

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Respuestas a las preguntas clave

Milorad Ajder y Trent Ross | Enero de 2020

**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA?

Creemos firmemente en la utilidad de ayudar a los clientes a explotar el valor que contiene su reputación. Tradicionalmente, muchas empresas creían que el valor de una buena reputación empresarial solamente resultaba de utilidad en situaciones de crisis. Esto se conoce como capital de reputación: el beneficio de la duda que se acumula a modo de reserva de fondo de comercio (o *goodwill*) en caso de que se produzca una situación que ponga en cuestión la credibilidad de la empresa, es decir, una crisis.

Se trata de un uso valioso y estratégico del capital de reputación, pero la reputación también ofrece un valor presente muy real que varía en función del grupo objetivo en cuestión, como, por ejemplo:

- **Organismos reguladores:** permite a la empresa estar presente mientras las partes interesadas toman decisiones sobre la misma e influye en la predisposición de los organismos legisladores a la hora de ofrecer asistencia o poner trabas
- **ONG:** la predisposición a trabajar con su empresa o en su contra

- **Consumidores:** mayor eficiencia de los esfuerzos de marketing, mayor deseo de los consumidores de adquirir sus productos o materializar el valor de su reputación
- **Empleados:** la capacidad para atraer a los mejores empleados, el orgullo de la plantilla de trabajar en su organización, la probabilidad de que los empleados cumplan el objetivo y los valores de la empresa
- **Medios de comunicación:** la predisposición a informar de forma positiva o negativa sobre su organización y a escuchar/presentar su versión de los hechos
- **Inversores:** el grado de confianza a la hora de realizar inversiones en su organización y su predisposición a capear los periodos de recesión

Además de otros beneficios comunes a distintas partes interesadas en cuanto a:

- La credibilidad de sus comunicaciones
- La predisposición de la gente a escuchar su versión de los hechos

¿CUÁL ES EL RETORNO DE LA INVERSIÓN DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA REPUTACIÓN? (ES DECIR, ¿CÓMO AYUDA EL CONTAR CON UNA REPUTACIÓN EXCELENTE A REDUCIR COSTES A LAS EMPRESAS?)

Todos los casos de materialización del valor anteriormente indicados son aplicables al retorno de la inversión. Lo que esto significa para los clientes es que la reputación afecta a las actividades o las actitudes, lo que a su vez afecta a la cuenta de resultados. Por consiguiente, para que estas actividades o actitudes tengan un efecto pleno, es necesario tener en cuenta la reputación.

Por ejemplo, los consumidores muestran mayor predisposición a creerse la publicidad y probar los productos de empresas que tienen buena reputación. Cosechar

una buena reputación permite a las empresas gastar menos dinero en publicidad y marketing, debido a que ya tienen establecida una base de credibilidad. De hecho, la reducción del gasto en publicidad/marketing se puede representar como eficiencia de marketing, lo que aumenta los beneficios. Todos los atributos de «materialización del valor» identificados en el apartado anterior corresponden a actividades o actitudes que afectan al rendimiento de la empresa, aunque la conexión con la cuenta de resultados es más directa en algunos casos que en otros.

¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE MARCA Y REPUTACIÓN?

La reputación se centra en la **entidad corporativa** más que en las marcas de productos, aunque en ocasiones analizaremos los **flujos de capital** entre la entidad corporativa y sus marcas de productos, especialmente en empresas como Johnson & Johnson y Procter & Gamble.

La reputación suele medir los **atributos corporativos**. Por ejemplo, en un estudio sobre la reputación no se mide nunca si «tiene un sabor excelente». Si bien nuestras mediciones incluyen algunos atributos de producto clave, ya que son fundamentales para las percepciones sobre cualquier negocio, también medimos percepciones sobre la forma en la que las empresas se dirigen o sobre cómo se comportan en el seno de la sociedad.

Por último, a menudo las partes interesadas en los estudios sobre reputación no se limitan a los consumidores. Es decir, solemos analizar a los consumidores de forma muy amplia, pero también medimos a altos cargos gubernamentales, socios de negocio, empleados, personas influyentes, etc.

