


RECONSTRUYENDO LA CONFIANZA EN LA EMPRESA



Universidad de los Andes



**¿POR QUÉ
ESTAMOS
DONDE
ESTAMOS?**



**¿CÓMO
RECONSTRUIMOS
LA CONFIANZA?**

¿QUÉ ES REPUTACIÓN?

**La reputación es la medida de
confianza que tiene la comunidad
en una empresa (Botsman, 2012)**

**La huella que deja la
agregación de transacciones
/ interacciones**

Es contextual

FACTORES QUE HAN MERMADO LAS CONFIANZAS

Transformaciones
sociales que se
ignoraron

Malas prácticas

Discurso
Antiempresarial

FACTORES QUE HAN MERMADO LAS CONFIANZAS

Transformaciones
sociales que se
ignoraron

Malas prácticas

Discurso
Antiempresarial

TRANSFORMACIONES SOCIALES CON IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA

A white circle graphic on a dark blue background.

**REVOLUCIÓN DE
EXPECTATIVAS**

REVOLUCIÓN DE EXPECTATIVAS



TRANSFORMACIONES SOCIALES CON IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA

REVOLUCIÓN DE
EXPECTATIVAS

REVOLUCIÓN
DIGITAL

¿CÓMO AFECTA A LA EMPRESA?

FIN A LAS COMUNICACIONES UNIDIRECCIONALES DESDE LAS EMPRESAS A LOS STAKEHOLDERS

Redes sociales permiten que stakeholders se comuniquen entre ellos y propaguen su propio mensaje sobre la empresa (Floreddu, Cabiddu y Evaristo, 2014)

EL IMPERIO DE LA MENTIRA

Las noticias falsas tienen un 70% más de probabilidades de ser compartidas en Twitter que las noticias verdaderas

(Vosougui, Roy y Aral, 2018)

Las noticias falsas en Twitter se perciben como más novedosas y atractivas que las verdaderas


(Vosougui, Roy y Aral, 2018)

TRANSFORMACIONES SOCIALES CON IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA

REVOLUCIÓN DE
EXPECTATIVAS

REVOLUCIÓN
DIGITAL

AUMENTO
DEL
ESCRUTINIO
PÚBLICO



**TODO
SE GRABA,
TODO SE FILTRA,
TODO SE SABE**

(BONIME-BLANC, 2014)

VIDEO PASAJERO UNITED AIRLINES

4,3 millones de reproducciones en Youtube



TRANSFORMACIONES SOCIALES CON IMPACTO EN LA PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA


REVOLUCIÓN DE
EXPECTATIVAS

REVOLUCIÓN
DIGITAL

AUMENTO DEL
ESCRUTINIO
PÚBLICO

FRAGMENTACIÓN
DEL PODER

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES



LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

- ▶ Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

- Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política



ESTUDIANTES (2006 Y 2011)

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

- Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política



PATAGONIA SIN REPRESAS (2011)

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

- Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política



NO+AFP (2016)

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)

- Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política



ESTALLIDO SOCIAL (2019)

EL PODER SE AMPLÍA A NUEVOS ACTORES

**LA SOCIEDAD
CIVIL ADQUIERE
MAYOR
PROTAGONISMO
(PNUD, 2015)**

- ▶ Irrupción explosiva de movimientos sociales a partir del año 2006 con alta convocatoria e influencia política



**LA ELITE
PIERDE
INFLUENCIA EN
LA CONDUCCIÓN
DEL PAÍS
(PNUD, 2015)**

FACTORES QUE HAN MERMADO LAS CONFIANZAS

Transformaciones
sociales que se
ignoraron

Malas prácticas

Discurso
Antiempresarial

CASOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL Y MEDIÁTICO EN LA ÚLTIMA DÉCADA

2007

- ▶ Derrame residuos industriales por Celulosa en río Mataquito
- ▶ Derrame relave minero en río Cuncumén
- ▶ Crisis virus ISA salmones

