



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE
GESTIÓN

ANÁLISIS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE UNA ENTIDAD
BANCARIA, PERIODO 2015 A 2019.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

JIMENA PAZ GAHONA GUZMÁN
MATHIAS DANIEL TAPIA CHAMORRO

PROFESOR GUÍA: RICARDO ESPINOZA DÍAZ

VALPARAISO, DICIEMBRE 2020

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradecemos enormemente a nuestras familias, por el gran apoyo que fueron para nuestro proceso de preparación de tesis, por la paciencia y contención. A pesar de ser un proceso arduo y largo, la familia, padres, parejas e hijos fueron un pilar fundamental, cada noche y día trabajando a la par, preocupándose que la comida, la buena energía y la comodidad nunca faltara. Esta tesis refleja esfuerzo de dos familias completas, de una amistad que comenzó a inicios de carrera, que está unida en la culminación y obtención del grado de licenciados, el cual es el inicio para la formación profesional.

También se agradece a cada académico, que cumplieron que el rol de guía y formadores de conocimientos y paciencia, dedicados a encaminar y acompañar este proceso, alineando los objetivos de este proyecto como también las emociones que contrajo iniciarlo como culminarlo.

¡Muchas gracias!

ÍNDICE

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
ÍNDICE.....	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	10
CAPÍTULO I: REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	12
1.1 Concepto de reputación.....	12
1.2 Reputación corporativa.....	13
1.3 Dimensiones de la reputación corporativa	15
1.4 Reputación corporativa y sus valores	16
1.5 Reputación, imagen y marca	17
1.6 Gestión de la reputación corporativa	19
CAPÍTULO II: BANCA NACIONAL Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA... 21	21
2.1 Reputación corporativa en el sector bancario.....	25
CAPÍTULO III. CONTROL DE GESTIÓN	27
3.1 Herramientas de control de gestión	27
3.1.1 Mapas estratégicos	28
3.1.2 Vigilancia estratégica	29
3.1.3 Incentivos	29
3.1.4 Cultura organizacional.....	30
3.2 Relación del control de gestión con la reputación corporativa.....	31
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....	33
4.1 Enfoque metodológico	35
4.2 Muestra.....	36
4.3 Recopilación de información.....	37
4.3.1 Fuentes de información	37
4.3.2 Almacenamiento	38
4.4 Validación del instrumento	38
4.5 Limitantes	40
4.6 Análisis de información	41

4.7 Interpretación.....	42
CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	44
5.1. Análisis de industria bancaria en Chile	44
5.1.1 Resultados financieros.....	46
5.1.2 Inversión en Tecnología y ciberseguridad	49
5.2. Análisis del Banco A:	52
5.2.1 Resultados Financieros del Banco A.....	53
5.2.2 Inversión en tecnología y Ciberseguridad del Banco A.....	56
5.2.3 Ámbito de trabajo	58
5.3. Relación de los aspectos relevantes del banco a:.....	61
CONCLUSIONES Y PROPUESTA	66
REFERENCIAS	72
ANEXOS	76
Anexo 1. Categorías y dimensiones.....	76
Anexo 2. Entrevista	77
Anexo 3. Diseño de instrumento	79
Anexo 4. Mapa estratégico, propuesta de mejora.....	80

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1. Componentes para gestionar los riesgos reputacionales	20
Tabla 2. Participación de mercado en total de depósitos y captaciones.....	22
Tabla 3. Participación de mercado en colocaciones	23
Tabla 4. Participación de mercado en inversiones	24
Tabla 5. Riesgos reputacionales en porcentajes	25
Tabla 6. Perspectivas del CMI	28
Tabla 7. Elementos del control de gestión	30
Tabla 8. Relación del control de gestión y reputación corporativa.....	32
Tabla 9. Perfil entrevistado(a).....	36
Tabla 10. Panel de expertos	38
Tabla 11. Principales hitos de las entidades bancarias en Chile	45
Tabla 12. Principales hitos del Banco A.....	52
Tabla 13. Variación de aspectos relevantes.....	61

Tabla 14. Relación de los aspectos relevantes Banco A..... 62

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Colocaciones, captaciones y depósitos entidades bancarias46

Gráfico 2. Inversiones de entidades bancarias.....47

Gráfico 3. Captaciones y depósitos de entidades bancarias.....49

Gráfico 4. Inversión en ciberseguridad 50

Gráfico 5. Gastos en ciberseguridad.....51

Gráfico 6. Participación depósitos y colocaciones en el Banco A con respecto a la Banca53

Gráfico 7. Participación de colocaciones en el Banco A con respecto a la Banca54

Gráfico 8. Participación de inversiones en el Banco A con respecto a la Banca54

Gráfico 9. Porcentaje de recomendaciones por clientes.....55

Gráfico 10. Inversión en TI56

Gráfico 11. Gastos por producto de TI.....57

Gráfico 12. Gastos de capacitaciones59

Gráfico 13. Participación anual de capacitación por categorías 60

CONTENIDO DE ESQUEMAS

Esquema 1. Descripción de reputación13

Esquema 2. Enfoque de reputación14

Esquema 3. Dimensiones de la reputación corporativa16

Esquema 4. Reputación, Marca e Imagen18

Esquema 5. Fases de metodología34

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa estratégico ¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

La reputación corporativa es un recurso intangible que muchas empresas la han incorporado en sus procesos de control, debido a que es un indicador de prestigio y preferencia de los clientes. Pero poco se sabe de la gestión de este intangible, debido a que no es medible y se adapta al nivel de importancia que las organizaciones le entregan. Se define mayoritariamente como una opinión de valor que tiene los clientes hacia una organización, y a partir de esto, es que este proyecto busca identificar que atributos influyen en la reputación corporativa de una entidad bancaria. Este rubro tiene una gran importancia en el mercado financiero de un país, y por lo mismo, la gestión de la reputación va de la mano con la seguridad de las transacciones y tecnologías que los usuarios utilizan para recurrir a los servicios que las entidades le otorgan. Este proyecto busca generar una propuesta de modelo para mejorar la reputación corporativa y maximizar sus beneficios para que las organizaciones gocen de la confianza de sus clientes, y en base a esto, incrementen su participación de mercado, dado a que la competencia bancaria cada vez es más grande, y la ventaja competitiva es fundamental para prevalecer en el mercado.

Palabras claves: Reputación corporativa, Recurso Intangible, Mercado financiero, Gestión

ABSTRACT

Corporate reputation is an intangible resource that many companies have incorporated into their control processes, because it is an indicator of prestige and customer preference. But little is known about the management of this intangible, because it is not measurable and it is adapted to the level of importance that organizations give to it. It is defined mostly as an opinion of value that customers have towards an organization, and from this, is that this project seeks to identify what attributes influence the corporate reputation of a bank. This area is of great importance in the financial market of a country, and therefore, reputation management goes hand in hand with the security of transactions and technologies that users use to use the services provided by the institutions. This project seeks to generate a model proposal to improve corporate reputation and maximize its benefits so that organizations enjoy the trust of their customers, and based on this, increase their market share, given that banking competition is increasingly greater, and competitive advantage is essential to prevail in the market.

Keywords: Corporate reputation, Intangible resource, Financial market, Management

INTRODUCCIÓN

Una encuesta realizada por Deloitte (2013) a ejecutivos de todo el mundo, arrojó que el 87% considera el riesgo reputacional como “más importante” o “mucho más importante” que otros riesgos estratégicos que enfrentan las compañías. Pero los riesgos no son los únicos que importan en temas de reputación para los ejecutivos, sino también el logro de objetivos empresariales.

La reputación necesita gestionarse para que se consigan los beneficios positivos que entrega. Dentro de ellos se encuentra la captación de nuevos clientes, interés y retención del talento, complacer y atraer a inversionistas, mejorar la capacidad negociadora con proveedores, pedir precios más altos y mediante eso mejorar la posición de la empresa (Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2009; Fombrun, Gardberg & Sever, 2000).

La reputación corporativa en las entidades financieras, como son los bancos de Chile, ha sufrido reiteradas caídas de confiabilidad en los últimos años (INC, 2019). La reputación es el recurso intangible que le entrega el prestigio a la institución y credibilidad a sus clientes, la cual dependerá del reconocimiento de la empresa si es buena o mala institución, o si es digna de confiar (Caruana, 1997, como se citó en López, L. D., 2015, p. 5). Estas entidades tienen un rol fundamental en la economía, como lo es la movilización de los ahorros y canalización hacia sus usos más eficientes, proveer liquidez, gestionar riesgos, entre otros (Banco Central, 2019). Los mercados financieros, en especial las entidades bancarias, observan como la reputación está directamente ligada a la supervivencia y a los futuros ingresos de dicha entidad. Los comportamientos deshonestos pueden llevar a beneficios a corto plazo, el cual se consigue a costa de una pérdida de reputación y de ganancias futuras. De este modo, la reputación se convierte en un activo valioso para el sector bancario (Fang, 2005).

Los bancos gestionan la reputación mitigando la serie de riesgos reputacionales que podrían afectar a sus resultados y condiciones financieras. Algunos de estos eventos son los problemas operacionales, hechos delictivos, eventos de ciberseguridad o terrorismo, conductas del personal reñidas con la ética, litigios, entre otros (Banco de Chile, 2019).

Pero gestionar la reputación no se basa solamente en mitigar los riesgos, sino también incorporar una medición periódica de esta, mediante la integración de la reputación corporativa en las estrategias y en la cultura organizacional, pero las empresas no realizan dichos procesos y esto queda demostrado con los resultados que entregó el centro de reputación corporativa de la Universidad de los Andes (2019), exponiendo que sólo una de cada tres empresas en Chile ha implementado o está en proceso de implementar una medición periódica de la reputación. Las empresas declaran medir la reputación, cuando miden un departamento en específico, los que habitualmente son la dirección de recursos humanos, responsabilidad social o comunicación, todo visto desde las áreas de la especialización de cada uno de los departamentos (González, 2012).

Las investigaciones que se han realizado a nivel general sobre la gestión de la reputación abordan temas sobre recursos humanos, comunicación, marketing y responsabilidad social empresarial, pero no han abordado desde la visión de la nueva era que vive la banca a nivel mundial, como lo es la digitalización de la banca, el continuo aumento de las tarjetas bancarias ya sea de crédito o débito, el aumento de las transacciones a través de diversos canales, como internet, cajeros automáticos y POS. Por lo tanto, la manera de gestionar la reputación de las entidades ha ido especializándose ya no solo en controlar los riesgos de lavado de dinero, ni financiamiento del terrorismo, ahora más bien en temas de asegurar procesos bien implementados, poseer sistemas seguros y confiables para los grupos de interés, y cumplir con los estándares de calidad de los productos y servicios ofrecidos.

En base a la poca claridad que se tiene en cómo se gestiona la reputación en las entidades bancarias es que nace la interrogante, ¿Qué aspectos influyen en el grado de reputación en la entidad bancaria? A partir de esta pregunta es que se crea el estudio basándose en una entidad bancaria, que lidera el Ranking Merco en la medición de la reputación en la última década. Con esto se pretende ir observando en qué aspectos dirigen más su atención para controlar la reputación y comparando los procesos de gestión que se encontró en la literatura respecto a la reputación corporativa, viendo desde un aspecto integrador y con la capacidad de lograr medir lo intangible.

Es por lo anteriores que esta tesis se propone como objetivos lo siguiente:

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo general del presente proyecto es analizar la reputación corporativa de una entidad bancaria en el periodo 2015 a 2019, con el propósito de ofrecer desde una perspectiva del control de gestión la solución integradora para potenciar y guiar, en base a la literatura, la gestión de reputación corporativa.

Para desglosar de manera más clara el objetivo general, es que se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir los conceptos relevantes que caracterizan el componente de este proyecto, para tener claridad de los términos de reputación corporativa, banca nacional y control de gestión, mediante un marco teórico.
2. Analizar los aspectos relevantes de la reputación corporativa que presenta la industria bancaria de Chile, para conocer donde se presenta mayor influencia de reputación corporativa y que acciones realizan para conservarla.
3. Identificar la correlación que presentan los aspectos relevantes con la reputación corporativa en las entidades bancarias.
4. Proponer medidas de mejoramiento para la ejecución de las herramientas de gestión que influyen en la medición de la reputación corporativa de la entidad, con el fin de establecer una mejor estrategia de riesgos para la organización.

La presente investigación está compuesta por: marco teórico, marco metodológico, análisis de resultados y, conclusiones y discusiones. En primer lugar, en el marco teórico se exponen los objetivos de la investigación, el marco teórico y conceptual, donde se definen los conceptos analizados, como la reputación, reputación corporativa, sus valores, su diferencia con imagen y marca, sus dimensiones por diversos autores, la reputación vista desde el sector bancario, la gestión de la reputación corporativa. Se define también los conceptos de control de gestión, las herramientas de control de gestión como los incentivos, cultura organizacional, manuales de procedimientos y mapas estratégicos. Por último, la banca nacional como concepto general y sus derivados que son los bancos.

La metodología utilizada para el proyecto está compuesta principalmente por el enfoque metodológico, el cual es cualitativo y cuantitativo. Seguido se encontrará la

muestra de la investigación la cual es un banco en específico denominado como Banco A, el método de recolección de información que consta de documentación pública de la entidad bancaria como también información obtenida a través de una entrevista. También se mostrará el instrumento a utilizar para la recogida de información que constaba de preguntas que fueron evaluadas por expertos a través de la validación del instrumento. El análisis de la información se conforma con indagación de las fuentes de información y depurar la que es realmente necesarios para la investigación en base a las dimensiones y aspectos relevantes junto con la interpretación de dicha información. Finalmente encontraremos los resultados del análisis de información, identificando los aspectos que generan reputación corporativa en entidades bancarias en Chile, como en análisis en específico del Banco en estudio.

Este informe finalizará con las conclusiones y discusiones de los resultados el cual tiene como objetivo analizar y relacionar la información en base a la literatura como buscar una solución concreta de cómo se debe gestionar la reputación corporativa y cuáles son los aspectos que influyen mayoritariamente en ella. Se expondrá una herramienta de propuesta para aquel objetivo de mejoras, para direccionar el buen control de la reputación para maximizar los beneficios que les entrega a las organizaciones que en este caso, es una entidad bancaria.

CAPÍTULO I: REPUTACIÓN CORPORATIVA

El concepto de reputación es muy poco usado en la cotidianidad, dado a que su uso está relacionado directamente en las empresas como forma de medición de riesgo, entre otros. Existen diversos autores que definen este concepto desde distintos puntos de vista y es por estas razones que se comienza definiendo el concepto general de reputación.

Para delimitar el objetivo de la definición que enmarcará este informe, se describe el concepto de reputación corporativa, y la relación que tiene con los conceptos de marca, imagen y los valores que se destacan del recurso. Se expone a través de diversos autores, las dimensiones de la reputación corporativa. También se analiza la gestión de la reputación como concepto general para organizaciones como también el concepto de reputación llevado al ámbito bancario.

Se define la banca nacional, ya que es el rubro empresarial en el cual se hizo la investigación, parte de los bancos que conforman la industria como las actividades e hitos que se realizan dentro de ella.

Por último, el concepto de control de gestión que es otra conceptualización importante definida por diversos autores, y en relación con esto, se describe las herramientas de control de gestión, para entregarle un valor esencial al implementar un sistema de control de gestión factible y eficiente.

1.1 Concepto de reputación

La reputación es un término cotidiano que hace referencia a una opinión de valor, mayoritariamente positiva hacia un producto o servicio, persona, etc. Según la RAE, la reputación tiene dos definiciones, las cuales son:

1. f. Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.
2. f. Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo

Ambas definiciones expresan por separado la definición plasmada en un principio. Por un lado, la reputación como una opinión sin tener una relación valiosa y, por otro lado,

la reputación que le entrega un nivel de valor positivo al considerar el prestigio como parte de la definición.

Hay autores que definen a la reputación como, “un juicio de valor que tiene la audiencia sobre una persona u objeto” (Alloza, Carreras y Carreras, 2013, p. 66-67, como se citó en Ferruz 2018), y también como el “prestigio que goza una persona o institución como resultado de un rendimiento excepcional” (Schwaiger, 2004, p. 48, como se citó en Ferruz, 2018, p. 31).

La reputación tiene mucha relación con la valoración de las empresas. Muchas de sus definiciones relacionan la intervención del cliente a una organización. Así lo demuestra Ferruz (2018) refiriéndose a la reputación como una asociación directa a la representación mental del individuo hacia la organización, destacando que puede ser tanto de manera consciente como inconsciente.

1.2 Reputación corporativa

En la literatura se pone en manifiesto una variedad de definiciones que intentan darle un significado concreto al concepto de reputación corporativa. Dado que al ser un intangible y multidimensional, se vuelve complejo describirlo, ya que esto va a depender de la importancia y circunstancia que le den los autores referentes.

El concepto reputación corporativa, se va a definir similar en cada disciplina de una organización, y así lo demuestran Fombrun y Van Riel (1997) describiendo a la reputación corporativa como:

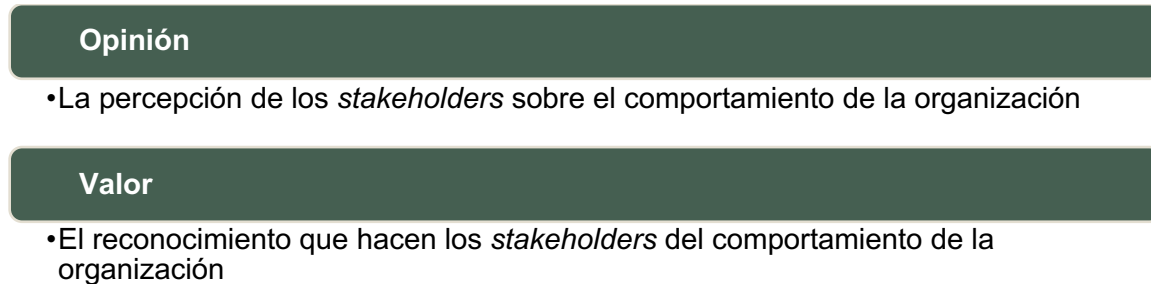
Esquema 1. Descripción de reputación

Contabilidad	Economía	Sociología	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> Intangible que debe y puede generar un valor económico 	<ul style="list-style-type: none"> Atributo o perspectiva que tienen los <i>stakeholders</i> hacia una organización 	<ul style="list-style-type: none"> Valor agregado del rendimiento de la organización relaciona las expectativas y normas de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Activo de movilidad, que al basarse en percepciones lo hace difícil de gestionar

Fuente: Elaboración propia en base a Fombrun y Van Riel, 1997.

Existen dos enfoques que se destacan de la reputación corporativa que es el valor y la opinión. Gómez en su trabajo de investigación, identificó a varios autores que les dieron significado a estos conceptos dentro de la reputación (Gómez, 2013, como se citó en Ferruz, G., 2018, p. 41):

Esquema 2. Enfoque de reputación



Fuente: Elaboración propia en base a Ferruz, 2018.

Se entiende y describe la reputación corporativa como “el conjunto de perspectivas que tienen los distintos grupos de interés, tanto externos como internos sobre la compañía. Esta percepción se construye con el tiempo y se basa en factores de calidad, rendimiento, responsabilidad y atractivo” (Carrió, M., 2013). Esta definición concuerda con lo dicho por González (2012), que habla de las empresas no como las campañas publicitarias que proyectan, sino lo que sus *stakeholders* dicen que son en cada momento.

Por lo cual, de las empresas se espera que no solo proporcione lo que tiene por obligación cumplir, sino que vaya mucho más allá, es decir, que cumpla un rol fundamental hacia los clientes, con una meta de satisfacción en su experiencia al recibir el producto o servicio en relación con lo que el cliente espera de la empresa. Que cumpla un rol activo en la sociedad y logre la excelencia en todas sus acciones. En relación con esto, Fombrun (2011), describe que la reputación se construye a partir de una serie de acciones y reacciones del entorno donde las organizaciones están inmersas.

Para Villafañe, la reputación corporativa es resultado de la relación eficaz y comprometida con sus grupos de interés, el cual la define como la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido en el tiempo que le confiere un carácter estructural ante sus *stakeholders*. Cuando hablamos en reputación corporativa, se asocia inmediatamente a la imagen corporativa. (Villafañe, J., 2004, como se citó en Carrillo, M., 2005, p. 321).

