%	9,50%	9,00%	8,00%
Dimensión 2: Inadecuado Gobierno Corporativo	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Oficinas		11,00%	11,00%	13,00%	12,00%
	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Call Center		13,50%	9,00%	15,00%	13,00%
	Reclamos de Clientes ante organismos regulatorios		12,00%	15,00%	8,00%	11,00%
Dimensión 3: Relaciones Controversiales con Clientes	Menciones negativas en Twitter		13,00%	13,00%	15,00%	14,00%
	Menciones negativas en Reclamos a través de prensa escrita y electrónica		12,00%	13,00%	15,50%	15,00%

Figura No. 14. Valoración de los riesgos potenciales identificados, en las distintas sesiones de calibración, empleando la técnica Delphi, a Enero 2014. Fuente propia.

Una vez realizada la cuarta sesión de valoración, internamente denominada calibración, se procedió a establecer de forma definitiva el resultado, siendo el que se muestra en la figura 15.

Dimensiones de Riesgo	Tipo de Indicador		Peso
Dimensión 1: Fallas en la Gerencia de Riesgo Operacional	Eventos y Pérdidas de Riesgo Operacional que tienen causas reputacionales	Continuidad de Servicios	9%
		Regulatorios / De Cumplimiento	9%
		Seguridad Social	9%
		Créditos	8%
Dimensión 2: Inadecuado Gobierno Corporativo	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Oficinas	12%	
	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Call Center	13%	
	Reclamos de Clientes ante organismos regulatorios	11%	
Dimensión 3: Relaciones Controversiales con Clientes	Menciones negativas en Twitter	14%	
	Menciones negativas en Reclamos a través de prensa escrita y electrónica	15%	

Figura No. 15. Valoración de los riesgos potenciales identificados, a Enero 2014. Fuente propia.

La data extraída de las fuentes de información mencionadas y que alimentan el modelo, son clasificadas en base a severidad y frecuencia. Para cada una de ellas se define un nivel de tolerancia, o zona de criticidad, la cual en caso de ser excedida, generará las alertas correspondientes ante una posible materialización de Riesgo Reputacional. Con estos parámetros se construye el modelo cuantitativo para realizar seguimiento al impacto sobre los distintos grupos de interés de la Institución.

Esta primera ponderación permitirá realizar una matriz donde se trace el impacto y la probabilidad de ocurrencia ante los riesgos que se identifiquen y que deberán ser constantemente valorados y monitoreados. Para realizar esta ponderación se han considerado 4 factores: Tolerancia al riesgo de cada grupo de interés, impacto económico del riesgo, importancia atribuida a cada grupo de interés (determinada en la etapa de identificación de riesgos), y la probabilidad de ocurrencia del mismo.

La tolerancia al riesgo, es variable, y se medirá como se explicó en la fase inicial de este proyecto, a través de los estudios de investigación cuantitativos (encuestas de satisfacción y percepción de servicio). La tolerancia entonces, se medirá a través del índice de insatisfacción, que es el grado en que dicho riesgo afecta negativamente las expectativas de los grupos de interés, y en segundo lugar el índice de tolerancia, que representa el nivel en donde se considera que ese riesgo identificado comienza a no ser tolerable en función de la relación que tiene el grupo de interés en estudio con la organización.

El impacto económico se determinará en función del índice de no tolerancia y la asignación de una pérdida estimada a cada categoría de respuesta adversa por parte de los distintos grupos de interés. Esta pérdida se estima, empleando como base las pérdidas determinadas por exposición en materia de riesgo operacional, de acuerdo a cada categoría en cuestión.

En la Figura 16, se muestra el modelo de gestión planteado para la evaluación de los procesos operativos de la Institución Bancaria en estudio, mediante el cual se plantea el esquema completo de trabajo, desde que se monitorean las fuentes de información, hasta que se realiza la calibración del modelo a través de ponderaciones a cada indicador evaluado. Este modelo es actualmente empleado en la Institución en estudio de forma tal de generar un primer acercamiento a medición cuantitativa de la reputación corporativa organizacional.

