

Riesgos Reputacionales: Cómo Detectarlos, Prevenirlos y Abordarlos



Gabriel Cecchini
9 de Octubre, 2018
Santiago de Chile

**¿De qué hablamos cuando hablamos de
reputación?**

*“Lose money for the firm and I will be understanding;
lose
a shred of reputation for the firm and I will be ruthless”*

Warren Buffett a empleados de firma Salomon
Brothers posterior al escándalo de 1991

¿De qué hablamos cuando hablamos de reputación?

Reputación:

conjunto complejo de **creencias, percepciones y opiniones**

que distintos **grupos de interés** tienen con respecto a una organización que se ha ido formando a través de **expectativas, experiencias, mensajes y conversaciones** a los que éstos se han visto expuestos.

¿De qué hablamos cuando hablamos de reputación? (cont.)

- Reputación como resultado del comportamiento organizacional, sus valores, decisiones y acciones acumuladas en el tiempo.
- **Bien de carácter intangible, multidimensional y fluido.** Es el resultado de una evaluación pública de los recursos organizacionales y de las capacidades de la empresa.
- Las organizaciones son juzgadas no simplemente por la calidad de sus productos o servicios sino por **cómo llevan adelante** sus acciones y relaciones con sus diferentes grupos de interés.

El valor de la reputación

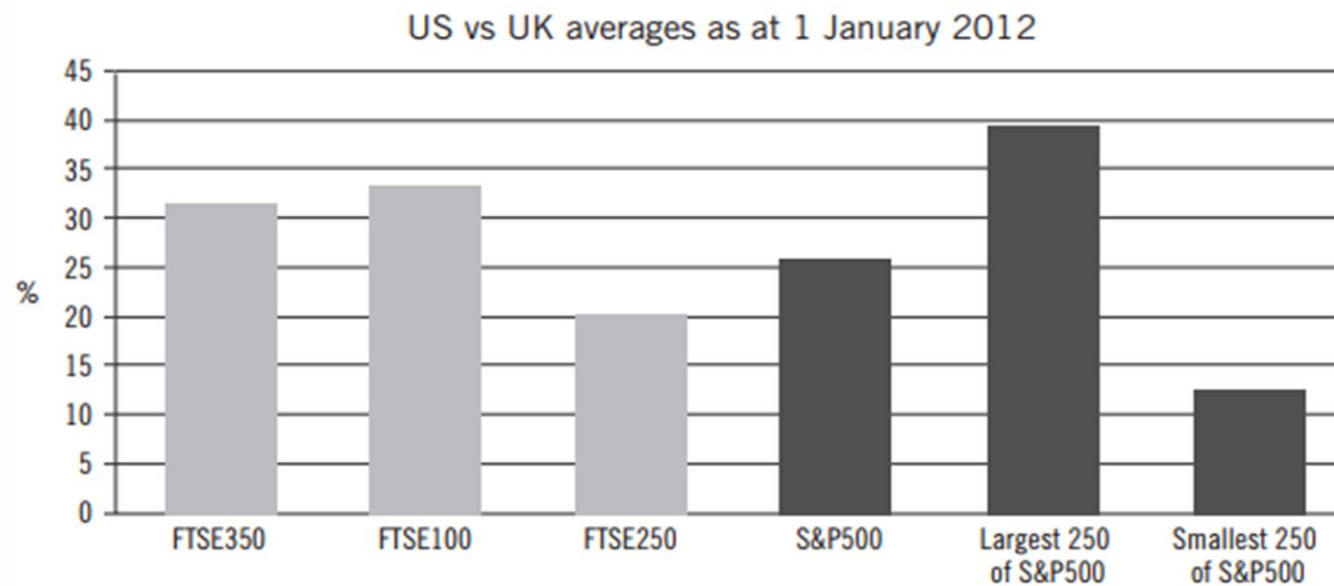
- Distintos reportes y estudios afirman que la reputación corporativa es **uno de los activos más importantes de una organización** y que el riesgo reputacional es una de las más relevantes amenazas que puede enfrentar.
- La reputación es una parte importante de los activos de una empresa junto a los bienes “tangibles” (por ej., capital financiero, inventario, inmuebles, etc.); de hecho, muchos estudios demuestran que crecientemente **gran parte del valor de una empresa está basado en este “intangible”**.

El valor de la reputación (cont.)

- Distintos estudios estiman que la reputación de una organización puede representar **entre un 20-30 por ciento del valor de mercado** de una empresa.
- Echo Research afirma que el valor combinado de las reputaciones de todas las compañías del S&P 500 es de casi 3 billones de dólares o el **22 por ciento de su market cap**.
- En estudio de 2012 (“The Impact of Reputation on Market Value”), se atribuyó al factor reputación el 26 por ciento del total de market cap de empresas S&P 500 (EE.UU.) y más del 30 por ciento en el caso del FTSE100 (U.K.)

El valor de la reputación (cont.)

Figure 1: Reputation Contribution – US and UK



Source: Reputation Dividend

[The Impact of Reputation on Market Value \(2012\) – Simon Cole](#)

Una reputación positiva...