Por otro lado, se define que, “una buena reputación se basa en el buen hacer en la gestión, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés” (Gardberg; Fombrun, 2011, como se citó en Cerrón, B.; Cervantes, C.; Chávez, M., 2018, p. 6). En síntesis, podemos inferir que la reputación corporativa está relacionada con la experiencia personal del individuo y la comunicación de la empresa hacia ellos. A través de esta definición basaremos el enfoque de la reputación a lo largo de esta investigación.

1.3 Dimensiones de la reputación corporativa

En una primera vista de la reputación corporativa, la economía se asociaba como a su única área de medición. Luego de varios estudios en la literatura, diversos autores concordaban que la reputación corporativa se define como un concepto multidimensional, el cual, a través de una relación con otras variables, se desarrolla en distintos ámbitos (Iglesias y López, 2006, como se citó en Fernández, 2013, p. 29). Se identificaron diversos autores que le entregan sus perspectivas a las distintas dimensiones que fueron consideradas al evaluar la reputación corporativa. Algunas de estas áreas claves: la empresa, el producto o servicio, la asociada a la cultura organizacional, la económica, la innovación y creación de valor, el comercial, el laboral, el social, la dirección, de la calidad del producto, la posición financiera, la responsabilidad social y ambiental, la estrategia empresarial, los recursos humanos, la reputación externa (sociedad), la imagen, la identidad corporativa, y la identidad deseada. (Weigelt y Camerer, 1988; Martínez y Olmeda, 2009; Dollinger, 1997; Chun, 2005, como se citó en Cerrón, B; Cervantes, C; Chávez, M, 2018, p. 10-11).

Fombrun en su libro Reputation Quotient (2004), identifica 20 indicadores de la reputación corporativa, los cuales los agrupa en 6 dimensiones. Estas dimensiones son: responsabilidad social, atractivo emocional, entorno de trabajo, productos y servicios, visión y liderazgo, y rendimiento financiero. (Fombrun & Van Riel, 2004, como se citó en López, L, D., 2015, p. 86-87).

Esquema 3. Dimensiones de la reputación corporativa

<p>Responsabilidad social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya buenas causas • Responsabilidad social • Responsabilidad comunitaria 	<p>Atractivo emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen sentido hacia la empresa • Admiración y respecto • Confianza 	<p>Entorno de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compensa a los trabajadores • Buen sitio de trabajo • Buenos empleados
<p>Productos y servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad • Innovador • Relación precio/calidad • Apoya sus productos 	<p>Visión y liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de mercado • Excelencia liderazgo • Una visión clara del futuro 	<p>Rendimiento financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superar a los competidores • Récord de rentabilidad • Inversiones de bajo riesgo • Perspectiva de crecimiento

Fuente: Elaboración propia en base a Fombrun, 2004.

Cada una de las dimensiones mencionadas, tienen relación directa con el propósito y funcionamiento de la organización, por esto se resume la importancia de la correcta gestión de la reputación en cada área de la empresa. Establecidas las dimensiones de Fombrun, serán utilizadas como referencia en la recopilación de información de la entidad en estudio en el capítulo 2 de este informe.

1.4 Reputación corporativa y sus valores

Uno de los aspectos determinantes y coincidentes de las diferentes definiciones que existen sobre la reputación corporativa, hacen referencia a los valores intangibles que la conforman. Dependiendo del sector económico que se encuentre, deben reconocer los valores más importantes que le generarán reputación corporativa para comenzar a construirlos. Por lo cual es necesario señalar los diferentes valores que hacen posibles establecer una mejor relación con los *stakeholders*. Pizzolante (2009) reconoce que las empresas no generan reputación sólo por la productividad o la calidad de sus productos, sino que los valores agregados son la base de la reputación.

Dentro de estos valores se encuentra la credibilidad, la confianza, la transparencia, la ética, entre otros. Villafañe (2004) considera valores reputacionales los que satisfacen

tres condiciones esenciales, que logren generar fortalezas objetivas para la empresa, además de generar una ventaja competitiva en el sector y que involucre a algunos de los grupos de interés estratégicos de la compañía. Existen múltiples valores que cumplen con las condiciones descritas anteriormente, las cuales han sido abordadas por distintos autores. Alsop (2004) sostiene la relevancia de aspectos financieros o la calidad de los productos. Alsop está muy ligado a los autores que se basan en la gestión empresarial como valores esenciales en la reputación y estos valores se pueden resumir en calidad, desempeño empresarial y liderazgo.

Por otro lado, Mercader (2010) postula la credibilidad que se tiene en los productos o servicios que ofrecen las organizaciones como la base de la reputación, y esto va estrechamente ligado a lo descrito por Pizzolante (2009), donde asume la importancia de la credibilidad y la lealtad, pero no es suficiente, sino más bien la confianza y transparencia es el sustento básico de la reputación.

La presente investigación abordará temas multidimensionales como los que propone Griffin (2009), donde la gestión empresarial con los valores éticos se ven de forma conjunta, es decir, la reputación es todo lo que hace la organización.

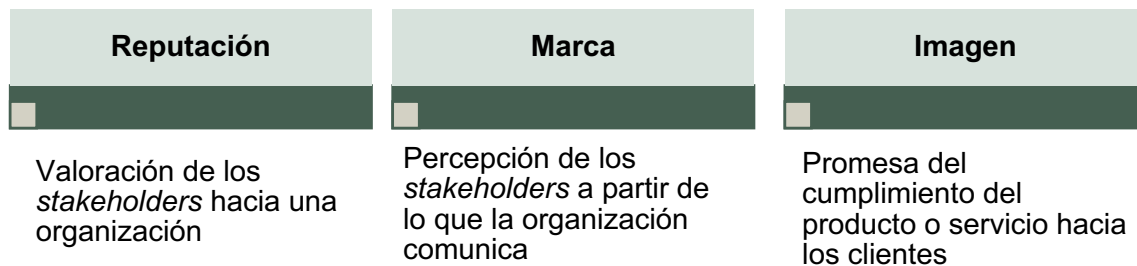
1.5 Reputación, imagen y marca

La relación entre los intangibles como la reputación, imagen y marca es confusa, dado a que su uso refleja una gran similitud. Es de gran relevancia distinguir cada significado, en el contexto que estemos inmersos. La reputación, la marca y la imagen no representan el mismo objetivo, es decir, no son sinónimos. En Oxford languages, expone como sinónimos de reputación: fama, nombre, notoriedad, celebridad, renombre, y honor. Y como antónimo: indignidades, desprestigio y deshonor. Por otro lado, algunos de los conceptos similares a imagen son: figura, representación, retrato, icono, idea, símbolo, y concepto. Por su lado la marca tiene características similares como: señal, distintivo, huella, traza, sensación, y récord. “Hay que tener en cuenta que en la red los comentarios hacen referencia a muchos aspectos de una compañía, como su marca e imagen, y no necesariamente a la reputación y sus atributos” (Carrió, M., 2013). Esta frase de Marta Carrió es vital para reconocer que existe una diferencia entre estos intangibles, y que se

debe clarificar para poder utilizarlos de manera correcta dado el grado de descripción que se realiza a una empresa.

La reputación está vinculada directamente a la empresa, el grado de autenticidad que tiene la organización con sus *stakeholders*. Distinto a la vinculación que tiene la imagen, que tiene relación directa con la comunicación que existe entre la organización y sus *stakeholders*. Finalmente, la marca está vinculada al cliente a través del cumplimiento de las promesas de un producto o servicio, y el valor que el cliente tiene hacia dicha organización. (Carrió, M., 2013). En relación con la imagen corporativa se presenta como la percepción mental que los *stakeholders* tienen sobre la organización mediante la acumulación, evaluación y asociación de la relación reciente que se ha tenido con la organización, por lo cual es distinto en cada persona. (Ostberg, 2007, como se citó en López, L. D., 2015, p. 96).

Esquema 4. Reputación, Marca e Imagen



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría de Marta Carrió (2016)

Basado en esta indagación, podemos generar una clara diferenciación de estos tres intangibles con el fin de enfatizar el uso del concepto de reputación y no igualarlo con la imagen y marca a lo largo del proyecto.

1.6 Gestión de la reputación corporativa

Las empresas están expuestas a un mayor escrutinio público, dado la gran exposición y expectativas que se tienen de ellas. Es fundamental que las empresas logren identificar con rapidez las expectativas de los *stakeholders*, para no afectar la relación existente. Por lo cual, identificar, monitorear y mitigar adecuadamente todo lo que pueda afectar a la reputación es una tarea que se está volviendo obligatoria para las empresas.

A pesar de la importancia que conlleva gestionar la reputación, un bajo porcentaje se encarga de realizar mediciones periódicas de la reputación. La mayoría genera medidas en la prevención de riesgos reputacionales, y estas son aisladas y no responden a una visión sistemática que se necesita para este tipo de riesgos (Centro de Reputación Corporativa & Universidad de los Andes, 2019).

La literatura ofrece recomendaciones de cómo gestionar la reputación de un modo más integrador por parte de las empresas. Steinberg (2011), se basa en tener actitudes guiadas por la ética y la integridad, también asumir la tolerancia al riesgo que desea la organización. Estos parámetros son fijados por los CEO y los distintos gerentes de una compañía, a través de palabras y acciones ligadas a los ascensos y despidos. Con respecto a lo descrito, resulta fundamental tener una política de reclutamiento alineada con la cultura organizacional que desea promover la organización. Esta cultura organizacional debe ser clara para todos los colaboradores y ser actualizada periódicamente de acuerdo con los nuevos requerimientos. El autor recomienda tener un encargado de monitorear el cumplimiento y hacer las respectivas correcciones cuando se desvía el rumbo. Para evitar las desviaciones se deben realizar capacitaciones y estas deben irse adecuando a los problemas de comportamiento que van surgiendo.

Otro punto que destaca Steinberg es la capacidad de adecuarse a las expectativas de los *stakeholders*. Esto se soluciona monitoreando los cambios en las expectativas de los *stakeholders* considerados estratégicas, integrando buenos sistemas de información que permitan identificar la información relevante y comunicarlas a toda la organización para realizar las medidas que se requieran en el tiempo oportuno. La excesiva competitividad en el ambiente hace que ocurran hechos fraudulentos en busca del desempeño esperado, por lo tanto, las métricas de desempeño esperado y los sistemas de incentivos a los ejecutivos deben ir alineados con la misión y los valores de la compañía (Doerr, 2018).

Otro punto fundamental es la gestión del riesgo, una encuesta realizada por Deloitte (2013) a ejecutivos de todo el mundo, arrojó que el 87% consideraba el riesgo reputacional como “más importante” o “mucho más importante” que otros riesgos estratégicos que enfrentan las compañías. El manejo riesgo para las empresas es un proceso general y sistemático que busca identificar, evaluar y gestionar aquellos riesgos que puedan interferir con el logro de cualquiera de los objetivos corporativos (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004). El riesgo reputacional es similar, salvo porque se limita a aquellos que puedan afectar la reputación corporativa, y de este modo tiene que ser visto como un proceso que envuelva a toda la compañía, por lo tanto, debe ser considerado como un riesgo estratégico y la responsabilidad recae en los altos ejecutivos, también debe ser considerado en todas las definiciones y procesos organizacionales. Steinberg (2011) lo define como un alineamiento de los propósitos, las estrategias, los planes de implementación, los recursos y las métricas de desempeño con el fin de contribuir a la mejora de la cultura corporativa. Steinberg también enumera otros tres componentes claves que deben ser gestionados para un apropiado manejo del riesgo reputacional que son presentados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Componentes para gestionar los riesgos reputacionales

Evaluación de los riesgos	Respuesta a los riesgos	Actividades de control
Determinar su probabilidad de ocurrencia y potencial impacto en la organización.	Decidir si se evitan, aceptan, reducen su probabilidad de ocurrencia o se comparten con otros actores y desarrollar las acciones necesarias para cumplir esa decisión.	Establecer e implementar políticas y procedimientos que contribuyan a llevar a cabo la respuesta al riesgo que se decidió.

Fuente: Centro de Reputación Corporativa & Universidad de los Andes, 2019.

La gestión reputacional posee diversos procesos que pueden ser abordados desde la perspectiva del control de gestión y poseer la visión sistemática que se busca en la gestión reputacional, para conocer de mejor manera la industria que se enfoca la presente investigación se dará a conocer la banca como aspectos generales y como gestionan la reputación.

CAPÍTULO II: BANCA NACIONAL Y LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La industria bancaria ha sido y será uno de los soportes económicos esenciales para un país. Dada las multifunciones que actualmente presenta, ha generado que el sistema bancario sea más amplio, adoptando operaciones y transacciones para todas las necesidades e índoles financieras de las personas, empresas e instituciones en general.

Los bancos del país, se rigen bajo la Ley General de Bancos de Chile, dentro de ella, el artículo 40 establece que “un banco es una sociedad anónima especial que, autorizada en la forma prescrita por esa ley y con sujeción a la misma, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos públicos, con el objeto de darlos en préstamos, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda operación que la ley le permita”. Las entidades bancarias realizan una serie de actividades financieras regidas bajo la Ley General de Banco, para uso de personas naturales como de empresas, como son: recibir depósitos, realizar transacciones, conceder préstamos, mantener caja de seguridad, entregar asesorías financieras, entre otros (CMFeduca, 2020).

En estadísticas bancarias se utilizan las definiciones de colocaciones, depósitos y captaciones. Las colocaciones se componen por los saldos vigentes de créditos comerciales, comercio exterior, consumo y vivienda. Los depósitos y captaciones corresponden al ahorro de empresas y personas en el sistema bancario. Las inversiones representan la tenencia de los bancos en instrumentos financieros, tales como cuotas de fondos mutuos y bonos emitidos por parte de residentes y no residentes (Banco Central, 2020)

Chile registra actualmente 14 entidades bancarias establecidas registradas con vigencia hasta el año 2019, incluidos el banco estatal de Chile. También se registran 4 sucursales de bancos extranjeros dentro del territorio nacional.

Una forma de analizar la importancia de cada entidad bancaria en la industria financiera es a través de sus estados financieros. En las siguientes tablas se analizarán las participaciones de cada banco en la industria respecto al total de depósitos, colocaciones e inversiones.

Tabla 2. Participación de mercado en total de depósitos y captaciones

Bancos en Chile	Depósitos y Captaciones en moneda nacional				
	2015	2016	2017	2018	2019
Banco de Chile	17,09%	16,89%	16,33%	16,22%	16,54%
Banco Internacional	0,73%	0,75%	0,86%	1,11%	1,33%
Banco Scotiabank	13,44%	13,72%	14,07%	13,9%	12,67%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	11,45%	11,69%	11,89%	12,60%	12,43%
Banco Bice	3,27%	3,23%	3,48%	3,47%	3,70%
HSBC Bank Chile	0,62%	0,55%	0,38%	0,35%	0,32%
Itaú Corpbanca	11,53%	10,83%	9,98%	9,58%	9,82%
Banco Security	3,34%	4,33%	1,49%	3,49%	3,58%
Banco Falabella	1,46%	1,50%	3,52%	1,52%	1,72%
Banco Ripley	0,47%	0,49%	0,51%	0,54%	0,55%
Banco Santander Chile	17,44%	17,90%	17,78%	17,39%	17,86%
Banco Consorcio	1,24%	1,32%	1,55%	1,84%	2,09%
Banco BTG Pactual Chile	0,04%	0,05%	0,11%	0,34%	0,41%
Banco del Estado de Chile	17,06%	17,48%	17,96%	17,61%	16,86%
Banco do Brasil S.A	0,01%	0%	0%	0%	0%
JP Morgan Chase Bank N.A	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,07%
China construction Bank	0%	0%	0,06%	0,02%	0%
Otros	0,79%	0,14%	0,01%	0,01%	0%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de captaciones y depósitos de un banco son esenciales ya que son los recursos que recibe un banco por parte de personas naturales. Como se observa en la tabla 2, el Banco Santander ha tenido una importante participación en depósitos y captaciones en los últimos 5 años, registrando su mayor porcentaje el año 2016 con un 17,90%. El segundo mayor participante de depósitos y captaciones en 5 años ha sido el Banco del Estado de Chile, alcanzando su mayor porcentaje el año 2017 con 17,96%. Finalmente, dentro de los 3 principales participantes de la industria bancaria en depósitos y captaciones es el Banco de Chile, presentando su mayor registro el año 2015 con 17,09%.

Tabla 3. Participación de mercado en colocaciones

Bancos en Chile	Colocaciones				
	2015	2016	2017	2018	2019
Banco de Chile	19,50%	19,23%	18,76%	18,25%	18,10%
Banco Internacional	0,64%	0,65%	0,71%	0,88%	1,05%
Banco Scotiabank	12,16%	12,54%	13,27%	13,58%	13,81%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	12,21%	12,51%	12,74%	13,25%	13,26%
Banco Bice	3,21%	3,13%	3,29%	3,39%	3,54%
HSBC Bank Chile	0,23%	0,18%	0,13%	0,11%	0,13%
Itaú Corpbanca	12,09%	11,42%	10,57%	10,05%	9,98%
Banco Security	3,12%	3,11%	3,24%	3,31%	3,35%
Banco Falabella	0,96%	0,98%	1,01%	1%	0,94%
Banco Ripley	0,18%	0,17%	0,16%	0,13%	0,11%
Banco Santander Chile	20%	19,91%	19,59%	19,45%	19,13%
Banco Consorcio	1,08%	1,23%	1,35%	1,48%	1,75%
Banco BTG Pactual Chile	0,46%	0,02	0,06%	0,24%	0,46%
Banco del Estado de Chile	13,46%	14,24%	14,88%	14,75%	14,27%
Banco do Brasil S.A	0,05%	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
JP Morgan Chase Bank N.A	0%	0%	0%	0%	0%
China construction Bank	0%	0%	0,04%	0,08%	0,1%
Otros	1,21%	0,81%	0,35%	0,14%	0,11%

Fuente: Elaboración propia

Los datos entregados por la tabla 3 indican que la participación de mercado en temas de colocaciones ha sido dominada por el banco Santander en los cinco años analizados, presentando su mayor participación en el año 2015 la cual fue de un 20%. Los que ocupan el segundo y tercer lugar son Banco de Chile y Banco del Estado de Chile, con un promedio de participación alrededor de 18,5% y 14% respectivamente.

Tabla 4. Participación de mercado en inversiones

Bancos en Chile	Inversiones				
	2015	2016	2017	2018	2019
Banco de Chile	9,46%	9,06%	11,62%	10,80%	11,54%
Banco Internacional	1,33%	1,60%	1,33%	1,74%	1,73%
Banco Scotiabank	11,84%	12,55%	12,50%	10,81%	5,68%
Banco de Crédito e Inversiones (BCI)	10,63%	10,14%	9,48%	10,28%	10,75%
Banco Bice	2,53%	3,55%	4,08%	4,50%	4,34%
HSBC Bank Chile	3,71%	3,31%	1,97%	2,01%	2,00%
Itaú Corpbanca	8,08%	7,30%	7,17%	7,04%	8,17%
Banco Security	2,44%	2,74%	2,52%	2,38%	2,31%
Banco Falabella	2,00%	2,83%	3,00%	2,96%	2,59%
Banco Ripley	0,54%	0,42%	0,42%	0,46%	0,52%
Banco Santander Chile	12,76%	13,13%	12,12%	11,65%	12,36%
Banco Consorcio	2,67%	2,96%	3,15%	3,33%	3,51%
Banco BTG Pactual Chile	0,45%	0,50%	0,63%	0,67%	0,79%
Banco del Estado de Chile	28,37%	27,44%	28,4%	30,09%	32,84%
Banco do Brasil S.A	0%	0%	0%	0%	0%
JP Morgan Chase Bank N.A	0,23%	0,57%	1,04%	0,32%	0,83%
China construction Bank	0%	0,01%	0,33%	0,09%	0,04%
Otros	3,05%	2,18%	0,58%	0,74%	0,53%

Fuente: Elaboración propia.

En relación con las inversiones, en la tabla 4 se puede observar que Banco del estado de Chile lidera en participación de mercado en los últimos 5 años, teniendo su mayor registro el año 2019 con un 32,84%. En el segundo lugar en participación de mercado en inversiones encontraremos al banco Santander registrando una leve variación porcentual con su mayor registro el año 2015 con un 12,76%.

