



**APPROACHING
THE FUTURE
2020**

**TENDENCIAS EN
REPUTACIÓN Y GESTIÓN
DE INTANGIBLES**

INFORME DE

**CORPORATE
EXCELLENCE**
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

CANWS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

INFORME DE



PARTNER INSTITUCIONAL



PARTNERS DE INVESTIGACIÓN



COLABORADORES

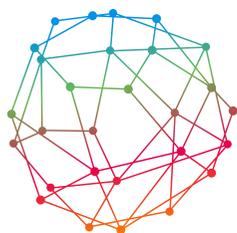


ÍNDICE

PRESENTACIÓN: 5 AÑOS DE SEGUIMIENTO DE TENDENCIAS	4
UNA MIRADA HACIA EL FUTURO DE LA REPUTACIÓN Y LA GESTIÓN DE INTANGIBLES	6
RESULTADOS <i>APPROACHING THE FUTURE 2020</i>	11
NOVEDADES 2020	12
PRINCIPALES CONCLUSIONES	13
CONTEXTO GLOBAL	19
EXPECTATIVAS SOCIALES EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE	20
DEL CALENTAMIENTO GLOBAL A LA EMERGENCIA CLIMÁTICA	23
REFORMULANDO EL CAPITALISMO EN LA ERA DEL PROPÓSITO	25
LA TRANSICIÓN HACIA EL FUTURO DEL TRABAJO	28
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA	30
LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN LA ERA DEL ALGORITMO	31
LIDERAZGO INCLUSIVO: OPORTUNIDAD O RIESGO REPUTACIONAL	34
MARCAS COMPROMETIDAS, MARCAS QUE SE DIFERENCIAN	37
MEDIR LOS INTANGIBLES, UN RETO POR ALCANZAR	39
TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD	42
AGENDA 2030, UNA DÉCADA PARA LA ACCIÓN	43
INVERSIÓN RESPONSABLE PARA UN MUNDO MÁS SOSTENIBLE	46
ACTIVISMO CRECIENTE, CONSUMO CONTRADICTORIO	48
TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA	51
TECNOLOGÍA Y TRANSPARENCIA: RETOS PARA LA CADENA DE VALOR	52
EL DILEMA DE LA PRIVACIDAD DE DATOS ANTE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL	55
REPORTE NO FINANCIERO ¿HERRAMIENTA PARA LA CONFIANZA?	58
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	60
FUENTES Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

PRESENTACIÓN

5 AÑOS DE SEGUIMIENTO DE TENDENCIAS



5° ANIVERSARIO

APPROACHING THE FUTURE 2020

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

Escribimos esta carta inmersos en una situación excepcional; confinados en nuestras casas debido a la crisis del coronavirus, con la incertidumbre de desconocer cuándo pasará este periodo y, sobre todo, reflexionando sobre la vuelta a la «nueva normalidad», como califican los expertos.

En un entorno marcado por la evolución del modelo capitalista tradicional y la responsabilidad empresarial, la crisis ocasionada por COVID-19 acelera el rol de las empresas como actores sociales de relevancia para dar respuesta a grandes retos globales, y consolida muchas de las tendencias que veníamos identificando en los últimos años. Por ello, consideramos que esta quinta edición de *Approaching the Future 2020. Tendencias en reputación y gestión de intangibles* es más necesaria que nunca, en su propósito de servir como guía en medio de la incertidumbre.

Esta edición es muy especial; *Approaching the Future* cumple 5 años de lectura incansable del contexto y de seguimiento del pulso y visión de los expertos. En esta edición, 300 profesionales nos han dado su opinión sobre las tendencias más relevantes que impactan en el panorama empresarial. El informe introduce, a su vez, la perspectiva de la sociedad a través de la integración del análisis sociológico por medio de los estudios cualitativos y cuantitativos de Punto de Fuga; y del análisis de las conversaciones que se hacen en el entorno *online* a partir de la aplicación de herramientas de inteligencia artificial de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de la Universidad de Málaga y de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership.

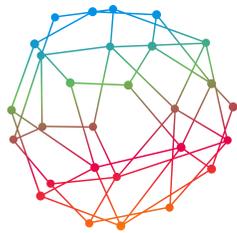
El estudio y análisis a lo largo de estos años de las tendencias en reputación y gestión de intangibles determina que se ha instaurado, definitivamente, una normalidad caracterizada por el cambio constante y la incertidumbre. Cuestiones que van desde la emergencia climática hasta la crisis sanitaria generada por el COVID-19 demuestran que el presente y el futuro son cada vez más inciertos.

Desde 2016, año de su nacimiento, este informe ha hecho hincapié en el papel fundamental del propósito, los principios y los valores corporativos a la hora de ser una empresa admirada, generadora de confianza, en la que las personas quieran trabajar e invertir y a la que los consumidores quieran recurrir porque sus valores coincidan con los propios. Esto se ha vuelto más tangible que nunca en 2020, y aún más en tiempos de pandemia, con la aceleración de nuevas tecnologías y la implementación de métodos de trabajo en remoto y, al mismo tiempo, más colaborativos, que están cambiando y cambiarán por completo la forma en la que trabajamos.

La gestión excelente de la reputación es especialmente importante en el momento en el que nos encontramos, ya que la relación que mantengamos con los *stakeholders* y la aportación de valor compartido serán tenidos en cuenta tanto ahora como en el futuro, y asegurarán la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo. Estamos convencidos de que aquellas empresas que vertebran su cultura corporativa en torno a un propósito único y diferenciador y tengan en cuenta en el proceso de toma de decisiones las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, saldrán fortalecidas de esta situación, obteniendo un sólido balance relacional y reputacional y desarrollando la resiliencia necesaria para adaptarse más fácilmente a la nueva normalidad.

PRESENTACIÓN

5 AÑOS DE SEGUIMIENTO DE TENDENCIAS



5° ANIVERSARIO

APPROACHING THE FUTURE 2020

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

En el seguimiento detallado de las tendencias observamos cómo la emergencia climática se ha convertido en uno de los retos globales que genera mayor inseguridad, principalmente, por sus potenciales consecuencias sociales y económicas. La acción y responsabilidad del sector empresarial ante el cambio climático se ha mantenido como tendencia a lo largo de estos cinco años, y riesgos como el coronavirus, lo hacen aún más relevante en la agenda empresarial. Esta incertidumbre genera desconfianza entre la ciudadanía, que ha derivado en un cuestionamiento del marco social, político y económico actual. La ciudadanía hace llegar su descontento a las que exige un compromiso en la búsqueda de soluciones que permitan afrontar los grandes retos globales.

La nueva realidad a la que nos impulsa COVID-19 desvela nuestra vulnerabilidad y fragilidad como seres sociales e interdependientes. Frente a ello, las viejas recetas no van a servir. Las empresas tendrán el reto de buscar la respuesta adecuada a estos cambios de paradigma; la forma de adaptarse pasará por ser capaces de responder a las nuevas expectativas y necesidades de los grupos de interés a nivel social, ambiental, ético y económico.

Confiamos en que la lectura de *Approaching the Future 2020. Tendencias en reputación y gestión de intangibles* aporte una mirada clara sobre las tendencias que marcan el presente y futuro de la ges-

tión empresarial, y que ayude a vislumbrar un nuevo horizonte en el que ya no hay lugar para el *business as usual*. Son momentos de reinención donde la reputación, la marca, la comunicación y la sostenibilidad cobran más valor que nunca, en los que necesitamos organizaciones con una mente abierta en la búsqueda de una nueva convivencia y forma de hacer empresa, donde prime la creación de valor a largo plazo y equilibrado para todos los grupos de interés.



Ángel Alloza

CEO

Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership



Claudina Caramuti

Socia CANVAS

Estrategias Sostenibles



Isabel López Triana

Socia CANVAS

Estrategias Sostenibles

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO DE LA REPUTACIÓN Y LOS INTANGIBLES

EVOLUCIÓN DE LAS TENDENCIAS

En los últimos años se ha instaurado una nueva normalidad donde la única certeza es el cambio constante y la incertidumbre



En 2020, el estudio *Approaching the Future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles* cumple su quinta edición consecutiva. Han sido unos años de cambio constante que se han visto reflejados en la evolución de las tendencias analizadas, y que marcan los vectores clave a tener en cuenta en la gestión de la reputación, la marca, la sostenibilidad, la ética y la transparencia de las organizaciones.

Un contexto global marcado por la incertidumbre y la desconfianza

- En los últimos años se ha instaurado **una nueva normalidad en la que la única certeza es el cambio constante y la incertidumbre**. Desde la emergencia climática hasta la actual crisis sanitaria generada por el COVID-19, se demuestra que el presente y futuro son inciertos. La resiliencia y la adaptación son ya dos materias obligatorias para las empresas y organizaciones.

- La **emergencia climática** es uno de los retos globales que genera mayor incertidumbre por sus potenciales consecuencias sociales y económicas. La acción y responsabilidad del sector empresarial ante el cambio climático se ha mantenido como tendencia a lo largo de estos cinco años. Si en 2016 hablábamos de que el cambio climático se encontraba en un punto crítico, en 2020 se ha visto cómo este fenómeno se ha convertido en una emergencia global que hay que afrontar de inmediato. Tal y como apunta la Agenda 2030 de Naciones Unidas, queda solo una década para pasar a la acción y construir entre todos un mundo más sostenible para el planeta y las personas.

- Esta incertidumbre general propicia un contexto de **desconfianza de la sociedad hacia las organizaciones, que ha derivado en los últimos años en un cuestionamiento del marco social, político y económico** en el que operamos. La ciudadanía muestra su descontento con el sistema y espera soluciones por parte de las empresas.

Una nueva ciudadanía: responsable y activista

- En este contexto de incertidumbre y desconfianza, **las necesidades y expectativas sociales cambian**. Así lo demuestra la evolución de los comportamientos de la sociedad tanto en nuestro rol de ciudadanos como de consumidores. El perfil del consumidor aspiracional que analizábamos en 2016 estaba caracterizado por una mayor confianza en aquellas marcas que actúan por el bien de la sociedad. Pero entender a las personas únicamente como consumidores ya no responde al contexto actual, donde se buscan estilos de vida que aporten significado y propósito al día a día. De esta forma, hemos visto una evolución hacia una ciudadanía más activista que no solo busca y apoya a las empresas responsables y sostenibles, sino que identifica y rechaza públicamente comportamientos corporativos que no estén alineados con sus expectativas, valores y creencias personales. El reto en los próximos años será conjugar las aspiraciones de los ciudadanos con sus comportamientos de compra. Para ello, es importante que las organizaciones impulsen la innovación y cocreación. Solo así podrán disponer de soluciones de valor, alineadas tanto con las necesidades sociales como con las del planeta.

- Este activismo ciudadano se refleja también en el ámbito de la inversión. Los resultados de *Approaching the Future* desvelan **un crecimiento estable a lo largo de los años en relación con el interés de inversores y accionistas por la inversión sostenible y responsable**. Ese creciente interés se ha transformado en acción en los últimos dos años con la evolución del marco regulatorio en materia de inversión ESG y el desarrollo de nuevos fondos e iniciativas de inversiones sostenibles con las personas y el planeta.

• Esta exigencia de empresas más sostenibles se traslada también a la búsqueda de trabajo. Desde 2017, este informe ha hecho hincapié **en el papel fundamental del propósito y los valores corporativos —que dan cabida a temas como la inclusión o la igualdad— a la hora de ser una empresa inspiradora donde las personas quieran trabajar.** Esto se ha vuelto más tangible que nunca en el último año con la aceleración del desarrollo de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la implementación de métodos de trabajo más colaborativos, que están cambiando y **cambiarán por completo la forma en la que trabajamos.**

El propósito como guía para redefinir las empresas

• Las empresas y organizaciones están trabajando para adaptarse a una nueva realidad. Para lograrlo, en 2016 hablábamos de la importancia de buscar **nuevos modelos de negocio** capaces de crear valor para todos los grupos de interés, tendencia que derivó en 2019 en la necesidad de redefinir los negocios tal y como los entendemos para poner el propósito en el centro de la estrategia y la toma de decisiones. En

2020, vamos un paso más allá: a través del propósito podemos definir un nuevo modelo económico global que permita contribuir y generar valor en el largo plazo para las personas y el planeta. En concreto, en tiempos de crisis hemos comprobado que el propósito ayuda a todos los empleados a tomar decisiones de manera autónoma, ágil y coherente con el ADN de la organización; se convierte en el filtro de la toma de decisiones, en la guía que marca el camino a seguir.

• **El creciente convencimiento de las empresas y organizaciones de poner su propósito en el centro de su estrategia y toma de decisiones** ha propiciado cambios en la forma en la que se gestionan las marcas corporativas. Tras varios años observando el movimiento de las marcas hacia la autenticidad y la honestidad con sus grupos de interés, en 2020 se percibe además un crecimiento de las marcas que potencian su propósito y compromiso como un ele-

mento diferenciador y no copiable por otros. Actuar para mejorar el entorno, así como posicionarse ante los principales retos globales es ya una exigencia de todos los grupos de interés.

• Como consecuencia, **la figura del CEO es más activista que nunca.** En 2017 observamos por primera vez la emergencia de esta tendencia, aún con ciertas dudas sobre si se consolidaría o no este movimiento. No obstante, los siguientes años hemos asistido al crecimiento de un liderazgo con propósito, caracterizado por su alto compromiso con la comunidad en la que opera, y una visión de contribución e impacto positivo en el largo plazo.

2016

¿Nuevos modelos de negocio?

Son necesarios modelos de negocio que busquen alcanzar el **máximo valor para el negocio y para la sociedad** al mismo tiempo

2017

El propósito corporativo: ¿qué, cómo, por qué?

¿Por qué la empresa hace lo que hace? Este es uno de los grandes retos de las organizaciones: definir el propósito del negocio a largo plazo y **dar sentido a la actividad de la empresa.**

2018

Inmersos en la economía del propósito

Las compañías impulsadas por su propósito se caracterizan por escuchar y aportar algo diferente a sus grupos de interés, con una razón aspiracional basada en valores universales que **impulsan a adoptar un papel activo.**

2019

Hacia la era del propósito

El propósito es una fuerza motivadora que aporta sentido a la actividad de la organización y establece la **guía estratégica** de actuación a largo plazo.

2020

Reformulando el capitalismo en la era del propósito

Aumentan las voces críticas con el capitalismo y su impacto con una idea común: **es el momento de repensar y hacer evolucionar el sistema económico global.** Para ello, es importante contar con un propósito corporativo compartido que responda a la razón de ser de la organización, a su capacidad y fuerza productiva y que, al mismo tiempo, integre las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO DE LA REPUTACIÓN Y LOS INTANGIBLES

EL IMPACTO DEL COVID-19 EN EL FUTURO DE LA REPUTACIÓN Y LA GESTIÓN DE INTANGIBLES

El COVID-19 ha traído consigo una crisis sanitaria, pero también profundos cambios en los ámbitos económicos y sociales, así como el claro convencimiento de que el futuro es más incierto que nunca. Al recorrer y analizar las tendencias que han marcado el rumbo de los intangibles en los últimos años, vemos cómo la situación generada por el COVID-19, más que crear nuevas lo que ha hecho es acelerar muchas de ellas. Llegado a este momento, nos surge una pregunta ¿y ahora qué? Para operar en el mundo que viene, que previsiblemente será muy distinto al actual, tendremos que revisar muchos paradigmas, formas de trabajo, de relación y modelos de negocio, así como reconstruir los sistemas de generación de conocimiento e innovación para ser capaces de establecer acciones de cooperación y de colaboración a gran escala.

El futuro requiere una lógica predictiva, y el estudio y análisis de datos será determinante para anticipar la nueva realidad. En este sentido, y para entender el nuevo escenario hacia el que nos movemos, hemos analizado las conversaciones de los ciudadanos que están teniendo lugar en el ecosistema digital para poder entender mejor el impacto del COVID-19 en la gestión de la reputación y los intangibles. A partir de tres ejes de estudio: *rol de la tecnología, evolución de la confianza y dimensión relacional y conciencia colectiva*, hemos extraído las siguientes conclusiones:

1) LA TECNOLOGÍA SERÁ CLAVE EN LA CONFIGURACIÓN DEL FUTURO DEL TRABAJO

Transformación digital y trabajo en remoto

El COVID-19 ha acelerado la transformación digital y tecnológica de las empresas que implementan solu-

ciones innovadoras para trabajar de forma más flexible y desde cualquier lugar. Este es el tema que lidera el *ranking* de contenidos identificados en los ecosistemas digitales en el periodo estudiado, marzo-mayo de 2020. El análisis permite detectar un sentimiento positivo en el tono de los comentarios hacia el teletrabajo durante todo el periodo, que responde al apoyo de las empresas para garantizar la continuidad de los puestos de trabajo y favorecer, al mismo tiempo, la conciliación familiar y personal. No obstante, se observa, con el paso del tiempo, un descenso de este sentimiento positivo por el exceso de horas de trabajo y las largas jornadas laborales que está ocasionando, en muchos casos, el trabajo en remoto. Aún así, se identifica un volumen amplio de conversaciones positivas por parte de muchas personas que consideran que su trabajo tiene sentido y tiene relevancia.