No obstante, las preguntas sobre marca frente a reputación pueden surgir incluso en el nivel corporativo:

- La **identidad corporativa** es la forma en la que una empresa se presenta ante el mundo exterior. Se manifiesta a través de toda una serie de puntos de contacto, lo que incluye la identidad visual, los entornos de trabajo y de distribución minorista, la publicidad, las relaciones públicas, los uniformes corporativos, etc. y en su núcleo se encuentra el concepto de los mensajes unificados que definen de forma coherente la finalidad y los valores de la organización.

En el centro de la identidad corporativa se halla el concepto de la marca corporativa, que interpretamos como la promesa explícita que la empresa hace a las distintas partes con las que interactúa. Por ejemplo, a los clientes, productos y servicios de alta calidad; a los empleados, una trayectoria profesional gratificante; a los inversores, crecimiento del capital y dividendos, etc. Todas estas promesas se

sustentan en principios transversales relacionados con un comportamiento corporativo responsable/sostenible, etc.

- La **imagen corporativa** está estrechamente relacionada con la identidad; es la impresión que una empresa causa en la mente de sus audiencias a través de la promoción de su identidad corporativa (por medio de las comunicaciones y el *marketing mix*). Es, en esencia, la versión ideal de cómo le gustaría ser vista.
- La **reputación corporativa** es el resultado de lo que ocurre cuando las partes interesadas comparan elementos tales como la identidad y la imagen con la realidad del comportamiento y las capacidades de una empresa. El capital de reputación se genera cuando la promesa corporativa cumple o supera las expectativas creadas. Sin embargo, si la empresa promete más de lo que puede realizar, la reputación se resiente. Por supuesto, existen otros factores que influyen en la reputación, como la posición del sector en el que opera la empresa.

Es necesario emplear un enfoque estratégico para garantizar que estos elementos se supervisan y gestionan eficazmente, ya que las respuestas no se suelen obtener por medio de una herramienta genérica. Se requiere un enfoque de consultoría que incluya una exploración inicial, seguida de la creación de un borrador del marco de gestión de la marca corporativa para, por último, tras perfeccionarlo, ponerlo en marcha.

Además de medir la reputación global y los factores en los que se basa, también medimos los problemas a los que se enfrenta el sector en su conjunto. La relevancia de los problemas sectoriales desempeña un importante papel en el modo en el que las empresas gestionan su reputación o reaccionan a las crisis. Utilizamos una combinación del rendimiento de los factores en los que se basa (credibilidad) y la relevancia de los problemas para determinar cuáles son las medidas o mensajes óptimos y qué reacciones están garantizadas.

¿QUÉ ES LA PIRÁMIDE DE LA REPUTACIÓN Y CÓMO LA UTILIZAMOS?

Tenemos una visión clara de cómo funciona la reputación. Multitud de empresas llevan muchos años utilizando el modelo básico de la pirámide de la reputación. Este sencillo modelo se apoya en un sólido fundamento teórico.

Las investigaciones realizadas con toda una serie de posibles parámetros de medición de la reputación identificaron tres factores de actitud (la familiaridad es externa a esta estructura) y los parámetros de medición de nuestra pirámide estándar son los principales elementos en los que se basa cada factor.

- **Familiaridad:** garantiza que todos los participantes conocen las empresas que evalúan. Para gozar de una reputación sólida, una empresa debe ser renombrada y reconocida.
- **Favorabilidad:** es un parámetro emocional de la reputación. La favorabilidad refleja cómo se sienten las partes interesadas respecto a una organización.
- **Confianza:** es un parámetro cognitivo de la reputación. La confianza refleja lo que las partes interesadas piensan sobre una organización. Es la expectativa de un comportamiento persistentemente positivo.

- **Defensa** (o *advocacy*): es un parámetro conativo de la reputación. La defensa refleja lo que las partes interesadas están dispuestas a hacer sobre la reputación de una organización.

Los niveles de la pirámide no se corresponden necesariamente con etapas secuenciales. De hecho, a algunas empresas les resulta más sencillo ganarse la confianza de las partes interesadas que hacer que muestren un sentimiento favorable hacia ellas. Por otra parte, la defensa no es un subconjunto de la confianza, sino que es el resultado de las actitudes que motivan la favorabilidad y la confianza. También existen variaciones culturales sobre el modo en el que los distintos grupos evalúan a las empresas en este contexto. En ese sentido, es necesario tener en consideración una valoración local a la hora de decidir cómo representar los aspectos del modelo.