2.1 Reputación corporativa en el sector bancario

La reputación corporativa dependerá del sector organizacional que se encuentren insertas las compañías, en el presente estudio se aborda la reputación del sector financiero. La reputación del sector bancario es sensible a las percepciones de los *stakeholders*, esto radica por la actividad propia del negocio: al administrar dineros de terceros si se llegan a presentar comportamientos deshonestos o problemas de los productos que administran podrían encontrar soluciones a corto plazo; sin embargo, la pérdida reputación y de ganancias futuras impactará en el largo plazo, de este modo la reputación es un activo muy valioso para el sector bancario (Fang, 2005). Los bancos observan la reputación desde una perspectiva de mitigar riesgos, y en ese contexto sufren diversos eventos de riesgos reputacionales que podrían afectar sus resultados y condiciones financieras. Algunos de estos eventos son los problemas operacionales, hechos delictivos, eventos de ciberseguridad o terrorismo, conductas del personal reñidas con la ética, litigios, entre otros (Banco de Chile, 2019).

Según el estudio realizado por el Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de los Andes (2019), los bancos consideran como riesgos reputacionales más probables de ocurrir los ataques cibernéticos, productos o servicios defectuosos o inseguros y uso inadecuado de datos de clientes. Esto permite tener un marco de estudio para abordar la mayor relevancia que le otorgan a la gestión de dichos riesgos. Para un mayor entendimiento los resultados entregados por el estudio se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Riesgos reputacionales en porcentajes

Bancas, inversiones y seguros	Probabilidad de riesgo
Ataques cibernéticos	75%
Productos o servicios defectuosos o inseguros	18%
Uso inadecuado de datos de clientes	17%
Soborno o corrupción	8%
Fraude o abuso sobre consumidores	8%
Conductas anticompetitivas	8%

Fuente: Elaboración propia en base al estudio del Centro de Reputación Corporativa de la Universidad de los Andes, 2019.

Basado en la información recopilada por el estudio, será el marco que se utilizará para esclarecer en las acciones que las entidades bancarias utilizan para gestionar la reputación.

En relación con los ataques cibernéticos, tienen directa relación con la ciberseguridad, la cual según una encuesta realizada por Allianz Global Corporate & Speciality (2017), un 63% consideraba que un evento de ciberseguridad impacta económicamente a las entidades bancarias a raíz de la pérdida reputacional, además un 42% consideraba que las causas de interrupción de servicio que más temor tienen las empresas son a través de los incidentes de ciberseguridad, relacionados al acceso no autorizado a sistemas digitales para apropiación indebida de fondos, otros activos o información confidencial, dañar información maliciosamente o causar una interrupción de sus operaciones. También las tecnologías de información entran dentro de los riesgos tanto de ataques cibernéticos como de productos o servicios defectuosos o inseguros, esto se refleja dado la gran cantidad de información financiera confidencial que poseen los bancos, además de que los clientes tienen acceso remoto continuo a sus cuentas y la posibilidad de transferir activos financieros por medios electrónicos.

La forma de medir el cómo se están preparando para gestionar la reputación, se puede asociar a la inversión que realizan en tecnología de la información, así tener un respaldo de que se están realizando buenas prácticas para resguardar los productos y servicios que ofrecen, en cuanto a los productos o servicios defectuosos o inseguros se asocia la reputación a la satisfacción que presenta el cliente, demostrándose en la cantidad de reclamos, encuestas de satisfacción, además también se debe gestionar de buena manera si ocurren algunas fallas dentro de los productos, esto queda reflejado en bajos niveles de respuestas desfavorables en relación a la cantidad de reclamos.

El poder hacer tangible de alguna manera la reputación es un factor relevante para conocer en qué aspectos dirigir la atención, pero para poder gestionarla y facilitar de algún modo la incorporación de la reputación a una mirada estratégica se analizan algunas herramientas de control de gestión consideradas adecuadas de acuerdo con la literatura investigada.

CAPÍTULO III. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión según Anthony & Govindarajan (2007) lo definen como un proceso por el que los administradores influyen en los miembros de la organización para implementar las estrategias, siendo así que las organizaciones puedan desarrollar sus estrategias para alcanzar los objetivos prefijados a través de diferentes instrumentos y procedimientos. El control de gestión se pretende unir a la gestión de la reputación corporativa como la piedra angular para encontrar una visión sistémica, si bien el control de gestión se clasifica de dos maneras circunstancialmente como clásico y moderno, el que mayormente será utilizado es el moderno.

El control de gestión moderno permite medir el desempeño, evalúa y asigna recompensas, se otorga incentivos y se tiene una fuerte cultura organizacional. Además de monitorear la implementación de las estrategias, se debe evaluar constantemente la validez de los objetivos establecidos y los medios asignados para alcanzarlos. El control de gestión moderno busca un control ex-ante que permita actuar de manera proactiva, anticipándose a los problemas, monitoreando la validez de la estrategia y controlando que los objetivos y medios establecidos sigan siendo los deseables (Fariás, 2001).

3.1 Herramientas de control de gestión

El control de gestión moderno busca generar indicadores de medida que integran las relaciones con los distintos *stakeholders*. En conclusión, contar con mediciones y poder controlar los intangibles empresariales. Esta importancia radica en que lo intangible es aquello que perdura en el tiempo y refleja de algún modo, un mejor valor real (Barahona; Barrientos y Lazón, 2010). Las herramientas control de gestión se traducen en modelos de control intangibles en la presente investigación.

3.1.1 Mapas estratégicos

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico tenía como premisa fundamental convertir los activos intangibles en resultados tangibles, ayudando a vincular las estratégicas de los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Sirve como un marco visual para integrar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, estableciendo las relaciones causas-efectos que vinculan los resultados deseados con las perspectivas que lo componen. Las cuatro perspectivas de análisis son las financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. Las cuales pretenden cumplir con los objetivos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Perspectivas del CMI

Perspectivas	Objetivos
Financiera	Maximizar el valor de los accionistas. ¿Qué se debe hacer y qué objetivos financieros se deben plantear?
Clientes	Para alcanzar los objetivos financieros, ¿Qué se debe hacer y cómo se mide la proposición de valor para el cliente?
Procesos internos	Para satisfacer a los clientes y accionistas, ¿En qué procesos de la cadena de valor se debe ser excelentes?
Aprendizaje y crecimiento	¿Qué aspectos son críticos para poder mantener dicha excelencia? ¿Con que recursos estratégicos de toda índole se cuenta: personas, competencias, habilidades, tecnologías, etc.?

Fuente: Martínez y Milla, 2012

Los objetivos de las perspectivas están vinculados entre sí por la relación causa efecto, que tienen como finalidad cumplir con los ejes estratégicos desprendidos desde la propuesta de valor de la organización.

3.1.2 Vigilancia estratégica

La vigilancia estratégica es un conjunto de acciones que realiza una organización con el fin de adquirir información apropiada que sirva de ayuda a la toma de decisiones, permitiendo identificar tendencias en los diferentes *stakeholders* que la rodean (Paéz, 2017).

Se basa en cuatro perspectivas, las cuales son: Vigilancia competitiva donde se busca información de la competencia actual o potenciales; Vigilancia Comercial como necesidades de los clientes, mercados en que pueda competir, proveedores, entre otros; Vigilancia Tecnológica en cuanto a los avances en las diferentes tecnologías del sector, buscando anticiparse a los cambios tecnológicos y por último la vigilancia del entorno que identifica los factores externos que puedan influir como legislaciones, políticas, economía, entre otros. La vigilancia estratégica permite adquirir información según las necesidades que las entidades bancarias presenten, la cual es de gran valor estratégico pudiendo servir de ayuda para gestionar de mejor forma la reputación y teniendo constante información de los cambios en los *stakeholders*.

3.1.3 Incentivos

Los incentivos forman parte del control de gestión moderno. Buscan anticiparse a la divergencia de los objetivos plasmados por la organización (Farías, 2001). Estos pueden entregar recompensas tanto extrínsecas como intrínsecas. Las recompensas extrínsecas pueden ser retribuciones monetarias como bonos, comisiones, aumentos de sueldos, prestaciones, entre otros beneficios adicionales. También pueden ser retribuciones no monetarias como ascensos, responsabilidades y reconocimientos (Barahona Pizarro, C.; Barrientos, E.; Lazón, E., 2010). Los incentivos al ser una herramienta que permite alinear las metas organizacionales a los individuos deben poseer un desempeño esperado y una articulador de cómo se logrará ese desempeño.

Los esquemas de incentivos vistos desde la perspectiva del control de gestión deben poseer una estructura definida con tres elementos fundamentales: tipo de incentivo, desempeño esperado y el articulador.

Tabla 7. Elementos del control de gestión

Tipo de incentivos	Desempeño esperado	Articulador
¿Monetario o no monetario?	¿Qué quiere lograr?	¿Cómo lo voy a lograr?

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que los incentivos alinean la conducta antes que ocurra el desempeño. Es una especie de conducta deseada, pero el sistema debe ser abordable por los trabajadores y la empresa tiene que demostrar credibilidad de cumplimiento en la entrega del incentivo. La idea es que los incentivos se trabajen en conjunto con los superiores para poder alcanzarlos, esto ayudará a que sean considerados como justos por parte de los trabajadores y exista un mayor compromiso.

Con respecto a lo abordable, no significa que sean fáciles de conseguir, sino que alcanzable en base a los resultados pasados, porque si se escapa demasiado de la realidad puede contribuir a malas prácticas de parte de los empleados para poder lograrlos. Por lo tanto, el cómo se plantean y los resultados esperados de los incentivos es de importancia para reconocer cómo han influido en la reputación, al motivar y evitar las malas prácticas por parte de los trabajadores, además deben estar ligados a la cultura organizacional que presenta la organización.

3.1.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional se ve como un conjunto de patrones asumidos por los distintos trabajadores de una organización Farías (2001). Lo considera como un control ex-ante, dado que reduce anticipadamente la divergencia de intereses personales y objetivos empresariales, a través de las conductas y creencias que son aceptadas por los miembros de la organización. Para Schein (1985) la cultura organizacional tiene dos grandes funciones: la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna. Para la adaptación al entorno, la cultura define la misión, la estrategia, los objetivos y los medios para alcanzarlos. Para facilitar la integración interna, la cultura organizacional da a sus miembros un lenguaje, expresiones y categorías conceptuales comunes.

Para que los patrones asumidos sean alineados con lo que la empresa desea, debe existir una cultura organizacional generalizada en todos los miembros de la organización y

esta debe estar plasmada dentro de los distintos objetivos estratégicos de la empresa, para que el trabajador sepa los valores y creencias que la empresa desea demostrar y cumplir (Ouchi, 1977). Dentro de los valores y creencias los directivos juegan un papel fundamental, según Jaeger (1986) identificar cinco mecanismos que los directivos utilizan para implementarla y mantenerla:

- Aquello que los dirigentes consideran importante y por ello le prestan más atención porque son una guía para el pensamiento de los demás.
- Las reacciones de los dirigentes ante los incidentes difíciles y las crisis, porque señalan modelos de comportamientos.
- Los ejemplos de los dirigentes, porque son modelos de comportamiento a seguir dado que refuerzan los valores y conductas deseadas.
- Los criterios establecidos para la entrega de premios y recompensas porque fomentan comportamientos deseados.
- Los criterios establecidos para contratación, selección, promoción y despido de empleados, porque definen la personalidad de la organización.

Por lo tanto, el fundamento de la cultura organizacional como herramienta de control es en reducir la diferencia de valores, hábitos y costumbres de las personas que se encuentran dentro de la organización con los objetivos empresariales, una especie de sinergia organizativa de comportamientos deseados.

3.2 Relación del control de gestión con la reputación corporativa

Luego de una exhaustiva revisión literaria, no se pudo identificar una investigación que aborde la relación entre el control de gestión y la reputación corporativa. Las diversas investigaciones sobre la reputación se focalizaron en áreas específicas como recursos humanos, liderazgo competitivo, comunicación, responsabilidad social y marketing. En base a la información recopilada se establece la relación con respecto a las herramientas de control de gestión y las necesidades de gestión de la reputación corporativa.

Tabla 8. Relación del control de gestión y reputación corporativa

Gestión reputacional	Control de gestión
Necesidades	Herramientas
Monitoreos periódicos de los stakeholders Visión sistémica dentro de todas las áreas de la organización Fortalecer cultura organizacional Métricas de desempeños esperados Sistemas de incentivos Capacitaciones al personal Correcta entrega de bonos Gestión del riesgo Sistemas de información	Incentivos Cultura organizacional Mapas estratégicos Control de ataques cibernéticos Vigilancia estratégica Controles de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

Al conocer las distintas necesidades de la gestión reputacional, el control de gestión y sus herramientas, necesitan ser investigadas y analizadas para reconocer su influencia.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

El presente apartado de esta investigación expone el desarrollo efectuado para dar respuesta efectiva a las preguntas de investigación y el logro de los objetivos planteados para el análisis de la gestión de reputación corporativa en la entidad bancaria en estudio. La pregunta planteada para esta investigación es la siguiente: ¿Qué aspectos influyen en el grado de reputación en la entidad bancaria?

En cuanto al objetivo general es analizar la medición de la gestión reputacional de la entidad bancaria en el periodo de 2015 a 2019. Para desglosar de manera más clara el objetivo general, que se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Describir los conceptos relevantes que caracterizan el componente de este proyecto, para tener claridad de los términos de reputación corporativa, banca nacional y control de gestión, mediante un marco teórico.
- Analizar los aspectos relevantes de la reputación corporativa que presenta la industria bancaria de Chile, para conocer donde se presenta mayor influencia de reputación corporativa y que acciones realizan para conservarla.
- Identificar la correlación que presentan los aspectos relevantes con la reputación corporativa en las entidades bancarias.
- Proponer medidas de mejoramiento para la ejecución de las herramientas de gestión que influyen en la medición de la reputación corporativa de la entidad, con el fin de establecer una mejor estrategia de riesgos para la organización.

El marco metodológico es un componente que explica la ejecución que se debe hacer para recopilar y analizar los datos necesarios para la investigación, y esto amerita tener una estructura clara de las etapas que se deben seguir para un óptimo trabajo. Esta estructura está compuesta por 7 fases:

Esquema 5. Fases de metodología



Fuente. Elaboración propia.

- Como primera fase se presenta el enfoque que se utilizó para la investigación, el cual es de carácter mixto siendo esencial para el tipo de herramientas que se requieren para recabar la información de la institución bancaria.
- En la segunda fase se expone la identificación de la muestra en análisis, la cual se compone de gerentes o personal especialista del área de control de esta institución.
- La tercera fase se realizó la recopilación necesaria para el estudio a través de distintos medios, como lo fue la entrevista semiestructurada y documentos públicos de la institución (informes anuales).
- La cuarta fase representa la validación y confiabilidad del instrumento realizado, la cual fue revisada y evaluada por el panel de expertos.
- La quinta fase se encuentra el respectivo análisis de la información, en el cual se revisaron los datos, se transcribieron, hubo reducción de la información y se codificaron los datos.
- La sexta fase se compone con la interpretación que se le dio a la información analizada y aspectos relevantes para la etapa de resultados.
- Por último, la séptima fase se exponen las limitantes y alcances que se presentaron en el transcurso de la investigación, tanto en la recopilación de datos como análisis e interpretación.

4.1 Enfoque metodológico

La investigación presenta un enfoque mixto al combinar o asociar ambas formas cualitativa y cuantitativa. Creswell (2009) lo describe más que simplemente recolectar y analizar ambos tipos de información; involucra el uso de ambos enfoques conjuntamente de tal forma que la fuerza total de un estudio es más que sólo investigación cualitativa o cuantitativa, ya que permite conformar una base de información a partir de una entrevista y lecturas de diversos documentos públicos que ayuda a contar con información y datos para el análisis de la gestión de la reputación corporativa de la entidad bancaria en estudio.

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2010) describen diversas estrategias para implementar en los métodos mixtos, la que se consideró para la investigación es la estrategia de diseño transformativo secuencial, la cual consta de dos fases de recogida de datos. La primera fase puede ser cuantitativa o cualitativa de acuerdo con la prioridad. Los resultados de las fases cuantitativas y cualitativas se integran durante la interpretación. Este tipo de diseño cuenta con una perspectiva teórica amplia que guía el estudio.

La investigación se basa en análisis documentales, que Solís Hernández (2003) lo define como la operación que consiste en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él. Obviamente que los propósitos del análisis documental trascienden la mera recuperación/ difusión de la información. Ellos también se orientan a facilitar la cognición y/o aprendizaje del individuo para que este se encuentre en condiciones de resolver problemas y tomar decisiones en sus diversos ámbitos.

Otro aspecto que se toma en cuenta es la elección del estudio de caso como metodología se basa en una de las clasificaciones que propone Yin (1994), la cual habla sobre el objetivo de la estrategia de investigación, la presente investigación se basa sobre un objetivo exploratorio, donde se busca familiarizar con un fenómeno que no existe un marco teórico bien definido. La elección de los casos representativos se basa en la lógica de Voss Tsiriktsis & Frohlich (2002) y Eisenhardt (1991), donde proponen que no existe un número óptimo de cantidad de casos analizados, sino más bien que los casos elegidos deben abarcar el conjunto de situaciones y que el número de casos dependerá del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda tener. La información de la investigación se basa en el análisis de los documentos públicos de la entidad bancaria con una alta reputación. El otro medio de recopilación de información fue una entrevista

semiestructurada a un Analista Semi Senior de una entidad bancaria y la recopilación de datos de informes públicos.

4.2 Muestra

La muestra es un método estadístico, que según Bonilla y Rodríguez (2005) en estudios Mixtos, se configura a través de diferentes etapas del proceso de recolección de datos. “Una muestra adecuada es aquella conformada por personas o grupos más representativos de la comunidad, quienes están capacitados para proveer la información necesaria sobre el problema de estudio”. (Bonilla y Rodríguez, 2005, p.134-125).

Para el caso de estudio se seleccionó una entidad bancaria con alto nivel de reputación a través de los indicadores y rankings que expone Merco (monitor empresarial de reputación corporativa), la cual se reservó su nombre por acuerdo de confidencialidad. Además, no solamente se analizó la entidad seleccionada, sino también a la banca desde una visión general. El propósito de analizar de manera documental, la gestión reputacional de la organización financiera en estudio, dado al grado de importancia que tiene en el mercado, y en las situaciones financieras de las personas y empresas de distintos tamaños. Por esto es necesario conocer cómo miden la reputación siendo un recurso sustancial e importancia para la marca y su trascendencia en el mercado.

El perfil que fue entrevistado debió cumplir ciertos requisitos, entre los cuales se encuentra que posea conocimientos de las decisiones estratégicas de las entidades en estudio, conocimiento sobre el control de gestión o algún indicio de cómo se gestiona la reputación. Debe contemplar un periodo prolongado en el cargo para entregar información certera y concreta sobre los controles y monitoreos de la reputación corporativa. Con el fin de ganar tiempo con el entrevistado sin márgenes de riesgos a temas desconocidos para él o ella. El nombre del entrevistado fue reservado por acuerdos de confiabilidad, por lo cual se le identificó como Perfil D.

Tabla 9. Perfil entrevistado(a)

Entrevistado(a)	Cargo
Perfil D	Analista en planificación y control de gestión

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Recopilación de información

Para la recopilación de información, se utilizaron tres dimensiones propuestas por Fombrun (2004), por medio de un análisis de relevancia y compatibilidad con la gestión reputacional de la literatura y de las entidades bancarias. En el anexo 1, se expone las categorías seleccionadas, con sus respectivas dimensiones, y a su vez se identificaron las fuentes de las cuales fueron recopilados los datos de las dimensiones mencionadas.

4.3.1 Fuentes de información

- **Entrevista:** Uno de los instrumentos para recopilar la información fue la entrevista, que dentro de las características favorables que posee es el obtener información más completa y profunda, además de presentar la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles. Existen tres tipos de entrevistas, pero el tipo que se utilizó fue la semiestructurada, dado que ofrece un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantiene la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Además, ofrece una mayor probabilidad que el/la entrevistado(a) expresen sus puntos de vista de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario (Flick, 1998), que fue de utilidad para acomodar las preguntas que se expusieron en el Anexo 2. La entrevista se realizó el 28 de septiembre del 2020, a través de una videollamada en la plataforma zoom, con una duración de 45 minutos principalmente en la ejecución de las preguntas abiertas. En general se consideró 1 hora de reunión con el Perfil D, donde se indicaron los procedimientos que se iban a hacer, preguntándole su nombre y cargo, como también una breve explicación del proyecto y sus objetivos.
- **Documentos públicos:** Las memorias anuales contienen información relevante cuya función es transmitir a los inversionistas de forma clara y eficiente los datos destacados de la empresa (generalmente en el periodo de un año). El informe anual es la oportunidad de la entidad en estudio de reforzar la imagen, reputación corporativa y el compromiso con los inversionistas y también con la sociedad. La recopilación de la información se hizo en base a los datos entregados desde el año 2015 al 2019 en las

memorias anuales de la entidad bancaria, esto con el fin de conocer las tendencias que se han presentado en relación con la variabilidad de su reputación y los diferentes rankings de reputación entregados por MERCOSUR.