Otro de los datos que generan sentimiento positivo con relación a la tecnología y el teletrabajo está relacionado con un aumento del poder adquisitivo como consecuencia de la disminución de los gastos de transporte y de los cambios de hábitos que supone trabajar *online*. Por su parte, los contenidos negativos que se identifican están relacionados, principalmente, con la falta de medios técnicos que tienen las personas para conectarse o las dificultades para la utilización de recursos propios.

Tecnología para luchar contra el cambio climático

El análisis de los ecosistemas digitales identifica una relación clara entre tecnología y futuro del trabajo, y entre esta y el cambio climático. Se observa una corriente favorable para impulsar el teletrabajo, al menos parcialmente, en la «nueva normalidad», ya que los ciudadanos reconocen su impacto positivo para



Análisis específico realizado con herramientas de inteligencia artificial de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de la Universidad de Málaga (UMA) y Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Los datos de este análisis se extraen a partir del análisis de 100.000 conversaciones y contenidos generados entre el 11 de marzo y el 6 de mayo de 2020 en los ecosistemas digitales. Se presentan los detalles sobre el procedimiento de análisis de información no solicitada en ecosistemas digitales en el capítulo de metodología.

colaboran. Aumenta el sentimiento positivo hacia el comercio de cercanía. Concienciados por la difícil situación de los pequeños comercios, los ciudadanos muestran sentimientos de apoyo y dan más importancia al consumo responsable. Del mismo modo, los consumidores prestán atención a la procedencia de productos y servicios en el momento de comprar. El apoyo a lo local se estima crucial para paliar los efectos de la crisis económica.

Medios de comunicación sí, pero sin censura

La falta de transparencia y las restricciones de acceso a determinados contenidos en los medios digitales y sociales, y que los ciudadanos califican como «censura», despierta desconfianza y rechazo. Los ciudadanos quieren poder elegir lo que pueden ver y acceder; y cualquier gestión de la información que pueda entenderse como censura puede ser castigada por los ciudadanos.

Los datos que nos ofrece el ecosistema digital junto al análisis cualitativo de fuentes de referencia y el mapa de tendencias que presenta **Approaching the Future 2020** permiten concluir que las organizaciones que quieran operar con éxito en el mundo que viene deben asumir los siguientes condicionantes:

- En esta nueva realidad en la que la única certeza es la incertidumbre y el cambio constante, **la gestión excelente de la reputación, la confianza, el propósito, los principios y la comunicación puede determinar la continuidad de una empresa**. El futuro de las organizaciones pasa por la consolidación de una nueva era de empresas responsables por convencimiento propio, que impulsen, a través de su propósito, el progreso sostenible y un mejor balance en la creación de valor para todos sus grupos de interés.

- **Las empresas deberán aportar valor social, ético, económico y medioambiental en las comunidades en las que operan**. Grandes disrupciones como la provocada por el COVID-19 demuestran que la sociedad está en alerta y observa de cerca cómo responde el sector privado. Este deberá estar a la altura de las expectativas de los ciudadanos y ser capaz de anticiparse y responder a las necesidades de todos sus grupos de interés.

- Vertebrar todas las acciones e iniciativas en base a **la definición y activación de un propósito corporativo compartido se convierte en el elemento central para la toma de decisiones con mayor agilidad y autonomía**. El propósito y los principios activan actitudes y comportamientos que dan vida a la cultura y aseguran una diferenciación no copiable y unas ventajas competitivas que garantizan el futuro de la empresa. Solo así se generará una identificación real por parte de los grupos de interés que desencadena comportamientos de apoyo. El propósito corporativo es determinante para vincular a los empleados, generar fidelidad por parte de los clientes, atraer talento, capital y fortalecer del nuevo estilo de liderazgo de la alta dirección y de la propia empresa/marca en los entornos en los que participa.

- **La emergencia climática continuará amenazando la estabilidad social, política y económica**, por lo que será necesario un paso más en el compromiso del sector empresarial. La **Agenda 2030 sigue marcando la hoja de ruta del desarrollo sostenible**: es el momento de las alianzas entre **empresas, gobiernos y tercer sector para unir fuerzas y colaborar** para avanzar hacia un futuro más justo para las personas y el planeta.

- El futuro será digital. **La tecnología, desde ahora, será una herramienta fundamental tanto en el terreno profesional como personal**. Gracias a ella, contaremos

con un enfoque predictivo que nos ayudará a tomar decisiones inteligentes y generadoras de valor fundamentadas en información estratégica. Al mismo tiempo, la tecnología plantea grandes retos en relación con la ética y a la protección de la privacidad y propiedad de la información y los datos; asuntos muy relevantes para los ciudadanos y que tienen en cuenta a la hora de evaluar a las marcas y escoger sus productos o servicios.

- **La reputación, la marca, el propósito, la comunicación y la sostenibilidad serán activos intangibles estratégicos para las empresas**. Incluir indicadores sólidos para cada uno de estos intangibles en los cuadros de mando será imprescindible para poder crear valor en el largo plazo y de forma equilibrada para todos los grupos de interés. Solo de este modo se fortalecerá el capital social y relacional de la empresa, que es determinante para conseguir los objetivos de negocio.

- **La capacidad de adaptación y respuesta ágil a todos los escenarios posibles será esencial**. La nueva normalidad requiere una redefinición de los mapas de riesgos estratégicos, reputacionales, sanitarios y medioambientales, así como de nuevos procesos, formas de trabajo y modelos de negocio. El mundo del mañana exigirá que las empresas impacten positivamente en las comunidades en las que operan y que prioricen la identificación temprana y permanente de las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, avanzando en la cocreación de nuevos productos y servicios con ellos. Ello le permitirá fortalecer su capacidad de resiliencia, factor esencial para poder abordar los grandes retos que tenemos por delante.

The infographic features a central dark grey circle with a white border containing the title. Four light grey circles are arranged around it, each pointing to a specific trend. The trends are: 1. Trends most relevant for executives (top-left), 2. Trends where organizations are working the most (bottom-left), 3. Priority trends in the digital environment (top-right), and 4. Presence and emotion in the digital environment (bottom-right).

**RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020**

1
TENDENCIAS MÁS
RELEVANTES PARA
DIRECTIVOS

3
TENDENCIAS
PRIORITARIAS
EN EL ENTORNO
DIGITAL

2
TENDENCIAS EN LAS
QUE MÁS ESTÁN
TRABAJANDO LAS
ORGANIZACIONES

4
PRESENCIA Y
EMOCIÓN EN EL
ENTORNO DIGITAL

RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020

NOVEDADES 2020

Approaching the Future es un informe elaborado por Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles que analiza las tendencias en reputación y gestión de intangibles que más impactan en la gestión empresarial. Incluye el análisis de múltiples fuentes y consultas, con información cuantitativa y cualitativa, opiniones e *insights* de diversos actores y expertos, así como de la sociedad.

En esta edición crece la dimensión metodológica del estudio con el aumento del número de personas consultadas y opiniones analizadas, gracias a los *partners* y colaboradores que han participado aportando su *expertise*, visión de futuro y diferentes herramientas de análisis.

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS

ANÁLISIS DE FUENTES SECUNDARIAS

+250
FUENTES ANALIZADAS



DINÁMICA COLABORATIVA
MIEMBROS DE CORPORATE EXCELLENCE

52 PARTICIPANTES

Desafíos, oportunidades e ideas
sobre las tendencias clave

INTEGRACIÓN DE ESTUDIOS DE PROSPECTIVA SOCIAL



DOS PERSPECTIVAS PARA EL TRATAMIENTO DE LOS DATOS:
INFORMACIÓN SOLICITADA Y NO SOLICITADA

CONSULTA A DIRECTIVOS
Y PROFESIONALES DE EMPRESAS
Encuesta online

300 PARTICIPANTES
Profesionales de empresas y organizaciones

Relevancia de las tendencias
Nivel de gestión en las organizaciones



La consulta se realizó entre el 28 de enero y el 19 de febrero de 2020

CONVERSACIÓN SOCIAL EN EL
ECOSISTEMA DIGITAL
Inteligencia artificial

250.000
COMUNICACIONES ANALIZADAS
en redes sociales, agregadores de noticias y sitios web de
medios en español e inglés

+100.000

COMUNICACIONES EN EL ANÁLISIS ESPECÍFICO COVID-19
Y SU INFLUENCIA EN LAS TENDENCIAS

El análisis se realizó entre el 14 de marzo y el 6 de mayo de 2020



VARIABLES DE ANÁLISIS

PRESENCIA | EMOCIÓN | ALCANCE
VALOR DE LA TENDENCIA | CONSULTA A DIRECTIVOS

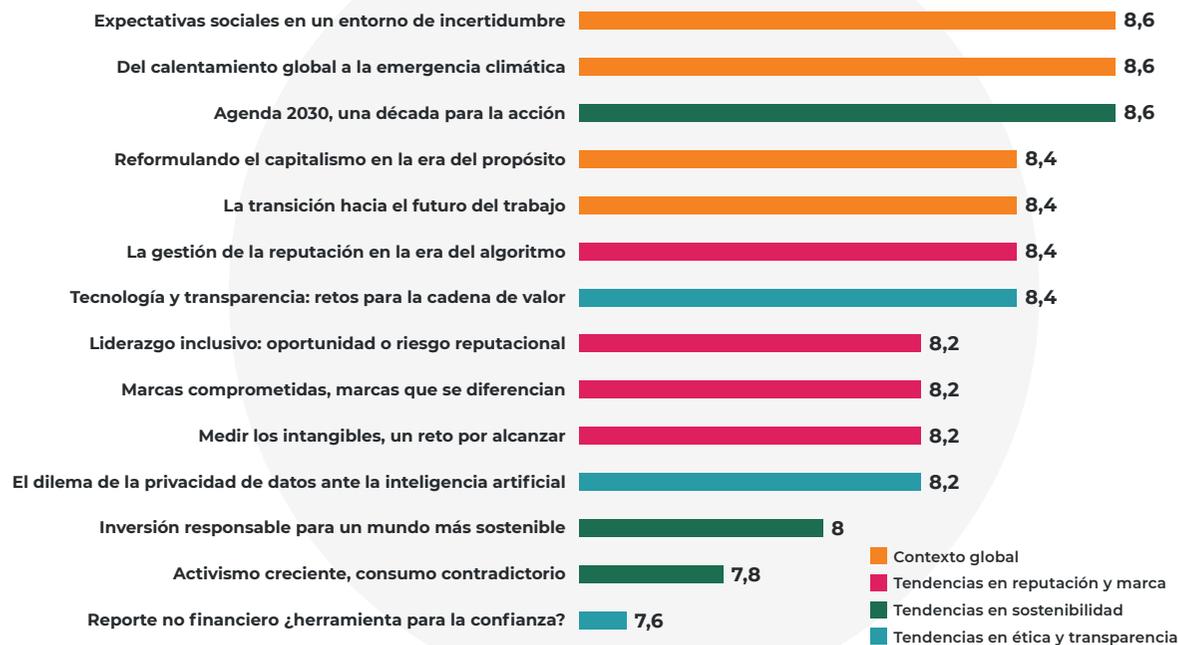
RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020

PRINCIPALES
CONCLUSIONES

1

Tendencias más
relevantes para directivos
y profesionales

RANKING DE RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS



Base: 300 profesionales encuestados. Priorización de las tendencias de 0 al 10, siendo 0 «no relevante» y 10 «muy relevante».

El top 3 de tendencias más relevantes para los 300 expertos y profesionales consultados² incluye asuntos globales como incertidumbre social, clima y agenda para el desarrollo sostenible. Así emergen como las más valoradas las siguientes tendencias: *Expectativas sociales en un entorno de incertidumbre*; *Del calentamiento global a la emergencia climática*; y *Agenda 2030, una década para la acción*.

En un segundo nivel de prioridad, por coincidencia en la valoración de los expertos, se sitúan las tendencias: *Reformulando el capitalismo en la era del propósito*; *La transición hacia el futuro del trabajo*; y *Tecnología y transparencia: retos para la cadena de valor*.

Los expertos y profesionales valoran en un tercer nivel de relevancia los temas vinculados al liderazgo inclusivo y diversidad, el compromiso de las marcas, la medición de los intangibles y el dilema de la privacidad de datos en la era de la inteligencia artificial.

² Los expertos encuestados en esta edición fueron los miembros, aliados y seguidores de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, CANVAS Estrategias Sostenibles, Dircom, Fundacom, APC (Asociación para el Progreso de la Comunicación), Asociación de Marketing de España, BCorp, DCH, Dirse, Foro de Marcas Renombradas de España, Fundación máshumano y Cátedra Itinerante Pizzolante.

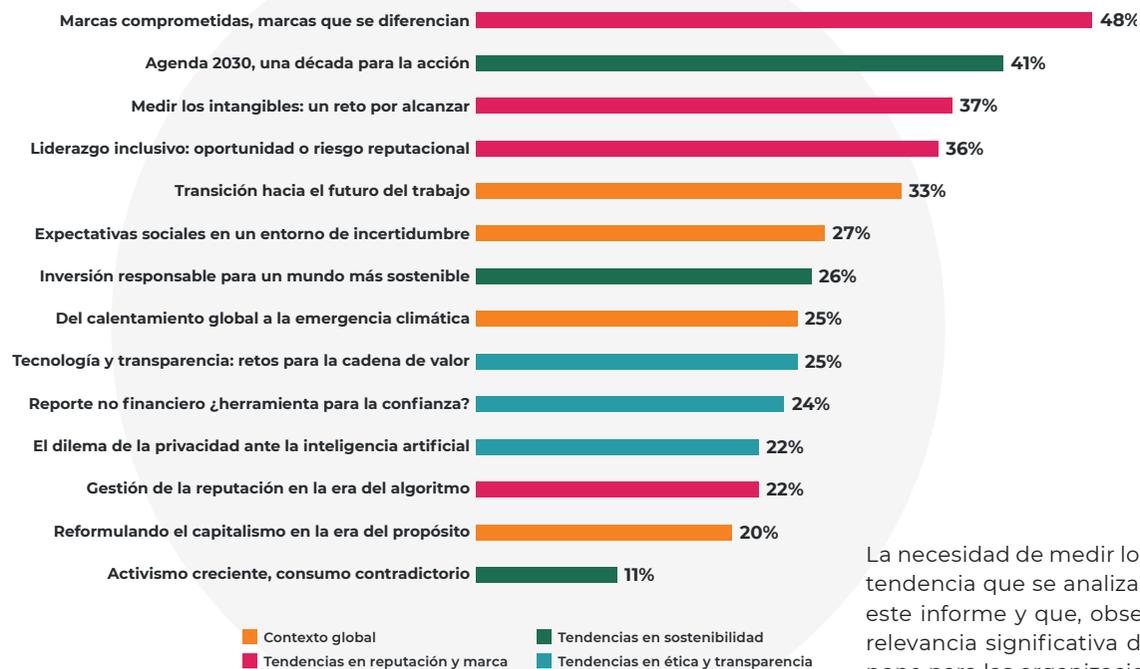
RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020

PRINCIPALES
CONCLUSIONES

2

Tendencias en las que
más están trabajando las
organizaciones

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Respuesta múltiple. Base: 300 participantes

Entre los directivos y profesionales consultados para *Approaching the Future 2020* (en adelante *ATF 2020*), un 48 % afirma que la tendencia más gestionada en sus empresas es la de *Marcas comprometidas, marcas que se diferencian*, coincidiendo con la tendencia más relevante para la ciudadanía, según los resultados del análisis del ecosistema digital.

En segundo lugar, el 41 % de los profesionales asegura estar trabajando en cuestiones relacionadas con Agenda 2030 y desarrollo sostenible. En relación con la gestión también destacan en tercer y cuarto lugar dos tendencias ligadas al ámbito de la reputación y la marca, relacionadas con la medición de intangibles y la diversidad y la igualdad.

La necesidad de medir los intangibles es una tendencia que se analiza por primera vez en este informe y que, observamos, posee una relevancia significativa dado el reto que supone para las organizaciones.

Como contraste, quedan a la cola de prioridades, la tendencia que denominamos *Reformulando el capitalismo en la era del propósito*, en muchos casos percibido como una cuestión sistémica global que escapa a los ámbitos de gestión de las empresas; y que permite ver las diferencias entre lo declarado como importante por los expertos y lo que en realidad están haciendo en las empresas. Así, y aunque los directivos aseguran que reformular el capitalismo es un aspecto importante, no lo priorizan en términos de acciones concretas por parte de sus organizaciones.