Un cliente que desee trabajar con un índice podría indexar estos tres parámetros, aunque nosotros preferimos emplear la confianza como el parámetro «número uno». (véase más abajo)

Figura 1 Modelo de la reputación de Ipsos



COMPORTAMIENTO DE RESPALDO (P. E.J., DEFENSA)

Probabilidad de defender/criticar

CONFIANZA

Parámetro de medición de la confianza en términos globales, más las dimensiones de la confianza

VINCULACIÓN EMOCIONAL

La medida en la que la gente asocia una serie de atributos de marca, valores o rasgos de personalidad con una organización

FAVORABILIDAD

Sentimiento o «aprecio» de base

FAMILIARIDAD

La medida en la que la gente tiene conocimientos sobre una organización

Las capas están interconectadas: si las partes interesadas conocen mejor una organización, es más probable que muestren una predisposición favorable, confíen o hablen bien de dicha organización.

¿POR QUÉ UTILIZAMOS LA «CONFIANZA» COMO UNA MEDIDA DE LA REPUTACIÓN GENERAL?

En nuestra opinión, cuando una empresa genera confianza, refuerza su reputación. La confianza es el ideal al que las empresas aspiran de forma intuitiva y constituye la base de nuestro enfoque sobre la reputación.

Esto resulta evidente en las declaraciones de la misión de algunas de las empresas más respetadas del mundo:

- Procter & Gamble: «Respetamos a los compañeros, clientes y consumidores de Procter & Gamble y los tratamos tal como quisiéramos que nos trataran a nosotros. Confiamos en las capacidades e intenciones de los demás. Creemos que las personas trabajamos mejor cuando existe una base de confianza».
- Apple: «Compartimos abiertamente nuestra visión, procesos y resultados, porque creemos que la transparencia nos hace asumir responsabilidades ante nosotros mismos y ante el mundo, al tiempo que permite a los demás aprender y sacar partido de nuestra experiencia».
- Ford: «Creemos que la libertad de movimiento fomenta el progreso humano y por eso aspiramos a ser la empresa más digna de confianza del mundo, diseñando vehículos inteligentes para un mundo inteligente».
- L'Oréal: «Nuestros principios son integridad, respeto, valentía y transparencia. Integridad porque actuar con integridad es vital para crear y conservar la confianza y buenas relaciones».
- Sanofi: «Creemos firmemente que la ética y la transparencia son los elementos que propician la creación de valor y resultan esenciales e incuestionables para mantener y reforzar la confianza de los pacientes y las distintas partes interesadas y comunidades».
- Airbnb: «En una noche cualquiera, dos millones de personas se alojan en hogares Airbnb en 81 000 ciudades de todo el mundo. Hay casi cinco

millones de alojamientos en 191 países para elegir, una cifra superior a la de las cinco mayores cadenas hoteleras en conjunto. ¿Qué es lo que hace que todo esto sea posible? La confianza».

Las empresas procuran generar confianza con sus consumidores, proveedores, empleados y otras partes interesadas, igual que las personas intentan generar confianza en sus relaciones cotidianas con sus familiares, amigos y compañeros. ¿Por qué? Es sencillo: si se fía de alguien, es más probable que se crea lo que le diga, le pida consejo y valore positivamente su experiencia y su criterio y, en última instancia, le confíe su confianza y su negocio.

Cabe señalar que, si bien preferimos utilizar la confianza como parámetro de medición global de la reputación, a veces las necesidades de los clientes nos obligan a emplear un planteamiento distinto. No hay motivo para ser dogmático en la utilización de la confianza cuando la posición de un cliente impone el uso de otro parámetro de medición. Por ejemplo, puede que las empresas que se hallan en las etapas iniciales de la creación de una reputación corporativa prefieran monitorizar la familiaridad y la favorabilidad como precedentes a la generación de confianza. Es posible que a una empresa inmersa en una disputa de regulación le preocupe más el fomento de la defensa.