4.3.2 Almacenamiento

- **Entrevista:** La información que se obtuvo del instrumento, se almacenó en un archivo en Google Drive para su rápida utilización compartida, como también archivo audiovisual autorizado por el/la entrevistado(a).
- **Documentos públicos:** La información obtenida por este medio, se almacenó de manera manual a un archivo Google Drive.

4.4 Validación del instrumento

De manera previa a la realización de la entrevista, se realizó la validación del instrumento con un panel de expertos constituida por tres académicos de la Universidad de Valparaíso, de los cuales se les asignó una letra para reservar su identidad:

Tabla 10. Panel de expertos

Experto	Perfil y atributos
Perfil A	Experto con conocimientos sobre el área de control de gestión
Perfil B	Experto en temas financieros
Perfil C	Experto en investigaciones cualitativas

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de la validación comenzó informando la selección al panel a cada experto por correo electrónico, junto a ello un documento donde se les expuso el tema de tesis, con sus objetivos, descripción breve de la investigación y la correspondiente instrucción de la validación. Los tiempos en el cual se llevó a cabo este proceso fueron los siguientes:

- **Perfil A:** Se envía correo de solicitud para participar en el panel de expertos el día 10 de septiembre de 2020. El Perfil A confirma participación en el comité de validación el mismo día, donde se procede a enviar un documento de validación. El día 21 de septiembre el experto envía su instrumento validado con sus respectivas observaciones.
- **Perfil B:** Se envía correo de solicitud para participar en el panel de expertos el día 10 de septiembre de 2020. El Perfil B confirma participación en el comité de validación el día 11 de septiembre de 2020, donde se procede a enviar un documento de validación. El día 16 de septiembre el experto envía su instrumento validado con sus respectivas observaciones.
- **Perfil C:** Se envía correo de solicitud para participar en el panel de expertos el día 22 de septiembre de 2020. El Perfil C confirma participación en el comité de validación el mismo día, donde se procede a enviar un documento de validación. El día 23 de septiembre el experto envía su instrumento validado con sus respectivas observaciones.

La dinámica de la validación fue de una evaluación de las preguntas en base a tres criterios, la congruencia, claridad y sesgo. El diseño y explicación del instrumento se puede encontrar en el Anexo 3 de esta investigación. La evaluación de los tres expertos contribuyó a la mejora del instrumento, a través de las recomendaciones y calificaciones que fueron dadas por cada uno de ellos, generando modificaciones el instrumento oficial, el cual se puede encontrar en el Anexo 2.

El instrumento contaba inicialmente con 44 preguntas, de las cuales después de pasar por el proceso de validación dieron un total de 22 preguntas. Dentro de esta reducción se involucró: con un total de 22 preguntas, se funcionaron las que se relacionaban dejando un total de 9 preguntas, eliminación de 6 preguntas que no entregaban valor a los objetivos de la investigación, modificación 10 de preguntas para una mejor comprensión y se conservaron 3 preguntas en su formulación.

4.5 Limitantes

Para el proceso de confiabilidad tuvo limitantes en su realización, dado a que muchas entidades bancarias prefieren no entregar información de ninguna índole por todos los acontecimientos que ha estado viviendo el país entre el 2019 y 2020, con una alta tasa de vulneración a sistemas y robos de información a clientes. Por estos motivos no hubo acceso a un proceso de confiabilidad previa a la realización de la entrevista oficial al Perfil D.

Las limitantes en cuanto a la extracción de información fueron la realización de una entrevista de las dos que se iban a concretar, esto repercute en la recopilación de información pública como elemento fundamental y exclusivo para la investigación al tener que incluir datos numéricos y generales. Para el ámbito de control de gestión se utilizó exclusivamente los datos entregados en la entrevista y la asociación con la literatura, teniendo que cambiar la estrategia metodológica de cualitativa a análisis documental mixta.

Cabe destacar que las limitantes se asociaron a el contexto mundial que repercute en el año 2020 con la pandemia, además de ser información considerada como estratégica por parte de las entidades bancarias.

La banca en general presentaba información específica en la inversión de tipos de productos de ciberseguridad, no así el Banco A el cual reservo información de las inversiones en tecnologías y ciberseguridad.

Otra de las limitantes que se presentó, es sobre la información general de capacitaciones por bancos, las cuales no fueron encontradas en los documentos públicos de las entidades reguladoras.

4.6 Análisis de información

El método mixto de esta investigación permitió obtener información a través de la entrevista, gracias al grado de experiencia y perspectivas del perfil entrevistado en el rubro bancario, como también de documentación pública de la entidad en estudio. Dado a que esta investigación es un caso de estudio, se aplicó un análisis de información a través de los siguientes procesos:

- **Revisión de los datos:** Se leyeron los documentos públicos de la entidad bancaria estudiada y se escuchó la grabación de la entrevista para asegurar la información recopilada.
- **Transcripción de los datos:** Se verificó que se encontrara la totalidad de la información, y luego se transcribió a la base de datos utilizada para el análisis (Plantilla Word).
- **Reducción de la información:** Los datos fueron revisados para hacer un filtro de la información que era de mayor utilidad para la investigación. Este filtro tuvo especial énfasis en las respuestas de las entrevistas. Como también la recopilación de información y datos de los documentos públicos en base a las dimensiones e importancia respecto a la reputación corporativa.
- **Codificación de los datos:** La información relevante que se recopiló, se ordenó de acuerdo con las distintas dimensiones de Fombrun (2004) sobre la gestión reputacional.
- **Presentación de la información:** La información obtenida fue representada de forma descriptiva a través de gráficos de las entidades bancarias en general y posteriormente en el caso particular del banco en estudio, además se consideró los aspectos más relevantes del entrevistado

4.7 Interpretación

Una vez analizada toda la información de los documentos públicos del 2015 al 2019, se identificaron las diversas dimensiones propuestas asociadas a la entidad bancaria como también con la industria bancaria en general. Esto se realizó con la finalidad de determinar las variaciones presentadas en las dimensiones asociadas a la reputación corporativa. Esto se expresó en mejores resultados financieros, los cuales fueron superiores al promedio de la industria bancaria, además de tener una inversión adecuada en tecnologías y ciberseguridad, que va de la mano con la cantidad de captaciones a los trabajadores en ciberseguridad y que, además, considerando que una correcta gestión de las capacitaciones entrega buenos resultados de ética para inspirar confianza a los grupos de interés como también en las usabilidades de los sistemas y la cultura organizacional arraigada.

Se realizaron gráficos comparativos de la información obtenida en el análisis, con la intención de generar un entendimiento visual de los aspectos comparados.

La interpretación se extrajo en relación con la gestión reputacional que propuso Steinberg (2011) con las dimensiones propuestas por Fombrun (2004), basado en la importancia reputacional que le otorgan los bancos al desempeño financiero, ataques cibernéticos y ambiente de trabajo. Para eso se hizo un mapa estratégico adaptado al análisis de estudio con las sugerencias de los diversos autores con el fin de mitigar los riesgos reputacionales que consideraban relevantes las entidades bancarias de acuerdo con el estudio realizado por el Centro de reputación corporativa de la Universidad de los Andes (2019) y fomentar el desempeño financiero de las entidades bancarias.

- **Desempeño Financiero:** Se extrajo la información de los documentos públicos presentados por los entes reguladores de las entidades bancarias, para reconocer los aspectos que inspiran confianza a los grupos de interés de la organización, que según lo analizado se representa en los depósitos y captaciones, colocaciones e inversiones. Donde en la industria en general se vio en las variaciones de los años analizados y en el Banco A cómo la participación de mercado en los años analizados.

- **Visión y Liderazgo:** Al referirse a una visión con respecto al futuro y buscar el liderazgo en los ámbitos influyentes dentro del contexto actual de las entidades bancarias, se asoció a la cantidad de inversión otorgada a las tecnologías de información y ciberseguridad, al anteriormente mencionados como un elemento distintivo y prioritario para el sector.
- **Ámbito de trabajo:** Asociar la preparación de los trabajadores para dar respuestas optimas en las diferentes circunstancias que se presentan. Es considerado como un elemento distintivo para evitar riesgo éticos y ciberseguridad, basándose en la cantidad de capacitaciones que dispone el banco en estudio y los gastos que implica para el banco implementar las formaciones, además de las diferentes gestiones que se realizan para llevarlas a cabo.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El siguiente apartado de la investigación presenta los resultados obtenidos a través de la entrevista y documentos públicos de las entidades bancarias. En primera instancia se realiza un análisis de resultados a nivel general de las entidades bancarias desde las perspectivas de resultados financieros, inversiones en tecnologías y ciberseguridad, y ámbito de trabajo. Con estos datos se representará el comportamiento de la industria en el periodo de 2015 al 2019. Posterior al análisis de la industria bancaria, se desprenderá el análisis a la entidad bancaria en estudio basado en el mismo método de perspectiva anteriormente mencionado.

5.1. Análisis de industria bancaria en Chile

Para dar a conocer la gestión reputacional de las entidades bancarias chilenas, se hará un análisis de los resultados empíricos que se otorgan a las entidades bancarias. Esto se hará en base a lo expuesto en el marco teórico sobre gestión reputacional y lo descrito por Chilean Bank REP Lab (2019), donde se toman en cuenta Resultados financieros, Inversión en Tecnología y Ciberseguridad, Personas y talentos. Todo para llevar a la reputación a resultados tangibles en base a elementos cuantificables presentado por la documentación pública de los entes reguladores.

Al reconocer la cantidad de entidades bancarias tanto en Chile como en el extranjero en el marco teórico, es que se analizó la importancia de la banca en los últimos diez años que ha fomentado su expansión, y conocer sus principales hitos de acuerdo con la nueva era de la banca a nivel mundial. La banca chilena ha realizado grandes avances en materia de inclusión financiera, mejorando en el acceso a cuentas transaccionales, las cuales son el punto de entrada al sistema bancario, presentando en la última década 14 millones de nuevas cuentas transaccionales, y en junio del 2019 ya administraba más de 25 millones de unidades, de las cuales 5 millones eran cuentas corrientes y más de 20 millones cuentas vistas. (Industria Bancaria: Masividad y Digital, 2019).

Otro aspecto relevante es los 16 millones de cuentas de ahorro, implicando que en Chile existen cerca de tres cuentas bancarias por cada habitante adulto, valor que es el más alto de América Latina, por lo tanto, la masificación de los productos y servicios bancarios ha permitido que hoy la gran mayoría de los chilenos disponga de herramientas para administrar y transferir dinero, ahorrar e invertir, y acceder a crédito. (Industria Bancaria: Masividad y digital, 2019). Dentro de los principales datos que presenta la industria bancaria en Chile, se demuestra en la tabla de a continuación:

Tabla 11. Principales hitos de las entidades bancarias en Chile

Hitos	Datos
Cuentas y depósitos	<ul style="list-style-type: none"> • 77% de los adultos tienen una cuenta transaccional • 5 millones de cuentas corrientes • Más de 20 millones de cuentas vistas • 16,7 millones de cuentas de ahorro • Más de 14 millones de nuevas cuentas transaccionales en diez años
Deudores	<ul style="list-style-type: none"> • 8,1 millones de personas con crédito • 2 veces más deudores que hace diez años • 50% de los adultos tiene alguna deuda bancaria • 1,2 millones de deudores hipotecarios • 6,7 millones de deudores de consumo
Banca online	<ul style="list-style-type: none"> • 11 millones de clientes conectados • 45% de los hogares usa banca online • 65 millones de Transferencias electrónicas de fondos al mes • 3% de los cuenta-correntistas usa app de banca móvil • 5 veces más sesiones que hace diez años en páginas web de bancos
Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> • 17,5 millones de tarjetas de crédito • 21 millones de tarjetas de débito • Más de 2,5 tarjetas por habitante adulto • 165 millones de pagos con tarjetas al mes • 3 veces más tarjetas que hace diez años
Abastecimiento de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • 7.839 cajeros automáticos • 1.971 sucursales • Mas de 45.000 corresponsalías • Mas de 24.000 POS con función vuelto en efectivo

Fuente: Elaboración Propia en base a información otorgada por la SBIF

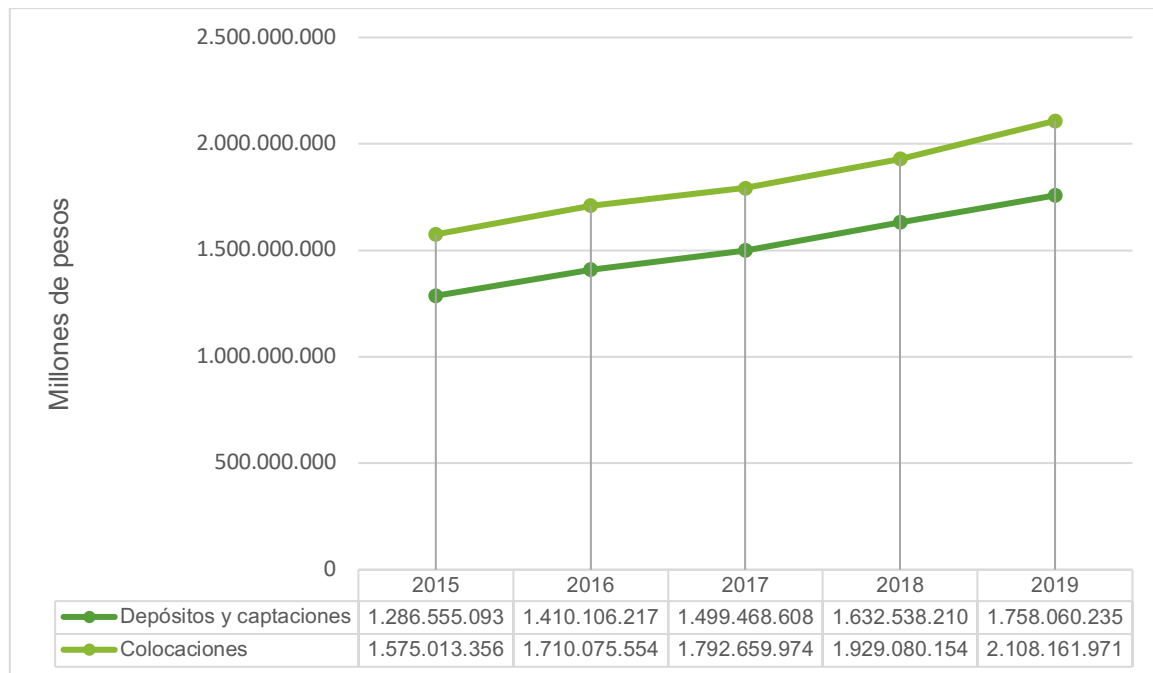
En números la Banca Chilena, presenta gran avance crecimiento con respecto a productos y servicios que demandan la banca hoy en día, para captar a una mayor cantidad de clientes, ser un sitio confiable y seguro para realizar la gran cantidad de transacciones por la web, y el manejo de gran parte del dinero en cuentas corrientes de los bancos que escojan, como también tener la oportunidad de abastecerse de efectivo de distintas maneras.

Por lo tanto, el buen desempeño de las entidades y el reconocimiento que se tenga por parte de sus grupos de interés son la base para la construcción de confianza y de reputación, creando valor en los servicios y productos anteriormente mencionados, pero para ello debe fundamentarse la reputación de una manera empíricamente comprobable y con datos reales, es por esto que se presenta el análisis realizado por el Centro de reputación Corporativa de la Universidad de los Andes, para acceder a la relevancia que le otorgan las entidades bancarias a la reputación.

5.1.1 Resultados financieros

En el momento en el que una persona o empresa elige la entidad bancaria a la cual dispondrá todos sus recursos monetarios, se toma en consideración aspectos relevantes, y uno de ellos es la reputación. Las entidades bancarias registran diversos datos financieros que reflejan el comportamiento de la entidad, como lo son colocaciones, depósitos y captaciones, que reflejan los recursos e inversiones que recibe la entidad por parte de clientes, personas naturales y empresas.

Gráfico 1. Colocaciones, captaciones y depósitos entidades bancarias

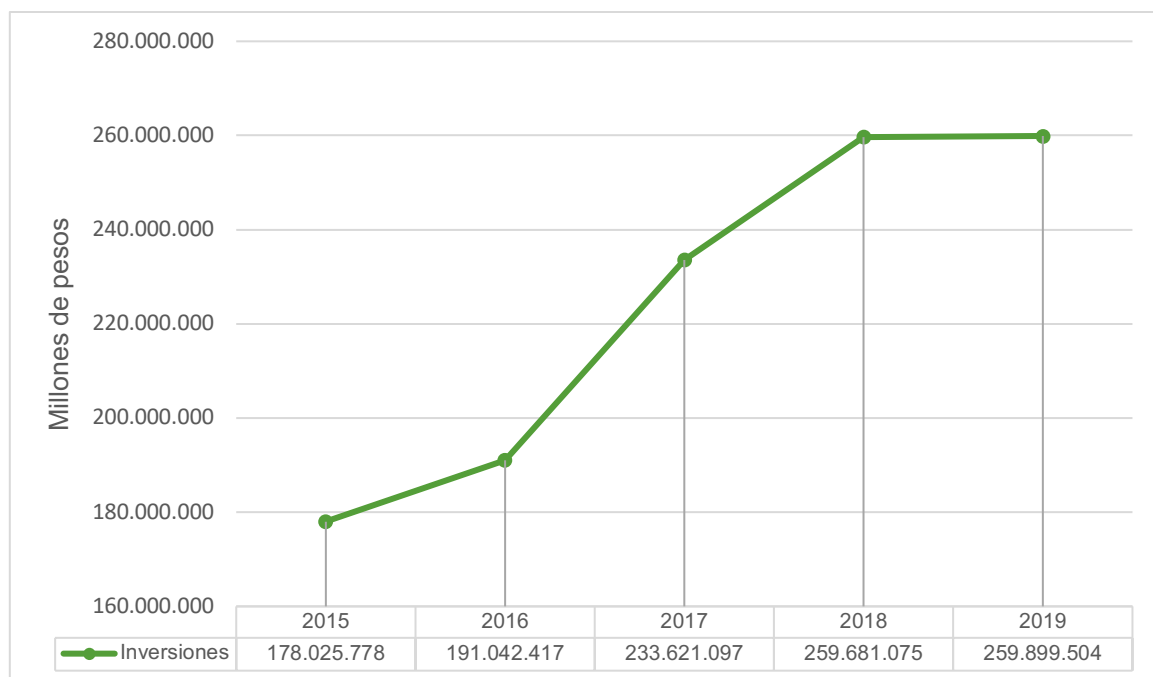


Fuente: Elaboración propia en base a la información de Series de datos Bancarios del Banco Central, 2020.

Como se puede apreciar en la gráfica 1, el nivel de colocaciones, depósitos y captaciones de las instituciones bancarias ha ido en aumento en los últimos 5 años, entre diciembre de 2015 al 2019, siendo las colocaciones las que presentan una mayor cantidad de dinero en las entidades bancarias. Esto se puede expresar en aumento dado a que son préstamos que el banco dispone a sus clientes, el cual es una actividad recurrente de las entidades bancarias, ya que presentan una diversidad de servicio de préstamos para las diferentes necesidades de los clientes, como lo son préstamos de consumo, de vivienda, entre otros.

En cuanto a las captaciones y depósitos, reflejan la continuidad de los recursos que reciben las entidades bancarias por parte de las personas u organizaciones. Se puede inferir la relación de los aumentos en las variables analizadas tienen relación con la reputación de las entidades bancarias, dado a que las personas y organizaciones disponen su confianza y fidelidad. Las entidades disponen sistemas confiables y seguros para procesar y controlar las inversiones con sistemas de tasas que favorecen a los usuarios, entregando así la veracidad a sus clientes.