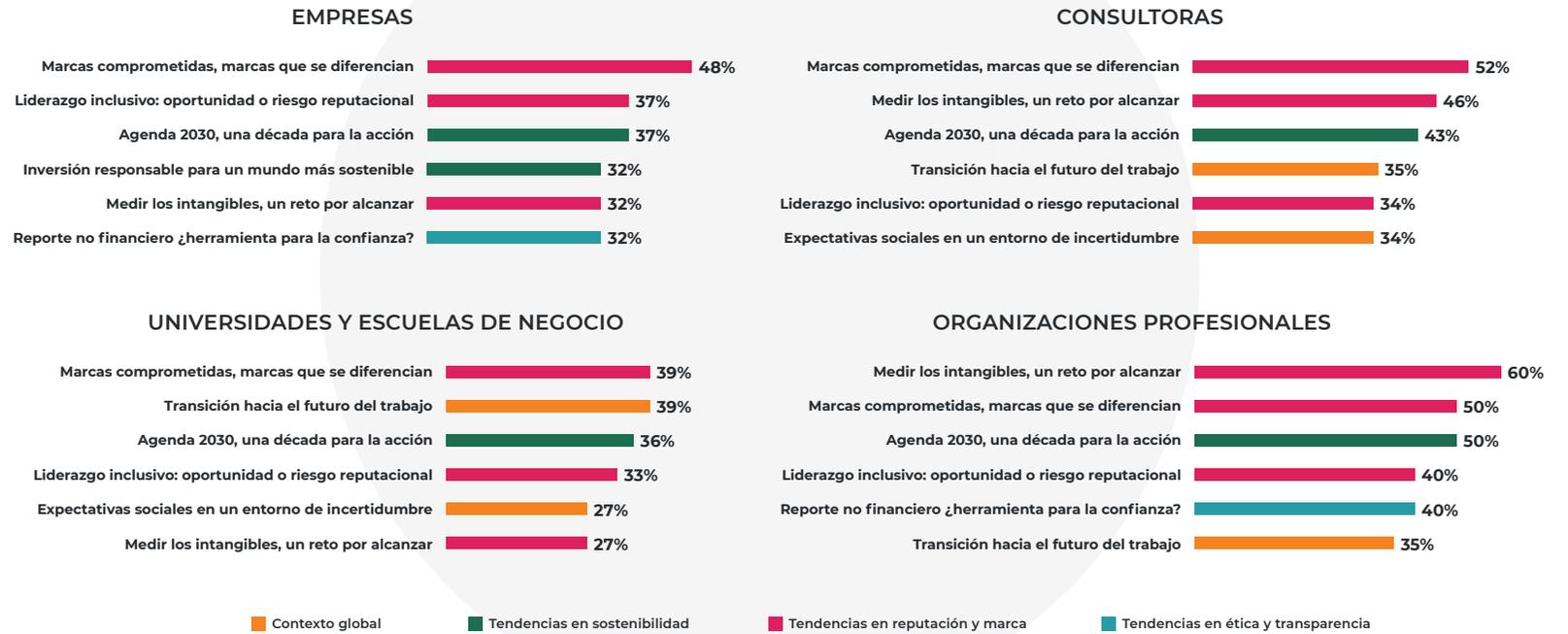
Cabe destacar que la tendencia *Activismo creciente, consumo contradictorio*, es un factor al que los directivos no dan prioridad ni como tendencia ni para la gestión. Puede leerse, por tanto, como una tendencia todavía incipiente en las empresas.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

2

Tendencias más
relevantes por tipo de
organización

TENDENCIAS EN LAS QUE MÁS SE ESTÁ TRABAJANDO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN



Base: Empresas: 45%; Consultoras: 27%; Universidades y escuelas de negocio: 11%; Organizaciones profesionales: 7%;

A su vez, y si se analizan de forma desagregada las diferentes organizaciones consultadas en la encuesta **ATF 2020**, todas ellas coinciden en la importancia del compromiso de las marcas y el rol de estas para construir

una diferenciación duradera y auténtica. Las organizaciones profesionales y las consultoras dan relevancia también a la medición de intangibles, y las universidades y escuelas de negocio a las nuevas formas de trabajo.



RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020

PRINCIPALES CONCLUSIONES

3

Tendencias prioritarias
según la evaluación de
la conversación en el
entorno digital

El *ranking* de relevancia que nos aporta el modelo de inteligencia artificial (Modelo TIED) utilizado por la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de la Universidad de Málaga (UMA) y Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership, nos da una visión complementaria y diferente de la jerarquización de las tendencias³. El modelo TIED 2020 (*tendencias en gestión de intangibles en ecosistemas digitales*) analiza la importancia de estas tendencias en el entorno *online*, a partir del estudio de variables como la *presencia*, la *emoción* y el *alcance*⁴. El modelo tiene en cuenta, también, el valor de cada una de las tendencias dentro del bloque temático al que pertenecen, así como los resultados de la consulta a directivos.

El análisis, que ha contado con la colaboración del Centro de Investigación Social Aplicada de la Universidad de Málaga, nos permiten conocer la relación entre lo detectado en redes como prioritario y la opinión ofrecida por los directivos en el cuestionario **ATF 2020**, desvelando algunas diferencias en el *ranking* de importancia de algunas tendencias. Así, destaca como más relevante en las conversaciones *online* de la población la tendencia *El dilema de la privacidad de datos ante la inteligencia artificial*; y emergen en segunda y tercera posición *Marcas comprometidas*, *marcas que se diferencian* y la *Tecnología y transparencia: retos para la cadena de valor*.

Los resultados de este análisis nos permiten identificar, a su vez, la existencia de una brecha entre lo que los directivos dicen que importa y el interés que despiertan estas tendencias en el público general en el entorno *online*. Mientras la preocupación por la incertidumbre y el medioambiente, el cambio climático y la Agenda 2030 —preocupaciones colectivas y sociales— son las primeras en el *ranking* de los directivos, observamos que al contrastar esos datos con las conversaciones en el entorno *online* el foco es más individualista, y la preocupación por el medioambiente queda relegada hasta el puesto 8 y 9.

En orden de relevancia para el público general, le siguen del cuarto al sexto lugar, tres tendencias de reputación y marca con igual media de valoraciones (1,7): *Gestión de la reputación en la era del algoritmo*; *Liderazgo inclusivo: oportunidad o riesgo reputacional*; y *Medir los intangibles, un reto por alcanzar*. Estas posiciones señalan las prioridades que los ciudadanos están dando a la relación digital con las marcas y la preocupación por la diversidad y la igualdad.

³ El modelo se basa en un sistema jerárquico de análisis multicriterio que permite evaluar y priorizar las tendencias identificadas. El modelo está fundamentado en la Teoría de Análisis de Decisión Multicriterio (*Multi Criteria Decision Analysis*, MCDA), así como en la Teoría de Elección Social (*Social Choice Theory*). Ver más detalles del modelo en el capítulo sobre metodología.

⁴ Para este estudio se han analizado 250.000 comunicaciones, escogidas aleatoriamente durante el periodo de 1 de junio del 2019 al 1 de febrero del 2020, y recolectadas desde Twitter, Instagram, YouTube, agregadores de noticias y sitios web oficiales de diarios en español e inglés. Ver más detalles en el capítulo sobre metodología.

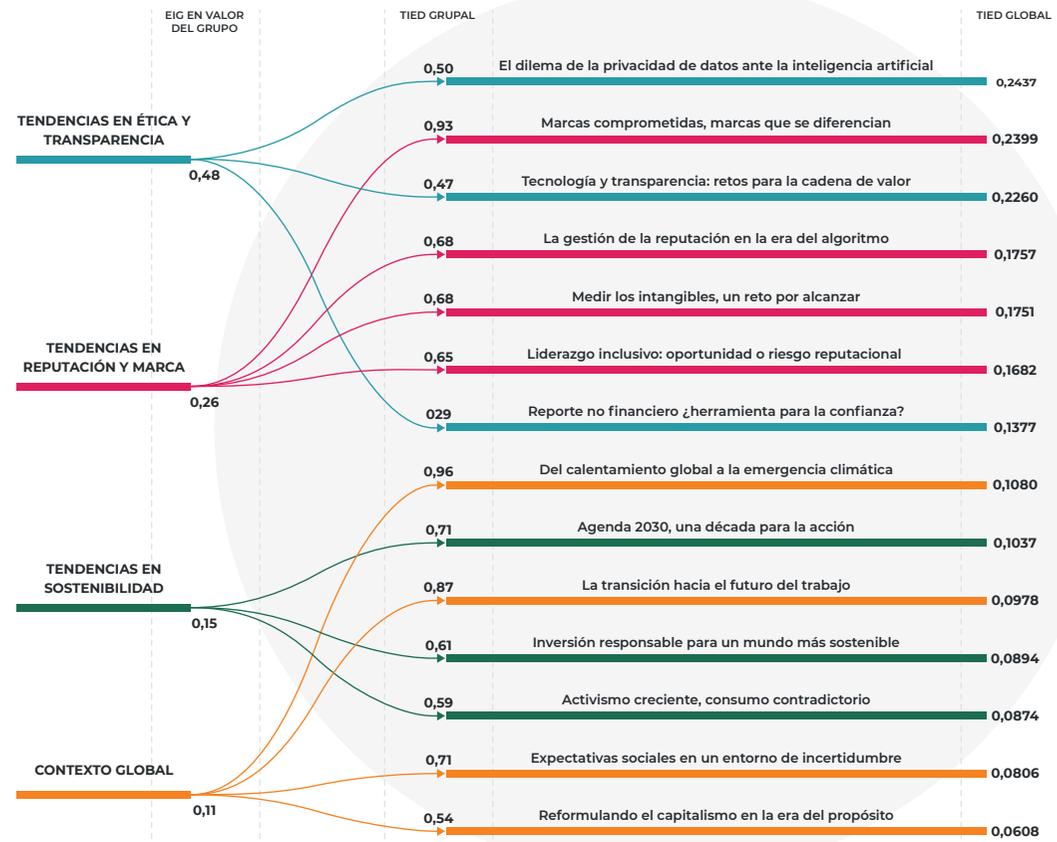
RESULTADOS
APPROACHING
THE FUTURE
2020

PRINCIPALES
CONCLUSIONES

3

Tendencias prioritarias según la evaluación de la conversación en el entorno digital

RANKING DE RELEVANCIA DE LAS TENDENCIAS EN LOS ECOSISTEMAS DIGITALES



Tal y como mencionábamos, el Modelo TIED 2020 permite identificar las tendencias más relevantes en los ecosistemas digitales en base a las siguientes variables de análisis: presencia, emoción, alcance, valor o importancia de la tendencia dentro de su bloque y visión de los expertos; pero el modelo, ofrece, además, otras dos valoraciones para cada tendencia estudiada, que permiten establecer comparaciones y *rankings* más detallados. Por un lado, permite ver la relevancia de cada tendencia con respecto al bloque temático o tipología de tendencias a la que pertenece: contexto global, reputación y

marca, sostenibilidad, y ética y transparencia, y que se califica como TIED grupal. Por otro lado, hace posible situar cada tendencia con respecto a todas las otras tendencias incluidas en este estudio, y que hace referencia al TIED global. Y todo ello, lo hace incluyéndose en el modelo la valoración de los expertos.

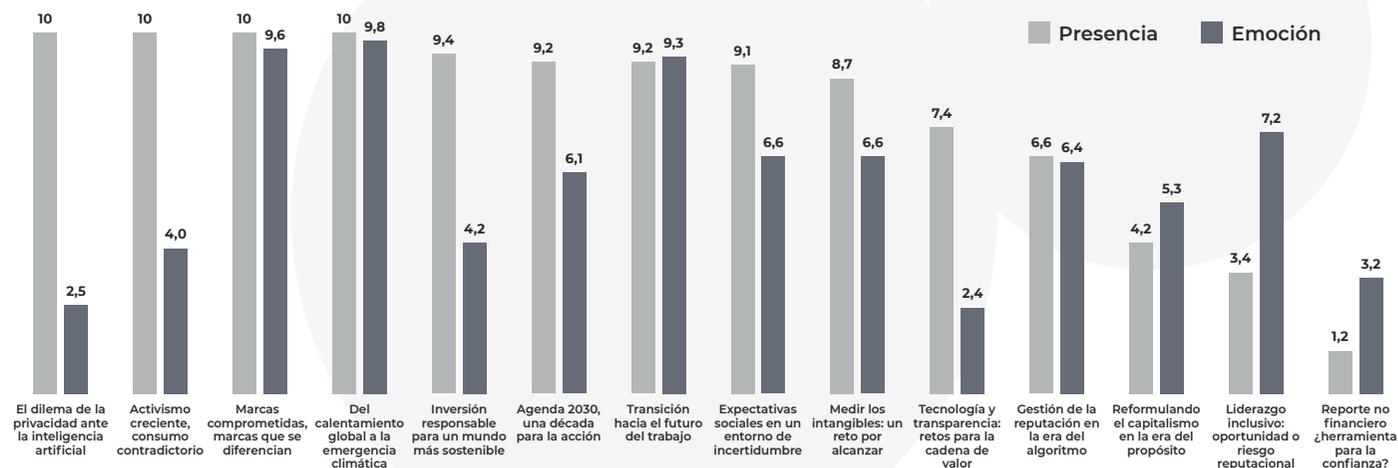
De esta forma, y gracias al análisis de las conversaciones en los ecosistemas digitales, los bloques de tendencia más relevante o que lideran la conversación son, por este orden, ética y transparencia, reputación y marca, seguidas por tendencias del bloque de sostenibilidad y las de contexto global.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

4

Análisis desagregado de la presencia y la emoción en el entorno digital

PRESENCIA DE LAS TENDENCIAS EN EL ECOSISTEMA DIGITAL VS. EMOCIÓN QUE GENERAN



A continuación, se analizan dos de las variables en el entorno *online*: presencia —cantidad de comunicaciones en referencia a la tendencia— versus emoción —emociones expresadas en referencia a esas tendencias—.

Al mirar la emoción y la presencia se extraen datos interesantes sobre el orden de las tendencias respecto a la evaluación general de la conversación social.

Así, observamos cómo en el *ranking* de presencia se sitúan cuatro tendencias con la puntuación máxima, pero solo dos de ellas tienen congruencia entre el alto nivel de presencia y el alto grado de emoción: *Marcas comprometidas, marcas que se diferencian* es la más relevante y, en segundo término, la tendencia *Del calentamiento global a la emergencia climática*.

Otra de las tendencias con alta congruencia entre presencia y emoción es *La transición hacia el futuro del trabajo*.

Este análisis nos permite identificar aquellas tendencias con una alta presencia, pero con bajos niveles de emoción, como son *El dilema de la privacidad de los datos* y *Activismo creciente, consumo contradictorio*.

Por el contrario, se identifican algunas tendencias que tienen más emoción que presencia. Se trata, por ejemplo, de *Liderazgo inclusivo: oportunidad o riesgo reputacional*, resultado explicado por la sensibilidad ciudadana en los temas de género e igualdad. También vemos esta diferencia en las tendencias de *Reporte no financiero ¿herramienta para la confianza?* y *Reformulando el capitalismo en la era del propósito*.

Este tipo de análisis aporta una visión amplia y poliédrica para que los profesionales puedan identificar mejor las tendencias sociales y tomar decisiones en sus empresas, de cara a asumir el rol de liderazgo que los grupos de interés esperan de ellas.

LA TRANSICIÓN
HACIA EL FUTURO
DEL TRABAJO



EXPECTATIVAS
SOCIALES EN UN
ENTORNO DE
INCERTIDUMBRE



CONTEXTO
GLOBAL



DEL
CALENTAMIENTO
GLOBAL A LA
EMERGENCIA
CLIMÁTICA



REFORMULANDO
EL CAPITALISMO
EN LA ERA DEL
PROPÓSITO



CONTEXTO GLOBAL

1

EXPECTATIVAS SOCIALES EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE

La incertidumbre y la desconfianza general hacia las instituciones definen la «nueva normalidad» a nivel social. Las organizaciones son cada vez más conscientes de esta realidad cambiante y sus implicaciones.

Si se observa la situación de la confianza a nivel global, **solo un 54 % de la población confía en las organizaciones**. Y la diferencia entre la confianza del público informado —que se encuentra en un 65 %— y la de la población general —14 puntos porcentuales por debajo, con un 51 % de confianza— es cada vez más significativa (Edelman, 2020). La creciente brecha en la confianza refleja una **falta de cohesión social y una necesidad de cambio de paradigma en el contrato social**, es decir, los valores, derechos y deberes compartidos por una sociedad.

Esta brecha es, probablemente, uno de los factores que **potencia la cristalización de la ética como una expectativa creciente hacia las organizaciones** para la generación de confianza a nivel social. El informe *Trust Barometer* (Edelman, 2020) señala que los *drivers* éticos —integridad, propósito y credibilidad— son tres veces más importantes (76 %) para la confianza en las empresas que otros factores más operativos, como la competitividad (24 %).

Diferencias entre la ciudadanía y los expertos profesionales

Llama la atención que, si no se pregunta directamente por la confianza, **este tema tiene un nivel de relevancia medio para la ciudadanía**, según nuestro análisis de la conversación en el ecosistema digital, en base a la cantidad de conversaciones y comunicaciones en el entorno digital.

En ese sentido, se evidencia que las conversaciones de la ciudadanía en el entorno *online* se centran más en temas que tocan lo cercano y en preocupaciones como la emergencia climática, con los cambios evidentes que está generando, o la transición hacia el futuro del trabajo. Así, **la desconfianza en las instituciones se sitúa en un menor nivel de relevancia** (tercer lugar), pudiendo ser una temática más bien conceptual o incluso asimilada como una situación normalizada.

Por el contrario, el seguimiento de las expectativas sociales y el entorno de incertidumbre **es la tendencia más relevante para los expertos y profesionales**, quedando así manifestada la preocupación de las organizaciones por esta situación de desafección social hacia todas las instituciones. Esta tendencia se sitúa en el máximo de valoración en nuestra consulta, junto con cuestiones relativas a la emergencia climática y la Agenda 2030.