- Crea confianza en los productos y servicios que una empresa brinda.
- Posibilita (mejor) acceso a decision makers (por ej., autoridades regulatorias, de política pública, etc.).
- Atrae y retiene al mejor talento.
- Solidifica la credibilidad con terceras partes (por ej., socios de negocio, proveedores, etc.).
- Sirve como una “señal” de ventaja competitiva para inversores.
- Reputación como “seguro” ante una crisis.

... mientras que una negativa ...

- Pérdida de ganancias y clientes.
- Pérdida de confianza por parte de inversores que impacta en valor de mercado, aumenta el costo de capital, préstamos, deuda, etc.
- Altos costos de recuperación, por penalidades o multas.
- Pérdida de negocios y competitividad.
- Atrasos o cancelaciones de planes de negocio.
- Bajas en Directorios (Board) y Senior Management.
- Se vuelve más difícil atraer al mejor talento.
- Mayor vulnerabilidad a la hora de una crisis propia o sectorial.

Reputación: más allá de la marca

De reputación como marca...:

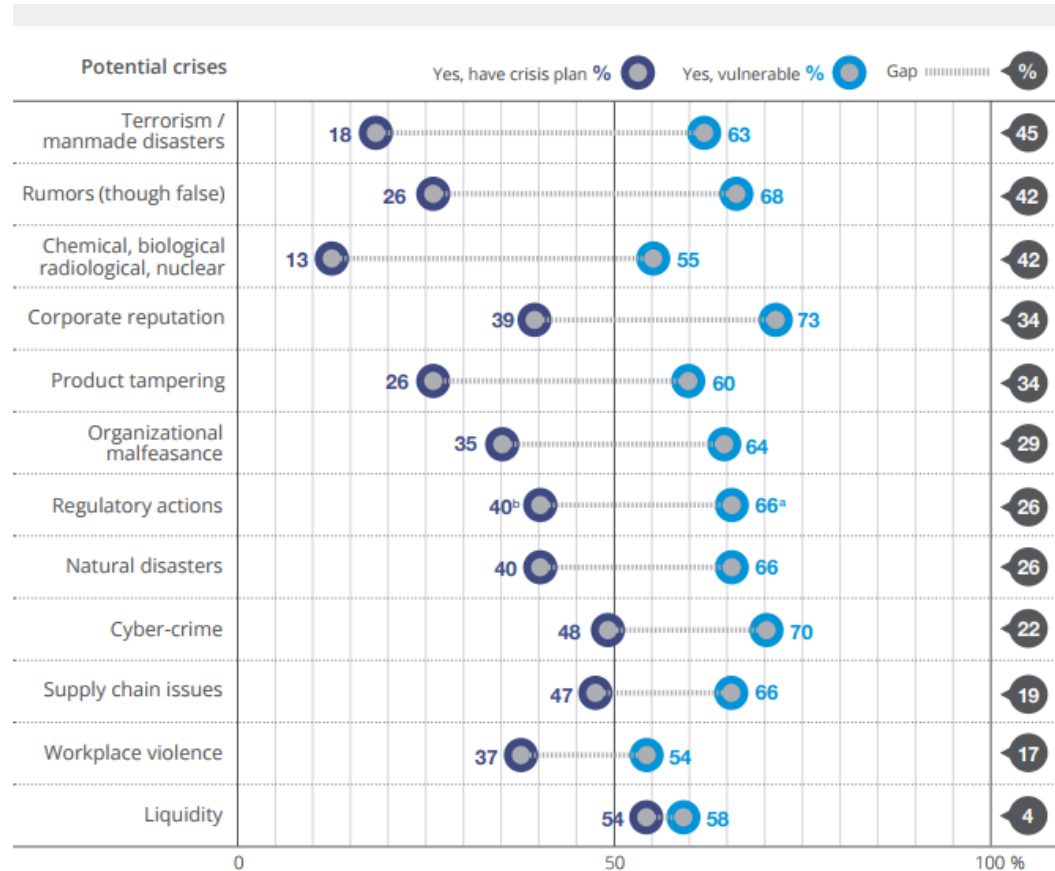
- experiencias directas con respecto a productos o servicios;
- época de medios de comunicación tradicionales;
- gestionada por marketing y PR.

A reputación como asunto (y riesgo) estratégico:

- sistema de creencias colectivo sobre cómo una organización se comporta basado en confianza de/con stakeholders internos y externos;
- ecosistema de comunicaciones digitales globales que permiten a grupos de interés estar al tanto de problemas e incongruencias entre lo que las empresas “dicen” y “hacen”;
- supervisada y gestionada desde lo más alto de la organización.

¿De qué hablamos cuando hablamos de riesgo reputacional?

¿De qué hablamos cuando hablamos de riesgo reputacional?



^a83% life sciences/healthcare

^b37% life sciences/healthcare (so in spite of higher vulnerability, fewer than average have a crisis plan)

[A Crisis of Confidence Survey – Forbes & Deloitte \(2016\)](#)

¿De qué hablamos cuando hablamos de riesgo reputacional? (cont.)