2008

- ▶ Colusión farmacias
- ▶ Cambios unilaterales Isapres

2010

- ▶ Colusión refrigeradores

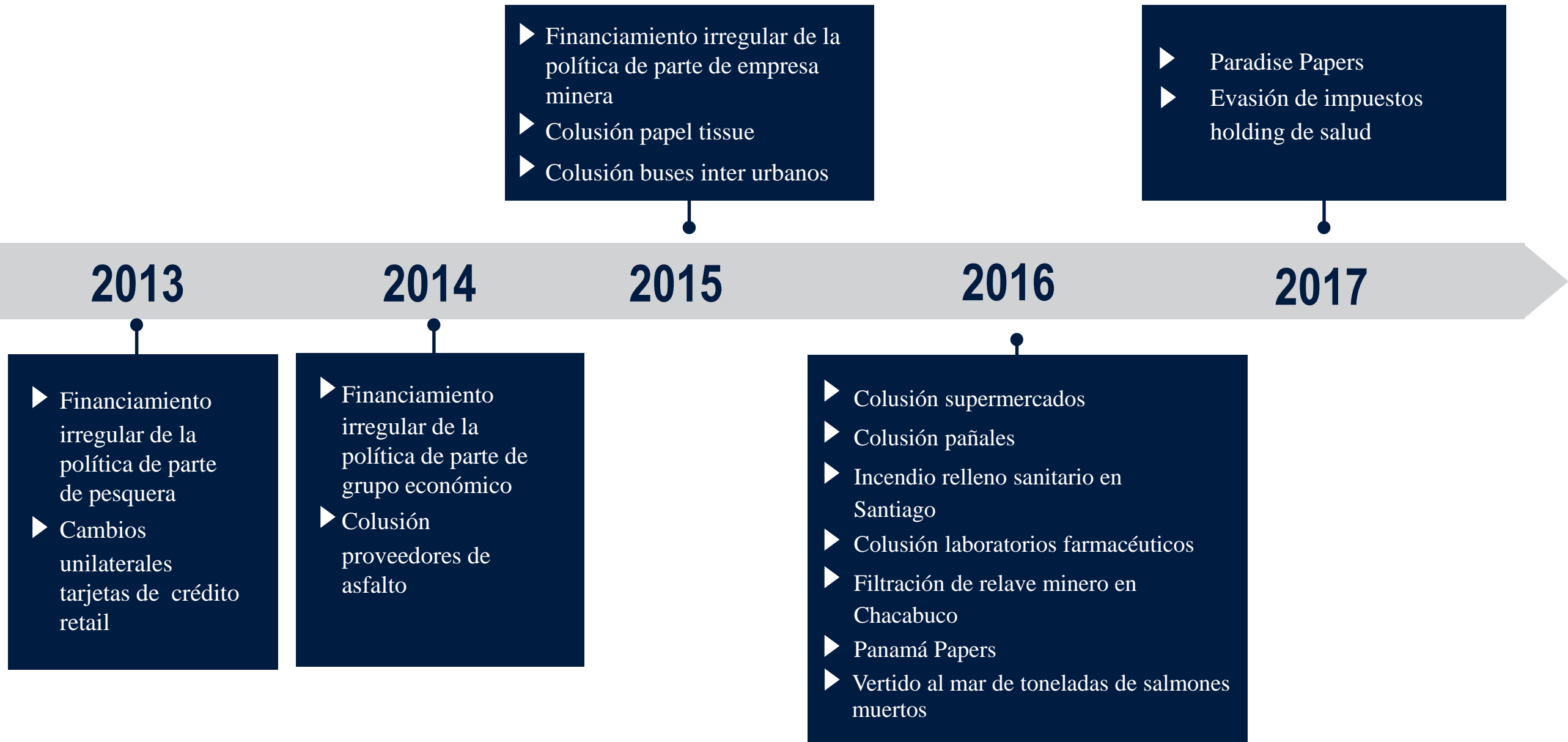
2011

- ▶ Colusión avícolas
- ▶ Lucro universidades
- ▶ Repactaciones unilaterales de deudas en el retail
- ▶ Colusión buses
- ▶ Colusión radio emisoras
- ▶ Intoxicación escuela La Greda (Ventanas)

2012

- ▶ Colusión navieras
- ▶ Incidente medio ambiental planta de cerdos

CASOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL Y MEDIÁTICO EN LA ÚLTIMA DÉCADA



Colusión entre empresas

Cambios de contrato de forma unilateral

Mecanismos de universidades para generar utilidades y/o influenciar procesos de acreditación

