

2do. CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DEL SECTOR BANCARIO DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



@SuperdeBancosRD

#2doCongresoSIB #SIBRD



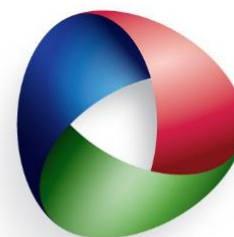
CONFERENCIA

“La gestión del riesgo reputacional: Reflexiones y experiencias”

LUIS MOLINA ACHÉCAR

Presidente

-  BHDLeon
-  BHDLeon
-  Banco BHD León
-  BHDLeon
-  BHDLeon
- #BHDLeón
- #MejoraTuMundo
- #GenteBHDLeón
- #2doCongresoSIB
- #SIBRD



Banco
BHD León

1 | TRES MENSAJES CENTRALES

La mayoría de los casos de entidades que han estado sometidas a una crisis reputacional ha sido debido a factores internos y a prácticas de la propia entidad. Aunque otros casos se han originado por situaciones exógenas a las mismas.



Ninguna organización está exenta de experimentar eventos que puedan afectar su reputación, de ahí que lo prudencial es la prevención y la adecuada preparación.



La experiencia indica que una crisis reputacional no es la que destruye a una empresa sana, sino un manejo inadecuado de la misma.



TEMARIO

1

Consideraciones sobre
riesgo reputacional

2

Mitigación del riesgo
reputacional

3

Gestión de situaciones de
crisis reputacional



ACONTECIMIENTOS DEL SIGLO XXI que no han favorecido la reputación de las empresas

2001

ENRON solicita protección por bancarrota y desata un escándalo que conmovió a la bolsa de valores y dio lugar a la Ley Sarbanes-Oxley.

2003

PARMALAT (Italia) en medio de un escándalo por fraude.

2003

REPÚBLICA DOMINICANA enfrenta una crisis financiera que originó una caída del PIB de US\$2,094 millones y del per cápita en US\$293 mil.



ACONTECIMIENTOS DEL SIGLO XXI que no han favorecido la reputación de las empresas

2008

ESTADOS UNIDOS enfrenta la crisis financiera “hipotecas subprime” que se extendió a Europa y otros continentes y originó una recesión mundial nunca antes vista desde La Gran Depresión con la caída del PIB mundial en US\$3,300 millardos (billions) y del per cápita de US\$484.

2010

BRITISH PETROLEUM conmocionó al mundo por el desastre medioambiental más grande de la historia.

2015

VOLKSWAGEN reconoció la manipulación de 2.4 millones de vehículos durante seis años con la instalación de un programa para esquivar los límites de emisiones de gas de manera deliberada.



ACONTECIMIENTOS DEL SIGLO XXI que no han favorecido la reputación de las empresas

2017

EQUIFAX anuncia que ha experimentado un incidente de ciberseguridad que posiblemente ha impactado la información de aproximadamente 143 millones de personas en Estados Unidos.



“La **reputación corporativa** es el **reconocimiento** que los **stakeholders** de una organización hacen de su **comportamiento corporativo** mantenido a lo largo del tiempo a partir del **grado de cumplimiento** de sus compromisos con relación a sus **clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general**”.

Justo Villafañe



La **reputación de una organización** depende de cómo los grupos de interés (stakeholders) perciben los siguientes tres **atributos claves** de la misma:

COMPETENCIA

Generar confianza a través de resultados financieros, calidad, experiencia, y respuesta a las crisis.

TRANSPARENCIA

Crear confianza a través de la integridad, apertura, demostración de valores corporativos y comportamientos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Demostrar consideración por los grupos de interés y las dolencias de la sociedad.





Es un proceso que implica esfuerzos, recursos, tiempo, coherencia, consistencia, mantenimiento.

Riesgo reputacional es el daño potencial a la reputación de una entidad, ocasionado por situaciones internas o externas a la misma, que crean una percepción negativa de esta en sus grupos de interés.

- Clientes
- Autoridades
- Empleados
- Medios de comunicación y redes sociales
- Proveedores
- Colectividad



Una encuesta de *Forbes* conducida por Deloitte (2015) arrojó que las áreas de crisis donde los participantes se sentían más vulnerables eran:

1. Reputación corporativa (73%)

2. Crímenes cibernéticos (70%)

Estos resultados son consistentes con previas encuestas en las cuales la ética y la integridad encabezaban las mismas.



Para las entidades financieras,
uno de los mayores riesgos, sino el mayor,
es el riesgo reputacional.