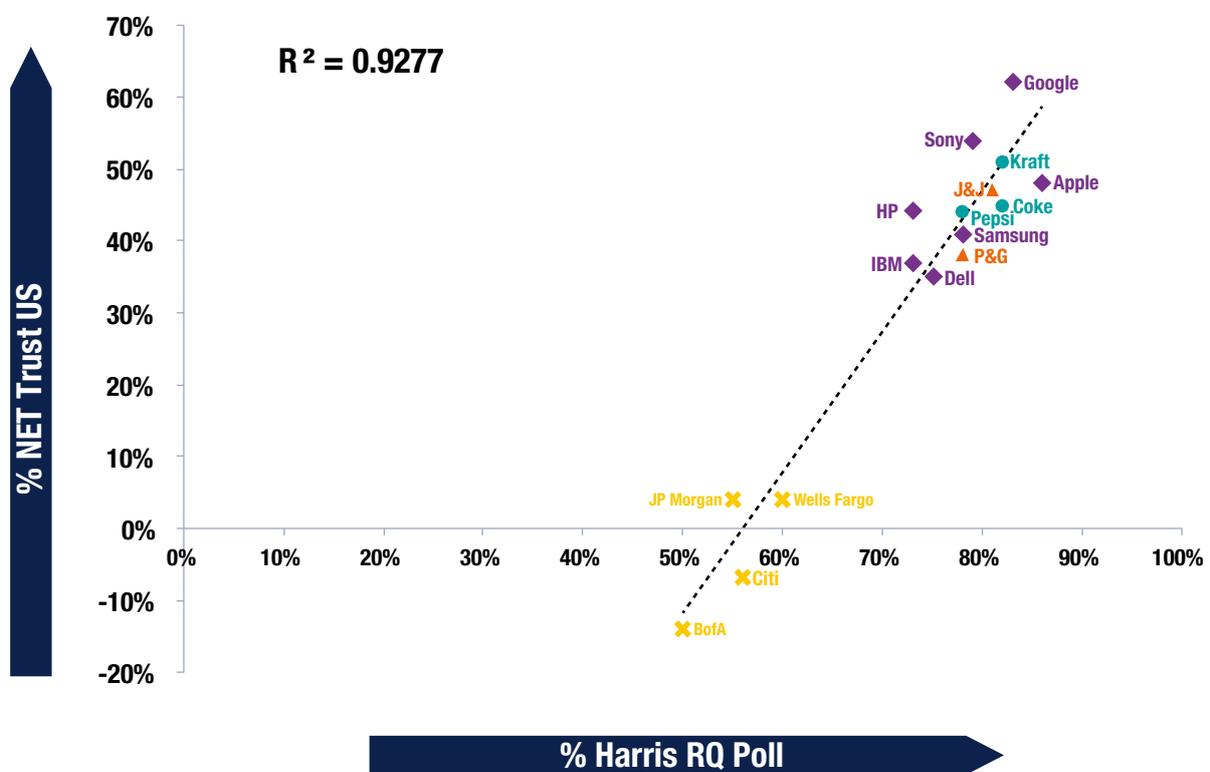
La confianza es el ideal al que las empresas aspiran de forma intuitiva y constituye la base de nuestro enfoque sobre la reputación

Utilización de la puntuación de la confianza para comprender la reputación frente al uso de un índice

En Ipsos creemos que la mejor manera de conocer la reputación de su empresa es, al mismo tiempo, la más sencilla: al generar confianza, refuerza su reputación. En el ámbito de la investigación, a esto se le llama «parsimonia»: el enfoque más sencillo es el mejor enfoque. NO somos de la opinión que una «caja negra» (o índice) ayude a comprender la reputación. Nuestra experiencia con los clientes nos indica que, por lo general, una medición pura es preferible a una compuesta, como en el caso de un índice. Puede que los índices parezcan una buena idea y ofrezcan al equipo directivo la impresión de una valoración en «una sola cifra» que encapsule la reputación, pero para determinar lo que hay que hacer como resultado de la puntuación, las empresas deben desenmarañar el índice para identificar los componentes que la han motivado. También es posible que un índice o medición compuesta sea puesto en duda debido a las elecciones sobre lo que se incluye en él y lo que no.