Financiamiento irregular de la política

Incidentes medioambientales en procesos productivos

Evasión / Elusión de impuestos

PRÁCTICAS CODICIOSAS

**MAXIMIZAR LA
RENTABILIDAD
EN EL MÁS
CORTO PLAZO**

CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS CODICIOSAS

Nuevas
Regulaciones

Proliferación
de acciones
judiciales

Desprestigio

CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS CODICIOSAS

**Nuevas
Regulaciones**

Proliferación
de acciones
judiciales

Desprestigio

CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS CODICIOSAS

Nuevas
Regulaciones

**Proliferación
de acciones
judiciales**

Desprestigio

CONSECUENCIAS DE LAS PRÁCTICAS CODICIOSAS

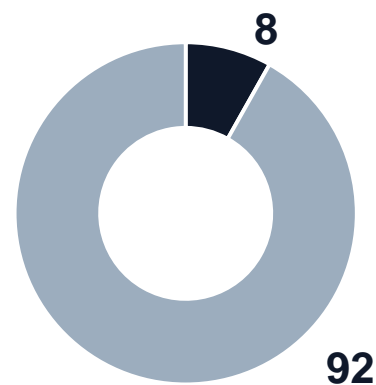
Nuevas
Regulaciones

Proliferación
de acciones
judiciales

Desprestigio

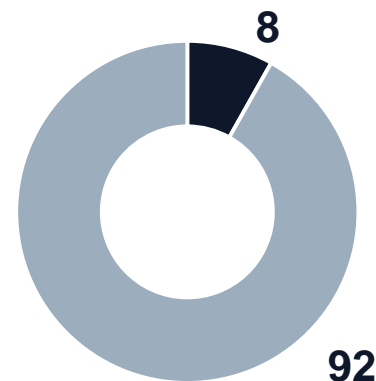
RESPUESTA EMPRESARIAL

Disculpas
Públicas (%)



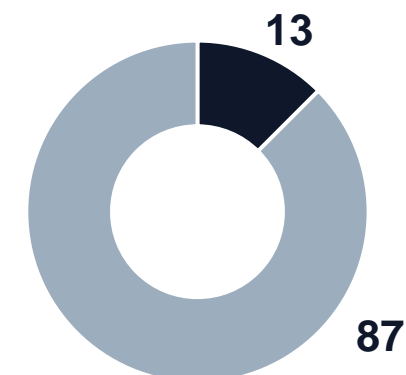
N=72

Acuerdos
Compensatorios (%)



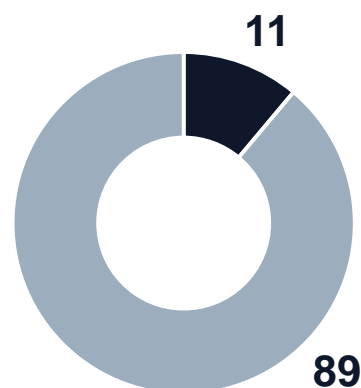
N=49

Despido de ejecutivos y/o
renovación directorio (%)



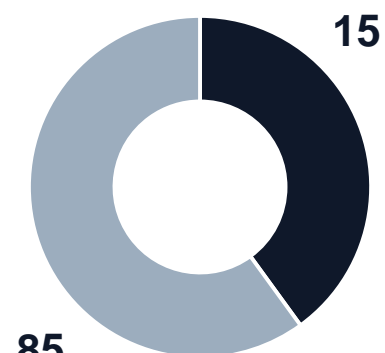
N=72

Reordenamiento interno en
áreas de auditoria y control (%)



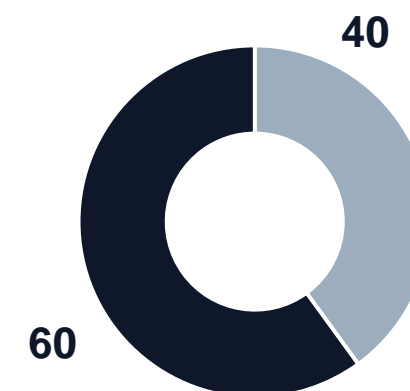
N=72

Acciones internas en pro
de la integridad (%)



N=72

Planes de mejoramiento productivo,
tecnológico y ambiental(%)