Gráfico 2. Inversiones de entidades bancarias



Fuente: Elaboración propia en base a la información de Series de datos Bancarios del Banco Central, 2020

Las inversiones que poseen las entidades bancarias presentan un aumento en los años analizados, reflejando un aumento considerable del año 2016 al 2017 que aumento en un 18%. Al ser un instrumento sujeto a exclusividad presentan un menor flujo de dinero en comparación a las variables anteriores.

Existen diversos estudios que refuerzan la relación del intangible con los resultados financieros. Orozco y Vargas en un estudio de reputación y desempeño financiero, declaran que el desempeño financiero es un mecanismo que puede transmitir confianza a los *stakeholders*. También explica como la solidez financiera respalda las acciones futuras que una organización puede realizar y los posibles desarrollos de inversiones las cuales ayudan a potenciar la creación de valor (Orozco y Vargas, 2015).

En síntesis, los buenos resultados financieros, como lo son las captaciones que generan grandes recursos para las entidades bancarias, ayudan a generar una imagen legítima, de confianza y una gran preferencia por los usuarios generando así reputación.

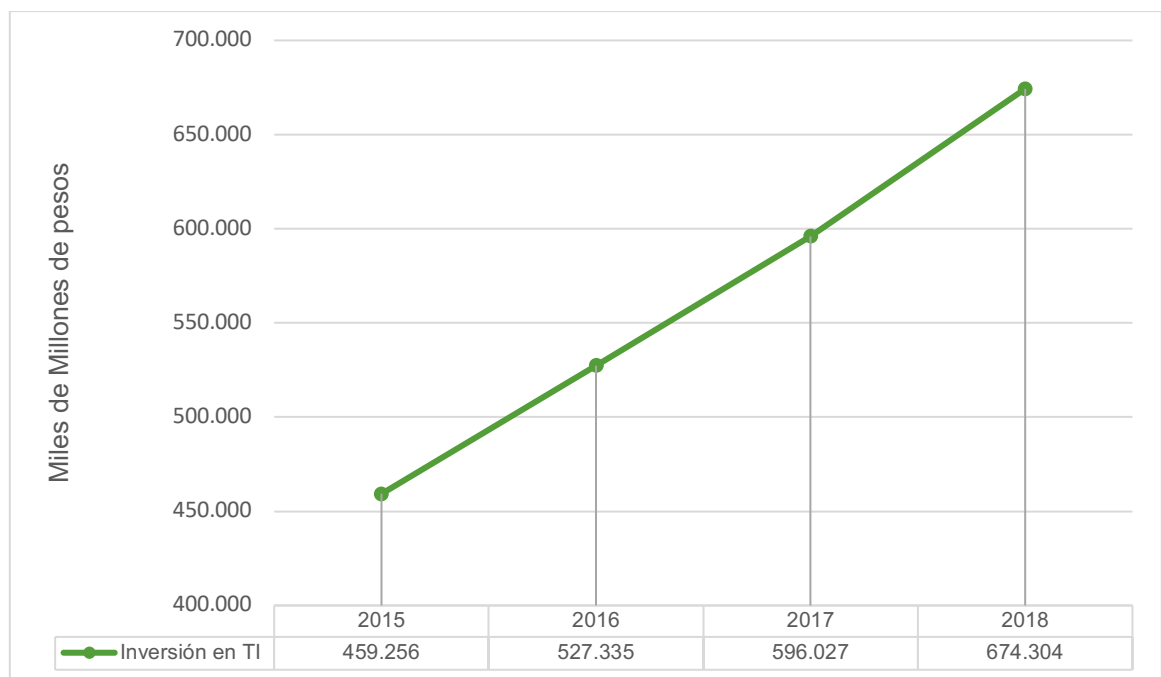
Dado a que los bancos gestionan una enorme cantidad de datos de clientes, como sus montos y movimientos, el procesarlos de manera segura con formación ética, les entrega oportunidades de mejorar su reputación y ser más cercanos las decisiones de sus clientes para contribuir en la perspectiva de la organización.

5.1.2 Inversión en Tecnología y ciberseguridad

Las Tecnologías de información (TI) en la banca han sido claves tanto para acelerar los procesos internos de las entidades bancarias, como para mejorar la interacción y fidelización de los clientes («TIC'S en la banca ¿Cómo han impactado en el sector?», 2014).

Por lo tanto, es importante analizar la relevancia que le otorgan las entidades bancarias en relación con la inversión en ellas a través de los años, como se muestra en la gráfica a continuación:

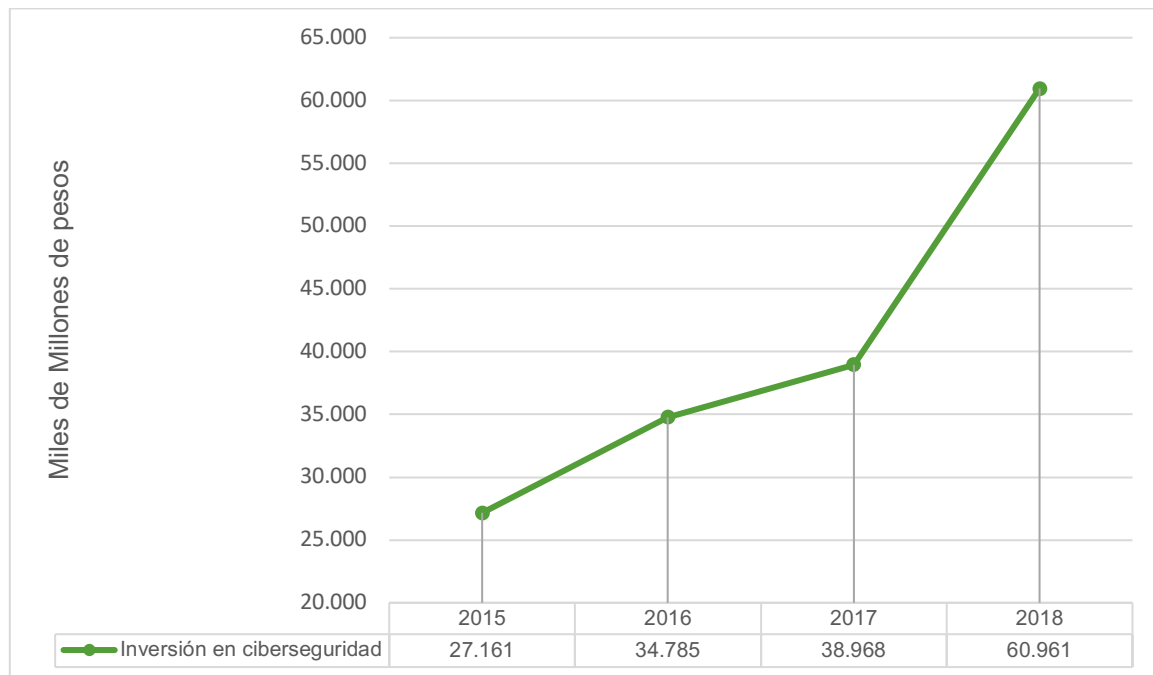
Gráfico 3. Inversión en TI



Fuente: Elaboración propia en base a los datos otorgados por SBIF, 2020.

Se aprecia un continuo aumento en las inversiones de TI en los años analizados, destacando que en el análisis presentado por la SBIF toma en cuenta los principales 17 bancos, además no presenta datos de las inversiones del año 2019. Otro aspecto considerado como generador de reputación son las inversiones en ciberseguridad, esto dado que es el riesgo más relevante considerado por los bancos, por lo tanto, es relevante conocer la importancia que se les otorga en cuanto a inversiones realizadas. El desglose se realizó también con datos proporcionados por la SBIF y toma en cuenta cuatro años:

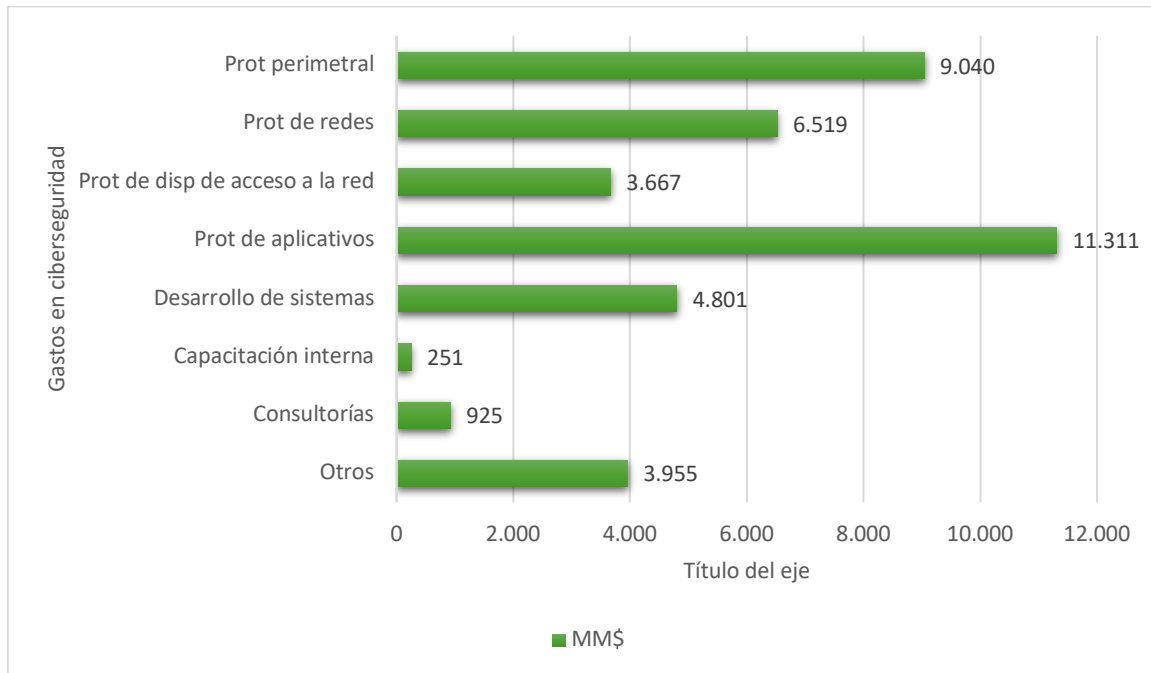
Gráfico 4. Inversión en ciberseguridad



Fuente: Elaboración propia en base a los datos otorgados por SBIF, 2020.

Las inversiones en Ciberseguridad de las 17 entidades bancarias aumentan de manera continua en los años analizados, teniendo un fuerte incremento en el año 2018. Pero existen diferentes elementos en los cuales se puede invertir en Ciberseguridad, es por eso por lo que se presenta datos más detallados de las inversiones, presentándose en un promedio de gasto por tipo de inversión en ciberseguridad de los años analizados, para reconocer en lo que centran su atención:

Gráfico 5. Gastos en ciberseguridad



Fuente: Elaboración propia en base a los datos otorgados por SBIF, 2020.

Se destacan tres grandes bloques que sobresalen en relación con el resto, como lo son protección de aplicativos, protección perimetral y protección de redes, siendo capacitación interna la que lleva una menor inversión. Esta cifra se analizará con respecto al Banco A como ámbito de trabajo, estableciendo la calidad de gastos incurridos en dichos ámbitos y dando un enfoque hacia la prevención de riesgo reputacional basado en la ética de los trabajadores.

Al conocer los resultados de la banca desde un aspecto general conociendo su desempeño, inversión en tecnologías y ciberseguridad, se procederá a analizar un banco en específico, el cual será reservada su identidad por temas de confidencialidad de la entrevista ejecutada.

5.2. Análisis del Banco A:

Para reconocer los principales hitos del Banco A, a lo largo de los cinco años analizados se hará una tabla representativa:

Tabla 12. Principales hitos del Banco A

Hitos	Datos
Cuentas y depósitos	<ul style="list-style-type: none"> • 1,03 millones de cuentas corrientes • 222 mil depósitos y captaciones • 199 mil cuentas de ahorro
Deudores	<ul style="list-style-type: none"> • 2,43 millones de personas con crédito • 138 mil deudores de vivienda • 2,11 millones de deudores de consumo
Banca online	<ul style="list-style-type: none"> • 44 millones promedio de visitas a la página web del banco • 3,44 millones promedio de inicio de sesión del sitio web privado
Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> • 1,56 millones de tarjetas de crédito • 1,77 millones de tarjetas de débito • 1,95 millones promedio de transacciones con tarjetas al mes
Abastecimiento de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • 1.712 cajeros automáticos • 353 sucursales

Fuente: Elaboración Propia en base a información otorgada por la CMF, 2020

En los cinco años analizados se observa que se ha mantenido en buenos rendimientos, tanto en colocaciones como en captaciones, también una gran cantidad de visitas en la banca online demostrando el interés de las personas en incorporar los productos y servicios que el Banco A ofrece. Otro aspecto es el aumento de la cobertura en cuanto al abastecimiento de efectivo a través de implementación de nuevos cajeros como aperturas de sucursales. Sin embargo, Banco A se ha visto afectado por la alta competencia de las diversas entidades que ofrecen tarjetas de diversos indoles.

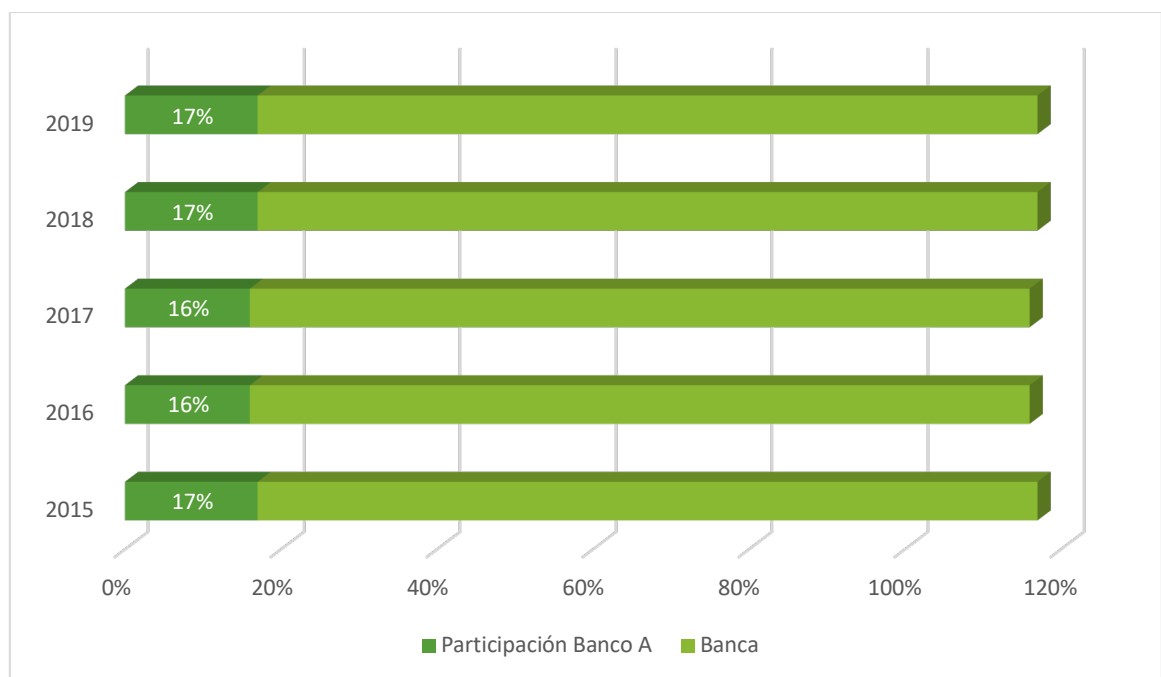
Al observar el comportamiento en cantidad de productos y servicios que se encuentran operativos por los clientes, se procede a observar la participación del Banco A en cuanto a rendimiento económico con respecto a la industria.

5.2.1 Resultados Financieros del Banco A

Una razón que fomenta la reputación en la entidad en estudio, son las inversiones de las personas. Como se mencionó anteriormente, refleja la perspectiva que tienen los clientes hacia el banco, el cual da como resultado la preferencia para disponer sus recursos e inversiones.

El análisis que se presenta será en base al desempeño financiero que posee el Banco A en relación con la Banca en general, para reconocer su influencia

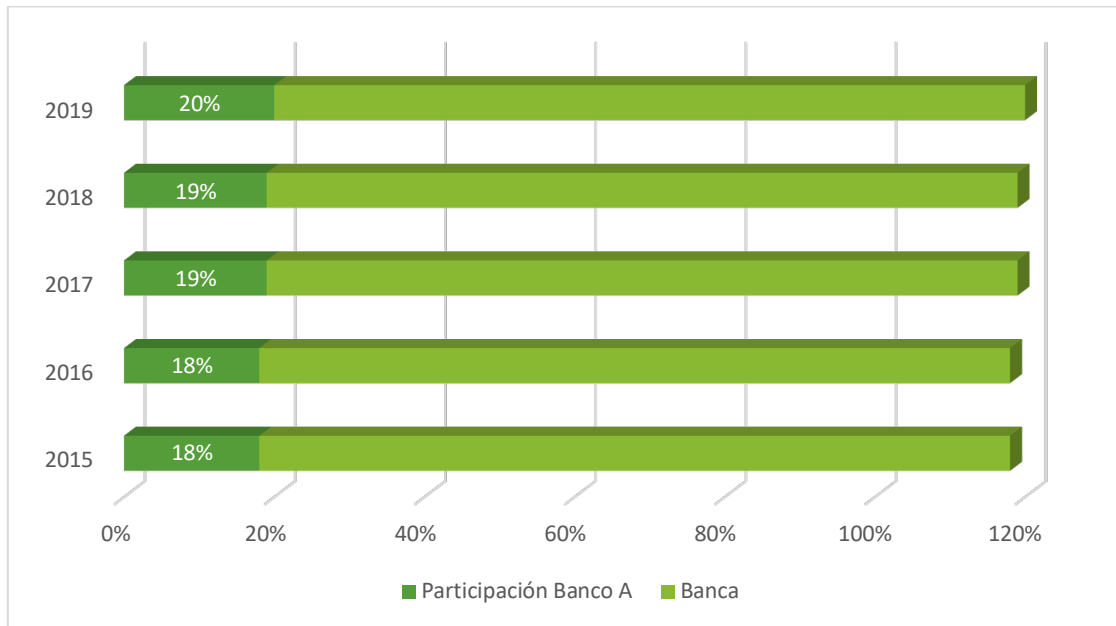
Gráfico 6. Participación depósitos y colocaciones en el Banco A con respecto a la Banca.



Fuente: Elaboración propia en base a la información de Series de datos Bancarios del Banco Central, 2020

La participación se ha mantenido en un rango del 16% al 17%, compartiendo el segundo lugar con mayor participación a nivel nacional en depósitos y colocaciones, demostrando la confianza de los clientes en el manejo de ahorros, ofreciendo características adecuadas al contexto en el que se está inserto.

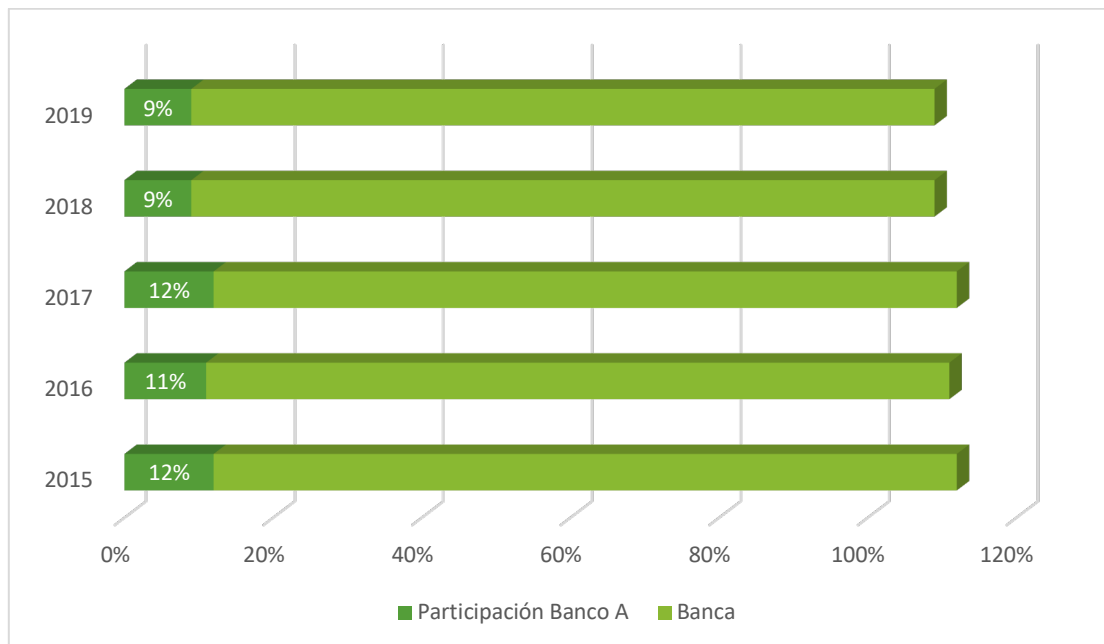
Gráfico 7. Participación de colocaciones en el Banco A con respecto a la Banca



Fuente: Elaboración propia en base a la información de Series de datos Bancarios del Banco Central, 2020

La participación ha disminuido en 2% del año 2015 al 2019, aun así, es el segundo banco con mayor participación en colocaciones de la banca nacional en los cinco años analizados.