Nuestros estudios han revelado que el análisis de la confianza es tan eficaz como el de un índice en cuanto al objetivo de obtener «una sola puntuación». (De nuevo, cabe recordar que el uso de «una sola puntuación» no siempre resulta adecuado y depende del contexto del cliente. La reputación es un complejo conjunto de actitudes. Sin embargo, nuestra experiencia indica que la confianza suele ser un mejor parámetro de «una sola puntuación» que otros componentes de la pirámide de la reputación). El gráfico siguiente muestra la puntuación de confianza de un estudio de Ipsos comparada con la puntuación de índice de unos de los índices de reputación de acceso público. Aunque las puntuaciones no tratadas no son idénticas, salta a la vista que la confianza por sí sola muestra una gran correlación con la posición de una empresa en un índice y con su posición relativa en el mercado. La cantidad de varianza que este sencillo modelo explica está cerca del 93 %, lo que significa que si una empresa sabe la proporción de gente que confía en ella, el 93 % de las veces podrá predecir la puntuación del índice calculado en la «caja negra».

Figura 2 Harris RQ Poll e IPSOS US Trust de distintos sectores



¿POR QUÉ ES IMPORTANTE MEDIR A LAS DISTINTAS PARTES INTERESADAS? ¿QUÉ TIPOS DE PARTES INTERESADAS MEDIMOS?

La investigación consiste en plantear las preguntas adecuadas a las personas apropiadas. En el contexto de la reputación corporativa, es absolutamente fundamental identificar las audiencias correctas, que definimos como los grupos de partes interesadas cuyas opiniones pueden marcar la diferencia en cuanto a la reputación y al rendimiento de la organización.

En su nivel más básico, las partes interesadas son aquellas personas que son importantes para su organización. Por lo general, suelen incluir a los clientes, inversores, empleados, organismos gubernamentales, ONG, medios de comunicación, proveedores y a las comunidades locales, entre otras audiencias. Al fin y al cabo, estas son las personas que juzgan la reputación de su organización y determinan su éxito o fracaso.

Dado que la gestión de la reputación de las empresas/ organizaciones es una tarea cada vez más interdisciplinaria, a menudo participan en ella diversos grupos internos. Nuestros talleres de identificación de las partes interesadas están diseñados para trabajar con las distintas partes de la organización para alcanzar un acuerdo sobre cuáles son los principales grupos de partes interesadas externas que se deben incluir en la investigación.

¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES COMPONENTES DE NUESTRO MODELO?

Nuestro modelo está compuesto por tres componentes principales, así como varios componentes adicionales que se pueden añadir en función de las necesidades de negocio de los clientes. Los tres componentes principales de nuestro modelo (factores impulsores, problemas y acciones) nos proporcionan los datos necesarios para triangular las estrategias para mejorar la reputación.

Figura 3 Las partes interesadas en la gestión de la reputación



¿QUÉ ES LA TRIANGULACIÓN?

La triangulación contribuye a asegurarse de que los esfuerzos destinados a mejorar la reputación no solo están debidamente contrastados, sino que también están alineados con las actitudes que motivan la reputación de la empresa y los problemas que afectan a la empresa o al sector. Los tres componentes de la triangulación son el análisis de factores impulsores, el impacto que tienen los problemas y el encaje de las medidas.

La triangulación permite transformar la reputación para que pase de ser una reserva pasiva de capital a una fuerza activa para la mejora de la reputación. La triangulación permite alinear el capital y los factores impulsores de la reputación y las cuestiones políticas y sociales con las medidas que toma la empresa. Las medidas ganadoras son creíbles, responden al contexto social y mueven resortes que aumentan la confianza.

Triangulación n.º 1: factores impulsores de la reputación

Trabajamos con nuestros clientes para identificar un conjunto personalizado de atributos de imagen. No creemos en que un único enfoque sea apto para todos. Normalmente, los atributos de imagen se clasifican en tres grandes áreas:

- Negocio principal (actitudes sobre calidad, servicio, innovación, seguridad, etc.);
- Dirección de la empresa (liderazgo, ética, inversiones, etc.), y;
- Responsabilidad social corporativa (con la comunidad, ambiental, etc.).

Triangulación n.º 2: gestión de problemas

Las empresas no operan en el vacío, es necesario que comprendan el contexto que el sector y la sociedad les imponen. Trabajamos con nuestros clientes para identificar las amenazas normativas y las prioridades de acción de las distintas partes interesadas.