IMPACTO COVID-19

En ediciones anteriores de *Approaching the Future* ya afirmábamos que la incertidumbre se había convertido en la «nueva normalidad», relacionada con la crisis de confianza en las instituciones y en los medios de comunicación. Observamos una verdadera consolidación de la inestabilidad como norma a través de la creciente polarización social, el incremento de las noticias falsas y la disrupción tecnológica.

Lo que entendíamos entonces por incertidumbre se ha magnificado con el sentimiento de lo que significa ahora este concepto, en plena crisis del coronavirus, que no entiende ni de fronteras ni de clases sociales y que ha modificado la vida de todo el planeta de un día para otro.

Está claro que nuestro presente, hoy por hoy, es sumamente incierto. Pero, como afirman multitud de expertos desde el inicio de la crisis, debemos aprovechar esta circunstancia extraordinaria para construir, entre todos, un futuro más responsable, más cohesionado, más humano y más justo.

Las organizaciones tienen la oportunidad de fortalecer su rol de liderazgo y ser percibidas como parte de la solución (Corporate Excellence, 2020). En términos generales existen altas expectativas sobre el comportamiento de las empresas en esta época de crisis (CANVAS Estrategias Sostenibles & Monge, 2020). Tal y como se observa en los resultados de Edelman⁵, el 78 % de los ciudadanos espera que las empresas actúen para proteger a los empleados y la comunidad local, adaptando sus operaciones y formas de trabajo (79 %). En ese sentido, en 8 de los 10 países encuestados, se considera que la empresa empleadora es el mejor agente para afrontar el virus.

⁵ Estudio realizado por Edelman entre el 6 y el 10 de marzo en 10 países (Brasil, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Sudáfrica, Corea del Sur, el Reino Unido y los EE.UU.).

CONTEXTO GLOBAL

1

EXPECTATIVAS SOCIALES EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE

La creciente brecha en la confianza refleja una falta de cohesión social y una necesidad de cambio de paradigma en el contrato social.

No cabe duda de que la confianza está muy debilitada. Y afecta al ámbito político, a las instituciones y las empresas, junto con sus marcas. Cada vez más, los ciudadanos estarán atentos a valores tales como la equidad, la verdad-sinceridad, la honradez, la transparencia, los hechos y las realidades con su demostración, los efectos y consecuencias, y las implicaciones, más allá del corto plazo (Punto de Fuga, 2020).

Preocupa a los directivos y profesionales, pero ¿se ocupan lo suficiente?

Entre los expertos y profesionales consultados, esta tendencia lidera el *ranking* cuando se les solicita que valoren la relevancia general de todas las tendencias identificadas.

Sin embargo, cuando se profundiza en la consulta específica sobre el tema de la desconfianza en las instituciones y el cambio en las expectativas sociales, esta prioridad no se manifiesta al mismo nivel, ya que solo el 24 % expresa preocupación por la pérdida de confianza de la sociedad en las instituciones y **menos de un tercio del total consultado asegura estar trabajando en la gestión e integración de estas expectativas sociales** en su día a día (27 %).

Entre las organizaciones que están preocupadas por esta tendencia, **un 36 % lo analiza mediante el seguimiento de informes y estudios de percepción social**. Tan solo un pequeño porcentaje de organizaciones pone en marcha consultas más específicas: el 16 % realiza sesiones de trabajo internas, y un 12 % realiza consultas y encuestas a sus grupos de interés.

FORMAS EN LAS QUE LAS ORGANIZACIONES ANALIZAN SU CONTEXTO GLOBAL



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Expectativas sociales en un entorno de incertidumbre*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

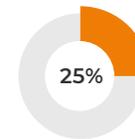


CONTEXTO GLOBAL

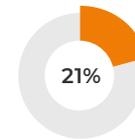
1

EXPECTATIVAS SOCIALES EN UN ENTORNO DE INCERTIDUMBRE

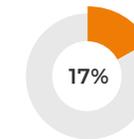
ACCIONES PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS EXPECTATIVAS SOCIALES Y CAMBIOS EN EL CONTEXTO



Mi organización **toma decisiones** a partir de los análisis sociales y de contexto



Los análisis de evolución de expectativas y contexto se tienen en cuenta a la hora de desarrollar **productos, servicios y procesos**



Las expectativas sociales se integran en los **planes estratégicos** de la organización

Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Expectativas sociales en un entorno de incertidumbre*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

A la hora de actuar para integrar los cambios de paradigma globales en su gestión diaria, **las organizaciones que están trabajando estas cuestiones lo integran en la toma de decisiones (25 %)**, en el desarrollo de productos y servicios (21 %) y, en menor medida, en los planes estratégicos (17 %).

Ante una realidad incierta como la actual, entender las tendencias globales, el valor de la confianza versus la desconfianza, y saber analizar el contexto de las expectativas de la sociedad —no solo como riesgo, sino como palanca para identificar oportunidad y anticiparse—, **es y será cada vez más esencial para la sostenibilidad y legitimidad social de las organizaciones.**

Los datos de la encuesta **ATF 2020** demuestran que las organizaciones tienen mucho recorrido de mejora en cuanto a la consolidación de herramientas de escucha activa y seguimiento de tendencias y evolución de percepciones y expectativas. Impulsar un posicionamiento innovador que les permita mitigar riesgos y aprovechar oportunidades, dependerá de su capacidad para establecer un sistema de inteligencia reputacional y contextual con el que identificar el pulso y las expectativas de sus grupos de interés y establecer estrategias y decisiones informadas en cada momento.

CONTEXTO GLOBAL

2

DEL CALENTAMIENTO GLOBAL A LA EMERGENCIA CLIMÁTICA

La situación del planeta es cada día más extrema. Con los compromisos establecidos hasta la fecha, **la temperatura global del planeta aumentará al menos a 3,2 grados para 2030**, lejos del 1,5 recomendado por la comunidad científica (PNUMA, 2019). Además, el ritmo actual de la subida del nivel del mar se ha duplicado (3,6 mm anuales) y no deja de acelerarse (IPCC, 2019).

Como respuesta, **en noviembre de 2019 la Unión Europea declaró la emergencia climática**. Este pronunciamiento simbólico, al que también se ha sumado España, apunta a que los gobiernos están comenzando a abrir los ojos ante una realidad innegable: es el momento de actuar contra el cambio climático. Aun así, existen debates internos y ausencia de consenso global cuando se trata de pasar del compromiso a la acción, tal y como demostró la falta de acuerdo durante la cumbre del clima COP25 celebrada en 2019 en Madrid.

Un motor fundamental que ha acelerado estos compromisos públicos han sido los **crecientes movilizaciones sociales**. Desde *Extinction Rebellion*, con presencia en más de 60 países, hasta los más jóvenes con *Fridays for Future*, que han organizado alrededor de 100.000 manifestaciones en todo el mundo desde 2018, se observa una mayor exigencia de la sociedad a sus gobiernos y empresas para que respondan ante la emergencia climática.

La emergencia climática, prioridad común para expertos y sociedad

Este año, en el Mapa Global de Riesgos publicado en el World Economic Forum, en Davos —el evento anual de esta organización— se destaca, por primera vez, entre los cinco principales **riesgos globales cuestiones vinculadas al cambio climático y los desastres naturales**.

Ese mismo nivel de preocupación se manifiesta en las consultas a expertos y en el análisis de los ecosistemas digitales. En ambos casos, la emergencia climática es una de las temáticas que más preocupa; tanto a los expertos y profesionales (8,6 sobre 10), así como a la sociedad, según el alto nivel de conversaciones *online* sobre esta tendencia y el alto nivel de emoción manifestado (9,8 sobre 10).

En consonancia, diversos estudios muestran un importante aumento de la sensibilización sobre los problemas derivados del cambio climático y, en general, de la sostenibilidad para el futuro de la humanidad. Se empieza a visualizar a corto plazo, además, el impacto sobre la vida diaria, a través de factores como el empeoramiento de la calidad de vida, problemas serios en la salud por contaminación, contaminación de los alimentos, abastecimiento de agua, o graves tragedias medioambientales que nos tocan cada vez más de cerca: incendios, inundaciones y sequías graves (Punto de Fuga, 2020). **Todo ello, con efectos directos en la economía y en la vida de las personas.**

IMPACTO COVID-19

La pandemia generada por el COVID-19 ha modificado las prioridades de las empresas, gobiernos y sociedad civil. Aun así, durante el próximo año, con la suspensión temporal de la COP26 en Glasgow, y la predecible crisis económica, será clave que las organizaciones y gobiernos continúen luchando contra el cambio climático.

En este sentido, la emergencia climática está estrechamente relacionada con la crisis del coronavirus. Ambas situaciones requieren de una respuesta contundente y solo en retrospectiva podremos entender realmente las consecuencias de no haber actuado con suficiente rapidez (The New York Times, 2020).

Por lo tanto, aunque el parón en las actividades económicas y el cese de la movilidad por el confinamiento de la población global esté permitiendo mejorar la calidad del aire y reducir las emisiones de dióxido de carbono y consumo de combustibles fósiles (Centro de Investigación en Energía y Aire Limpio, 2020), estas mejorías son solo temporales y no implican los cambios estructurales necesarios para frenar la emergencia climática. Los cambios necesarios para nuestra supervivencia y la del planeta tendrán que pasar necesariamente por un rediseño de los modelos de producción y hábitos de consumo.



CONTEXTO GLOBAL

2

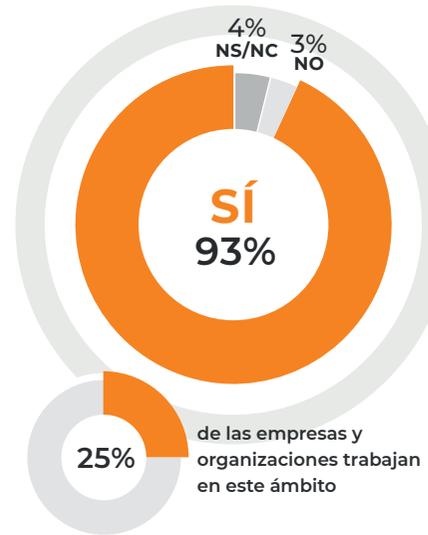
DEL CALENTAMIENTO GLOBAL A LA EMERGENCIA CLIMÁTICA

La generación Z (de 12 a 20 años) es una de las más concienciadas con el medioambiente. A 9 de cada 10 les preocupa el cambio climático, los problemas ecológicos, las desigualdades y la pobreza. **Nos referimos a una generación que se está sensibilizando mucho en las aulas y que traslada a la familia y a la sociedad su gran temor** sobre cómo van a vivir cuando tengan 60 años y los adultos de hoy ya no estén. Por su parte, la generación sénior (60-75 años) también manifiesta ser enormemente consciente y estar preocupada por este tema: el 89 % manifiesta preocupación por el futuro de sus hijos y nietos, así como por el futuro del planeta (Punto de Fuga, 2020).

Cambio climático, desfase entre preocupación y acción

Frente a la situación del planeta cada día más extrema y la alerta de la comunidad científica, los compromisos establecidos por las instituciones y las empresas hasta la fecha, **no son suficientes para afrontar la crisis climática.**

Este desfase entre la situación crítica y la acción y conciencia de las organizaciones se manifiesta también en la encuesta, ya que a pesar de ser una de las tendencias más valoradas por los expertos, **solo uno de cada cuatro encuestados afirma estar trabajando ya en cuestiones relacionadas con el cambio climático.**



IMPACTO DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN LAS ORGANIZACIONES

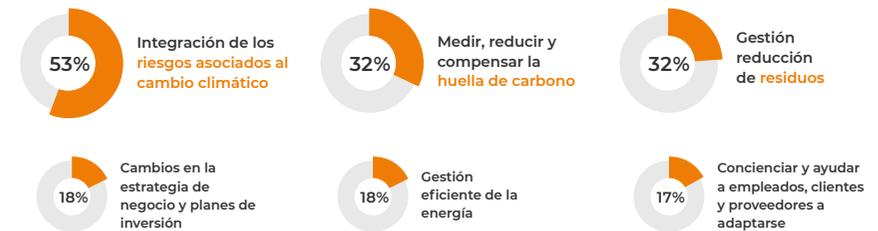
¿Cree que el cambio climático será un factor transformador en los próximos años?

Base: profesionales que están trabajando en *Del calentamiento global a la emergencia climática*

Otras medidas puestas en marcha por las organizaciones que afirman estar trabajando en adaptarse a la emergencia climática son la medición, reducción y compensación de la huella de carbono (32 %) y la gestión y reducción de residuos (24 %).

En los próximos años **será imprescindible potenciar la acción conjunta y efectiva de todos los agentes gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil** para dar respuesta a un reto global como es la mitigación y adaptación al cambio climático.

MEDIDAS EN LAS QUE ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES PARA AFRONTAR LA EMERGENCIA CLIMÁTICA



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Del calentamiento global a la emergencia climática*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

CONTEXTO GLOBAL

3

REFORMULANDO EL CAPITALISMO EN LA ERA DEL PROPÓSITO

En el último año han aumentado las voces críticas con el capitalismo tradicional y su impacto en las personas y el planeta. Desde el *Financial Times* hasta *El País*, pasando por *The New York Times* y *The Guardian*, **los medios de comunicación han multiplicado en sus titulares, análisis y artículos, la idea de repensar y hacer evolucionar el capitalismo como sistema.**

También desde universidades y escuelas de negocios se escucha la necesidad de este cambio. Y desde el sector empresarial, con las declaraciones de la **Business Roundtable**, agrupación de grandes empresas americanas que se han sumado a esta tendencia al defender la importancia de vertebrarse en torno a un propósito que genere impacto social y ambiental positivo; o el **World Economic Forum**, que ha reformulado su manifiesto para poner el foco en lo que denominan «capitalismo de los grupos de interés», un modelo en el que las empresas han de responder a los desafíos sociales y ambientales más urgentes generando valor equilibrado a largo plazo para todos sus grupos de interés.

¿Por qué crece la necesidad de reformular el capitalismo en estos tiempos? **¿Es posible generar un capitalismo consciente como un sistema más humano, equitativo y cuidadoso con el planeta?** Se observa una creciente visión negativa del modelo económico imperante; así un 56 % de la población considera que el capitalismo tal y como existe hoy en día «hace más daño que bien en el mundo» (Edelman, 2020). Además, el 61 % de la población mundial cree que vamos en la dirección «incorrecta», y en el caso de la población española, esta cifra crece hasta el 78 % (Ipsos, 2020).

En este contexto, el propósito de las empresas —para qué y por qué existo, y qué aporte al mundo— cobra relevancia y es más necesario que nunca, al permitir **alinear las necesidades sociales con las económicas, y otorgar sentido a la organización en su conjunto.** Larry Fink, CEO de BlackRock, en su carta de 2020 a los inversores lo concibe como un motor de rentabilidad: «Un fuerte sentido de propósito y un compromiso con los grupos de interés ayuda a la empresa a conectarse de forma más profunda con sus clientes, y adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad. El propósito es el motor de la rentabilidad a largo plazo».

IMPACTO COVID-19

Surgen voces críticas con el sistema pero, a la vez, se ve la pandemia como una gran oportunidad para impulsar la reforma completa del capitalismo hacia un modelo más sostenible e inclusivo (Coalition for Inclusive Capitalism, 2020).

La vuelta a la normalidad pasará por revisar lo aprendido, hacerse preguntas y buscar nuevas respuestas. El COVID-19 desvela que, en palabras de Greta Thunberg, la naturaleza no negocia. Y que el sistema tradicional requiere de nuevos enfoques y modelos de negocio, alineados con las expectativas y necesidades de los grupos de interés, pero también del planeta (McKinsey, 2020). Solo así podremos repensar y reconstruir un futuro donde la colaboración público-privada se demuestra fundamental para dar respuesta a grandes retos como la crisis sanitaria del coronavirus. Esta crisis pone en tela de juicio la capacidad de resiliencia del sector empresarial, donde no se contempla la inacción; para liderar *hay que ser y hay que estar*, así que solo las organizaciones que tomen posición ante los grandes retos globales y actúen en consonancia con su propósito y valores corporativos, siendo transparentes e inclusivas, saldrán fortalecidas (Corporate Excellence, 2020). Los expertos aseguran que las empresas serán juzgadas en el futuro en base a su comportamiento hoy (Coalition for Inclusive Capitalism, 2020).

CONTEXTO GLOBAL

3

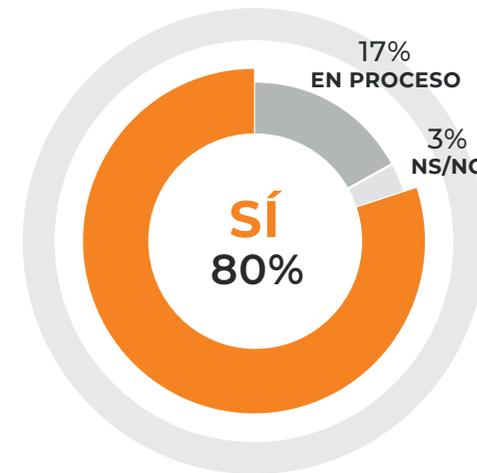
REFORMULANDO EL CAPITALISMO EN LA ERA DEL PROPÓSITO

La ciudadanía espera, cada vez más, la evolución hacia un capitalismo consciente

Hacia un sistema global consciente y con mirada a largo plazo

Entre los expertos y profesionales consultados, esta tendencia de replanteamiento del capitalismo se sitúa en cuarto lugar de prioridad (8,4 sobre 10), obteniendo la misma valoración que otras tendencias de transformación del sistema como el futuro del trabajo, la gestión reputacional en la era del algoritmo y la tecnología con transparencia.