Gráfico 8. Participación de inversiones en el Banco A con respecto a la Banca



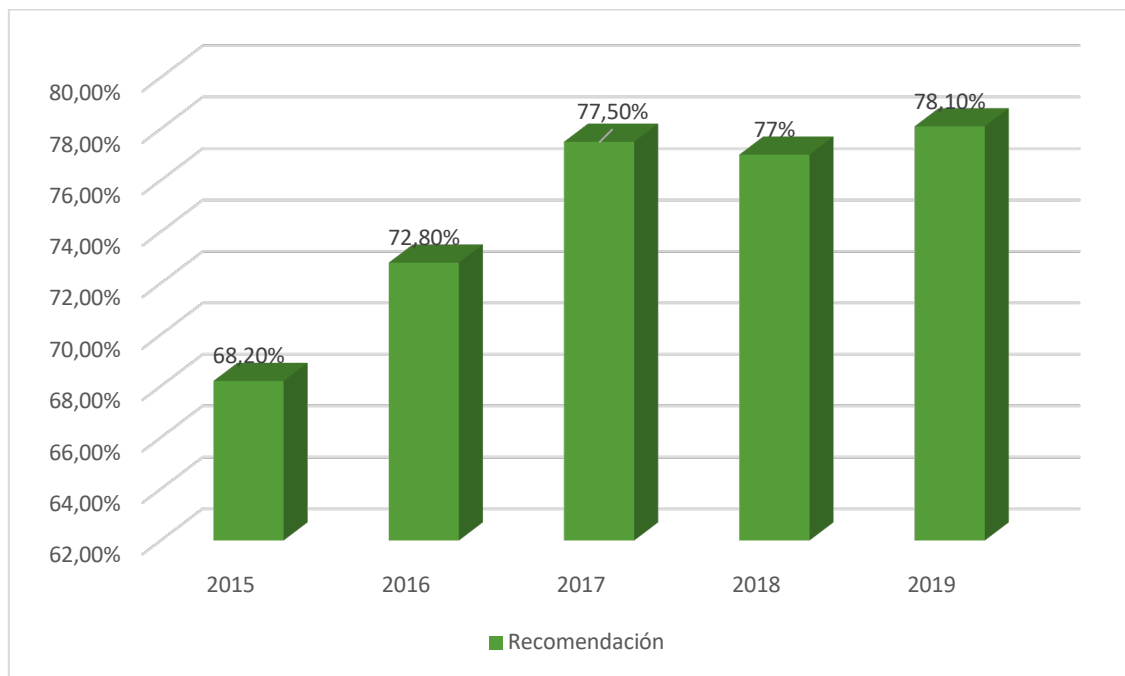
Fuente: Elaboración propia en base a la información de Series de datos Bancarios del Banco Central, 2020

La participación ha aumentado del año 2015 al 2019, ocupando el tercer lugar a nivel nacional en participación total de los cinco años analizados. Destaca que el banco busca expandirse no solo a sus clientes que en su mayoría son de edad avanzada, sino también a clientes jóvenes con el capital para invertir.

Los Bancos se rigen por las regulaciones de entidades como el CMF y Banco Central como base para los clientes, luego se ofrece un incentivo para captar a clientes, ofreciendo, por ejemplo, responsabilizarse de aquellas disminuciones del rango de interés establecido, para garantizar que el producto es atractivo en comparación a la competencia.

El grado de reputación que adquiere el banco en base a las inversiones, se ven reflejadas también en las recomendaciones de clientes, que promete ir mejorando día a día la calidad del servicio para satisfacer las expectativas de los clientes con servicios personalizados y óptimos.

Gráfico 9. Porcentaje de recomendaciones por clientes



Fuente: Memoria anual Banco A, 2019.

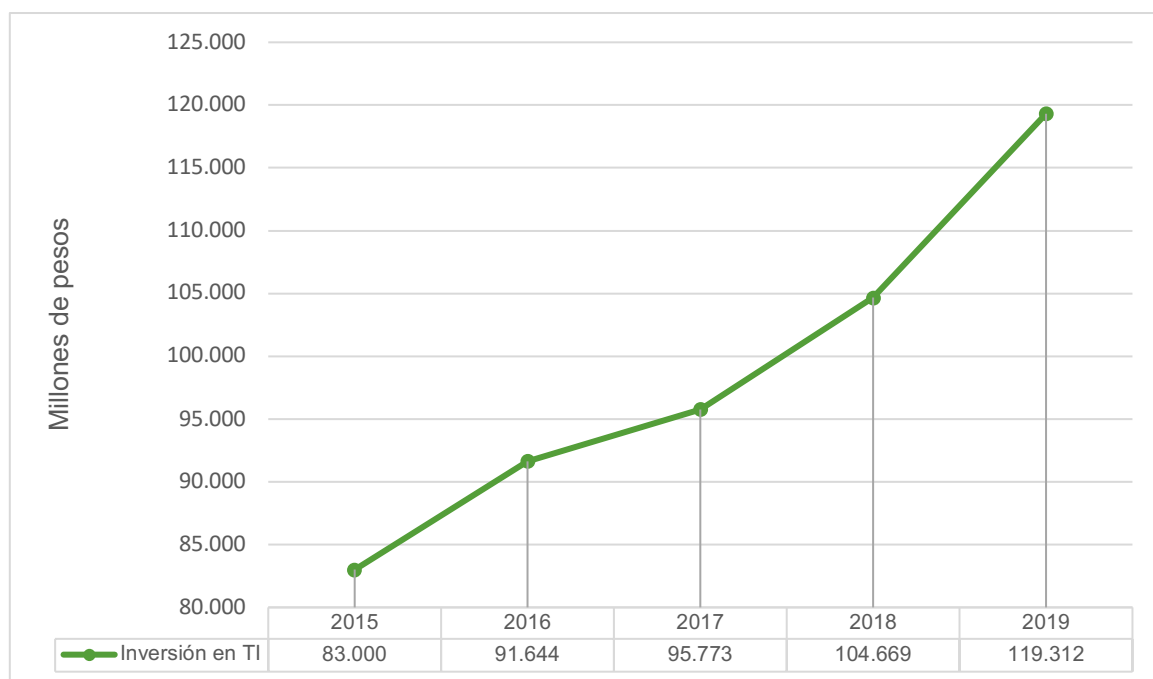
Como se puede apreciar en la gráfica 9, de acuerdo con el grado de recomendación de clientes en 5 años ha ido en aumento, sobre todo en el 2016 cuando se implantó la aplicación de inversiones, potenciando sus movimientos de depósitos y captaciones, y de seguridad para sus clientes. En el año 2018 presenta una leve disminución que se puede atribuir a los ataques y problemas de seguridad que presentó el Banco A. Sin embargo, el

comportamiento de las recomendaciones de los clientes fue en aumento en el 2019 entregándole al banco una posibilidad de adquirir nuevos clientes en base a las recomendaciones y satisfacciones de sus clientes actuales.

5.2.2 Inversión en tecnología y Ciberseguridad del Banco A

Las entidades bancarias presentan una gran cantidad de datos personales de clientes, por lo tanto, cuando se extrae información de clientes o dinero, se vulnera la privacidad y la fuga de clientes comienza a aumentar. Es por eso por lo que dicta que existen diversos procesos para evitar y agilizar la era de la tecnología y la ciberseguridad en las inversiones que se producen.

Gráfico 10. Inversión en TI en Banco A



Fuente: Elaboración propias basadas en información de memorias anuales del Banco A

Las inversiones aumentan considerablemente en los cinco años analizados, creciendo alrededor del 43%, cabe destacar que en el año 2018 el Banco A sufrió un ataque cibernético, por lo tanto, es en el año 2019 donde aumento en gran cantidad su inversión producto del incidente. Producto de la vulneración de los ataques al sistema, se mejoraron aspectos debilitados que no estaban predeterminados, al nunca haber ocurrido un problema de esa índole. Una de las medidas es tener una vigilancia estratégica de los problemas que

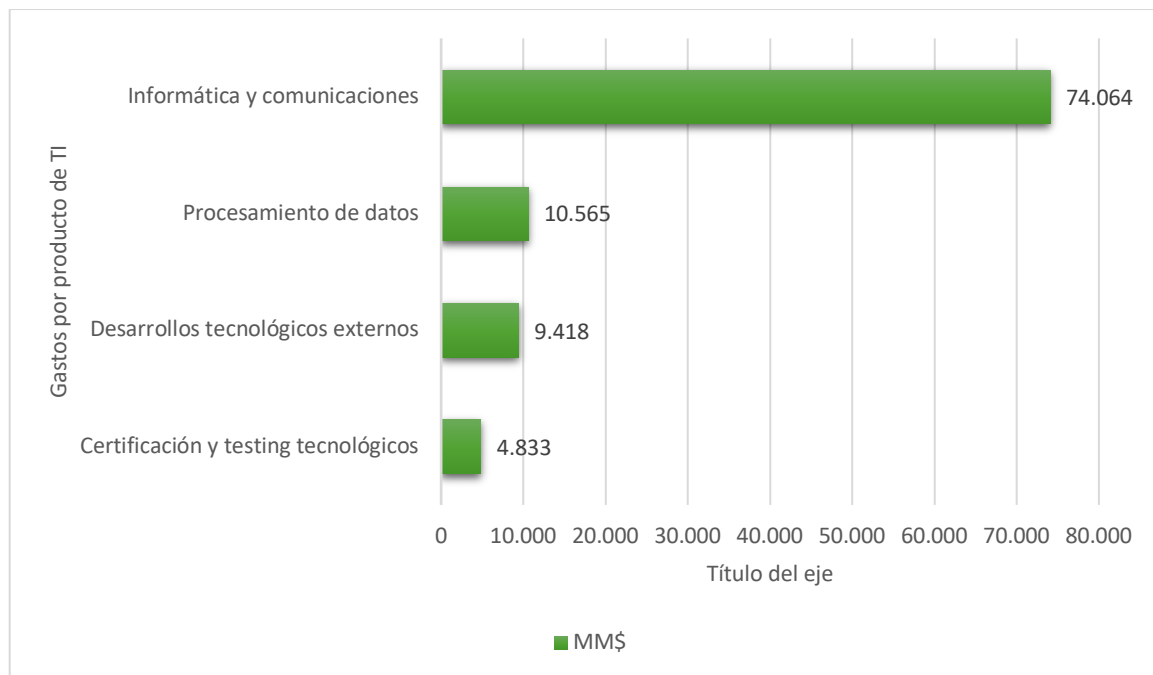
ocurren a otras entidades bancarias, además de presentar una plataforma interna para reforzar la seguridad de ataques cibernéticos. El rol de supervisión está en manos de una gerencia especializada en solucionar problemas, como lo son políticas para evitar riesgos cibernéticos, gestión comunicacional entre involucrados, entre otras funciones estratégicas.

Para conocer las vulnerabilidades que presenta el sistema, se destaca el departamento de tecnología, el cual realiza hacking ético, para probar las nuevas licencias a través de simulacros al sistema.

En relación con las innovaciones de TI, se han generado aplicaciones de fácil uso para los usuarios, transformaciones en la página web para agilizar procesos, como lo son compras de dólares, inversiones, cambios de fondos, todo con la debida seguridad con el fin de convencer a los clientes, los cuales en su mayoría son de una edad avanzada de la seguridad que poseen dichas transacciones.

Los gastos de administración se relacionan al TI, destacando la limitación de las memorias al no separan ciberseguridad de TI.

Gráfico 11. Gastos por producto de TI



Fuente: Elaboración propias basadas en información de memorias anuales del banco A

El proceso que más gasto se lleva es el gasto en informática y comunicaciones que son propias del Banco A, los otros tres productos son adquiridos externamente, con respecto a lo dicho anteriormente.

Con respecto a este punto la transformación digital busca gente especializada en temas tecnológicos para contratar, o servicios externos en el caso de no lograr la captación de dichos perfiles de trabajadores. No obstante, existen diversas formas de auto aprendizaje que la entidad ofrece de ayuda para quienes quieran especializarse, a través de diversos grados de estudio, apoyando con financiamiento, adecuando horarios y la preparación, con el fin de tener trabajadores idóneos.

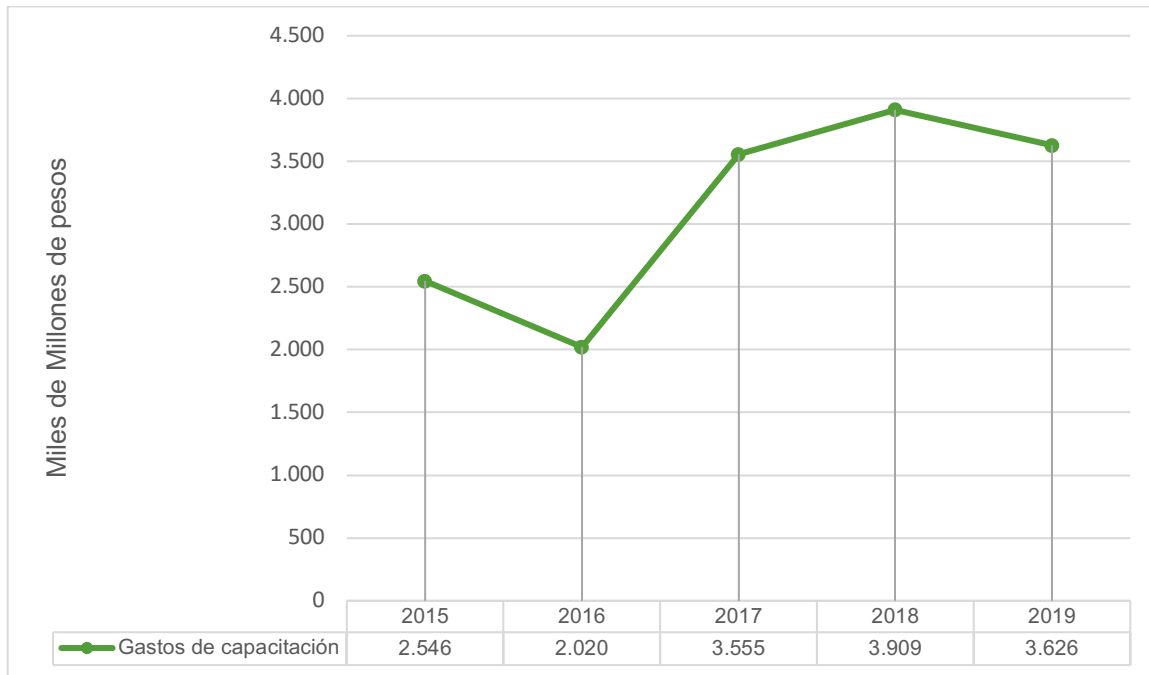
Con respecto a las capacitaciones se destaca el aumento de inversión en 1,5 mil millones de pesos para el uso de nuevas tecnologías, utilizando diversos canales que apoyan el uso correcto, para maximizar la productividad de las nuevas herramientas adquiridas.

5.2.3 Ámbito de trabajo

El análisis del ámbito de trabajo surge al presentar relevancia en la reputación corporativa como un elemento distintivo de confianza en la usabilidad del sistema por parte de los empleados y las correctas capacitaciones en torno a posibles conflictos éticos de sus trabajadores.

El Banco A considera las capacitaciones como un mecanismo que busca instalar conversatorios en torno a buenos comportamientos éticos a todo el grupo de trabajo para poder generar instancias de reflexión en contexto de casos prácticos. En primera instancia se analizan los gastos incurridos en capacitaciones en los cinco años analizados.

Gráfico 12. Gastos de capacitaciones

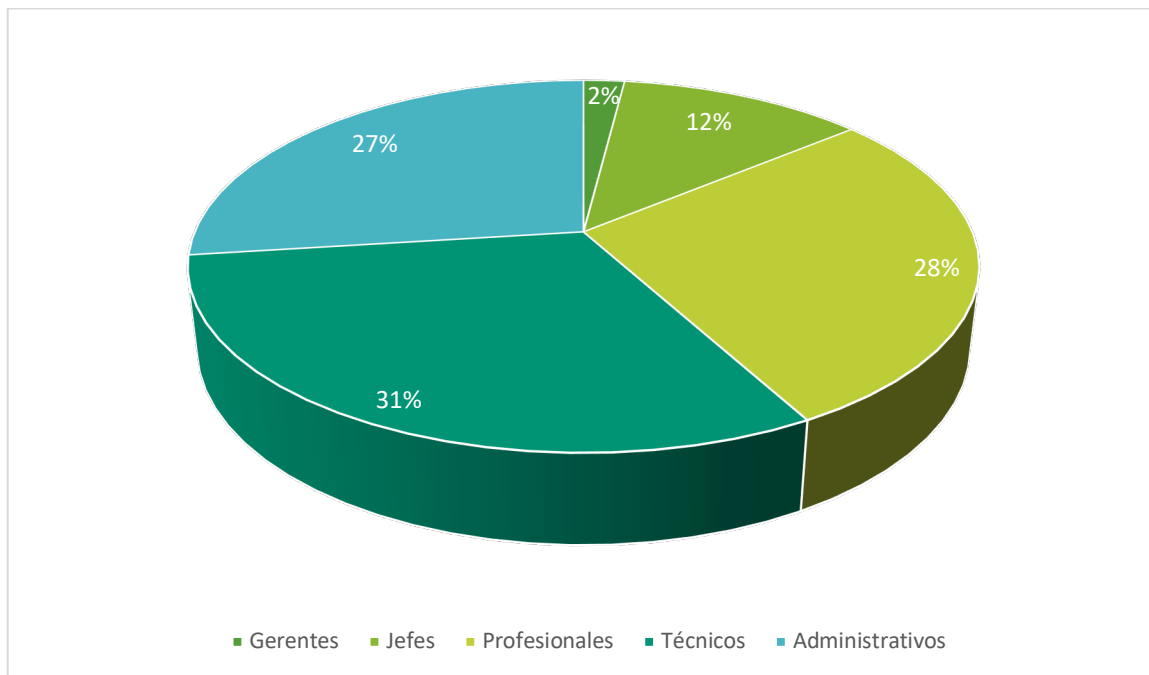


Fuente: Elaboración propias basadas en información de memorias anuales del banco A

En el gráfico 12 se observa la existencia de una disminución de gastos de capacitaciones en el año 2016. Posterior a esto, se presentó un incremento en el 2017 las cuales se justifican en el aumento de 1,5 mil millones de pesos para el uso de nuevas tecnologías, utilizando diversos canales que apoyan el uso correcto, para maximizar la productividad de las nuevas herramientas adquiridas. Además, se observa que el 2018 alcanzó su punto más alto, producto de las nuevas capacitaciones en torno al ciberataque recibido en el mismo año, haciendo visible su atención de forma particular, a la mejora de los procesos de conocimientos en ciberataque de sus trabajadores. Para esta forma proteger al personal, al banco y a los clientes.

Reconocer donde existe una mayor participación de capacitaciones según categoría laboral en el Banco A, ayuda a identificar donde ocurre un mayor esfuerzo por mejorar ciertos procesos, observando que la mayor participación se lo llevan los trabajadores que tienen un nivel de jerarquía menor que gerentes y jefes. Estableciendo que mejorar la divergencia de objetivos es en los niveles donde existe una mayor cantidad de trabajadores y además presentan un continuo mejoramiento para formar y ampliar sus habilidades y competencias requeridas para su labor.