N=5

FACTORES QUE HAN MERMADO LAS CONFIANZAS

Transformaciones
sociales que se
ignoraron

Malas prácticas

**Discurso
Antiempresarial**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONTENIDOS DEL DISCURSO

**CRÍTICA AL
MODELO
NEOLIBERAL**

**CIUDADANÍA
VS ELITE**

**ABUSO DE
PODER**

**LA
SATANIZACIÓN
DEL LUCRO**

**“TRENZA”
ENTRE
EMPRESARIOS Y
POLÍTICOS**

**APROPIACIÓN
DE LA
RIQUEZA**

CONSECUENCIAS PARA LA EMPRESA

**CAMBIAN LAS
REGLAS DEL
JUEGO DE
INDUSTRIAS**

**AFECTA LA
ÚLTIMA LÍNEA Y
EL VALOR DE UNA
COMPAÑÍA (HBR)**

**BUENA
REPUTACIÓN GENERA
RENTABILIDADES MÁS
SUSTENTABLES Y UN
MAYOR CRECIMIENTO
FUTURO (HBR)**

**EL MERCADO
LES ASIGNA MÁS
VALOR Y OPERAN
CON UN MENOR
COSTO DE CAPITAL
(HBR)**

**MEJORAN SU
RENTABILIDAD UN
2% ANUAL O UN
20% EN 10 AÑOS
(MCKINSEY)**

**PREFERENCIA
DE LOS
CONSUMIDORES**

**PRECIOS
PREMIUM POR
SUS PRODUCTOS/
SERVICIOS**

**¿CÓMO RECONSTRUIMOS
LA CONFIANZA?**



ENTENDIENDO EL ENTORNO SOCIAL EN QUE HABITA LA EMPRESA

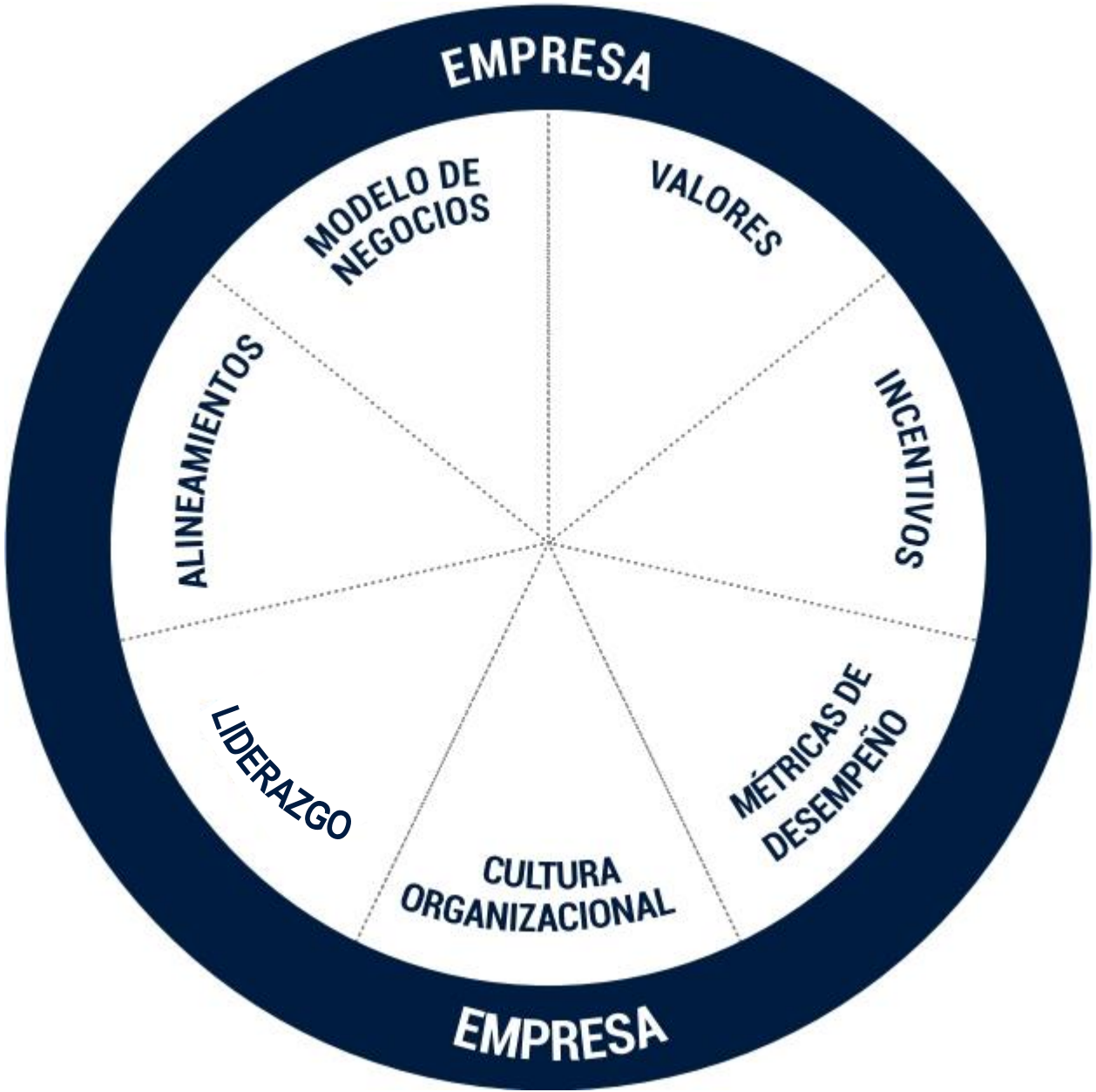


**ABDICANDO DE LA IDEA SOBRE QUE
LOS PROBLEMAS SE ORIGINAN Y
SE RESUELVEN CON MÁS Y MEJOR
COMUNICACIÓN**

DIAGRAMA TRADICIONAL



DIAGRAMA ACTUALIZADO





**MISIÓN CON SENTIDO /
TRASCIENDE LA MAXIMIZACIÓN
DE LA RENTA**



“ORGANIZAR LA
INFORMACIÓN DEL
MUNDO Y HACERLA
UNIVERSALMENTE
ACCESIBLE”



“INSPIRAR Y NUTRIR