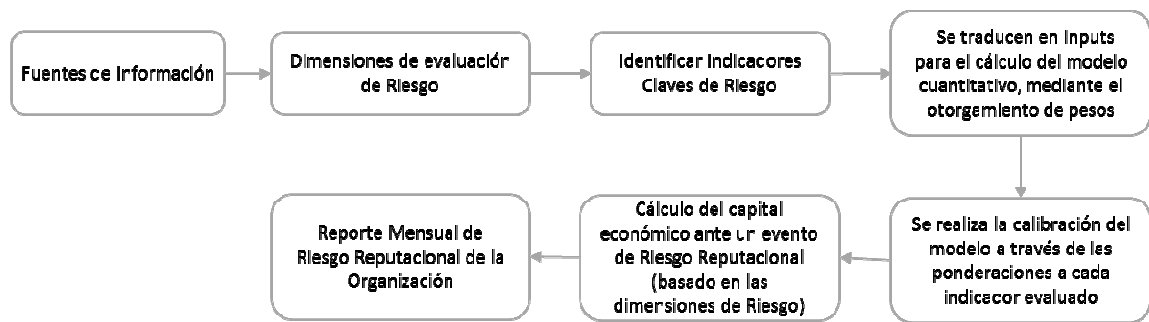


Figura No. 16. Flujo de trabajo planteado para el monitoreo del modelo de gestión. Fuente propia.

Este modelo se ejecuta a través del monitoreo constante de los parámetros definidos por la organización en las distintas dimensiones de riesgo, y que se recopilarán finalmente en el panel mostrado en la figura 17. Con este panel se tendrá una visión completa de los posibles Riesgos Reputacionales que puedan implicar una materialización y a su vez una exposición de la empresa, para tomar acciones y decisiones que impacten positivamente a los distintos grupos de interés y que permitan accionar de forma asertiva y previsiva, aquellos motores que impulsan la reputación corporativa hacia un plano positivo de medición.

Para emplear este panel, se realiza un ejemplo con la “Dimensión 1” de Riesgo. En esta dimensión se han considerado 4 KRI, es decir indicadores claves de riesgo, según se muestra en la Figura 17.

En primer lugar se debe considerar la estimación de pérdidas en BsF. de Riesgo Operacional del mes en estudio, indicador que es proporcionado por la Unidad de Reporte y Control de Riesgo Operacional, y que formarán parte del denominado “Capital Base”. A partir de este valor se calcula el “Cargo”, mediante la multiplicación del Capital Base por el peso asignado al indicador en el panel. Para el caso del primer indicador, sería 9%. Finalmente la pérdida estimada en el modelo, se calcula en una matriz en donde se suman aquellos eventos que generaron exposición de Riesgo Reputacional para el primer indicador, entre todos los monitoreados, lo que dará como resultado un porcentaje, llamémosle **indic2**. Al finalizar el mes, este **indic2**, se deberá multiplicar por el Cargo, que finalmente entregará como resultado una pérdida estimada en el modelo.

Al totalizar las pérdidas estimadas en el modelo para todas las dimensiones de riesgo consideradas, el modelo arrojará un total mensual de pérdida estimada por Riesgo Reputacional, que indicará, finalmente una estimación del total de pérdidas estimadas ante una posible materialización de dichos eventos de Riesgo Reputacional.

Al implementar este modelo, se debe realizar una revisión de los parámetros que alimentan dicho modelo y sus distintas ponderaciones, al menos de forma semestral, a fin de evaluar cambios en las expectativas de los distintos grupos de interés, que puedan estar afectando las mediciones y orientación que se le otorga al mencionado modelo.

Dimensiones de Riesgo	Nombre Indicador	Indicador Base	Indicadores Críticos que generan alerta	Peso	Capital Base (BsF)	Cargo (BsF)	Pérdida estimada en el modelo (BsF)
Dimensión 1: Fallas en la Gerencia de Riesgo Operacional	Eventos y Pérdidas de Riesgo Operacional que tienen causas reputacionales	Total pérdidas por eventos de Riesgo Operacional	v	9%			
	Continuidad de Servicios		v	9%			
	Seguridad Social			9%			
	Créditos			8%			
Dimensión 2: Inadecuado Gobierno Corporativo	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Oficinas	Volúmen de Operaciones Canal Oficinas		12%			
	Reclamos de Cliente por Trato y Atención en Call Center	Volúmen de Operaciones Canal Centro de Contacto Telefónico		13%			
	Reclamos de Clientes ante organismos regulatorios	Volúmen de Operaciones	v	11%			
Dimensión 3: Relaciones Controversiales con Clientes	Menciones negativas en Twitter	Ingreso Neto	v	14%			
	Menciones negativas en Reclamos a través de prensa escrita y electrónica	Ingreso Neto	v	15%			