- Riesgo reputacional: impacto, favorable o desfavorable, que un determinado hecho, suceso o decisión organizacional causa en la reputación de la empresa.
- (Meta)Riesgo de carácter **estratégico, emergente y amplificador** que se apoya/agrega a otros riesgos e incorpora implicaciones positivas o negativas a la materialización de esos otros riesgos que afectan a la organización (Andrea Bonime-Blanc 2014).
- Riesgo estratégico debido a que **impacta en la planificación y toma decisiones en los más altos niveles de la organización**, afectando su capacidad de **llevar a cabo su visión** y operar de manera efectiva.

Brecha reputación-realidad

- Cuando la reputación es diferente del carácter o comportamiento real de la empresa; y puede ser mejor o peor: cuando la reputación es **más positiva que su realidad subyacente**, esta brecha plantea un riesgo **substantial**.
- Tarde o temprano, será inevitable que esta brecha sea puesta en evidencia: la reputación se nivelará a la “realidad” de la organización.
- Para acortar la brecha: se debe o mejorar la habilidad para cumplir con las expectativas o reducir estas últimas prometiendo menos de lo que es factible realizar.

Brecha reputación-realidad (cont.)

- Es una obligación fiduciaria del Directorio y del CEO **achicar tanto como sea posible la brecha** entre reputación y realidad, así como lo es el deber de mejorar la performance financiera.
- Es necesario estar al tanto de **creencias y expectativas cambiantes de los stakeholders**: cuando estos últimos cambian y el comportamiento de la empresa permanece igual, la brecha se agranda y, por ende, el riesgo reputacional.

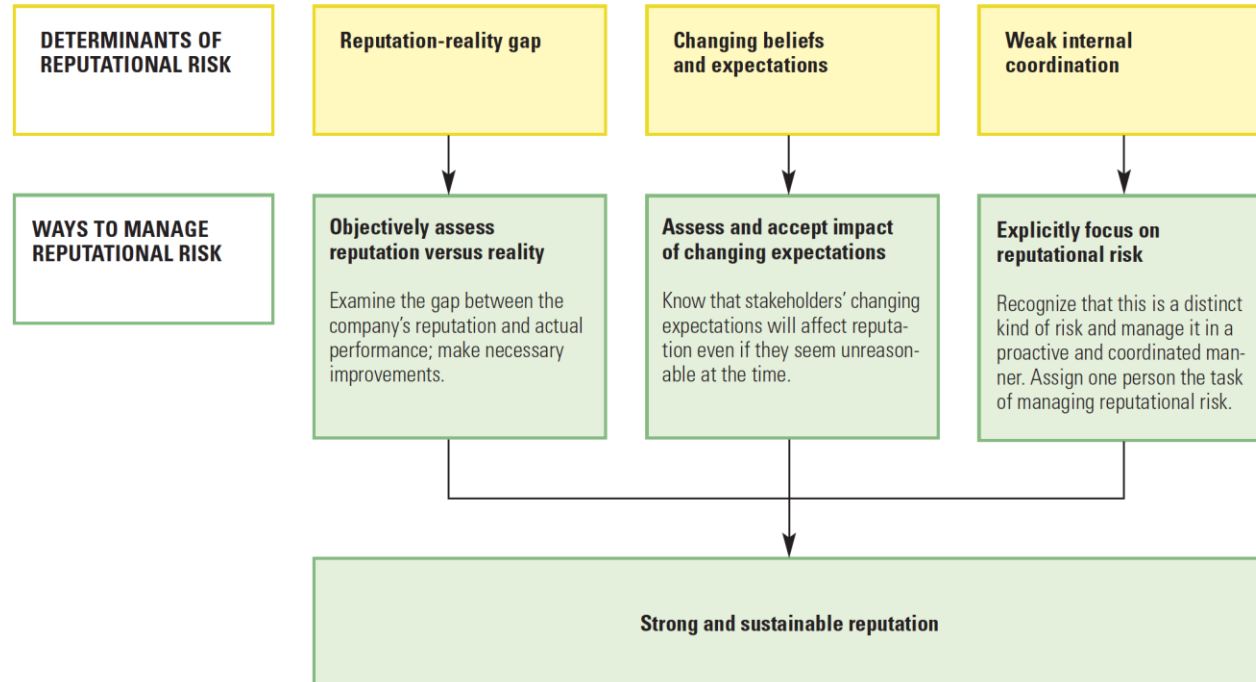
Cómo gestionar el riesgo reputacional

- Los enfoques tradicionales de riesgo aplicado a reputación, usualmente no sirven porque están muy focalizados en evitar el riesgo o minimizar pérdidas de bienes siempre vistos desde dentro de la organización.
- Por el contrario: riesgo reputacional exige que la organización lleve a cabo el **ejercicio de verse desde afuera** a la hora de relacionar reputación con protección y creación de valor, resultados estratégicos, etc.
- Evaluar la reputación de la empresa entre los stakeholders a través de análisis desde adentro para afuera (**cómo la organización ve su entorno**) y, sobre todo, **desde afuera para adentro (como nos ven)**.