POSIBLES CAUSAS DEL RIESGO REPUTACIONAL EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

- Rumores
- Robo de información
- Fraudes
- Asaltos
- Fallas tecnológicas
- Sabotajes
- Ciberataques
- Luchas internas de poder
- Lavado de activos
- Malversación de fondos
- Maltrato e irrespeto a clientes
- Comportamiento inapropiado de directivos y personal
- Incumplimiento de normas y regulaciones

Y MUCHAS MÁS.



Para las entidades de intermediación financiera, el riesgo reputacional está asociado a una percepción negativa sobre la organización por parte de los grupos de interés **que mina la CONFIANZA en la misma** y afecta adversamente la capacidad de esta para mantener las relaciones comerciales existentes, o establecer nuevas, y continuar accediendo a fuentes de fondeo.



La **REPUTACIÓN** es la determinante de la **CONFIANZA** en una entidad financiera.
Cuando esta pierde la credibilidad,
lo ha perdido todo.



“Toma **veinte años**
construir una reputación y
cinco minutos destrozarla”.

Warren Buffett



TEMARIO

- 1 Consideraciones sobre riesgo reputacional
- 2 Mitigación del riesgo reputacional
- 3 Gestión de situaciones de crisis reputacional



1. El fundamento para mitigar los daños reputacionales es mediante la adopción de una filosofía de gestión y una **cultura** que cree consciencia en la organización del valor de la reputación y por ende la necesidad de cuidarla.
2. La mejor **prevención** es mediante una gestión competente, holística y ética de la entidad financiera.
3. El liderazgo de la entidad garantiza la **preparación** de la organización ante la eventualidad de crisis y eventos de riesgos reputacionales dotándola de las unidades funcionales, recursos y herramientas que sean necesarias.



cultura

El fundamento para la mitigación del riesgo reputacional es la creación de consciencia en la organización de su importancia y de una filosofía de gestión que sea coherente con ese propósito.

Esta es una función del liderazgo de la institución que es a quien le corresponde la articulación del propósito de la misma.

Esto implica claridad sobre nuestra razón de ser como organización.



“El modo de lograr una
buena reputación es procurar
ser lo que se desea ser”.

Sócrates



cultura

Función de la entidad en la sociedad

Lo más importante que una entidad puede hacer por la sociedad es desempeñar en forma competente y ética la función para la cual existe.

Para la universidad, enseñar; para el hospital, curar; para la empresa, producir bienes y servicios, y para los **bancos**, movilizar el ahorro, cuidarlo, convertirlo en préstamos y ofrecer medios de pagos, contribuyendo así al desarrollo económico y el bienestar de las personas.



cultura

Filosofía de la gestión (I)

Un primer enfoque es el de aquellos que siguen al pie de la letra el principio fundamental de la administración financiera de que **“el accionar de la gerencia debe estar orientado a maximizar el valor del patrimonio de la empresa; es decir, a crear valor para los accionistas”**.

O como dice Milton Freidman: **“La única responsabilidad de las empresas es incrementar los beneficios siempre que se mantengan dentro de las reglas de juego; es decir, se integren en una competencia abierta y libre sin engaño de fraude”**.

ENFOQUE EN LOS BENEFICIOS.



cultura

Filosofía de la gestión (II)

Un segundo enfoque es el adopta como principio que “**las utilidades son un premio, el resultado del trabajo bien hecho**”.

Esto no significa que las entidades no aspiren tener buenas utilidades. Aquellas que tienen rendimientos por debajo del costo de capital son socialmente irresponsables porque desperdician los recursos de la sociedad.

Este enfoque es más afín con lo que se espera de un banco:
Un enfoque prudencial, orientado a cumplir con la función que la sociedad espera de él y que privilegia los intereses de sus depositantes, clientes y la sociedad.

ENFOQUE SOCIAL.



cultura

¿Qué clase de cultura queremos?

Según J. Champy, las reglas de buen gobierno para las empresas eficientes de negocios se determinan hoy por su cultura, no por su estructura organizacional.

La forma en que la organización se apodera de una filosofía de gestión centrada en el cliente, prudencial, responsable y consciente de su rol en la sociedad, es mediante una cultura que asuma estos **valores**.



cultura

Propósito institucional del Banco BHD León:

**Ser una institución
de éxito económico y
de éxito humano.**



cultura

Ejemplo de intervención cultural (I)

“Un banco es lo que es por su gente”.



cultura

Ejemplo de intervención cultural (II)

MANIFIESTO BHD

“Para nosotros, el dinero no tiene ningún valor en sí mismo. Lo que lo hace valioso es el destino que nuestros clientes le dan y lo que este hace por ellos. Por eso lo cuidamos tanto. Por eso antes de tomar una decisión siempre pensamos las cosas dos, tres o más veces. Para nosotros, lo que nuestros clientes depositan diariamente no son papelitos de colores. Son sus sueños. No son números fríos que ingresamos a las computadoras. Son sus ilusiones, su seguridad, su vida. Nosotros vemos el dinero así. Por eso lo cuidamos tanto”.