Figura No. 17. Panel de Monitoreo a emplear en el modelo de gestión, para la evaluación de los procesos operativos de una Institución Bancaria. Fuente propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación, es posible establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- ✓ Dado el auge de la web 2.0 y la profunda inmersión de la sociedad en la tecnología, estos medios deben considerarse como fuente primordial de información para motorizar cambios organizacionales que impacten positivamente la reputación organizacional.
- ✓ Todos aquellos mensajes, comunicaciones, alertas que sean de polaridad negativa, deben analizarse con adecuada atención, dado el empuje que tienen directamente sobre la Reputación Corporativa.
- ✓ La correcta gestión de Riesgo Reputacional implica el monitoreo constante de todas aquellas fuentes de información sobre las expectativas de los distintos grupos de interés. Estas fuentes deben mantenerse en constante actualización, lo que permitirá accionar de forma asertiva según las expectativas que los distintos grupos han manifestado en las mediciones realizadas.
- ✓ Para el grupo de interés clientes, se considera como de principal relevancia la satisfacción con el servicio percibido, la seguridad de la información que se maneja a través de los distintos canales del banco y finalmente la

multicanalidad existente, es decir, los distintos medios con los que cuentan para la ejecución de sus operaciones.

- ✓ La data extraída de las distintas fuentes de información debe ser clasificada en base a severidad y frecuencia, a fin de obtener un indicador que definirá el impacto sobre los distintos grupos de interés de la organización y por ende generar alertas ante una posible materialización de Riesgo Reputacional.
- ✓ Para la ponderación del impacto sobre los distintos grupos de interés, se considera la tolerancia al riesgo de cada grupo de interés, el impacto económico del riesgo, la importancia atribuida a cada grupo de interés y finalmente la probabilidad de ocurrencia del mismo.
- ✓ El mayor esfuerzo organizacionalmente hablando y la mayor recompensa para una Institución de cualquier naturaleza que desee implementar un modelo como el señalado en este trabajo, es que la calidad de servicio corresponda a los esfuerzos realizados, es decir, que el servicio percibido sea igual o equitativo al servicio esperado por los clientes.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda incorporar en el mapa de gestión de reputación corporativa de cualquier organización, una unidad de gestión de Redes Sociales, responsable de escuchar de primera mano la voz del cliente a través de distintas fuentes y elevar consultas a las unidades operativas expertas en la materia, a fin de dar

el tratamiento apropiado a la información que clientes y usuarios proporcionan a través de las distintas fuentes monitoreadas.

- ✓ La gestión comunicacional que se establezca dentro del modelo implementado, debe incorporar un grupo de “Community Managers” que bajo ciertas autorizaciones sean capaces de tomar decisiones sin necesidad de un nivel de escalamiento que sea burocrático y que no permita informar oportunamente algún tema de relevancia a algún grupo de interés.
- ✓ En el modelo de gestión de riesgo reputacional, debe involucrarse en primer lugar la dirección de la organización, para evitar que los esfuerzos realizados en el monitoreo y gestión de indicadores queden en vano, y se transmita desde allí a todos los niveles de la organización, la importancia de una correcta y responsable gestión.
- ✓ Al implementar este modelo, se recomienda finalmente realizar una revisión de los parámetros que alimentan dicho modelo y sus distintas ponderaciones, al menos de forma semestral, a fin de evaluar cambios en las expectativas de los distintos grupos de interés, que puedan estar afectando las mediciones y orientación que se le otorga al mencionado modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos:

Bostwick, G. J. y Kyte, N. S. (2005). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. Séptima Edición. Nueva York, Estados Unidos: Editorial de la Universidad de Oxford. Pp. 97-111.

Carballo, R. (2004). *En la espiral de la Innovación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Doorley, J. y Garcia, H. F. (2007). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Estados Unidos: Editorial Routledge.

Edvinsson L. y Malone M. (1998). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Estados Unidos: Editorial HarperCollins.

Esparza, D. (2010). *Cómo twittear y no morir en el intento*. Caracas, Venezuela: Editorial Grijalbo.

Graham F., Hinton M., Holloway J. y Mayle D. (1998). *A role for management accountants in best practice benchmarking*. Estados Unidos: Editorial Open University.