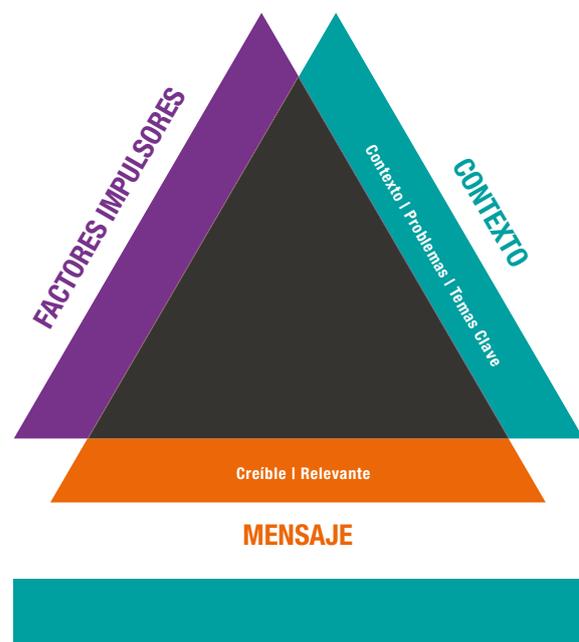
Triangulación n.º 3: puesta a prueba de las medidas, iniciativas y comunicaciones

Las empresas necesitan hacer oír su voz en la formación de su reputación. Si las empresas no actúan y hablan por sí mismas, puede que lo hagan otros que no estén alineados con sus intereses. Nuestro enfoque de pruebas de activación implica la puesta a prueba de las medidas para evaluar su credibilidad e impacto. Además de poner a prueba cada medida, también pediremos a los participantes que las evalúen. Esta clasificación de los mensajes proporciona la mejor guía para las inversiones futuras.

Puesta en común de todos los elementos

Nuestro enfoque para el estudio de la reputación nos permite obtener una mejor comprensión de las medidas que las empresas pueden tomar para activar los resortes de la reputación. Mediante la triangulación del rendimiento de los mensajes (en términos de credibilidad e impacto) con los factores clave impulsores de la reputación de una organización y el entorno de problemas externos, se pueden poner en marcha planes de activación con mayor grado de certeza sobre la dirección estratégica de las medidas.

Figura 4 Modelo de triangulación



Lo importante es recordar que una medida o mensaje que obtiene buenos resultados por sí solo en las pruebas no siempre es el «mejor mensaje». Una medida/mensaje eficaz debe mostrar buenos resultados en las pruebas y, al mismo tiempo, causar un efecto en los factores clave impulsores de la reputación y dar respuesta a las preocupaciones sobre el sector de las partes interesadas.

¿CÓMO PODEMOS AYUDAR A NUESTROS CLIENTES A IMPLEMENTAR LAS CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN?

La entrega de las conclusiones del estudio solo es la mitad de nuestro trabajo. También ayudamos a los clientes a alinear e integrar medidas para dar respuesta a problemas estratégicos sobre la reputación. El alineamiento ayuda a los clientes a tomar mejores decisiones empresariales. Un taller de «alineamiento» o «planificación de acciones» puede ayudar a las distintas audiencias de partes interesadas internas a abordar las conclusiones del estudio y aplicarlas a su actividad cotidiana. Estas actividades de alineamiento también nos permiten estrechar las relaciones con nuestros clientes.

¿QUÉ SERVICIOS/PRODUCTOS OFRECEMOS A LOS CLIENTES QUE ESTÁN EN CRISIS?

El objetivo de Ipsos Corporate Reputation es ayudar a los clientes a evitar las crisis mediante el estudio prospectivo de la reputación. No obstante, a menudo incluso los clientes que vigilan de cerca su reputación se ven afectados por acontecimientos que escapan a su control.

Cuando las crisis estallan, estamos preparados con nuestra herramienta Crisis Management Monitor. Podemos acudir rápidamente en su ayuda con la herramienta CMM para determinar la dimensión del problema y su impacto, así como cuál es la mejor forma de hacer comunicaciones sobre la cuestión para reducir su dimensión e impacto.

¿CONTAMOS CON UNA BASE DE DATOS DE NORMAS?

Ipsos dispone de una base de datos de normas que abarca países y audiencias de todo el mundo. La base de datos de normas se amplía constantemente para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.