Cómo gestionar el riesgo reputacional (cont)

A Framework for Managing Reputational Risk

Understanding the factors that determine reputational risk enables a company to take actions to address them.



[Robert Eccles et al / Reputation and its risks – Harvard Business Review \(2007\)](#)

¿ De quién es la responsabilidad?

- La **supervisión** del riesgo reputacional **recae en primer lugar en el Directorio**: uno de los roles claves del gobierno corporativo moderno debe ser la mejora y la protección de la reputación corporativa.
- El rol del Directorio no debe limitarse con una supervisión de la gestión clásica del riesgo, sino que **se debe determinar el impacto (negativo como positivo) sobre la reputación de cada decisión estratégica** que se tome.
- De acuerdo a diversos marcos regulatorios de gobierno corporativo, **los miembros del Directorio tienen una obligación legal de considerar los factores reputacionales**.

¿De quién es la responsabilidad? (cont.)

- **Rendir cuentas a los accionistas y ante otros grupos de interés** para asegurar que las comunicaciones desde y hacia ellos sean efectivas.
- Asegurar que las **relaciones con grupos de interés sean monitoreadas efectivamente** a través de la recolección y evaluación de información apropiada.
- **CEO como responsable principal y de última instancia** de la gestión de la reputación.
- La gestión cotidiana debe estar a cargo de un **equipo cros-funcional** que incluya risk management, compliance, comunicaciones internas y externas, recursos humanos y operaciones.

¿De quién es la responsabilidad? (cont.)

Chart 7: The risk landscape, 2017 and 2016

2017		2016	
1	Operational	1	Cyber security
2	Emerging technology	2	Regulatory
3	Reputational/brand	3	Emerging technology
4	Strategic	4	Strategic
5	Cyber security	5	Geopolitical

2017 Global CEO Outlook – KPMG (2017)

¿De quién es la responsabilidad? (cont.)

- Desarrollar y evaluar regularmente una política de reputación que sea cros-funcional y que refleje de manera adecuada el entorno de grupo de interés
- La política debe incluir:
 - investigación y planificación;
 - responsabilidades clave;
 - habilidades y entrenamientos específicos para gestionar la reputación y cómo integrarla en la toma de decisiones
- Asegurar un enfoque integrado a la gestión y evaluación de riesgos reputacionales; la información recabada debe asegurar una visión integral de las actividades organizacionales (por ej., marketing, atención a consumidores, IT, RR.HH., etc.; dependiendo del sector o industria) que afectan (o pueden afectar) la reputación.

Integridad, confianza, reputación

- Las organizaciones son juzgadas no simplemente por la calidad de sus productos o servicios, sino crecientemente por **cómo llevan adelante sus acciones** (de “competencia” a “carácter”, según experto Rupert Younger).
- Este “cómo” se relaciona de manera directa con la **cultura de integridad de la organización - de sus líderes y empleados - y las relaciones de confianza** que es capaz de construir con sus stakeholders.
- A su vez, reputación basada en integridad depende cada vez más de **aspectos de sustentabilidad estratégica o ESG** (Environmental, Social and Governance).

Integridad, confianza, reputación



¿Qué aspectos ESG impactan en la reputación?

ENVIRONMENT

Environmental Footprint

Global pollution (Climate change and GHG emissions)

Local pollution

Impacts on ecosystems and landscapes

Overuse and wasting of resources

Waste issues

Animal mistreatment

SOCIAL

Community Relations

Human rights abuses and corporate complicity

Impacts on communities

Local participation issues

Social discrimination

Employee Relations

Forced labor

Child labor

Freedom of association and collective bargaining

Discrimination in employment

Occupational health and safety issues

Poor employment conditions

GOVERNANCE

Corporate Governance

Corruption, bribery, extortion, money laundering

Executive compensation issues

Misleading communication

Fraud

Tax evasion

Tax optimization

Anti-competitive practices

[The 28 RepRisk Issues - RepRisk \(2018\)](#)

¿Cómo se mide el riesgo reputacional?: del caso BP al caso Volkswagen

Case Study Timeline

- 2013** **March-June**
RepRisk identifies reports of inconsistencies between CO2 emissions statistics released by VW and the actual levels of CO2 emitted by the company's vehicles.
- 2015** **September 18**
US EPA accuses Volkswagen of using a "defeat device" that lets its cars produce up to 40 times more pollution than legal limits without being detected.
- September 21**
USD 17.6 billion is wiped off VW's market capitalization.
- September 22**
Volkswagen admits that 11 million cars worldwide are fitted with the defeat devices.
- September 23**
VW's CEO, Martin Winterkorn, resigns.
- September 28**
German prosecutors begin investigating Martin Winterkorn over suspicions of fraud.
- October 28**
Volkswagen Q3 results show a deficit of USD 3.8 billion, the company's first quarterly loss in 15 years.