Griffin, A. (2008). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises and Corporate Social Responsibility*. Primera Edición. Inglaterra: Editorial Replika Press.

Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2004). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Kenwin COPC® Implementation Partner(2007). *Norma COPC-2000® PSIC, Versión 4.1*, Revisión 1.1. Buenos Aires, Argentina.

Landaeta, Jon (1999). *El método Delphi*. Ariel. Barcelona, España.

Martin de Castro, Gregorio (2008). *Reputación empresarial y Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Editorial Esic.

Moore, D. (2000). *Estadística Aplicada Básica*. Barcelona, España: Anthony Bosh Editores.

Rojas N., Rosa (1997). *Orientaciones Prácticas para la elaboración de Informes de Investigación*. Segunda Edición. Puerto Ordaz, Venezuela: Ediciones UNEXPO.

Spendolini, Michael J. (2005). *Benchmarking*. Adaptación de la edición original en Inglés publicada por ANACOM. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.

Trout, Jack, Peralba, Raul y Rivkin, Steve (2009). *Diferenciarse o Morir. Cómo sobrevivir en un entorno hipercompetitivo de alto riesgo*. Segunda Edición. Madrid, España. Editorial Pirámide.

Villafañe, Justo (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Villafañe, Justo (2004). *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas*. Madrid, España: Editorial Pirámide.

Documentos Oficiales:

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario, SUDEBAN (2003). *Resolución 136-03. Normas para una adecuada Administración Integral de Riesgos*. Caracas, Venezuela.

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2001). *El Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea*. Traducción realizada por la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). D.F., México.

Revistas:

Charaima J., Mezzina, R. y Novoa A. (2011). *Ranking de Marcas 2011*. Sección Bancos y Entidades Financieras. P&M Publicidad & Mercadeo, No. 661, Pp. 88-91.

Mercantil Banco Universal (2011). *Informe 2011 Primer Semestre*. Gerencia de Comunicaciones Corporativas. Caracas, Venezuela.

Publicaciones Electrónicas

IE Business School y Foro de Reputación Corporativa (fRC) (2011). *Introducción a la Gestión de Riesgos Reputacionales*. Foro de Reputación Corporativa, 13-85. Recuperado de www.reputacioncorporativa.org, el día 10 de Junio de 2011.

Foro de Reputación Corporativa (fRC) (2005). *Introducción a la Reputación Corporativa*. Foro de Reputación Corporativa, 11, 20, 34,35, 57-59. Recuperado de www.reputacioncorporativa.org, el día 11 de Junio de 2011.

Mercantil C.A. Banco Universal (2008). *Historia y Reconocimientos*. Recuperado de www.bancomercantil.com, el día 10 de Enero de 2011.

Ruiz Olalla, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio*. Recuperado de www.5campus.com, el día 13 de Marzo de 2011.

Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (2010). *Quiénes Somos*. Recuperado de www.sudeban.gob.ve, el día 28 de Noviembre de 2010.

Marketing Digital (2011). *Bancolombia: caso de éxito de un banco en redes sociales e Internet en Colombia*. Recuperado de <http://www.ecbloguer.com/marketingdigital/?p=1808>, el 28 de Septiembre de 2011.

Delloite (2011). *Twitter: los 140 caracteres más poderosos ¿para qué?*. Secciones Recurrentes: Punto de Vista del Consumidor. Pp. 127-131. Recuperado de www.delloite.com, el día 12 de Enero de 2011.

Méndez, N. (2011). *Banesco es el banco con más seguidores en la red Twitter en el mundo*. Recuperado de <http://cwven.com>, el día 10 de Enero de 2011.

Twitter (2012). *Banesco Banco Univ. (@Banesco) en Twitter*. Recuperado de www.twven.com, el día 12 de Enero de 2012.

Banco de Venezuela (2013). *Informe de Sostenibilidad 2013*. Recuperado de www.santander.com, el día 10 de Enero de 2011.

Delloite (2011). *Twitter: los 140 caracteres más poderosos ¿para qué?*. Secciones Recurrentes: Punto de Vista del Consumidor. Pp. 127-131. Recuperado de www.delloite.com, el día 12 de Enero de 2011.

Otros:

Consultores 21 S.A. Encuesta de Satisfacción de Clientes. Medición realizada para Mercantil Banco Universal años 2010 y 2011.