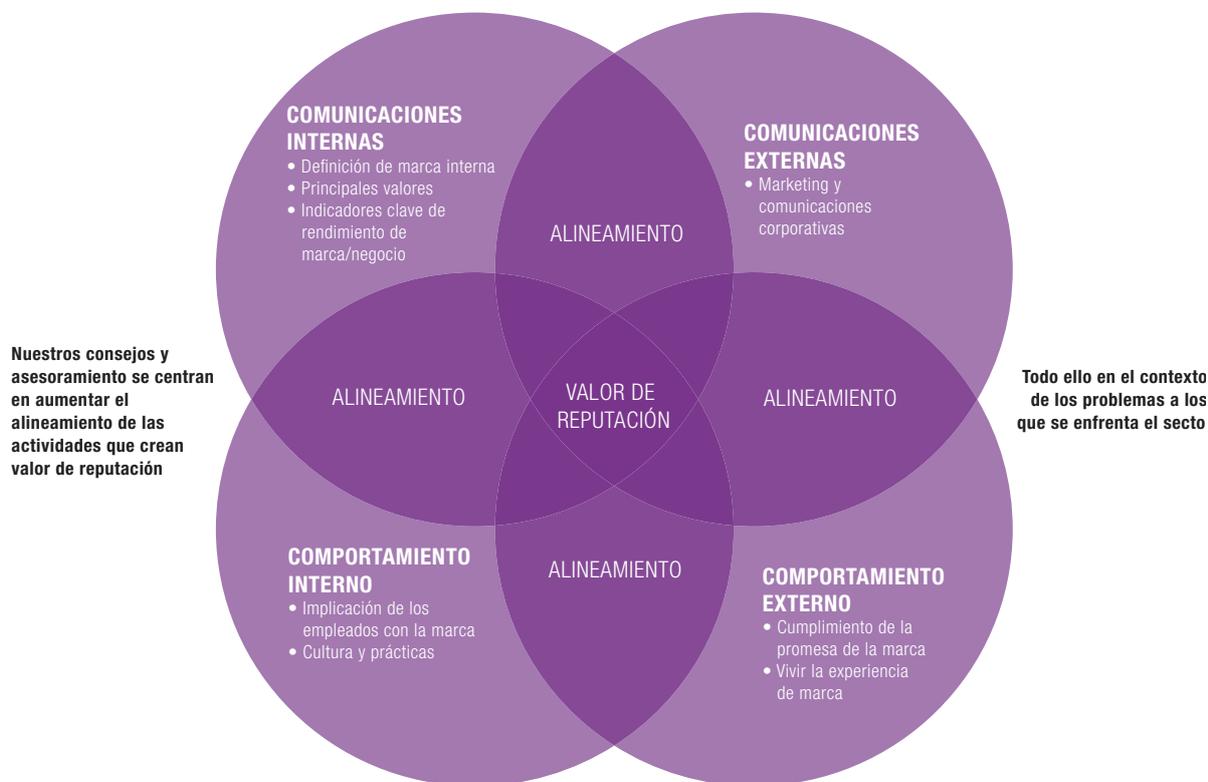
¿DÓNDE ENCAJA LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA (SOSTENIBILIDAD) EN EL MODELO DE REPUTACIÓN?

Para que los modelos de responsabilidad corporativa (RC) sean eficientes, deben generar sinergias con sus atributos impulsores (los que tienen una relación directa con su negocio) y dar respuesta a los problemas a los que se enfrenta su empresa o sector (véanse las cuestiones expuestas en el apartado «Triangulación»).

Al personalizar de forma adecuada sus actividades y comunicaciones de RC para que se ajusten a las fortalezas clave de su organización, se contribuye a generar credibilidad y confianza y, en última instancia, mejora su reputación. Se pueden aprovechar los puntos fuertes centrales para compensar las debilidades que inciden negativamente en la reputación.

Además del alineamiento de las actividades de RC, las empresas también deberían comprender la eficacia que tienen sus actividades. Combinamos el enfoque sobre la reputación corporativa y el alineamiento de la RC con la evaluación del programa para determinar la eficacia global de la RC.

Figura 5 Alineamiento interno/externo: es necesario que haya coherencia entre lo que dice y lo que hace, tanto en el seno de su organización como en el exterior.



REPUTACIÓN CORPORATIVA

Milorad Ajder Global Service Line Leader, Corporate Reputation, Ipsos

Trent Ross Chief Research Officer, Corporate Reputation, Ipsos

The **Ipsos Views** white papers are produced by the **Ipsos Knowledge Centre**.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