What RepRisk's data showed before the scandal

June 2013 A report by the NGO International Council on Clean Transportation (ICCT) claimed that carbon emissions declared by carmakers were on average 25 percent higher than the figures communicated. Reportedly, emissions for Audi, BMW, Mercedes-Benz, Peugeot-Citroen, Renault, Toyota, and Volkswagen were higher than the data published by the carmakers.

September 2014 In a report entitled *From Laboratory to Road*, also by the ICCT, it was alleged that car manufacturers in Europe, including Audi, BMW, and Mercedes-Benz, had falsified their fuel consumption statements by up to 50 percent in 2013.

September 2015 The German NGO Deutsche Umwelthilfe accused BMW, Daimler, and Volkswagen of being responsible for tens of thousands of premature deaths caused by air pollution from toxic diesel fumes in Germany. In particular, it criticized the companies for promoting their new diesel vehicles as being clean, while installing substandard catalytic converters and deliberately exceeding legal emission limits by up to 25 times.

RepRisk Case Study Volkswagen - RepRisk AG (2018)

Casos







Susan J. Fowler

Reflecting On One Very, Very Strange Year At Uber

February 19, 2017

Uber: cultura sistemática de discriminación

- Empresa start up privada de mayor valor (USD 68-70 mil millones).
- Posteo en blog de ex empleada (ingeniera) de Uber en Febrero 2017 describe acusaciones de acoso sexual, discriminación, falta de respuesta ante reclamos y posterior retaliación.
- [Reporte de Covington & Burling LLP](#) encargado por el Directorio luego de denuncia fue presentando el 11 de Junio 2017 y recomendando medidas de remediación con respecto a 4 dimensiones: “tone at the top”, confianza, transformación y rendición de cuentas.

RECOMMENDATIONS

We recommend that Uber focus on four prevailing themes with regard to taking the following remedial measures: tone at the top, trust, transformation, and accountability.

I. Changes to Senior Leadership

- Review and Reallocate the Responsibilities of Travis Kalanick.** The Board should evaluate the extent to which some of the responsibilities that Mr. Kalanick has historically possessed should be shared or given outright to other members of senior management. The search for a Chief Operating Officer should address this concern to some extent.
- Use the Chief Operating Officer Search to Identify Candidates Who Can Help Address These Recommendations.** The Board should continue Uber's efforts to bring in a Chief Operating Officer who will act as a full partner with the CEO, but focus on day-to-day operations, culture, and institutions within Uber. The Board should develop a position description that provides clear lines of demarcation between the role that the Chief Operating Officer will be required to play as compared to the role that Mr. Kalanick will play as CEO. Some of the skills and experiences the Board should look for in a COO include: candidates with backgrounds in diversity and inclusion and candidates who are themselves diverse; candidates with experience dealing with organizations that have complicated labor and operational structures; and candidates with experience in improving institutional culture. Candidates who possess these skills and experiences will reinforce the actions resulting from other recommendations, including recommendations relating to tone at the top and the need to focus on diversity and inclusion at Uber.

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)

Entre las recomendaciones específicas, el Reporte estipula:

- Evaluar las **responsabilidades de su CEO** y asignar algunas de ellas a un COO.
- Incrementar el perfil de las unidades y respectivos ejecutivos a cargo de **diversidad e inclusión** dentro de la organización.
- Inclusión de **miembros independientes del Directorio**.
- Implementar un **sistema efectivo y robusto de gestión de denuncias** y quejas, en particular con respecto a asuntos de acoso y discriminación.
- Y...

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)

- **Reformular los valores culturales** de Uber:
 - reforzar trabajo en equipo y respeto mutuo;
 - eliminar valores declamados que solo sirven para justificar comportamiento inapropiado o agresivo, o sumamente competitivo;
 - incentivar al senior management a demostrar los valores de manera cotidiana y moldear una cultura colaborativa e inclusiva, y ser responsables por comunicar dichos valores a todo el personal;
 - no estar conectado 24/7.

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)

Graves consecuencias:

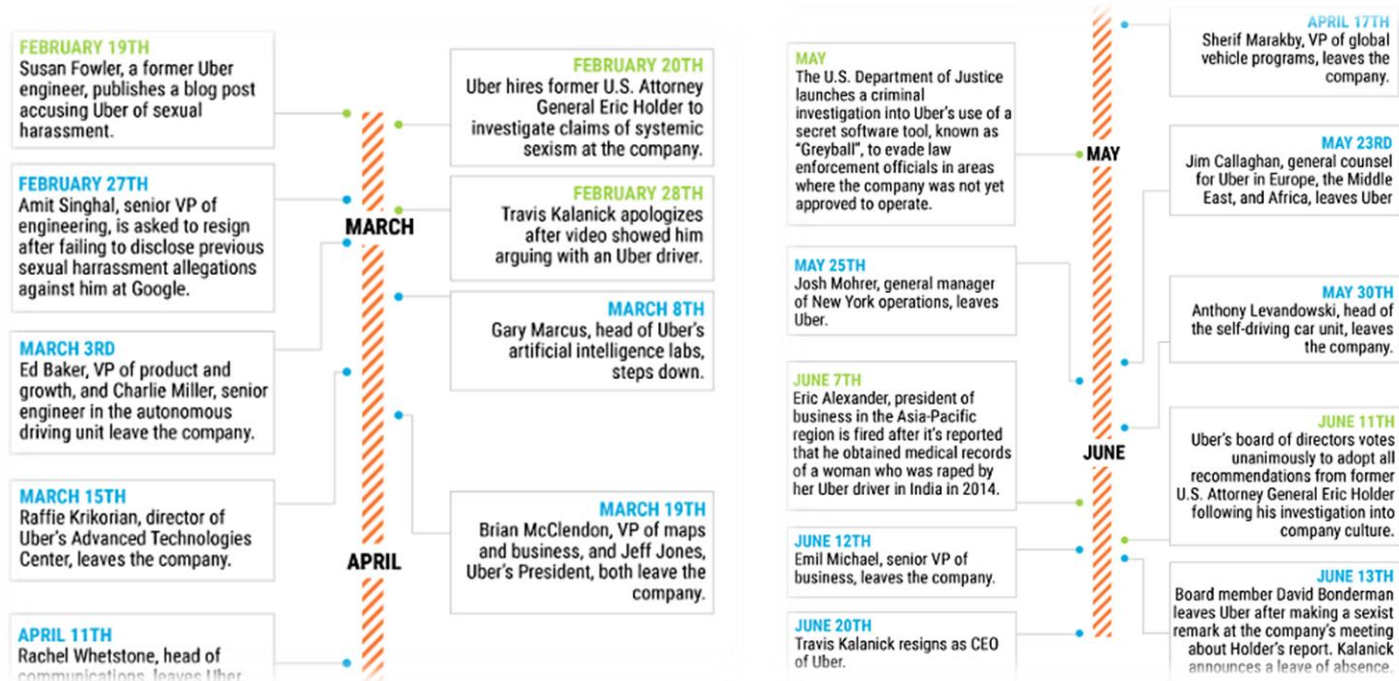
- Más de 20 altos ejecutivos fueron despedidos por acoso y retaliación a otros empleados.
- 4 meses después de publicación de reporte y ante presión de inversores clave, renuncia del CEO Travis Kalanick.
- Renuncia de miembros del Directorio.
- Pérdida de talento (retención como atracción de nuevos ingenieros, ejecutivos).
- Pérdida de usuarios , market share (esp. Lyft), valor (privado) de mercado (intenciones de IPO).
- Visibilización de cultura de acoso y discriminación de género, raza, etc., en todo el sector tecnológico (y problemas simultáneos en otros gigantes del sector como Google, mundo de venture capital, etc.).

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)

Hacia la tormenta (reputacional) perfecta...

- Semanas antes y después de blog de Fowler (Ene/Feb 2017), grupos de sociedad civil iniciaron un boycott #DeleteUber” en redes sociales por “uso” de protesta de taxis; 200,000 clientes dejaron Uber como parte de campaña.
- CEO de Uber es filmado discutiendo e insultando a conductor de Uber; el video se viraliza en redes sociales (Feb 2017).
- Investigación del DoJ (Mayo 2017) sobre uso de software secreto “Greyball” para eludir controles de autoridades en regiones donde la empresa no estaba autorizada a operar.
- Alto ejecutivo de Uber es despedido por haber obtenido de manera ilegal documentos sobre caso judicial que involucraba pasajera de empresa en India (Junio 2017).

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)



[Fortune \(Junio 2017\)](#)

Uber: cultura sistemática de discriminación (cont.)

Harvard
Business
Review

BUSINESS LAW

Uber Can't Be Fixed — It's Time for Regulators to Shut It Down

by Benjamin Edelman

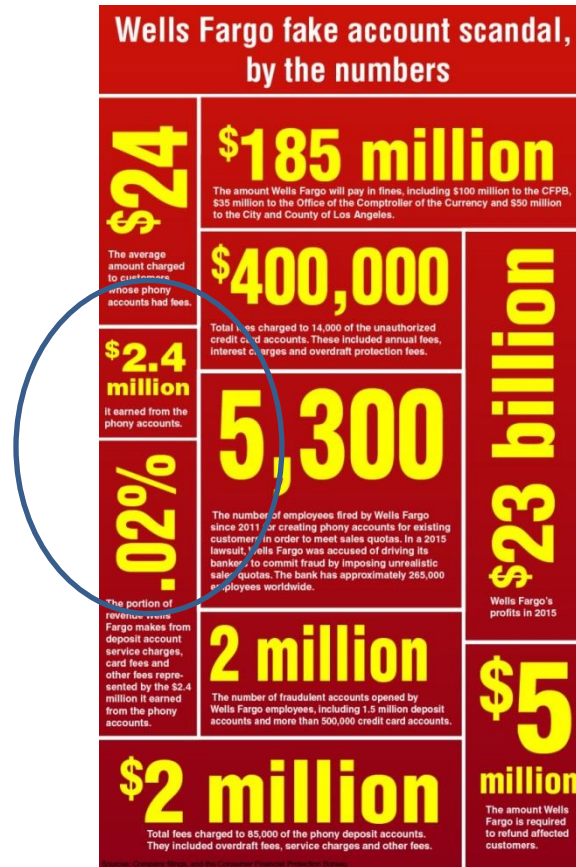
JUNE 21, 2017

 SUMMARY  SAVE  SHARE  **266** COMMENT  **HH** TEXT SIZE  PRINT **\$8.95** BUY COPIES





Wells Fargo: cultura de ventas agresiva



Fuente: CreditCards.com

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

Los problemas salen a la luz...