EL ESPÍRITU HUMANO
–UNA PERSONA,
UNA TAZA Y UN
VECINDARIO A LA VEZ”



“HACER QUE LAS
PERSONAS DE TODO EL
MUNDO SIENTAN QUE
PUEDEN PERTENECER A
CUALQUIER LUGAR”



**ENTENDIENDO EN QUÉ
NEGOCIO ESTOY**



ADMINISTRACIÓN
DEL TIEMPO



**ADSCRIBIENDO A
VALORES QUE SE
ENCARNAN EN 4
DECISIONES**

- ▶ A QUIÉN SE CONTRATA
- ▶ A QUIÉN SE PROMUEVE
- ▶ A QUIÉN SE DESPIDE
- ▶ CÓMO INCENTIVO



**REDES SOCIALES CON
FOCO EN EL CLIENTE
(NO EN LOS ACTIVISTAS)**

FOCO EN LOS ACTIVISTAS

- ▶ ACTIVISTAS NO
BUSCAN SOLUCIONES
NI RESPUESTAS
- ▶ DENUNCIA ES MÁS
NOTICIOSA QUE LA
RESPUESTA



FOCO EN EL CLIENTE

- ▶ DEFENSORES DE LA COMPAÑÍA
- ▶ ALERTAN SOBRE PUNTOS CIEGOS
- ▶ ENTREGAN BUENAS IDEAS



RECONOCIMIENTOS POR GESTIÓN EN REDES SOCIALES

- ▶ Ifitt Innovation Award (2012)
- ▶ Simpliflying Award (2013)
- ▶ Customer Data Award (2012)
- ▶ Dutch Interactive Award (2013)
- ▶ Socially Devoted Brand (2014)

ESTRATEGIA DIGITAL DE KLM SE ASOCIA A MEJOR REPUTACIÓN

(Dijkmans, Kerkhof y
Beukeboom, 2015)

¿CÓMO LO LOGRA?:

- ▶ Respuesta 24/7 al 95% de usuarios / Benchmark industria 77%
- ▶ Tiempo promedio de respuesta 64 minutos / Benchmark industria 1199 minutos
- ▶ Usa información de clientes en redes sociales para personalizar experiencia de compra



KLM Surprise

RECONSTRUYENDO LA CONFIANZA EN LA EMPRESA



Universidad de los Andes