Gráfico 13. Participación anual de capacitación por categoría laboral 2017-2019



Fuente: Elaboración propias basadas en información de memorias anuales del banco A.

Como se observa en el gráfico 13, la cantidad de participación en capacitaciones según categoría laboral lidera con un 33% los técnicos, seguidos con un 28% los profesionales. La gran participación se traduce en las oportunidades de autoaprendizaje que fomenta la entidad bancaria.

Para garantizar la calidad de las capacitaciones se controla y gestiona la eficiencia de estas capacitaciones en base a cuatro niveles de evaluaciones. Uno de ellos es la evaluación reactiva basada en la impresión general de los participantes. La evaluación de aprendizaje que mide el conocimiento adquirido. Evaluación de transferencia al puesto de trabajo e impacto de la capacitación que logra evaluar la aplicación de los nuevos aprendizajes y el impacto de sus indicadores de negocios. Finalmente, la evaluación de impacto que evalúa el impacto de la capacitación basada en la necesidad de capacitación detectada.

Las capacitaciones en el ámbito de la ética se realizan a través de la plataforma online Desafío de ética, para dar a conocer las actualizaciones referidas al código de ética que presenta la entidad bancaria. Además de diversos controles que se otorgan al momento de formar el contrato de trabajo, con políticas de confiabilidad para no utilizar información

privilegiada. En cuando a ese ambiente, los que presentan un nivel jerárquico mayor, firman contratos con responsabilidad penal.

5.3. Relación de los aspectos relevantes del banco a:

De acuerdo con los aspectos generales y específicos analizadas anteriormente, se analizarán los resultados en relación con las variables estudiadas con respecto al Banco A.

Tabla 13. Variación de aspectos relevantes

	2015	2016	2017	2018	2019
Depósitos y captaciones	219.930.574	238.219.637	244.921.956	264.809.293	290.753.815
Var%	-	7,68%	2,74%	7,51%	8,92%
Inversión TI MM\$	83.000	91.644	95.773	104.669	119.312
Var%	-	9,43%	4,31%	8,50%	12,27%
Colocaciones	307.185.295	328.787.055	336.377.869	351.972.225	381.572.724
Var%	-	6,57%	2,26%	4,43%	7,76%
Inversiones	16.835.813	17.304.428	27.140.553	28.035.591	29.969.901
Var%	-	2,71%	36,24%	3,19%	6,45%
Gastos capacitación MM\$	2.546	2.020	3.555	3.909	3.626
Var%	-	-26,04%	43,18%	9,06%	-7,8%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que las variaciones porcentuales más altas en inversión TI, constituyen de igual forma las variaciones más altas en colocaciones, depósitos y captaciones. Esto demuestra que, al momento de poseer una mayor variación porcentual positiva, el Banco A realiza un esfuerzo mayor en inversiones en TI, para optimizar y generar operaciones eficientes ante un incremento que puede generar ciertas dificultades. Por lo tanto, al presentar variaciones porcentuales bajas se representa también en un menor esfuerzo en inversiones de TI, dado que pueden controlar el aumento establecido sin necesitar una inversión mucho mayor.

La inversión en TI en algunos casos va relacionada con los gastos de capacitación, dado que cuando se establece una nueva tecnología se capacita al personal para

sobrellevarlas de buena manera, pero también existen otros grados de capacitación como la formación de líderes y compromisos por Chile, los cuales se presentan ciertas irregularidades en los esfuerzos de gastos en capacitación en los cinco años analizados, habiendo variaciones porcentuales positivas y negativas en algunos casos, causando una interrogante que la variación porcentual más alta de gastos en capacitación calza con la de menor variación porcentual de inversión en TI.

En el año 2017, se observa que la inversión presenta su variación porcentual más alta de los cinco años analizados, coincidiendo con la menor variación porcentual de las colocaciones, depósitos y captaciones. Esto se traduce que, al momento de aumentar la cantidad de inversión, suele disminuir los ahorros. De manera preliminar si las inversiones fueron en alza, se relaciona por un aumento en la tasa de interés, lo que también se traduce a una disminución de la cantidad de créditos. Cómo las tasas de interés se encuentran más altas, también la banca realiza un menor esfuerzo en invertir en TI.

Al conocer un resumen en datos cuantitativos, se procederá a realizar un análisis cualitativo de relación entre las variables seleccionadas para el estudio, como lo es el desempeño financiero con las inversiones en tecnologías y ciberseguridad, como también el desempeño financiero con el ámbito de trabajo. Finalmente se relacionará las inversiones en tecnologías y ciberseguridad con el ámbito de trabajo.

Tabla 14. Relación de los aspectos relevantes Banco A

Relación	
Desempeño financiero / Inversión en tecnologías y ciberseguridad	En relación con los aumentos de captaciones e inversiones y su participación a nivel financiero para Banco A, se puede asociar a las nuevas innovaciones tecnológicas que permiten acceder de manera rápida y segura a los diversos servicios ofrecidos por la banca. A pesar de la disminución de las colocaciones en los últimos cinco años, la cual es una variación leve, ha mantenido su participación en el desempeño financiero. Esto se puede ver reflejado en las influencias que han tenido las inversiones para mejoras de plataformas web, siendo más accesibles y entendibles por los usuarios, entregando ayudas y consultorías de manera más cercana a los clientes por medio de servicios en línea. También una gran ventaja de desempeño y tecnología es la aplicación que permite monitorear y generar inversiones desde un aparato móvil, siguiendo la vanguardia de

	<p>la tecnología móvil accesible en cualquier lugar y momento preciso del cliente. Los prestamos también han estado al día con la tecnología, al solo solicitarlos con un clic en la plataforma web de la entidad, generando mayor interés y seguridad para los clientes, como también, una gran utilidad por las inversiones implementadas con éxito en la organización.</p>
<p>Desempeño financiero / ámbito de trabajo</p>	<p>La relación que existe entre el desempeño financiero y el ámbito de trabajo, se basa en poseer buenas capacitaciones de ética para evitar los riesgos de fuga de clientes que se pueden producir por malas prácticas de los trabajadores en relación a lavado de dinero, utilización de información privilegiada, extracción de información personal de clientes, todo repercute en la cantidad de inversiones en las entidades bancarias, como también en no confiar los ahorros a una entidad con ética reprochable.</p> <p>Otro aspecto para considerar, son capacitaciones de ciberseguridad como uno de los métodos utilizados para ayudar a evitar posibles fraudes cibernéticos y así no poner en riesgo la seguridad de la información de los clientes ni de la entidad bancaria.</p>
<p>Inversión en tecnologías y ciberseguridad / ámbito de trabajo</p>	<p>La relación que existe entre la tecnología y el ambiente laboral es la ejecución de las nuevas tecnologías en las áreas operativas de la organización. Permitiendo a los trabajadores conocer y dominar cada función de las herramientas tecnológicas que ayudaran a optimizar sus procesos y generar mayores márgenes de éxito en la entrega de servicio. A medida que se van incorporando nuevas innovaciones tecnológicas, los trabajadores de toda la organización serán capacitados para utilizar en su totalidad las nuevas funcionalidades de las herramientas incorporadas (Entrevistado Banco A, 2020).</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista efectuada y la revisión de documentación en los documentos públicos del Banco A.

En virtud de los resultados obtenidos en la investigación, principalmente se puede inferir que la reputación en las entidades bancarias, basados en las tres dimensiones propuestas por Fombrun (2004), tienen como eje central los resultados del desempeño financiero. Es así como se puede observar la superioridad que presenta Banco A con los competidores obteniendo en promedio de participación de mercado de los tres aspectos analizados de un 15% y ocupa los primeros tres lugares en todas las variables analizadas, asegurando que es un banco confiable tanto para dejar recursos económicos como para solicitarlos. Las otras dos dimensiones son complementarias para conservar la

participación, implicando que a medida que avanza la inversión y los gastos incurridos en ellas, presentarán una buena participación y aumento de la dimensión de desempeño financiero según los resultados del análisis.

La participación es una competencia constante en las otras entidades bancarias existentes en Chile, por lo tanto, se necesitan estrategias para conservar la buena participación de mercado. En eso se encuentra la visión y liderazgo, que, a través del análisis de las inversiones en TI, se llegó a interpretar que han ido en aumento tanto en la banca en general como en el Banco A. No obstante, ha sido baja en comparación a Latinoamérica y el mundo, incluso habiendo sido Chile la décima nación que recibió más ataques por software malicioso en 2018, según el informe sobre las amenazas para la seguridad en internet (2019), siendo el Banco A uno de los afectados. De este modo se destaca lo dicho por el entrevistado del Banco A, “El problema le pudo haber pasado a cualquiera, pero si no fuera por el trabajo constante que hay detrás por parte del banco la fuga de clientes y la pérdida de prestigio no se vio afectada en gran medida”. Tal efecto queda demostrado con la inversión en TI, el cual tuvo una variación porcentual positiva mayor de los cinco años analizados, demostrando el esfuerzo que realiza el Banco A para mitigar los posibles riesgos de vulnerabilidad de los sistemas, no solamente aplicando medidas correctivas reactivas, sino también proactivas con los nuevos resguardos disponibles para sus diversos grupos de interés.

En ese mismo contexto, dentro de los resguardos, se destaca poseer trabajadores capacitados para enfrentar dichos problemas y evitarlos en su mayoría. En efecto se analizó la dimensión del entorno de trabajo como el gasto incurrido en capacitaciones del Banco A. A pesar de no poder acceder a esta información de la banca general, al no poseer información pública al respecto del tema, se pudo observar que ha sido de forma irregular en los años analizados, demostrando que en el año que fue el incidente de ciberseguridad se incurrió en el gasto más alto en cuanto a dinero, pero años atrás fue el de mayor variación porcentual presentando del 2016 al 2017 el esfuerzo mayor por parte del Banco A en gastos de capacitaciones incluyendo un aumento de 1,5 mil millones para capacitaciones referentes a las nuevas tecnologías adquiridas. Asimismo, es importante destacar que las capacitaciones no solo son uno de los medios para evitar ataques de ciberseguridad, sino también para evitar divergencia con los objetivos de la organización, destacando que el Banco A realiza cuatro evaluaciones para ver el impacto de sus capacitaciones y permite a los trabajadores proponer capacitaciones si encuentran que existe una debilidad dentro de

su área de negocio y después evaluar el impacto de la capacitación en ella. Por lo tanto, se busca también que los trabajadores de Banco A estén completamente alineados en el servicio que entrega y esto se ve reflejado en los esfuerzos por capacitarlos y entregar las herramientas necesarias, siendo la mayor motivación para hacer bien el trabajo. No necesariamente utilizando un incentivo monetario, sino apelando a la motivación intrínseca de los trabajadores, destacando que el entrevistado del Banco A apela a que “No por hacer bien tu trabajo, te van a pagar más” agregando que se otorga un bono a fin de año que va relacionado con los resultados de la evaluación de desempeño que se obtenga, donde se encuentran evaluaciones de las diversas capacitaciones realizadas y el desempeño en general. Este último mencionado, se relaciona con la dimensión del entorno de trabajo con la compensación a los trabajadores, el buen sitio para trabajar y los buenos empleados que se encuentren en la entidad bancaria.

CONCLUSIONES Y PROPUESTA

A partir de la gran incertidumbre de cómo se gestiona a nivel bancario la reputación corporativa la cual se caracteriza por ser multidimensional e intangible, es que la investigación se remonta a la búsqueda de soluciones basadas en el control de gestión para maximizar la importancia de este indicador para las organizaciones que buscan entregar confianza y seguridad a sus clientes. Es por esto que cada organización le entrega un valor diferente a la reputación corporativa, la cual se miden en base a diversos aspectos, la cual no es una gestión global y estándar para todas las organizaciones, sino que es personalizadas de acuerdo a la necesidad y nivel de importancia que le entregan a este indicador.

De acuerdo con este último, la investigación se basó en el Banco A y su comportamiento en el rubro bancario, dado a que una organización que debe velar por la confianza de sus inversores y clientes en general como también la capacidad que tienen sus trabajadores de entregar el servicio óptimo y de excelencia. Se identificó que los aspectos mencionados en el capítulo anterior del análisis e interpretación demuestran que el Banco A como la banca, trabajan en base al desempeño financiero, el cual le demuestra al mercado el nivel de prestigio y preferencia que tiene de sus inversores, como también la incorporación de las tecnologías que buscan automatizar y generar sistemas mucho más amigables con los servicios que entregan, prometiendo la seguridad de sus datos e información. En base a estos aspectos que la investigación logró identificar los comportamientos de los 5 años analizados, los cuales demuestran que el Banco A a trabajado en estos y queda demostrado en su alto nivel de reputación que presenta en el rubro bancario en la última década.

La metodología utilizada permitió adquirir información necesaria para identificar los aspectos de los cuales se harían los análisis, sin embargo, existieron limitaciones que no fueron amigables con la totalidad de la información que se requería para un análisis mucho más robusto y concreto. A pesar de este percance, la entrevista entregó un horizonte particular del Banco A, pudiendo desprender la información para luego interpretarla de acuerdo con los autores que se eligieron para el análisis. Como también, la documentación pública, el cual fue utilizado en un 85% aproximadamente en toda la información analizada. En consecuencia, a través de los resultados, se logró responder a la pregunta central de

investigación, que estaba dada por, ¿Qué aspectos influyen en el grado de reputación de las entidades bancarias? A partir del análisis realizado a las dimensiones de Fombrun (2004), la cual se relacionó con la teoría de Steinberg (2011), se obtuvo que los aspectos que influían de mayor manera en la reputación corporativa a nivel bancaria eran: Desempeño financiero, inversiones en tecnologías y ciberseguridad, y finalmente, el ámbito de trabajo. Estos aspectos fueron elegidos y depurados, en base al análisis de la información recopilada en el apartado anterior, que considera la documentación pública como la entrevista realizada, de acuerdo con la relación con el rubro de la organización en estudio, dado que dentro de ella sus productos y servicios destacaban para mejorar la reputación, operaciones y confianza en sus clientes. Uno de estos eran las inversiones en las TI, por lo cual es de gran importancia dado a que los bancos han incorporado sistemas digitales bancarios entregando una diversidad de servicios a través de plataformas web, las cuales deben entregar un servicio eficiente pero también con una alta seguridad a los clientes, por tener acceso y almacenamiento a un alto nivel de información y transacciones de usuarios. La inversión en ciberseguridad es esencial para cuidar la reputación corporativa, y la entidad bancaria le entrega una gran importancia a este aspecto, el cual se relaciona con la ética organizacional, dado a que la capacitación de los trabajadores es un apéndice a la incorporación de la seguridad de los sistemas. Al mismo tiempo los análisis demuestran que la reputación del sector bancario se mide a través del desempeño financiero de la entidad, demostrando que a mayor participación de mercado que posean en las variables de depósitos y captaciones, colocaciones e inversiones el banco demostrará poseer una buena reputación.

En conclusión, la reputación desde un comienzo fue estudiado por diversas perspectivas, las cuales enfatizaban que este recurso se relacionaba con la opinión y perspectivas de los clientes en base al producto o servicio de una organización. Sin embargo, para las organizaciones cobra relevancia al momento de tener crisis reputacionales el cual representa un riesgo para la organización. Pero a través del estudio de la literatura y análisis de la organización, la reputación no solamente tiene estrecha relación con la mitigación de riesgos, sino también un atributo que ayuda a la realización de los objetivos estratégicos el cual debe ser gestionado, pero las organizaciones carecen de la gestión al ser un elemento difícil de medir por su alto grado de intangibilidad.

Las entidades bancarias no quedan ajenas a lo descrito anteriormente, teniendo cómo principales elementos de riesgos reputacionales los ataques cibernéticos, productos

o servicios defectuosos o inseguros, uso inadecuados de datos de clientes y sobornos o corrupción, los que se traducen en pérdida reputacional y por ende pérdida en el desempeño financiero de la organización. Sin embargo, al analizar la industria bancaria, aún existen bancos que no han interiorizado la importancia de la reputación corporativa en sus procesos. Como también se presentaban aquellos que si han integrado la reputación como un recurso de gran importancia en cada uno de los procesos que realizaban. Es por esto, que es importante que las entidades integren este recurso, dado a que influye en el comportamiento de la industria, el mercado y los avances tecnológicos, como también el comportamiento de los clientes y las diversas situaciones adversas que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Es necesario que las organizaciones tomen conciencia de la importancia de tener un buen grado de reputación y como eso impacta en el desarrollo de la organización y su ventaja competitiva, a través de una correcta gestión reputacional.

La investigación realizada en el análisis de la reputación corporativa en las entidades bancarias ha permitido contribuir a lograr la tangibilidad de la reputación, con la identificación de donde incurrir en inversiones y gastos para fomentar una mejora de la implementación del recurso de reputación corporativa.

De lo anterior, en primera instancia fueron descritas las principales características que ha tenido la industria bancaria en general en los últimos diez años, identificando el crecimiento de las colocaciones, captaciones y depósitos, y las inversiones, los cuales potencia la alta competitividad del sector. Luego se procedió analizando la relevancia que presenta la seguridad de la nueva era de la banca digital, traduciéndose en lo que invierten en TI y ciberseguridad, que presenta un grado de gasto en las capacitaciones del personal que no pudieron ser identificados de la banca en general. Posteriormente, se corroboró la participación del Banco A en temas de desempeño financiero, llegando a que presenta gran participación de mercado ubicándose en los tres primeros lugares en las variables analizadas, como también el constante esfuerzo que se realiza en inversiones de TI y ciberseguridad, como en gasto de capacitación del personal para mantener la confianza por parte de sus clientes que conlleva a mantener y mejorar la participación de mercado.

Cuando los resultados finalizaron, se logró establecer que existía relación en el aumento de la variación porcentual de inversiones en TI con la variación porcentual de depósitos y captaciones, y colocaciones, cómo también la relación inversa de algunos aspectos producto de teorías económicas como el ahorro con la inversión. También se identificó que a mayor esfuerzo de en inversiones TI disminuían los gastos en capacitación,

al poder presentar esfuerzos mayores en capacitar al personal en ese aspecto, se podrían dejar de lado otros gastos de capacitación.

En relación a la investigación realizada, se propone entregar una base para que la banca pueda fomentar la reputación corporativa direccionando con mayor información sus objetivos y estrategias, apelando a utilizar algunas herramientas de control de gestión para potenciar a sus empleados, redireccionando los gastos de capacitación y de inversión en TI a los objetivos propuestos para mitigar los riesgos que se consideran relevantes dentro de la industria y así llegar a sus objetivos de desempeño financiero, haciendo posible tener un departamento encargado de velar por la tangibilidad de esos objetivos proponiendo algunos indicadores que pueden ser incluidos en otra investigación con datos internos de alguna entidad bancaria y conociendo los objetivos que ellos apelan, ya no solamente financieros sino también de las otras dos dimensiones analizadas.

La propuesta se basa en unir la información de la gestión reputacional con algunas Herramientas de Control de Gestión relacionadas indirectamente con la investigación, basado en un mapa estratégico asociado a las dimensiones analizadas, utilizando diversos objetivos que pueden ser alcanzados a través de las inversiones de TI y gastos que se analizaron. Este mapa estratégico como propuesta de mejora, cuenta con 4 perspectivas: Desempeño financiero, visión y liderazgo, mitigación de riesgo y ámbito de trabajo. Para la perspectiva de ámbito de trabajo, se encuentran los objetivos estratégicos como: capacitar al personal en usabilidad del sistema y ciberseguridad, potenciar autoaprendizaje y habilidades internas, fomentar una cultura organizacional, mantener al personal capacitado en ética y realizar compensaciones económicas basadas en evaluaciones de desempeño. Para la perspectiva de visión y liderazgo: mantener vigilancia activa sobre los incidentes de la competencia, mejorar seguridad de aplicativos, red interna y pagina web, incrementar el desarrollo de innovaciones en TI, automatizar acciones correctivas y gestión comunicacional, mejorar el proceso de monitoreo de las expectativas de los *stakeholders*, coordinar procesos de reclutamiento y mejorar procesos de medición de cumplimiento. Para la perspectiva de mitigación de riesgos: ataques cibernéticos, productos o servicios defectuosos o inseguros, uso inadecuado de datos de clientes y sobornos o corrupción. Finalmente, en la perspectiva de desempeño financiero se encuentra el objetivo central que es incrementar la participación de mercado. La causa-efecto de los objetivos de este mapa estratégico se encuentra en el anexo 4 de esta investigación.