En ese sentido, se evidencia una oportunidad para dar mayor visibilidad desde las empresas a esta preocupación; fortaleciendo su rol de liderazgo en la era del propósito. La ciudadanía espera, cada vez más, la evolución hacia un capitalismo consciente, y la revisión del modelo económico actual, así como un cambio en el uso de los recursos naturales y **la evolución hacia un consumo responsable de verdad** (Punto de Fuga, 2020). No solo en la teoría, sino en la práctica: avanzar en cómo reutilizar, cómo reducir el consumo desechable, tener menos objetos, promover las energías renovables, entre tantos otros ámbitos que precisan de su revisión para impulsar nuevos comportamientos.



DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cuenta su organización con un propósito corporativo?

Base: profesionales que están trabajando en Reformulando el capitalismo en la era del propósito

En el ecosistema social, según el análisis de la conversación en el ecosistema digital, esta tendencia tiene un nivel de relevancia bajo: se reduce bastante la presencia de conversaciones y comunicaciones en el entorno digital al respecto (4,2 sobre 10) junto con la emoción asociada (5,3 sobre 10). Así como sucede con la tendencia *Expectativas sociales en un entorno de incertidumbre*, el análisis *online* revela que **las conversaciones de la ciudadanía sobre el nuevo capitalismo son bajas en relación con otras tendencias** que aparecen con mayor peso.

Se buscan empresas con propósito

El contexto indica que la tendencia es relevante. Pero los resultados de la encuesta desvelan un **gap importante si hablamos de su implantación real en las empresas**. Así se extrae de la opinión de expertos y profesionales consultados: tan solo el 20 % de las organizaciones asegura estar trabajando en cuestiones relacionadas con el propósito. No obstante, cabe resaltar que el 80 % de las organizaciones que aseguran estar trabajando en este campo, **ya han acometido un proceso de definición o redefinición del propósito corporativo**, mientras que el 17 % asegura estar en proceso y el 3 % aún no lo ha hecho.

CONTEXTO GLOBAL

3

REFORMULANDO EL CAPITALISMO EN LA ERA DEL PROPÓSITO

PRINCIPALES CAMBIOS QUE GENERA EL PROPÓSITO EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

Un **92%** de los profesionales que han definido su propósito afirman que «el propósito corporativo **genera cambios** en la gestión diaria y en la relación con los grupos de interés».

¿Qué tipo de cambios genera el propósito?

47%

Es la guía que orienta la gestión y toma de decisiones de forma autónoma, ágil y coherente

33%

Impacto en la relación con los grupos de interés y alineamiento de expectativas

16%

Revisión de los valores y los comportamientos corporativos

Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Reformulando el capitalismo en la era del propósito*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10% de las respuestas totales a la pregunta.

Por su parte, el 92% de los expertos y profesionales que manifiestan estar trabajando en el propósito **revelan que este genera cambios en la gestión y en la relación con los grupos de interés**. Entre los cambios más mencionados destaca la coherencia que aporta a la estrategia de la organización, el impacto en la relación con los grupos de interés e integración de sus expectativas, y la influencia para la revisión de valores y comportamientos corporativos.

Todos los expertos consultados afirman que en las organizaciones queda un largo camino por recorrer para la integración real del propósito en el negocio.

La necesidad de integrar y comprender la reinención que requiere el sistema en el que vivimos obliga a las empresas y sus directivos a reflexionar sobre las formas de trabajar y de producir actuales. Todos los procesos y modelos deberán adaptarse a la nueva situación social y de mercado, dando prioridad a la generación de impacto positivo y aportando valor a las comunidades en las que se operan. Es el momento para demostrar la capacidad de respuesta del sector empresarial a las necesidades y exigencias de los distintos grupos de interés.

VISIÓN EN PROFUNDIDAD DE LOS EXPERTOS

Desafíos

1. Integración del propósito en la estrategia con los empleados y que éstos lo asuman como propio
2. Que el propósito sea creíble interna y externamente
3. Llevar el propósito a la práctica y comunicarlo

Oportunidades

1. Facilitar la relación con todos los grupos de interés
2. Conectar con las preocupaciones de las personas y contribuir a la sociedad
3. Alinear el discurso y actuación de las distintas áreas de la organización bajo un mismo propósito

IDEAS

1. Implicar a la alta dirección
2. Que los empleados puedan vivir el propósito como una experiencia y vincularlo a su propósito personal
3. Alianzas con otras organizaciones que trabajan por una misma causa

Resultados de la dinámica colaborativa con profesionales de empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (noviembre 2019)

CONTEXTO GLOBAL

4

LA TRANSICIÓN HACIA EL FUTURO DEL TRABAJO

El desarrollo de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la robótica, así como la implementación de métodos de trabajo más eficientes y colaborativos, están **cambiando y cambiarán por completo la forma en la que trabajamos, generando nuevos empleos, pero también automatizando muchos de ellos**. Algunos estudios aseguran que un 14 % de los puestos de trabajo podrían ser automatizados y un 32 % podrían cambiar significativamente (OECD, 2019).

Las expectativas de la fuerza laboral también están cambiando. Seguridad de ingresos, transparencia, inclusión y equidad son requisitos fundamentales, mientras que **la capacidad de las empresas para proporcionar autonomía, flexibilidad, oportunidad y significado se convierten en diferenciadores críticos**.

El 46 % de los empleados esperan que los líderes empresariales actúen para responder a sus necesidades en el ámbito de la conciliación a través del trabajo flexible (Boston Consulting Group & Harvard Business School, 2019). Además, el 42 % de los trabajadores considera que **las empresas son responsables de asegurar su formación y adaptación ante la automatización**. La preocupación por el futuro del trabajo es generalizada: el 83 % de los empleados se muestran preocupados por su trabajo y la posibilidad de perderlo por la economía, la recesión o la falta de habilidades necesarias (Edelman, 2020).

Nuevas formas de trabajar y de vivir

Entre los expertos y profesionales consultados en la encuesta **ATF 2020**, esta tendencia de transición hacia el futuro del trabajo obtiene una relevancia media-alta, situándose en un segundo bloque de valoraciones (8,4) junto con otra de las tendencias globales como es la transformación del sistema y el replanteamiento del capitalismo tradicional.

Para la ciudadanía, según el análisis de la conversación en el ecosistema digital, este tema también se sitúa en segundo nivel de relevancia (tras la emergencia climática), por el nivel de presencia de comunicaciones y opiniones al respecto en el entorno *online* (9,2 sobre 10) así como por la emoción manifestada (9,3 sobre 10).

El mercado del trabajo está cambiando profundamente, y se estabilizan los niveles de precariedad, lo que supone una gran dificultad para el progreso social: la carga de trabajo y la presión es muy elevada, con abundancia de contratos inestables y temporales, entre otros. **Subyace, además, entre las personas la necesidad de adaptarnos para no quedarnos fuera**, ser flexibles, adaptables al cambio y la multitarea, abiertos y atentos al «reciclado de la formación» así como dispuestos a luchar para salir adelante (Punto de Fuga, 2020).

IMPACTO COVID-19

El coronavirus ha obligado a las empresas a acelerar su transformación digital y favorecer el teletrabajo y la conexión de sus empleados en remoto. Muchas organizaciones se están dando cuenta de que su capacidad organizativa y de productividad no disminuye en la distancia. De hecho, se observa cómo la confianza otorgada a la responsabilidad de los empleados en relación con su desempeño y compromiso con la jornada laboral se convierte en un atributo que construye reputación y fortalece los niveles de *engagement* de todos ellos (Corporate Excellence, 2020). Igualmente, durante esta crisis ha crecido la importancia de la dimensión «lugar de trabajo» en la construcción de reputación, que pasa de un 11 % en enero 2020 a un 14 % en marzo 2020. Así, el entorno de trabajo y trato y compromiso de los empleados se convierte en la 4ª palanca más relevante de las siete dimensiones que construyen la reputación corporativa (The Reprtrak Company, 2020).

Esta pandemia presenta grandes retos en la configuración de las nuevas formas de trabajo. Algunos estudios desvelan la preferencia de los trabajadores por mantener el formato del teletrabajo cuando se vuelva a la normalidad; y otros demuestran mejoras en la calidad del aire y reducción de la contaminación ante las limitaciones en los desplazamientos al entorno laboral. Por tanto, el trabajo dejará de ser «un lugar», para convertirse en una actividad que realizamos cada día, y requerirá de nuevas rutinas y modelos para trabajar con equipos conectados desde distintas ubicaciones y husos horarios. Mejoras en seguridad, en los procesos de toma de decisiones, en la experiencia digital del empleado y en el diseño de los flujos de información interno son, entre otros, algunos de los aspectos a tener en cuenta en esa transición hacia el futuro del trabajo (Corporate Excellence, 2020).

CONTEXTO GLOBAL

4

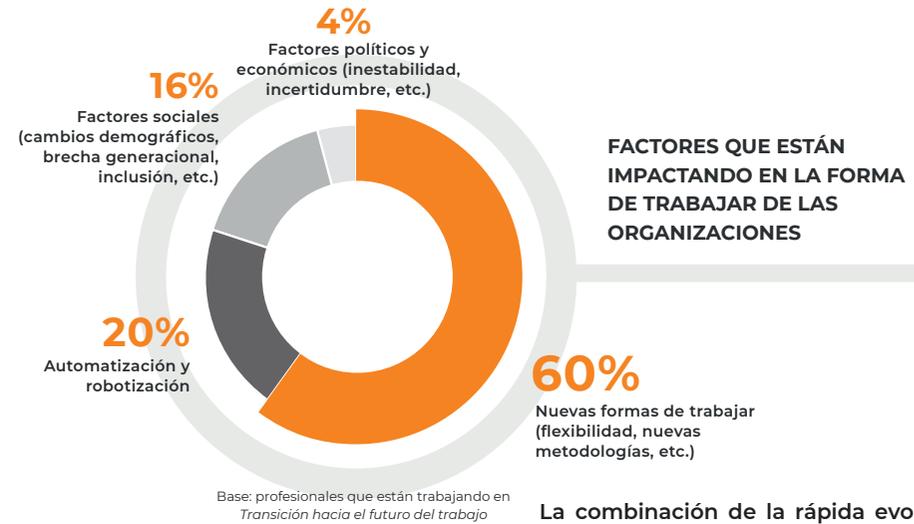
LA TRANSICIÓN HACIA EL FUTURO DEL TRABAJO

Nuestra sociedad está transitando una realidad hacia nuevas formas de trabajar y de vivir, con necesidad de ajustes en el actual modelo productivo. La conciliación es una cuestión importante: ser eficaces, con la ayuda de la tecnología, tiene que ayudar a ganar tiempo para las personas. La gran pregunta es: ¿cómo encajar que la tecnología no deje a las personas en el paro y en situaciones de exclusión? **¿Cómo responder adecuadamente al compromiso de la Agenda 2030, «no dejar a nadie atrás»?**

Principales impactos y retos para el futuro del trabajo

Responder a este nuevo escenario en transformación requiere la rápida adaptación de los procesos y modelos de negocio para su total integración en las compañías. Entre los expertos consultados, **solo un 33 % de las organizaciones ya están trabajando en adaptarse al futuro del trabajo; un dato que entendemos que ha crecido considerablemente desde el inicio de la crisis sanitaria ante la adaptación del mundo empresarial al trabajo en remoto.**

Entre ellos, un 60 % de las organizaciones afirma que **las nuevas formas de trabajar, incluyendo flexibilidad y nuevos métodos**, son el factor que más está impactando en el entorno laboral, seguido de la automatización y la robotización (20 %).

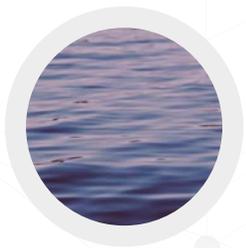


La combinación de la rápida evolución tecnológica y el polarizado contexto social marcarán un nuevo paradigma para el empleo. El eje que será capaz de cohesionar todos estos puntos será el propósito y los valores corporativos, que ayudarán a implementar cambios en la cultura corporativa de manera coherente y sostenible, alinear los comportamientos de los empleados y generar identificación y vinculación auténtica por parte de los distintos grupos de interés, internos y externos; y eso, en la situación en la que nos encontramos, es más importante que nunca.



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Transición hacia el futuro del trabajo*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10% de las respuestas totales a la pregunta.

**MEDIR LOS
INTANGIBLES,
UN RETO POR
ALCANZAR**



**TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA**

**LA GESTIÓN DE LA
REPUTACIÓN EN LA
ERA DEL ALGORITMO**



**MARCAS
COMPROMETIDAS,
MARCAS QUE SE
DIFERENCIAN**



**LIDERAZGO
INCLUSIVO:
OPORTUNIDAD
O RIESGO
REPUTACIONAL**





TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

1

LA GESTIÓN DE
LA REPUTACIÓN
EN LA ERA DEL
ALGORITMO

El desarrollo tecnológico, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, el *big data* o los drones agrupan una de las tendencias que, a juicio de los líderes empresariales, más impacto tendrán a lo largo de este 2020 en los consumidores y en las empresas (Reputation Institute, 2020).

Los algoritmos son un motor de cambio que afecta a todas las industrias y ámbitos de gestión, también a la reputación. Su uso es ya esencial en ámbitos como el comercio *online* o el *marketing* digital, y cada vez es más relevante en otros sectores, como la selección de talento y promoción de personas. La interacción constante de las personas con los algoritmos contribuye a la percepción social de las compañías, por lo que se convierten en un factor determinante a la hora de construir la reputación de las organizaciones.

En este sentido, la Cuarta Revolución Industrial, marcada por el desarrollo del Internet de las cosas, los sistemas cibernéticos y la inteligencia artificial —pero también por la polarización global y la búsqueda de una mayor conectividad interpersonal— enfrenta a las organizaciones a nuevos desafíos que definen una «nueva era para la reputación» (Hahn-Griffiths, 2019).

La guerra de los datos va mucho más allá del sector tecnológico. Hoy, la comunidad en la que vivimos y trabajamos ha dejado de ser únicamente física o territorial, como declara Pau Solanilla en su libro *La República de la Reputación*. Es lo que el ensayista e informático estadounidense Steve Johnson denomina *peer progressive*: «Estamos ante el nacimiento de una nueva poli-pertenencia a comunidades distribuidas y conversacionales, cuyos miembros se relacionan entre sí de forma no jerárquica y donde el que tiene la mejor historia es el que lidera la conversación».

En concreto, y según los resultados de la consulta a directivos, gestionar la reputación ante estos nuevos desafíos es la sexta en importancia para los expertos (de un total de 14), y la cuarta para la sociedad, que además siente cierto rechazo hacia la misma, según el índice de emoción del análisis en el ecosistema digital. Las conversaciones que genera la temática en los ecosistemas sociales tratan de la visión negativa de la tecnología: su posible incidencia en el control, la forma de encajarla con la ética y el impacto de esta en los puestos de trabajo.

IMPACTO COVID-19

La inteligencia artificial predijo a finales de 2019 la pandemia del coronavirus. Concretamente, un algoritmo de la *start-up* canadiense BlueDot, que analizó noticias en tiempo real y en un total de 65 idiomas; información sobre rutas de vuelos comerciales y brotes de enfermedades. Con la combinación de estos datos, el algoritmo fue capaz de predecir tanto el epicentro de la enfermedad, Wuhan, como el posterior salto a otras ciudades asiáticas (The Conversation, 2020).

Se han aplicado, además, algoritmos de *deep learning* (aprendizaje profundo a partir de grandes cantidades de datos) para acelerar el proceso de identificación de fármacos antivirales. Gracias a esta tecnología, se sugirió, por ejemplo, que el Atazanavir, (utilizado para el tratamiento del VIH) podría ser capaz de bloquear toda la maquinaria de replicación del ARN del virus (The Conversation, 2020).

Muchos expertos aseguran incluso que la tecnología está demostrando ser más eficaz para mitigar el virus que las medidas más tradicionales de confinamiento y cierre de fronteras. La geolocalización y el estudio de la movilidad ciudadana, el control de la temperatura corporal o la creación de aplicaciones de monitorización de datos en tiempo real, como ha ocurrido en Corea del Sur, reafirman el rol de la tecnología como pieza vital del futuro (Corporate Excellence, 2020).

TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

1

LA GESTIÓN DE
LA REPUTACIÓN
EN LA ERA DEL
ALGORITMO

El futuro requiere una lógica predictiva para identificar escenarios y comportamientos que nos permitan tomar mejores decisiones

Un 22 % de los directivos afirma estar trabajando en la gestión de la reputación, y todos los expertos que trabajan en este ámbito creen que las nuevas tecnologías han cambiado la forma de gestionarla. Entre estos, más del 74 % considera que el factor «nuevas expectativas y exigencias de los grupos de interés» es el más importante en la gestión de la reputación, seguido en un 65 % por las «nuevas tecnologías y redes sociales» y por el «impacto creciente en los riesgos reputacionales» (55 %). Cabe destacar que **solo el 20 % considera que los factores políticos y económicos tengan impacto en la gestión de la reputación.**

Nuevas tecnologías a la hora de gestionar la reputación

¿Cuáles son las principales acciones llevadas a cabo para integrar las nuevas tecnologías en la gestión de la reputación? **La mayor parte (37 %) tienen que ver con la escucha activa de los grupos de interés:** las organizaciones se centran en mantener canales de diálogo y escucha activos para detectar qué necesidades surgen en materia de digitalización y tecnología. En menor medida, con un 15 %, destaca la alineación de las nuevas tecnologías con el modelo de gestión de la reputación, seguida muy de cerca por el análisis de estudios internos y externos (13 %).

FACTORES QUE MÁS IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Gestión de la reputación en la era del algoritmo*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

1

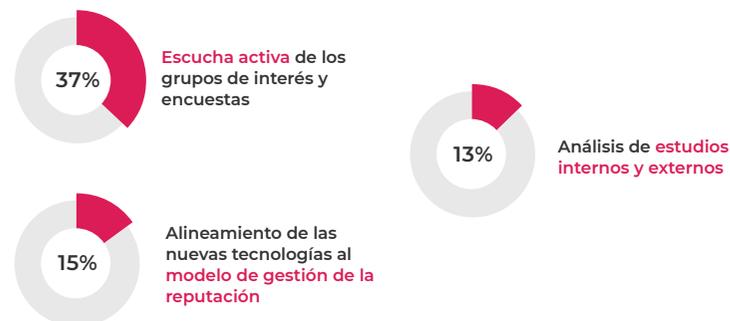
LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN EN LA ERA DEL ALGORITMO

Liderazgo para adaptarse a un entorno disruptivo

Los líderes **necesitan aprender cómo gestionar y responder ante este nuevo escenario y cuáles son las disrupciones tecnológicas, sociales y políticas** que afectan más la reputación de sus compañías. «Cómo los líderes enmarcan las disrupciones determina las opciones que se ponen a disposición de una organización», explicó Ian Williamson, de la Victoria Business School de Wellington, en el World Business Forum 2019.

Ante la crisis sanitaria global del coronavirus, existen altas expectativas sobre el rol de liderazgo que deben ejercer las empresas; cuyo sentimiento positivo crece en detrimento de los gobiernos (Edelman, 2020; The Reprtrak Company, 2020; 40db, 2020). De ahí que las compañías tengan la oportunidad de aprovechar este momento para fortalecer su rol y la relación de confianza con sus empleados y otros grupos de interés. En esta situación se ha puesto aún más de manifiesto que en los próximos años resultará trascendental **un liderazgo más consciente en el que distinguir los factores disruptivos**, entender sus implicaciones y actuar para adaptarse: éstas serán características diferenciadoras para la reputación de las organizaciones.

PRINCIPALES ACCIONES PARA INTEGRAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Liderazgo inclusivo: oportunidad o riesgo reputacional*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10% de las respuestas totales a la pregunta.

El futuro requiere una lógica predictiva y será la tecnología la que nos permita obtener datos, hacer análisis y prever escenarios y comportamientos que faciliten la toma de decisiones ante posibles riesgos y oportunidades (Corporate Excellence, 2020). Desafíos globales como esta pandemia ponen de relieve que en el nuevo mundo no necesitaremos solo de la visión de expertos espe-

cializados, como ha sido en este caso el rol de los virólogos y epidemiólogos, sino también de informáticos y especialistas en macrodatos. **Los expertos aseguran que el big data y la inteligencia artificial marcarán el futuro de la gestión de la reputación, donde el poder y la influencia estarán marcados por aquellos que controlen y tengan mejores datos** (Corporate Excellence, 2019).



TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

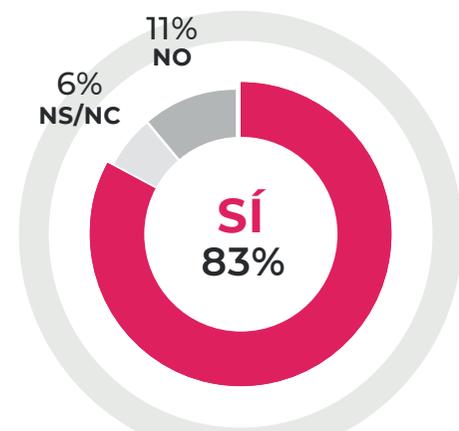
2

LIDERAZGO
INCLUSIVO:
OPORTUNIDAD
O RIESGO
REPUTACIONAL

Aunque las organizaciones deberían ser un reflejo de la diversidad de género, culturas, orígenes, edades y capacidades que caracteriza a la sociedad actual, la realidad es que **todavía queda un largo camino por recorrer en el ámbito de la inclusión social y laboral.**

Los datos son claros: el impacto económico de la brecha de género en el empleo supera los 200.000 millones de euros, un 16,8 % del PIB en España (ClosinGap & PwC, 2020). A nivel global, esa misma brecha alcanza el 31,4 % (World Economic Forum, 2020). Todavía en 2020, **un 47,4 % de la población del mundo dice que los varones son mejores líderes políticos**, y un 41,4 % cree que son más idóneos para liderar en los negocios (UNDP, 2020).

Frente al creciente peso de la diversidad y la inclusión en el discurso de las organizaciones, estos indicadores demuestran que siguen siendo deficientes, con el consiguiente riesgo reputacional de abanderar discursos lejanos a la realidad. **Las compañías se enfrentan al reto de alinearse con una realidad social diversa y cada vez más exigente con sus organizaciones.**



Base: profesionales que están trabajando en Liderazgo inclusivo: oportunidad o riesgo reputacional.

Algunos estudios sugieren **cuatro tipologías de mujeres según sus actitudes hacia la búsqueda de la igualdad de género**: las «integradoras» (29 %), las «enfadadas» o «activistas» (28 %), aquellas que están «despertando» (29 %), y las «desactivadas» (14 %). Más allá de los tipos, el 68 % de las mujeres afirma que la sociedad debe cambiar, y tener más en cuenta los valores que tradicionalmente se consideran «femeninos», como la empatía, la asertividad, la comprensión o la sensibilidad (Punto de Fuga, 2020).

Las políticas inclusivas en las organizaciones aumentan el apoyo de los grupos de interés en un 5,3 %, mientras que en las empresas donde se percibe que no hay correctos niveles de inclusión de personas con discapacidad el apoyo cae un 15,9 % (ONCE y Reputation Institute, 2019). De estos datos se deduce que existe sensibilización notable con el tema y que la ciudadanía tendrá en cuenta estas prácticas a la hora de seleccionar un producto o servicio.

Según datos de la encuesta, **el 36 % de las organizaciones está trabajando en este ámbito.** De ellas, un 83 % considera que se han realizado avances recientes en materia de igualdad e inclusión en su organización.

PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS
SOBRE LOS AVANCES EN
IGUALDAD E INCLUSIÓN

¿Considera que en el último año se han realizado avances en su organización en materia de igualdad e inclusión?

IMPACTO COVID-19

Si algo ha dejado patente la pandemia mundial del coronavirus es que las medidas de flexibilidad y conciliación, como trabajar menos horas o teletrabajar, permiten vivir a otro ritmo y dedicar más tiempo a leer, hacer ejercicio o pasar tiempo en familia y, en definitiva, mejorar la calidad de vida. Así, aquellas empresas más avanzadas en este ámbito han sido capaces de reajustar sin grandes complicaciones sus sistemas para seguir funcionando con cierta normalidad, mientras que las menos acostumbradas a estas medidas han tenido que actualizarse en un tiempo récord.

Sin duda, uno de los aprendizajes de esta crisis debería pasar por transformar nuestra rutina *as usual* por nuevas alternativas que permitan una convivencia más sostenible de la vida personal y profesional. Esto se volverá parte fundamental de la gestión de la diversidad en el futuro, y el liderazgo de las empresas en ello será un punto diferencial para su relevancia social.

TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

2

LIDERAZGO
INCLUSIVO:
OPORTUNIDAD
O RIESGO
REPUTACIONAL

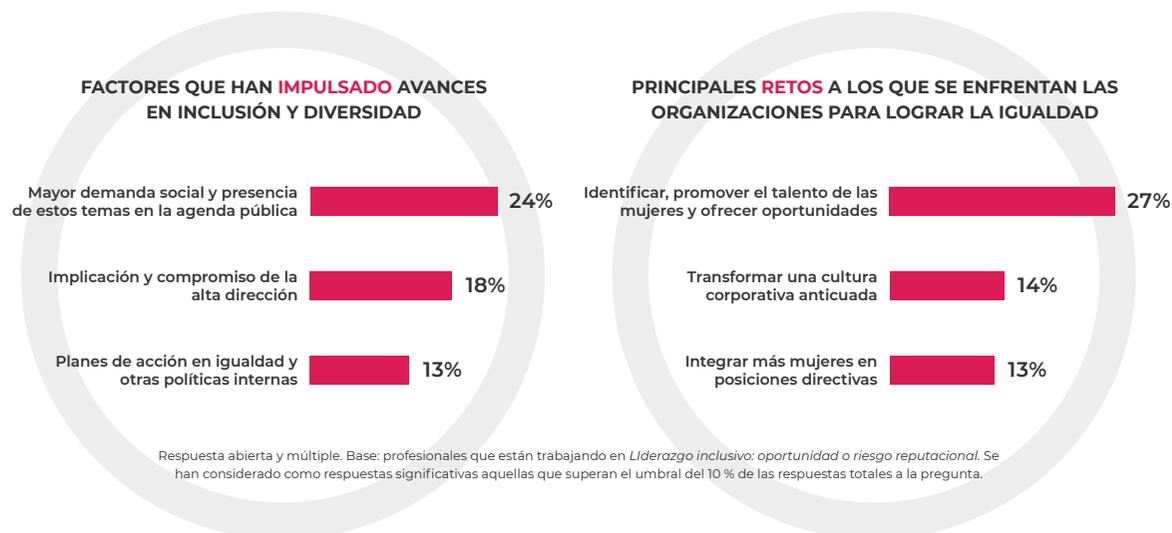
Frente al creciente peso de la diversidad y la inclusión en el discurso de las organizaciones, los indicadores demuestran que siguen siendo deficientes

¿Qué factores han impulsado avances en inclusión y diversidad?

Una mayor demanda social y presencia de estos temas en la agenda pública es lo que más ha motivado a los expertos a avanzar en estos temas (un 24 %), seguido de la implicación y compromiso de la alta dirección (18 %). Frente a estos impulsos, casi un tercio (27 %) de las organizaciones indica que se encuentra con el reto de identificar y promover el talento de las mujeres. Aunque en menor medida (14 %), las organizaciones apuntan también que transformar una cultura corporativa anticuada hacia una cultura integradora representa un gran desafío.

Esta tendencia que identifican los directivos y profesionales como relevante, también se observa en el análisis de las conversaciones en el entorno digital, donde estos aspectos aparecen en el top 5 de ámbitos clave. Se observa «lo femenino» como un gran motor de transformación social: es uno de los movimientos sociales que más cambios puede promover y del que más se espera. Además, activa nuevos valores que van empapando al conjunto de la sociedad, como la conciliación, el valor del cuidado de las personas, la no violencia o el sentimiento de empatía (Punto de Fuga, 2020).

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA DIVERSIDAD VS. PRINCIPALES RETOS



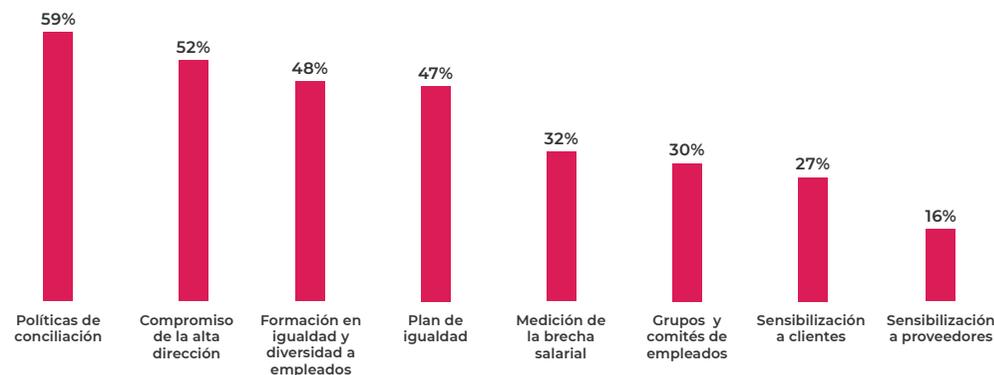
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

2

LIDERAZGO INCLUSIVO: OPORTUNIDAD O RIESGO REPUTACIONAL

La implantación de políticas de conciliación es la principal medida que impulsan las organizaciones

PRINCIPALES MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA IMPULSAR LA IGUALDAD, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Liderazgo inclusivo: oportunidad o riesgo reputacional*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Conciliación y compromiso con la alta dirección

Las organizaciones ponen en marcha diversas medidas para fomentar la igualdad en su día a día. **El 59 % de los expertos que trabajan en este ámbito indica que la principal medida es la implantación de políticas de conciliación**, seguida en un 52 % por el compromiso necesario de la alta dirección, y en un 48 % por la formación en igualdad y diversidad a empleados.

La relevancia de la conciliación para los profesionales encuestados **coincide con el sentir mayoritario del pulso identificado en el ecosistema digital, donde este aspecto se considera una cuestión relevante a incorporar**. Además, con ayuda de la tecnología, fomenta la eficacia de las organizaciones y, en definitiva, ayuda a las personas a ganar y gestionar mejor el tiempo (Punto de Fuga, 2020).

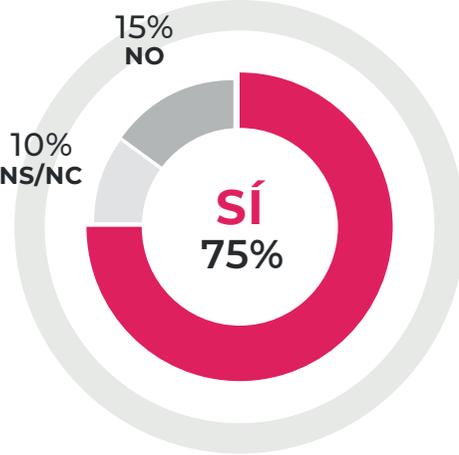


**TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA**

3

**MARCAS
COMPROMETIDAS,
MARCAS QUE SE
DIFERENCIAN**

La gestión de marcas comprometidas es la tendencia en la que más están trabajando las organizaciones: cerca de la mitad de los encuestados (48 %) afirma estar desarrollando esta temática, ya sean del ámbito empresarial o universitario. Durante este último año, además, el 75 % de las organizaciones considera que se han realizado avances en la construcción de una diferenciación duradera gracias a las marcas.



Base: profesionales que están trabajando en Marcas comprometidas, marcas que se diferencian.

¿Qué percibe la sociedad? Este discurso del compromiso y la diferenciación de las marcas está impactando en la ciudadanía, donde observamos que esta tendencia lidera el *ranking* de relevancia en cuanto a tendencias en reputación y marca. El análisis de los ecosistemas digitales nos permite observar cómo la opinión pública valora en mayor medida las tendencias identificadas en el bloque de ética y transparencia y en el de reputación y marca, que se entrelazan entre sí **destacando la importancia que la sociedad otorga al compromiso y responsabilidad de las marcas;** especialmente en el uso de la tecnología y cómo afecta la confianza en sus líderes.

**PROGRESO EN LA
DIFERENCIACIÓN DE LAS
MARCAS**

¿Considera que en el último año se han realizado avances en la diferenciación de las marcas?

IMPACTO COVID-19

En un contexto marcado por el replanteamiento del capitalismo y la responsabilidad empresarial, la crisis del COVID-19 afecta también a las marcas y sus compromisos. Multitud de empresas, tanto en España como en el resto del mundo, están impulsando iniciativas para aliviar la situación sanitaria, económica y social.

La sociedad exige a las empresas un rol activo y el 74 % quiere saber qué marcas están ayudando en esta crisis (Ipsos, 2020). Pero, ¿cómo considera la ciudadanía que deben contribuir las marcas? Cerca del 90 % asegura que su papel principal, además de proteger a sus empleados, es el de producir productos que respondan a necesidades, y ofrecer productos gratuitos o a bajo precio para los colectivos más vulnerables. El 83 % espera, además, que las organizaciones conecten a las personas y las ayuden a estar emocionalmente cerca.