Comercial “Papелitos de colores”



prevención

Lecciones aprendidas de la crisis de 2003

Una de las conclusiones de la encuesta Gallup-BHD efectuada en 2004 fue que los atributos esperados de un banco se corresponden más con la de una entidad financiera que haga bien su trabajo.

“Que hagan bien lo que tienen que hacer”.

Algo obvio, que gestionemos competentemente la entidad acorde con la función legítima que la sociedad espera de esta.



prevención

Dado que la mayoría de los eventos de riesgos reputacionales son ocasionados por prácticas y situaciones internas de las propias entidades, la mejor prevención es mediante una gestión profesional y ética centrada en los tres atributos claves que construyen una buena reputación:

- **COMPETENCIA**
- **TRANSPARENCIA**
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL**



prevención Enfoque BHD León de RSE:

Responsabilidad
Social Intrínseca
(RSI)

I

Hacer bien
lo que hay
que hacer

Responsabilidad
Social Moral
(RSM)

II

Ser
solidarios

Responsabilidad
Social Estratégica
(RSE)

III

Incorporar
la actuación
social a la
estrategia
empresarial



preparación

¿Con qué contamos?

- Comité de Gestión de Crisis
- Equipo de Manejo de Incidentes
- Manual de crisis
- Unidad de comunicación
- Sistema de monitoreo y alertas
- Asesores externos
- Portavoces entrenados (voceros)
- Código de ética y conducta



TEMARIO

1

Consideraciones sobre
riesgo reputacional

2

Mitigación del riesgo
reputacional

3

Gestión de situaciones de
crisis reputacional



**La gestión de una crisis reputacional
tiene relación con la respuesta
coordinada, eficiente y en el
menor tiempo posible
ante una situación crítica
por parte de la organización.**





¿Cómo se gestionan los eventos?

- 1. Alerta**
- 2. Diagnóstico**
- 3. Planificación**
- 4. Ejecución**
- 5. Control**



SISTEMA DE GESTIÓN DE CRISIS

**Equipo
Diagnóstico**

Equipo Manejo Incidentes

**Comité
Gestión Crisis**

NIVELES DE IMPACTO

(Daños personales / Imagen o reputación /
Impacto legal / Impacto financiero)

**NIVEL
PREVENTIVO**

**NIVEL
CRITICIDAD 1**

**NIVEL
CRITICIDAD 2**

**NIVEL
CRITICIDAD 3**

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

y otros planes de gestión (Plan de Respuesta a Emergencias, Plan de Recuperación ante Desastres, Plan de Continuidad del Negocio, Plan de Asistencia y Contención)

En BHD León manejamos actualmente 20 categorías y 111 casos de riesgos, no limitativos.



RIESGOS DE
COMUNICACIÓN



COMUNICAR

El silencio no es rentable



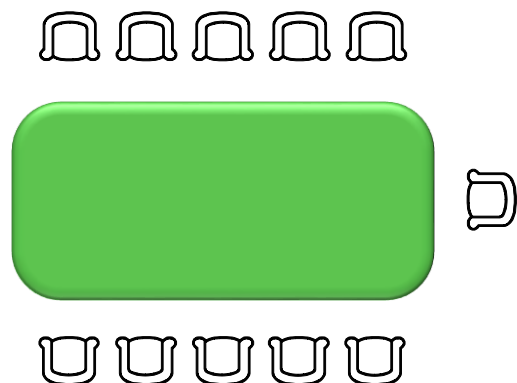
Gestión temprana y efectiva



Errores comunes en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis:

- **Minimizar**
- **Sobre reaccionar**
- **No ser transparentes**





- El Manual de Crisis establece las **acciones de cada integrante**.
- La secretaria del Comité lleva una **bitácora sobre la ejecución del plan de acción y sus resultados hasta que se cierra el evento**.



TRES MENSAJES CENTRALES

- 1** Las crisis son causadas por factores externos e internos y prácticas de la propia entidad.
- 2** Lo prudencial es la prevención y la adecuada preparación.
- 3** El manejo inadecuado de una crisis reputacional es lo que destruye a una empresa sana.



“Pocas ideas en la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico”.

Peter Senge





Banco
BHD León