Se realizará una narración de las relaciones de los objetivos propuestos en el mapa estratégico para una mayor comprensión:

El ámbito de trabajo se describe como los recursos que la entidad bancaria dispone para sus trabajadores basados principalmente en los gastos de capacitación que la organización establece, como también otros recursos que ayuden a fomentar los conocimientos, autoaprendizaje y motivación. Estas capacitaciones serán, según lo descrito por Steinberg (2011), un medio para gestionar la reputación evitando posibles divergencias en temas éticos que podrían dañar la reputación de las entidades bancarias. Pero no solamente en temas éticos debiesen ser las capacitaciones sino también en cuestiones de usabilidad de sistemas y ciberseguridad con el fin de tener bien preparados al personal en torno a la seguridad interna de la organización y establecer una cultura organizacional lineal en todos los miembros de la organización. Otro punto que destaca Steinberg es el hecho del comportamiento inadecuado de los trabajadores en torno a bonos e incentivos difíciles de conseguir por lo que, usando el ejemplo del Banco A, se sugiere utilizar compensaciones económicas basados en evaluaciones de desempeño al finalizar el año.

La visión y liderazgo se asocia a los procesos que se establecen en base a los objetivos propuestos en los recursos para mejorar, mantener, incrementar, automatizar o coordinar los diversos procesos asociados a las inversiones en TI. Estos procesos también vienen asociados a los descrito por Steinberg (2011), donde establece que para mejorar la reputación se debe tener una vigilancia constante de las expectativas cambiantes de los *stakeholders* y estas deben ser monitoreadas y corregidas a medida que vayan ocurriendo, cómo también una vigilancia estratégica de la competencia de acuerdo con los incidentes de ciberseguridad que presenten y que puedan afectar a la entidad bancaria. También destaca el hecho de tener una medición acorde en los trabajadores teniendo vital importancia la ética, por lo tanto, se propone una mejora en los procesos de medición de cumplimientos y teniendo un mecanismo automatizado de acciones correctiva si llegasen a ocurrir problemas, y una gestión comunicacional acorde para resolver dichos problemas de forma inmediata y no presentar tergiversaciones de los hechos ocurridos. Pero no solamente se debe establecer un monitoreo de los trabajadores dentro de la organización, sino también de aquellos que vayan a ingresar, coordinando de buena manera el proceso de reclutamiento para cumplir con la cultura organizacional que posee la organización.

Otro aspecto relevante es el de mejorar los procesos de seguridad de aplicativos, red interna y páginas web que presenten producto del aumento de la banca digital. Lo descrito anteriormente busca de alguna manera mitigar los mayores riesgos reputacionales que presentan las entidades bancarias, según el estudio del centro de reputación corporativa de la Universidad de los Andes (2019), busca mitigar los ataques cibernéticos que pudiesen afectar a las entidades bancarias en los diversos sistemas que poseen, evitar problemas en sus productos o servicios garantizando que sean seguros para operar, utilización ética de datos de los clientes por todas las personas de la organización que tengan acceso a ellos, y que los problemas de soborno o corrupción disminuyan su probabilidad de ocurrencia con los procesos de reclutamiento y mejoras en la medición de cumplimientos. Todo eso con el fin de gestionar de alguna manera los diversos procesos y recursos de la organización para que la seguridad que se demuestra en la disminución de esos riesgos repercuta en mejores resultados en el desempeño financiero aumentando su participación de mercado en las variables analizadas.

La investigación se presenta como un paso para comprender la importancia de la reputación corporativa tal como dijo Warren Buffet “Se necesitan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla”, para evitar arruinar se necesita mitigar los riesgos basado en una gestión integrada de diversas dimensiones de la organización, en este caso a través de lo encontrado en las entidades bancarias, pero pudiendo expandirse a otros rubros con otras dimensiones. También se llega a la conclusión que el control de gestión puede incorporarse a mecanismos nuevos dado su flexibilidad de adaptación de las herramientas que se poseen y abriendo el paso a los profesionales a poder ejercer un control de la reputación en un futuro o realizar un estudio con mayor profundidad con datos otorgados por las propias entidades, para tener información con mayor precisión.

REFERENCIAS

- Alloza, A., Carreras, A. & Carreras (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Alsop, R. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation. Creating, protecting & repairing your most valuable asset*. London: Kogan Page.
- Anthony, R; Govindarajan. (2007) *Sistemas de control de gestión. Duodécima edición*. Mc Graw Hill. México.
- Banco de Chile (2019). *Memoria anual 2019. Banco de Chile*. Recuperado de https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/81b4cc804d5d5218b118f57c2d622285/Memoria_2019_web.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=81b4cc804d5d5218b118f57c2d622285
- Barahona Pizarro, C., Barrientos, E., & Lazón, E. (2010). *Herramientas o mecanismos de control de gestión a considerar en la implementación de una nueva estrategia-Grupo Synergy una aplicación práctica*.
- Biblioteca del congreso nacional de chile BC (2020). *Sistematizado y concordado de la ley general de bancos*. Recuperado de <http://bcn.cl/1uvtq>
- Bonilla, E. Rodríguez, P. (2005) *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: grupo editorial norma, 2005.
- Cabezón F., F., & López P., K. (2019). *Determinantes de la competencia en la banca chilena*. Banco Central de Chile.
- Carrillo, M. V. (2005). *La buena reputación*, Madrid: Pirámide. Vol. 8, p. 319-322
- Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona (España)
- Centro de Reputación Corporativa & Universidad de los Andes. (2019, abril). *RIESGO REPUTACIONAL ¿En qué están las empresas?* https://www.ese.cl/ese/site/artic/20190508/asocfile/20190508123328/informe_ese_rep_corporativa.pdf
- Cerrón Baquerizo, C., Cervantes Cahua, V. E., & Chávez Maldonado, X. (2018). *Estudio de la relación entre la reputación corporativa de un banco peruano, la satisfacción y la fidelización del cliente: Estudio del caso BBVA continental*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches (3º edition)*. University of Nebraska-Lincoln

- Deloitte, (2014). *Global Survey on Reputation Risk*, 4. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/reputation-at-risk.html>
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16 (3), 620-627.
- Fang, L.H. (2005) "*Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services*", *The Journal of Finance*, Vol. 60, núm. 6, p. 2729-2763.
- Fernández Navarro, F., Merino Guevara, M., Ramos Rodríguez, V., & Valverde Vega, L. (2013). *Reputación de las principales financieras desde la perspectiva del cliente*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ferruz González, S. (2018). *Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso*. Universidad Complutense de Madrid.
- Flick, U. (1998). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). *The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255. <https://doi.org/10.1057/bm.2000.10>
- Fombrun, C., Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River (N.G.): Pearson education, 2004.
- González, M. (2012). *La reputación corporativa y la gestión de recursos humanos*. *harvard deusto*, 208, 62-66. Recuperado de <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2012-La-reputacion-corporativa-y-la-gestion-de-recursos-humanos-Hardvard-Deusto.pdf>
- Griffin, A. (2009). *New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*. London: ogran Page.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Iglesias, A. S., López, L. V. A., & Calvo, S. A. R. (2006). *Análisis del concepto reputación y de su relación con el rendimiento empresarial*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ipsos INC (2019). *Estudio de reputación corporativa*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-09/brochure_observatorio_reputacional_digital.pdf
- Jaeger, A (1987). *Organization Development and Nacional Culture: Where is the Fit?* *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Jan Vol 11. Iss. 1; p.178

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps*. Boston, Estados Unidos: McGraw-Hill Publishing Co. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/torbero/robert-s-kaplan-david-pnorton-mapas-estrategicos>
- Kibernum. (2014). TIC's en la banca, ¿Como han impactado?. Recuperado de : <https://www.kibernum.com/2014/08/01/tics-en-la-banca-como-han-impactado-al-sector/>
- Langley, A. & Royer, I. (2006); Perspectivas on Doing Case Study Research in Organizations. *Management*, 9 (3), 73-86.
- López L, D. (2015). *Reputación corporativa y visibilidad estratégica. Modelo de gestión de la reputación online y su aplicación en las empresas de Barcelona*. Universidad internacional de Catalunya
- Martínez, I., & Olmedo, I. (2010). *Theoretical review of reputation in the business environment*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Mercader, J. (2010). *Fundaciones laborales, herramienta para canalizar la responsabilidad social empresarial*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Merco (2019), *Ranking de empresas chilenas: ficha técnica y resultados*. Recuperado de <https://www.merco.info/cl/ranking-merco-empresas>
- Niven, Paul (2003). *“El Cuadro de Mando Integral paso a paso”*. Ediciones Gestión 2000, España.
- Orozco y vargas. (2015). Reputacion corporative y desempeño financiero: un studio preliminar para Colombia. Recuperado de [326557794_Reputacion_corporativa_y_desempeno_financiero_un_estudio_preliminar_para_Colombia](https://doi.org/10.326557794_Reputacion_corporativa_y_desempeno_financiero_un_estudio_preliminar_para_Colombia)
- Ouchi, W. G. (1977). *The relationship between organizational structure and organizational control*. *Administrative science quarterly*, 95-113.
- Pizzolante, I. (2009). Asumir el desafío de modelar el nuevo entorno empresarial o adecuarse a él. En costa, J. (Ed.), *Dircom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación* (77-86). Aldea Global.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2020) *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Solís Hernández, Isabel A. (2003). El análisis documental como eslabón para la recuperación de información y los servicios
- Steinberg, R. M. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance: It Cannot Happen to Us--Avoiding Corporate Disaster While Driving Success (1.a ed.)*. Wiley.

- symantec. (2019, febrero). amenazas para la seguridad en internet (N.o 24).
<https://docs.broadcom.com/doc/istr-24-2019-en>
- Villafañe (2001). *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm?iframe=true&width=90%&height=90%>
- Villafañe, J. (2004a). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Revista Universidad y Sociedad, 9(3), 247-252.
- Voss, CH., Tsiriktsis, N. & Frohlich, M. (2002): Case research in operations management. International Journal of Operations and Production Management, 22 (2), 195-219.
- Walsh, G., Mitchell, V.-W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). *Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective*. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ANEXOS

Anexo 1. Categorías y dimensiones

Categoría	Subcategorías	Dimensiones	Recopilación
Reputación corporativa	Rendimiento financiero	Superar a los competidores	Documento público y entrevista
		Récord de rentabilidad	Documento público y entrevista
		Inversiones de bajo riesgo	Documento público
		Perspectiva de crecimiento	Documento público y entrevista
	Visión y liderazgo	Oportunidad de mercado	Documento público
		Excelencia liderazgo	Documento público y entrevista
		Una visión clara del futuro	Documento público
	Responsabilidad social	Apoyo buenas causas	Documento público y entrevista
		Responsabilidad ambiental	Documento público
		Responsabilidad comunitaria	Documento público
	Entorno de trabajo	Compensa a los trabajadores	Documento público y entrevista
		Buen sitio de trabajo	Documento público y entrevista
		Buenos empleados	Documento público y entrevista
	Atractivo emocional	Buen sentido hacia la empresa	Documento público y entrevista
		Admiración y respeto	Documento público y entrevista
		Confianza	Documento público y entrevista
	Producto o servicio	Alta calidad	Documento público
		Innovación	Documento público
		Relación	Documento público y entrevista
		Apoyo a sus productos	Documento público y entrevista

Fuente: Elaboración propia basado en Fombrun, 2004.

Anexo 2. Entrevista

Entrevistado(a):

Cargo:

Fecha:

1. ¿Considera que la reputación influye en el riesgo financiero?, ¿De qué manera se manifiesta?
2. ¿Cómo se comunican los controles de riesgo financiero a los diferentes clientes? ¿Existe algún canal predeterminado para buscar una percepción segura de parte de los clientes?
3. ¿Usted considera que la cantidad de controles de riesgo financiero influyen en el grado de reputación corporativa? Esto quiere decir, entre más controles, mejor reputación corporativa, ¿Es así para ustedes?
4. ¿Existe un departamento encargado de gestionar los riesgos financieros?
5. El grado de reputación ¿afecta la valorización de las acciones cuando ésta presenta variaciones, como puede ser la disminución o aumento?
6. Como empresa ¿considera que la percepción de los accionistas tiene relación directa con la reputación? Es decir, ¿los resultados honestos de las acciones benefician a la reputación de la organización?
7. ¿Usted considera que la reputación es un generador financiero para la organización? y de esta manera ¿ayudaría a disminuir el impacto de una crisis financiera?
8. ¿La organización cuenta con un encargado comprometido y responsable en cumplir los objetivos que den beneficios a la reputación corporativa?
9. ¿Como empresa presentan un seguimiento estratégico a los *stakeholders* y con qué propósito?
10. ¿Cómo miden el impacto de la reputación corporativa hacia los grupos de interés y cada cuanto tiempo se realiza?
11. ¿La empresa cuenta con un departamento encargado de gestionar específicamente la reputación corporativa?
12. ¿Usted considera que el control de gestión influye en el comportamiento de la reputación corporativa?
13. ¿Qué procedimientos utiliza la organización para incentivar el buen comportamiento corporativo de los trabajadores? ¿Considera este aspecto influyente en la reputación corporativa?
14. ¿Considera que las capacitaciones de ética influyen en la reputación corporativa? Si fuese influyente, ¿Podría mencionar algunos de los controles utilizados y si considera que un

mayor número de controles ayuda a mejorar aún más la reputación corporativa? ¿considera que este tipo de controles se debe realizar en el momento de una crisis reputacional?

15. ¿Cómo gestiona los comportamientos voluntarios hacia la comunidad para potenciar su reputación y responsabilidad social?
16. ¿Considera que la cultura organizacional influye en la reputación corporativa? Si fuese influyente, ¿Cómo considera que influye? ¿Existe algún procedimiento para arraigar la cultura organizacional a los trabajadores? ¿Considera que la cultura organizacional es influyente en las decisiones estratégicas de la organización?
17. ¿Considera que los bonos influyen en el comportamiento de los trabajadores? y estos ¿pudiesen afectar la reputación corporativa si fueran gestionados de una manera errónea, como por ejemplo inalcanzables? Dentro de la organización ¿existe un departamento que gestione la entrega de bonos e incentivos?
18. ¿La organización utiliza incentivos? Sí utiliza ¿En su mayoría son incentivos monetarios o no monetarios? Dentro de los mencionados ¿Cuál considera que afecta de manera positiva a la reputación corporativa? ¿Cuáles son las razones para considerarlos más influyentes?
19. ¿El control sobre ataques cibernéticos es un aspecto que considera influyente en la gestión reputacional? Si fuese influyente ¿El número de estos es una relación directa a una mejora de la reputación corporativa? Al ocurrir fallas de los sistemas de software ¿Se gestionan de una manera distinta los controles? ¿La gestión oportuna la considera influyente en la reputación corporativa?
20. ¿Considera que la cantidad de innovaciones tecnológicas influyen en la reputación corporativa de la organización?, ¿Considera que tienen relación con el número de reclamos?
21. ¿Considera que la adaptación de nuevas tecnologías ayuda a conservar y atraer talentos que beneficien a la reputación corporativa?
22. ¿Existe un procedimiento de comunicación de las nuevas tecnologías con los diferentes grupos de interés, ya sea trabajadores, clientes, accionistas entre otros?

Anexo 3. Diseño de instrumento

El panel de experto en primero lugar evaluó con una escala del 1 al 5, como queda demostrado en la Tabla, la relación de la claridad y congruencia de la pregunta en relación con el área en la que se está haciendo hincapié la interrogante, y finalmente la evaluación de la existencia de sesgo en la pregunta, aplicando la respuesta SI o NO.

1	2	3	4	5
Insuficiente	Suficiente	Regular	Bueno	Muy bueno

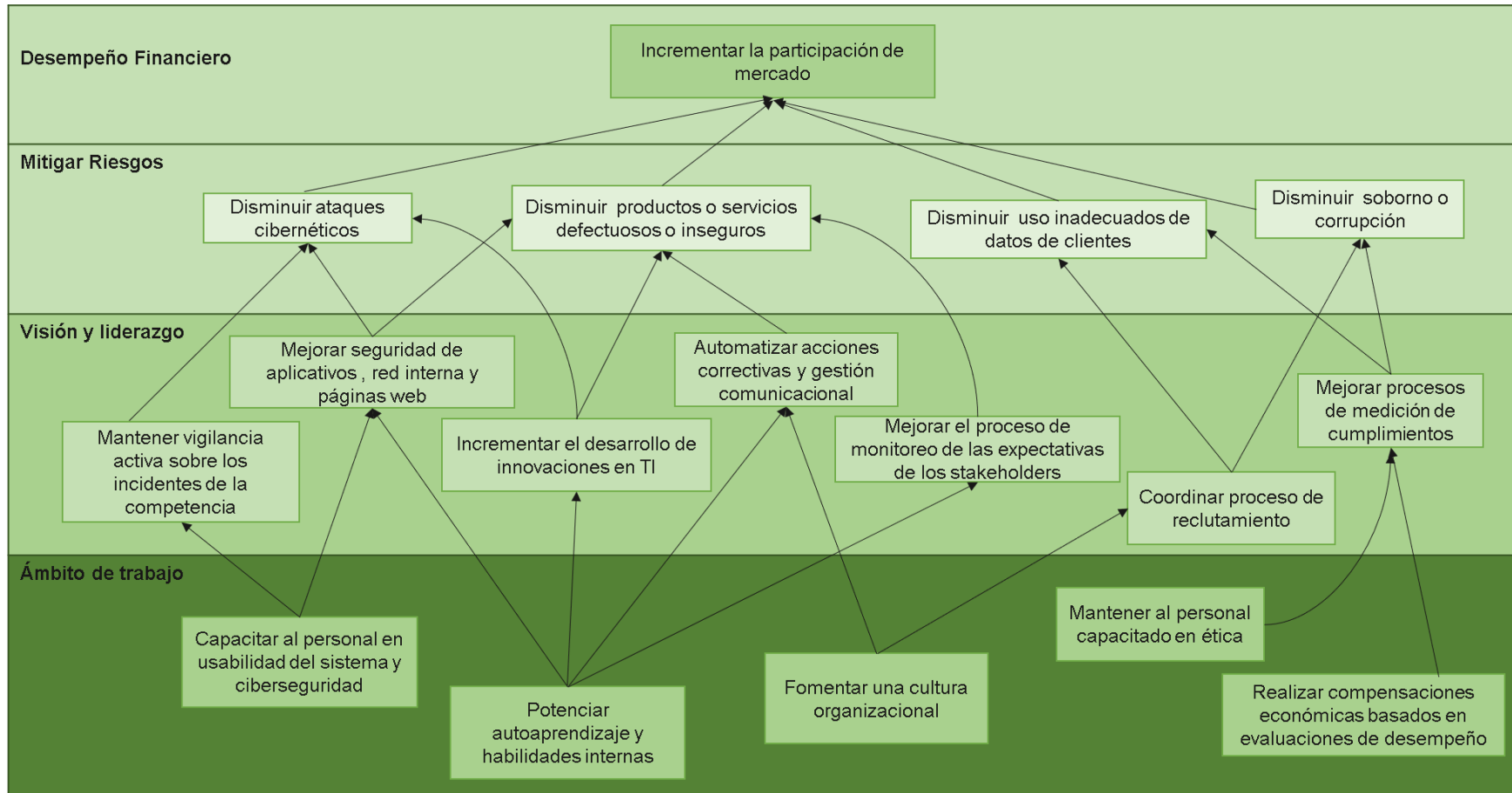
Es decir, los expertos indicaron lo siguiente:

- Del 1 al 5 qué tan congruente son las interrogantes, en relación con cada una de las áreas en cual se está haciendo relación las preguntas.
- Del 1 al 5 que tan clara están planteadas las preguntas.
- En cuanto al sesgo, se responderá SI, en caso de que exista sesgo en la pregunta y NO, en el caso que no exista sesgo en la pregunta.

El diseño del instrumento se conformaba de cada una de las subcategorías con sus respectivas dimensiones y las preguntas, dando espacio para la evaluación y comentario.

Dimensión: Control de riesgos financieros	Subcategoría: Desempeño financiero		
¿La empresa cuenta con controles de riesgo financieros?	Congruencia	Claridad	Sin sesgos
Observaciones:			

Anexo 4. Mapa estratégico, propuesta de mejora



Fuente: Elaboración propia.