Para que esas iniciativas sean realmente efectivas es importante, por tanto, conjugar dos elementos clave: que respondan a las necesidades sociales reales y que estén alineadas con el propósito de la empresa. Solo así será posible que las compañías puedan ofrecer su experiencia y conocimiento a plantear soluciones eficientes (World Economic Forum, 2020)

TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

3

MARCAS
COMPROMETIDAS,
MARCAS QUE SE
DIFERENCIAN



PRINCIPALES RETOS EN LA GESTIÓN DE UNA MARCA COMPROMETIDA



TOP RETO POR ORGANIZACIÓN

EMPRESAS	Construir la marca con la estrecha colaboración de otras áreas como recursos humanos, marketing y comunicación corporativa
CONSULTORAS	Entender que la marca requiere alinear todos los puntos de contacto para construir coherencia y consistencia
ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Gestionar la marca para todos sus grupos de interés y no solo para el consumidor
ORGANIZACIONES PROFESIONALES	Considerar a la marca como activo estratégico y no como un logo o una identidad visual
ONG	Entender que la marca es la plataforma de expresión del propósito y los valores de la organización

Respuesta múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Marcas comprometidas, marcas que se diferencian*

Necesidad de un cambio de paradigma entre marcas y comunidades

Aspectos como **la integridad, el propósito o la fiabilidad son tres veces más importantes para construir la confianza de las empresas** que las características relacionadas con la habilidad y capacidad de operar de las entidades (Edelman, 2020). Una explicación a esta creciente importancia de los valores éticos frente a los operacionales es la tendencia de consumo existente en la ciudadanía de elegir marcas con las que comparten valores. Un 72 % de los consumidores considera que es más importante que nunca que las marcas que consumen reflejen sus valores personales, y un 79 % asegura sentir una conexión personal mayor con aquellas empresas con las que comparten valores (Porter Novelli & CONE, 2019).

Las organizaciones perciben este cambio de paradigma, **en el que las marcas se construyen alrededor de las comunidades, y no a la inversa** (Interbrand, 2019). Así, los ciudadanos, cada vez más, esperan que las marcas asuman un papel activo en materias tales como medioambiente, educación, igualdad o la lucha contra la pobreza; **que se empoderen y tomen partido** (Marcas con Valores, 2020), porque encontrar soluciones reales y efectivas requiere de la colaboración de todos los actores.

La marca lo es todo, es la plataforma de relación con todos los grupos de interés

Entre los principales retos detectados a la hora de gestionar una marca comprometida, destaca la dificultad de transmitir que la marca es también el comportamiento

y las actitudes de los empleados (66 %), el considerar a la marca como activo estratégico y no solo como un logo o identidad visual (64 %) **y hacer entender que la marca es la plataforma de expresión del propósito y los valores de la organización (62 %)**.

Los resultados de la encuesta desvelan que los retos en la gestión de la marca **varían dependiendo del tipo de organización**, lo que refleja que cada una de ellas se enfrenta a realidades y prioridades distintas a la hora de gestionar la marca.



**TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA**

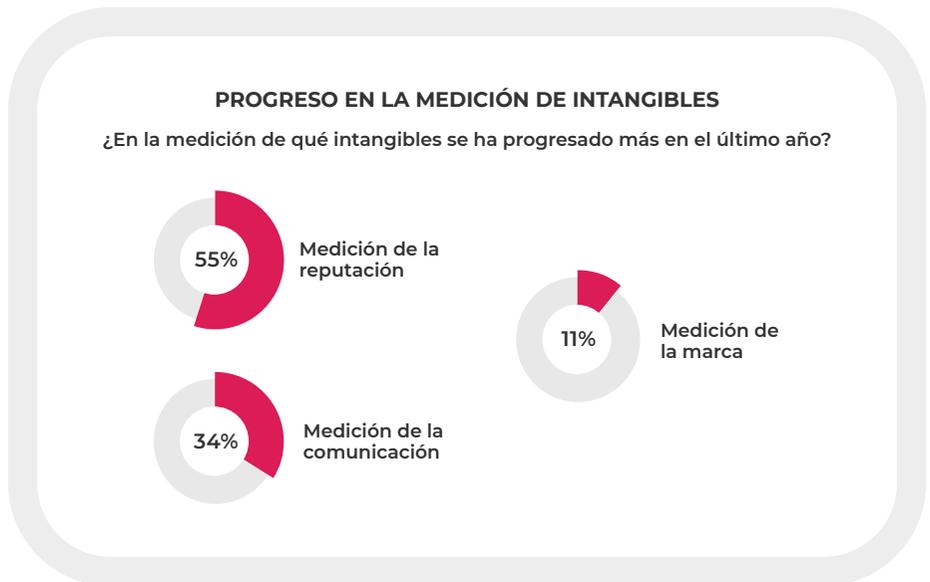
4

**MEDIR LOS
INTANGIBLES,
UN RETO POR
ALCANZAR**

La medición y el reporte, tanto a los directivos como a los consejos de administración, son imprescindible para el desarrollo de los intangibles en las organizaciones. Si se establecen métricas sólidas, confiables y comparables para evaluar el impacto de estos activos, será más sencillo integrarlos en la toma de decisiones, en la estrategia general de las compañías, en las políticas de remuneración, así como conseguir el apoyo de la alta dirección (Rebold & Corporate Excellence, 2019).

El 37 % de las organizaciones encuestadas asegura encontrarse trabajando en la medición de intangibles, y más de la mitad indica que se ha progresado especialmente en la medición de la reputación, por encima de otros ámbitos, como la comunicación (34 %) o la marca (11 %).

En el ecosistema digital, esta tendencia tiene un nivel de presencia medio (8,7 sobre 10) y su emoción asociada se encuentra de la misma forma en un nivel medio de 6,6 sobre 10). Se observa, por tanto, un cierto interés en cuanto a la responsabilidad y transparencia de las empresas.



Base: profesionales que están trabajando en *Medir los intangibles, un reto por alcanzar*

IMPACTO COVID-19

Los expertos aseguran que, teniendo en cuenta que las métricas e indicadores tradicionales se han demostrado irrelevantes e ineficientes, para volver a la normalidad, las empresas deberán reformular sus enfoques y modelos de negocio, y tener en cuenta las expectativas y necesidades de los grupos de interés (McKinsey, 2020).

Por ello, ahora más que nunca es el momento de integrar los recursos y activos intangibles en el cuadro de mando de las organizaciones, así como contar con métricas que nos ofrezcan información de cara al largo plazo. Tras la crisis, las empresas más tradicionales tendrán que redefinir sus prioridades, por lo que la integración de los intangibles en su medición puede ser un buen paso para redefinir su estrategia de negocio a futuro.

La crisis se presenta, por tanto, como una oportunidad para evolucionar en el mapa de indicadores de las organizaciones y dar más peso a la medición de los intangibles y a su impacto en la generación y protección del valor empresarial (Corporate Excellence, 2020).

TENDENCIAS
EN REPUTACIÓN
Y MARCA

4

MEDIR LOS INTANGIBLES, UN RETO POR ALCANZAR

RETOS PARA LA MEDICIÓN DE LOS INTANGIBLES



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Medir los intangibles, un reto por alcanzar*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Las métricas de intangibles, un reto que se consolida en el tiempo

La medición de los intangibles y el establecimiento de indicadores no financieros en el cuadro de mando de las organizaciones complementando a los indicadores financieros es precisamente, aún hoy, uno de los principales retos para los profesionales.

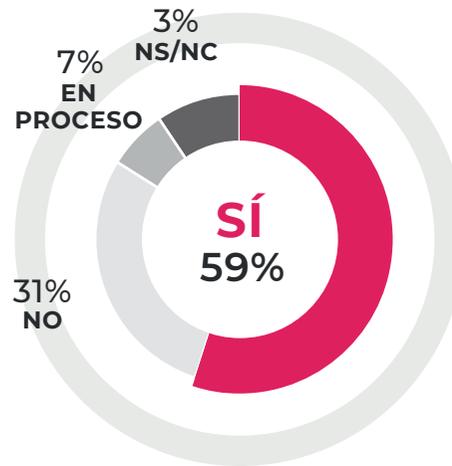
Entre los desafíos identificados, un 71 % de los expertos señala lo difícil que resulta traducir métricas de intangibles en indicadores sólidos que permitan demostrar la creación de valor para el negocio.

Un 46 % de los profesionales señala como un obstáculo principal la mentalidad cortoplacista del negocio, que entra en conflicto con la visión a largo plazo necesaria para el desarrollo y gestión de los intangibles. Por su parte, el 45 % apunta a la dificultad de seleccionar indicadores sólidos, y un 42 % indica que hay una falta de comprensión y conocimiento de este tipo de indicadores dentro de la organización.

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

4

MEDIR LOS INTANGIBLES, UN RETO POR ALCANZAR



Base: profesionales que están trabajando en *Medir los intangibles, un reto por alcanzar*

Integrar los intangibles en la estrategia

El valor de los activos intangibles no identificados en todo el mundo asciende a los 35,4 mil millones de dólares (Brand Finance, 2019). Más allá de su impacto económico, **los intangibles permiten a las organizaciones diferenciarse de una forma más relevante que con sus productos o modelos de negocio, aspectos fácilmente copiables.** Pero para poder aprovechar el valor diferencial de los intangibles es necesario medirlos adecuadamente, ya que solo así se podrán tomar decisiones estratégicas y decidir sobre estos activos y recursos. En la actualidad, de hecho, la relevancia que se atribuye a la medición del impacto es muy reducida (ESIMPACT, 2019), razón que puede explicar los datos con los que nos encontramos.

USO DE LOS INDICADORES DE INTANGIBLES EN LAS ORGANIZACIONES

¿Se utilizan métricas relacionadas con los intangibles para la toma de decisiones?

En este sentido, y a pesar de las dificultades en la medición y selección de indicadores, del 37 % de las organizaciones que está trabajando en la medición de sus intangibles, un 59 % de ellas utiliza estas métricas en los procesos de toma de decisión.

Aun así, como destacaron los profesionales miembros de las empresas de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, participantes en la dinámica colaborativa sobre las tendencias, nos encontramos aún ante **un escenario marcado más por el discurso que por la acción** debido a la dispersión de metodologías y conceptos, que generan confusión en este ámbito.

A pesar de ello, las oportunidades que los intangibles suponen para las organizaciones y la creciente exigencia de los grupos de interés, en especial de la sociedad y los inversores, son motivos de peso para continuar en el desarrollo de métricas y metodologías para una gestión rigurosa y comparable de los mismos que llevan a incorporarlos en las políticas de remuneración de directivos y empleados junto a los tradicionales indicadores financieros.

VISIÓN EN PROFUNDIDAD DE LOS EXPERTOS

Desafíos

1. La falta de estándares y de indicadores sólidos para la medición de los intangibles
2. Involucrar a todas las áreas e integrar los intangibles como un elemento transversal del negocio
3. Consolidar métricas que ayuden a tomar mejores decisiones

Oportunidades

1. Que las organizaciones sean un motor de cambio y de progreso
2. Ampliar el alcance e impacto de los indicadores no financieros
3. Poner en valor capitales intangibles relevantes como el natural o el humano

IDEAS

1. Crear un modelo de medición del propósito
2. Buscar el compromiso personal de la alta dirección y vincular su reputación con la de la empresa
3. Incluir objetivos intangibles en las retribuciones variables

Resultados de la dinámica colaborativa con profesionales de empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (noviembre 2019)

**ACTIVISMO
CRECIENTE,
CONSUMO
CONTRADICTORIO**



TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD



**AGENDA 2030,
UNA DÉCADA
PARA LA
ACCIÓN**



**INVERSIÓN
RESPONSABLE
PARA UN MUNDO
SOSTENIBLE**

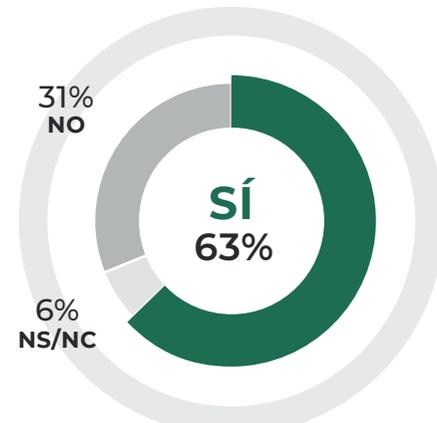


TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

1

AGENDA 2030, UNA DÉCADA PARA LA ACCIÓN

La «década de la acción»; así ha denominado la ONU a los 10 años a partir de 2020 para lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que integran la Agenda 2030. Desde que en 2015 se firmara el Acuerdo de París, 141 países de todo el mundo se han presentado al examen voluntario para medir sus respectivas contribuciones a los ODS (Red Española del Pacto Mundial, 2019) y el 72 % de las empresas ya los mencionan en sus informes anuales (PwC, 2019).



Base: profesionales que están trabajando en Agenda 2030, una década para la acción

La Agenda 2030 es la **tendencia principal dentro del bloque de tendencias en sostenibilidad**. Y ocupa la primera posición en este bloque tanto en el caso de las prioridades de directivos y profesionales, como para las empresas y los ecosistemas digitales. Es la única tendencia, por

tanto, que se consolida, al mismo tiempo, como prioritaria en los tres ámbitos analizados en este estudio. En concreto, y si atendemos a lo que opina la ciudadanía según el análisis de la conversación en el ecosistema digital, **es el tema que genera mayor admiración** de entre todas las tendencias que integran el bloque de sostenibilidad.

¿Qué opinan los profesionales y directivos de los ODS? Resulta de gran relevancia para ellos: **esta tendencia cierra el top 3 de temas más prioritarios para los profesionales y expertos consultados**, con una importancia de 8,6 sobre 10.

COMPROMISO DE LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES CON LA AGENDA 2030

¿Ha definido su organización objetivos concretos para medir su contribución a la Agenda 2030?

Los ODS: el marco para una acción a la que le faltan recursos

Así, en 2020 han crecido en un 12 % las organizaciones que están trabajando en la Agenda 2030 respecto a los datos de 2019. Concretamente, **un 41 % de los profesionales encuestados para este informe afirma trabajar ya en cuestiones relacionadas con los ODS**. De estos, más del 60 % asegura que su organización ha definido objetivos concretos para medir la contribución de la organización a la Agenda 2030.

IMPACTO COVID-19

Ante el COVID-19, la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son más importantes que nunca. Representan un marco de acción global para responder a los principales retos sociales, económicos y ambientales preexistentes y aquellos que puedan presentarse en los próximos meses como consecuencia de la pandemia.

En esta situación excepcional, se ha observado cómo la acción de las compañías para responder a la pandemia ha contribuido de forma directa a los ODS. Concretamente, un 39 % de las iniciativas empresariales ante el coronavirus han estado relacionadas hasta el momento con el ODS 3, Salud y bienestar, y un 30 % con el ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico (CANVAS Estrategias Sostenibles & Monge, 2020).

De cara a la nueva realidad tras el COVID-19, será esencial que el compromiso empresarial con la Agenda 2030 se integre en el centro del negocio, impulsando cambios en la cultura y liderazgo corporativo que deriven en modelos económicos y de producción más éticos, humanos y colaborativos.

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

1

AGENDA 2030, UNA DÉCADA PARA LA ACCIÓN

Esta tendencia se consolida como prioritaria en los tres ámbitos de estudio. Si atendemos a lo que opina la ciudadanía, es además el tema que genera mayor admiración de entre todas las que integran el bloque de sostenibilidad

PRINCIPALES RETOS EN LA GESTIÓN DE UNA MARCA COMPROMETIDA

TOP 5 ODS EN LOS QUE MÁS ESTÁN TRABAJANDO LAS ORGANIZACIONES



Respuesta múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Agenda 2030, una década para la acción*.

Con estos datos positivos, es llamativo que, a nivel global, **un 49 % de expertos considere que el progreso hacia el desarrollo sostenible es todavía pobre** (GlobeScan & SustainAbility, 2019). Uno de los motivos que pueden explicar esta percepción es la **falta de recursos dedicados a la consecución de la Agenda 2030**: solo 18 países han incluido los ODS en sus presupuestos centrales o federales (Bertelsmann, 2019).

Por otra parte, el progreso está siendo desigual en los distintos ámbitos. Mientras que se han hecho progresos significativos en los; ODS 1, *Fin de la pobreza*; ODS 3, *Salud y bienestar*, y ODS 8, *Trabajo decente y crecimiento económico*; en los ODS 6, *Agua limpia y saneamiento*, ODS 14, *Vida submarina*, y ODS 16, *Paz, justicia e instituciones sólidas*, **ni siquiera se cuenta con información suficiente como para calcular su progreso** (Eurostat, 2019).

Estas disparidades se reflejan también en las organizaciones encuestadas. Así, **de aquellas organizaciones que trabajan los ODS, la mayoría de ellas (42 %) se centra en la contribución al trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)**, seguidas de cuestiones relacionadas con igualdad de género (32 %) o alianzas para lograr la Agenda (31 %). Sin embargo, metas clave como el hambre (ODS 2) o la conservación de los océanos (ODS 14) **solo están siendo trabajadas por menos del 1 % de las organizaciones encuestadas**.

¿Qué iniciativas están poniendo en marcha las organizaciones para acelerar la transformación que requieren los objetivos globales? Entre aquellas que ya están trabajando en ello, **un 29 % integra los ODS en sus estrategias de sostenibilidad y un 19 % impulsa iniciativas y acciones para contribuir a la Agenda 2030**. Además, un 11 % ha priorizado o seleccionado los ODS entre los que tienen más impacto.