- En Septiembre 2016, Wells Fargo anunció que pagaría USD 185 millones a autoridades judiciales en EE.UU. por haber permitido que sus empleados abrieran 2.1 millones de cuentas sin la autorización de clientes en un período de 5 años.
- Los gerentes de sucursales comerciales/minoristas tenían metas de ventas diarias que incentivaban la venta de múltiples productos por hogar o cliente “8 X 1” (con bonos que llegaban al 15-20 por ciento de sus salarios).

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

Algunas consecuencias...

- El valor de la acción descendió un 2 por ciento cuando se conoció la noticia y se han mantenido estancadas por un año (mientras que sector bancario creció un 20 por ciento).
- Visita de clientes a sucursales descendió un 10 por ciento año a año el mes siguiente al escándalo; 55 por ciento menos de emisión de tarjetas crédito (Feb 17); 43 por ciento menos cuentas abiertas.
- El CEO debió verte expuesto a interrogatorios por parte del Senado en EE.UU. y tuvo luego que abandonar su cargo, perdiendo parte de sus compensaciones pasadas (igualmente la ex jefa de sucursales minoristas).
- Cambios en estructura y composición del Directorio y Senior Management (incluyendo separación de roles de CEO y Presidente).

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

El Reporte de los Directores Independientes del banco ([“Sales Practices Investigation Report” – Abril 2017](#)) describe que:

Principal Findings

The root cause of sales practice failures was the distortion of the Community Bank's sales culture and performance management system, which, when combined with aggressive sales management, created pressure on employees to sell unwanted or unneeded products to customers and, in some cases, to open unauthorized accounts. Wells Fargo's decentralized corporate structure gave too much autonomy to the Community Bank's senior leadership, who were unwilling to change the sales model or even recognize it as the root cause of the problem. Community Bank leadership resisted and impeded outside scrutiny or oversight and, when forced to report, minimized the scale and nature of the problem.

The former Chief Executive Officer, relying on Wells Fargo's decades of success with cross-sell and positive customer and employee survey results, was too slow to investigate or critically challenge sales practices in the Community Bank. He also failed to appreciate the seriousness of the problem and the substantial reputational risk to Wells Fargo.

Corporate control functions were constrained by the decentralized organizational structure and a culture of substantial deference to the business units. In addition, a transactional approach to problem-solving obscured their view of the broader context. As a result, they missed opportunities to analyze, size and escalate sales practice issues.

Sales practices were not identified to the Board as a noteworthy risk until 2014. By early 2015, management reported that corrective action was working. Throughout 2015 and 2016, the Board was regularly engaged on the issue; however, management reports did not accurately convey the scope of the problem. The Board only learned that approximately 5,300 employees had been terminated for sales practices violations through the September 2016 settlements with the Los Angeles City Attorney, the OCC and the CFPB.

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

El Reporte de los Directores Independientes del banco ([“Sales Practices Investigation Report” – Abril 2017](#)) describe que:

Finally, until as late as 2015, even as sales practices were labeled a “high risk” in materials provided to the Risk Committee of the Board, there was a general perception within Wells Fargo’s control functions that sales practice abuses were a problem of relatively modest significance, the equivalent of a tolerable number of minor infractions or victimless crimes. This underreaction to sales practice issues resulted in part from the incorrect belief, extending well into 2015, that improper practices did not cause any “customer harm”; and “customer harm” itself was narrowly construed to mean only financial harm such as fees and penalties. This flawed perspective made it easy to undervalue the risk to Wells Fargo’s brand and reputation arising from the misuse of customer information and the breaches of trust occasioned by improper sales practices.

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

El reporte de los directores independientes del banco ([“Sales Practices Investigation Report” – Abril 2017](#)) determinó que los siguientes factores llevaron al banco a caer en prácticas indebidas de ventas en sus sucursales bancarias (minoristas):

- **Distorsión de cultura de ventas y sistemas de compensación** por incentivos combinado con una gestión de ventas agresiva.
- CEO John Stumpf (que tuvo que renunciar) que se apoyó excesivamente en décadas de éxitos pasados y satisfacción de consumidores y que fue muy lento a la hora de abordar el problema y ser capaz de percibir los significativos riesgos reputacionales.
- Funciones de control descentralizadas.
- Reporting incompleto e inadecuado al Directorio : no sabían que 5300 empleados habían sido despedidos por violaciones a prácticas de ventas hasta el momento en que el escándalo se hizo público.

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

Y un año después...



Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

- Wells Fargo anuncia (Agosto 2017) que luego de una evaluación más profunda encontró un 1.4 millones de cuentas abiertas “potencialmente no autorizadas” por clientes, **sumando un total de 3.5 millones de cuentas aparentemente fraudulentas.**
- Un mes antes (Julio 2017), **se descubren controles inadecuados en venta innecesaria de seguros** a 570 mil clientes que tenían créditos para comprar automóviles.
- Simultáneamente: otras 528 mil **cuentas abiertas de manera inapropiada para pagos online de cuentas.**
- Nuevas consecuencias: **investigación abierta por DoJ**; cargo penales probables; nuevas multas; nuevas demandas por parte de privados (clientes, accionistas) y ex empleados, incluyendo whistleblowers. Se estima que lleva gastados USD 525 millones hasta el momento.

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

Y dos año después...

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)



Donald J. Trump ✓

@realDonaldTrump

Following



Fines and penalties against Wells Fargo Bank for their bad acts against their customers and others will not be dropped, as has incorrectly been reported, but will be pursued and, if anything, substantially increased. I will cut Regs but make penalties severe when caught cheating!

10:18 AM - 8 Dec 2017

Wells Fargo: cultura de ventas agresiva (cont.)

- Reserva Federal de EE.UU. **restringe el crecimiento del banco** en razón de los abusos a consumidores y violaciones de políticas de compliance (Febrero 2018).
- Wells Fargo acuerda pagar **1000 millones de dólares** por casos de seguros de automotores y prácticas hipotecarias **sin consentimiento de usuarios** (Abril 2018).
- Multa de **USD 480 millones** en caso de inversores que reclamaron falta de divulgación por parte del banco de hecho de creación de cuentas falsas (Mayo 2018).
- Acuerda pagar multa de **2.1 mil millones de dólares** por su rol en burbuja inmobiliaria y venta de hipotecas de manera inapropiada (Agosto 2018).

Otros casos...

MCC 2017 ranking ¹	Company name	Peak RRI in 2017 ²	Sector	Country of headquarters
#1	The Weinstein Company	92	Media	United States of America
#2	Kobe Steel Ltd (Kobelco)	87	Industrial Metals	Japan
#3	J&F Investimentos SA	83	Food and Beverage; Personal and Household Goods	Brazil
#4	Appleby Global Group Services Ltd (Paradise Papers)	82	Support Services (Industrial Goods and Services)	Bermuda Islands (UK)
#5	Stalreiniging Barneveld (Chickfriend)	82	Support Services (Industrial Goods and Services)	Netherlands
#6	Equifax Inc	79	Financial Services; Support Services (Industrial Goods and Services)	United States of America
#7	Rolls-Royce Holdings PLC	75	Aerospace and Defense; Industrial Engineering	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
#8	Odebrecht SA	74	Construction and Materials	Brazil
#9	Petroleos de Venezuela SA	73	Oil and Gas	Venezuela
#10	Transnet SOC Ltd	73	Industrial Transportation	South Africa

RepRisk Special Report

Most Controversial Companies (MCC) 2017

January 2018

[Most Controversial Companies 2017 Report – RepRisk AG \(2018\)](#)

Otros casos (positivos...)



Starbucks to Close 8,000 U.S. Stores for Racial-Bias Training After Arrests



How Apple Thrived in a Season of Tech Scandals



Paul Polman @PaulPolman · 14 ago.

At @Unilever we work with our suppliers & partners to ensure we take responsibility for entire value chain – including digital. We constantly review and improve. Trust and transparency increasingly vital to us and consumers @keithweed

Traducir Tweet



When it comes to influencer relationships, it's complicated

Unilever's Keith Weed calls time on fake followers and bots

unilever.com

United CEO on transporting migrant children separated from parents: 'We want no part of it'



Integridad & Reputación: dos caras de la misma moneda

- Los riesgos reputacionales no deben seguir siendo pensados desde de un marco de riesgo clásico que no tome en cuenta el impacto de decisiones estratégicas desde el punto de vista de los valores e intereses (cambiantes) de sus múltiples stakeholders.
- El daño a la reputación es más costoso que el impacto directo de las decisiones o eventos que lo causaron (que fueron subestimados o estuvieron fuera del radar).
- Efecto dominó: una vez desatado el primer problema, es más probable que salgan a la luz otros problemas relacionados.

Integridad & Reputación: dos caras de la misma moneda (cont.)

- En todos los casos: **núcleo relacionado con fallas en la cultura de integridad de la empresa** y sus pilares fundamentales: “tone at the top”; rendición de cuentas; programas de incentivos razonables; etc.
- La existencia de **una buena cultura corporativa de integridad dentro de un esquema sólido de gobierno corporativo es un driver fundamental para una buena reputación** (y la gestión de su riesgo).

Muchas gracias

Gabriel Cecchini
@GabrielCecchini