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

1

AGENDA 2030, UNA DÉCADA PARA LA ACCIÓN

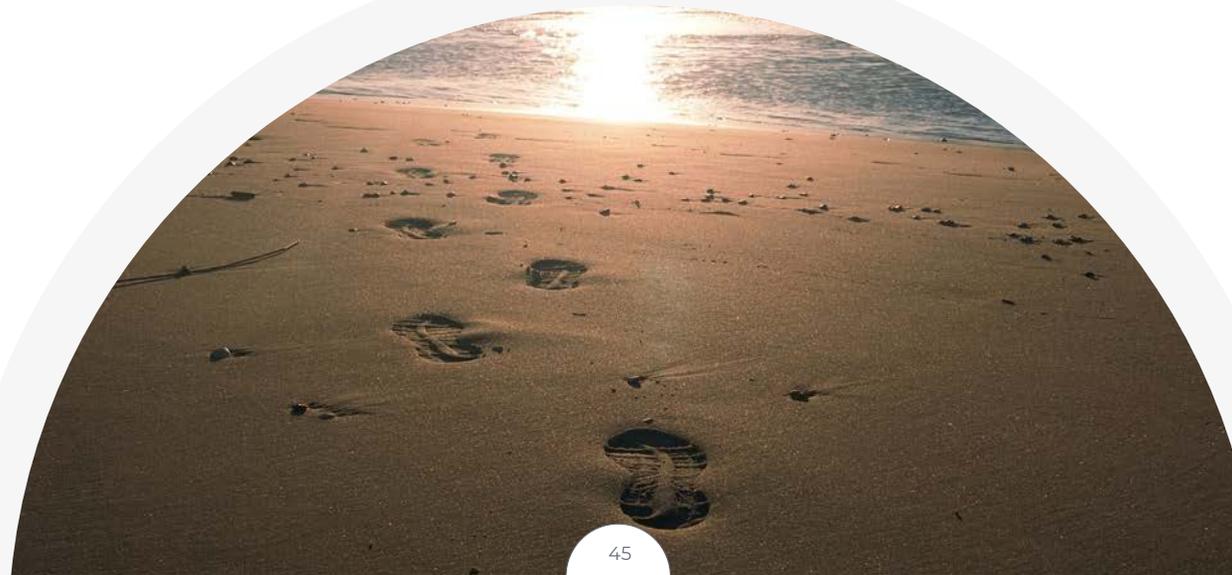
¿Cómo trasladar la Agenda 2030 a la sociedad?

Únicamente el 13,1 % de los españoles conoce la Agenda 2030 (CIS, 2019), un dato especialmente negativo si se tiene en cuenta que el objetivo de esta hoja de ruta es involucrar a toda la ciudadanía, desde el sector empresarial, hasta los gobiernos y también a la sociedad civil. No obstante, **los ciudadanos se muestran preocupados por todos los desafíos que trae la Agenda 2030, aunque no conozcan este marco y sus posibilidades** (Punto de Fuga, 2020).

Para transmitir que cada persona es un agente relevante para contribuir al desarrollo sostenible es esencial fomentar la sensibilización en la Agenda 2030 y sus ODS, **acción que solo un 11 % de las organizaciones están llevando a cabo con todos sus grupos de interés.**

Actores muy destacados a la hora de implementar los ODS son las pequeñas y medianas empresas, ya que **representan el 99,8 % del tejido empresarial en España** (DD.GG. de Industria y de la PYME, 2020). En este sentido, un 78 % de las PYMES españolas no conocen o conocen de forma superficial la Agenda 2030, aunque un 82 % de ellas afirman estar trabajando en temas que se incluyen en los ODS como igualdad de género, medioambiente o salud y seguridad (Red Española del Pacto Mundial, 2018). Estos datos están en línea con los resultados de la encuesta **ATF 2020**, que recoge que el 39 % de las PYMES encuestadas están trabajando de forma directa en la Agenda 2030.

En la próxima década, y más aún en medio de la crisis generada por el coronavirus, el **reto para la Agenda 2030 será consolidarse como marco global de actuación** para que todos los agentes sociales, políticos y económicos incorporen los ODS como hoja de ruta hacia un futuro más sostenible y responsable con las personas y el planeta.

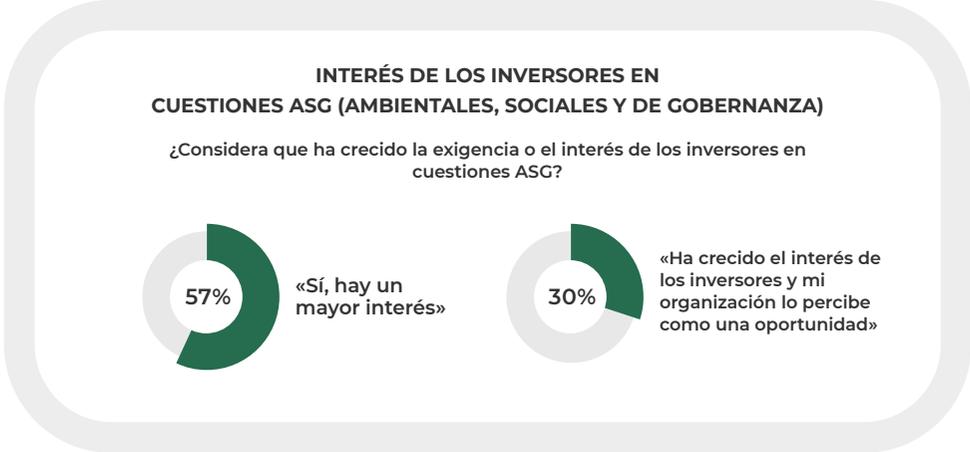




TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

2

INVERSIÓN RESPONSABLE PARA UN MUNDO MÁS SOSTENIBLE



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Inversión responsable para un mundo más sostenible*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

La inversión sostenible y responsable continúa creciendo, definiendo sus criterios **y demostrando su rentabilidad** (Georgeson, 2020). La consolidación definitiva de la inversión con criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza), que ha aumentado un 32 % en dos años, de 2016 a 2018 (Spainsif, 2019), pasará por establecer una taxonomía común de criterios que permita mejorar las oportunidades de inversión, disuadir las técnicas de *greenwashing* y **reforzar la medición y comparación de los productos de inversión sostenible**.

Con una relevancia de 8 sobre 10 para los expertos de las organizaciones encuestadas, y aunque la presencia en los ecosistemas digitales de este tema es algo menor, según el análisis de la conversación en el ecosistema digital, parece patente que los indicadores y métricas en materia ASG están ayudando a las empresas y a todos sus grupos de interés a evaluar cómo gestionan sus riesgos y oportunidades, **a generar valor y a ser rentables a largo plazo para accionistas e inversores**.

Concretamente, **un 26 % de las organizaciones encuestadas afirma encontrarse ya trabajando en temáticas de inversión responsable**. De estas, más de la mitad afirma que la exigencia o el interés de los inversores en materia ASG ha crecido; **y un tercio de las mismas cree, además, que la organización para la que trabaja percibe este interés como una clara oportunidad**.

Medir las materias éticas, sociales y de gobernanza también pasa por tener en cuenta los impactos positivos y negativos que tienen los productos y/o servicios de las organizaciones en los entornos en los que opera: no tener en cuenta únicamente la parte operacional del negocio, sino factores externos, como su impacto (Sustainable Brands, 2020).

IMPACTO COVID-19

La crisis sanitaria, social y económica generada por el coronavirus destaca la relevancia de la inversión con criterios ASG, como respuesta y herramienta en la construcción de un futuro más resiliente. En este sentido, según Masja Zandbergen, Directora de Integración de Criterios ESG de Robeco, nuestra respuesta a esta crisis debería servir «para crear economías y sociedades auténticamente sostenibles» (Rankia, 2020).

Por su parte, los primeros análisis sobre la evolución de las carteras con criterios ASG están evidenciando un mayor control del riesgo que aquellas carteras que no incorporan estos criterios (Cinco Días, 2020).

De hecho, en países como Estados Unidos, las compañías que lideran la integración de criterios ASG en su negocio han experimentado menores recortes en sus beneficios por acción (Bank of America Global Research, 2020).

Ante el COVID-19, la inversión sostenible tiene la oportunidad de demostrar en los mercados internacionales su capacidad de resiliencia y adaptación frente a los contextos disruptivos y cambiantes.

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

2

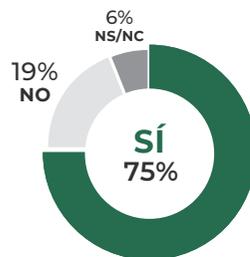
INVERSIÓN RESPONSABLE PARA UN MUNDO MÁS SOSTENIBLE

Retos pendientes para la inversión sostenible

La Inversión Socialmente Responsable (ISR) cuenta con algunos retos pendientes a la hora de conseguir que las finanzas se relacionen de forma directa con los objetivos ambientales, éticos y sociales, tal y como se recoge en el Plan de Acción de la Comisión Europea (2018). Uno de estos desafíos es **recoger los criterios dentro de una taxonomía común**, lo cual podría mejorar las oportunidades de inversión. Es importante, asimismo, disuadir de las técnicas de *greenwashing* que frenan la consecución de resultados ambiciosos y reforzar la relación de los indicadores ASG con la inversión sostenible, para mejorar la divulgación de información entre todas las partes interesadas.

COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN ASG A LOS GRUPOS DE INTERÉS

¿Comunica su organización información relacionada con criterios ASG a sus inversores y otros grupos de interés?



Principales canales de información y comunicación



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Inversión responsable para un mundo más sostenible*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

En esta misma línea, entre los expertos y profesionales consultados para la elaboración de este informe que están impulsando la inversión sostenible, **el 75 % asegura que su organización comunica de forma periódica información relacionada con estos criterios, tanto a inversores como a otros grupos de interés.**

Más datos y compromiso para fomentar la inversión

Los principales canales para divulgar esta información son las **memorias e informes corporativos (37 %)** y las redes sociales u otros canales digitales (29 %), seguidos en menor medida por los canales internos (15 %) y la transmisión de información a través de los medios de comunicación (11 %).

En enero de 2020, la OECD reunió a más de 600 expertos en inversión y desarrollo financiero para debatir sobre el futuro de la inversión sostenible. Durante el evento, los profesionales manifestaron una percepción en común: no vamos por buen camino para cumplir la ambiciosa «estrategia para la humanidad». De este encuentro surgió **un sentido claro y compartido de urgencia** para hacer del próximo decenio un decenio de acción.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son **uno de los marcos clave para guiar el presente y futuro de las inversiones sostenibles**. Para cumplir esos 17 objetivos de la Agenda 2030 sería necesario, por ejemplo, **que los países en desarrollo invirtieran hasta un 15 % más de su PIB** en educación, salud, carreteras, electricidad, agua y saneamiento durante la próxima década (IMF, 2019). Una meta ambiciosa, pero más cerca de lograrse con el compromiso de todos los agentes políticos y económicos, así como de los inversores.

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

3

ACTIVISMO CRECIENTE, CONSUMO CONTRADICTORIO

Las expectativas y necesidades de la ciudadanía **cambian en un entorno marcado por la incertidumbre ante desafíos globales**, como la salud y las epidemias, el cambio climático o la desigualdad. Esta transformación se traduce en cómo las personas adquieren nuevos hábitos de vida y de consumo para adaptarse a sus nuevas prioridades vitales.

No sorprende, así, que esta sea la tendencia dentro del bloque de sostenibilidad que **despierta mayor volumen de comentarios** (*presencia*) en los ecosistemas digitales; alcanzando, a su vez, una **relevancia notable para los profesionales y directivos encuestados en ATF 2020 (7,8 sobre 10)**.

El cambio social se vislumbra, por ejemplo, en el crecimiento de la demanda de productos veganos y vegetarianos (Euromonitor, 2019) o en el hecho de que hasta un 57 % de la población estaría dispuesta a cambiar sus hábitos de compra para reducir su impacto ambiental (IBM Institute for Business Value, 2020). **En general, la ciudadanía está más concienciada para adoptar un consumo más responsable**, en especial de recursos como la luz, el agua o los plásticos (Punto de Fuga, 2020).

Uno de los principales motivos que explican estas nuevas aspiraciones sociales es **una mayor sensibilización respecto al cambio climático**: un 93 % de los ciudadanos de la Unión Europea cree que es un problema serio, y para un 23 % es la principal problemática a nivel global (Comisión Europea, 2019).

Esta preocupación está llevando a las personas a transformar la forma en la que consumen en su día a día. Así, un 69 % asegura que **en los últimos años ha cambiado de alguna forma la manera en la que compran o utilizan productos y servicios** debido a su preocupación por el cambio climático (Ipsos, 2019).

Las empresas ante el nuevo ciudadano activista

A pesar de que existe un incipiente movimiento de personas que quieren consumir de forma más responsable, **todavía una importante mayoría prioriza aspectos tradicionales** a la hora de tomar sus decisiones de compra, como la calidad (88 %), el precio (87 %) o los descuentos (82 %); por encima de otras variables relacionadas con la sostenibilidad, como la justicia en las prácticas laborales (66 %), la fabricación local (59 %) o los envases con etiquetas medioambientales (47 %) (Euromonitor, 2020).

IMPACTO COVID-19

La crisis global generada por el COVID-19, y las restricciones de movilidad y confinamiento de la población, impulsan ciertos cambios en la forma de consumir de los ciudadanos. Así, para afrontar la crisis, un 48 % de los españoles previó reducir sus gastos y un 50 % ser más prudente a la hora de consumir. Además, el 44 % destaca que la incertidumbre sobre el estado de la economía le impide la realización de compras o inversiones que se realizarían en una situación de normalidad (McKinsey, 2020).

El 81 % de la población asegura que la confianza está siendo determinante para apoyar o no a una marca (Coalition for Inclusive Capitalism, 2020); y uno de cada tres ciudadanos afirma haber tratado de convencer a otro de que no comprara una marca a raíz de un comportamiento incorrecto durante la pandemia (Edelman, 2020). Estos datos demuestran cómo el tipo de respuesta que están dando las marcas impactará en el comportamiento de compra de los consumidores en el futuro. Un 65 % de los encuestados así lo asegura y otro 37 % ha empezado ya a usar una nueva marca por su carácter innovador y compasivo durante la crisis. Para siete de cada diez, aquellas marcas que prioricen los beneficios sobre las personas en este periodo perderán su confianza para siempre (Edelman, 2020).

TENDENCIAS EN
SOSTENIBILIDAD

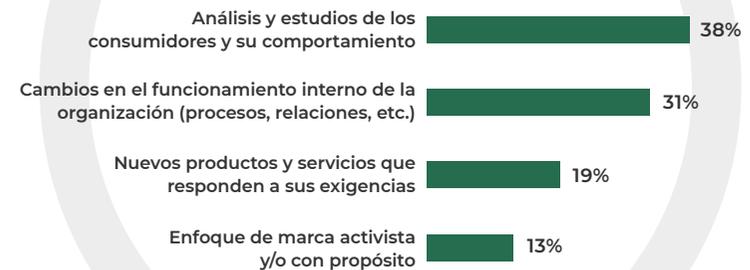
3

ACTIVISMO
CRECIENTE,
CONSUMO
CONTRADICTORIO

A pesar de que existe un incipiente movimiento de personas que quieren consumir de forma más responsable, todavía una importante mayoría prioriza aspectos tradicionales a la hora de tomar sus decisiones de compra

ACCIONES PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES

¿Cómo se adapta su organización a las nuevas exigencias de los consumidores?



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Activismo creciente, consumo contradictorio*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10% de las respuestas totales a la pregunta.

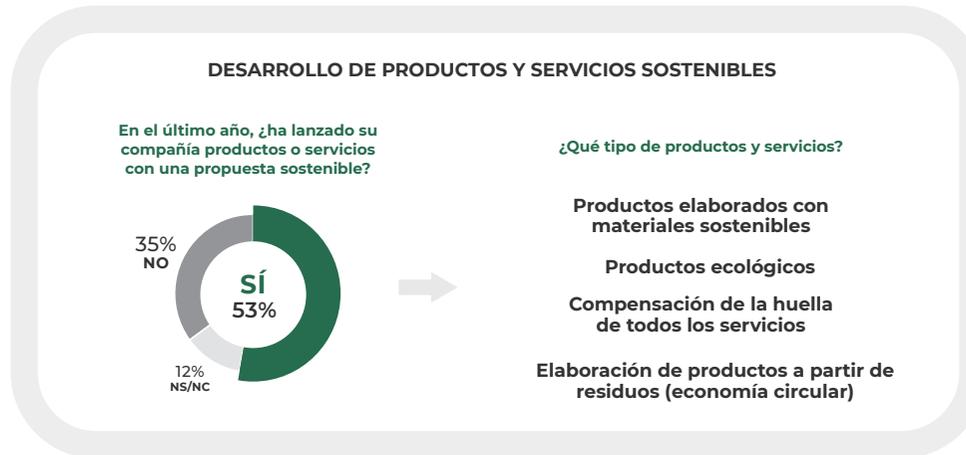
Estas cifras reflejan una contradicción entre las aspiraciones de las personas y sus acciones reales, **que está llevando a las organizaciones a avanzar con cierta cautela en esta área**. Solo un 11 % de los expertos encuestados asegura estar trabajando en ámbitos relacionados con el activismo social y nuevas formas de consumo.

¿Cómo se están adaptando las organizaciones a este cambio en las exigencias del consumidor? Fundamentalmente, desarrollando estudios sobre el consumidor y cómo se comporta (38 %) y realizando transformaciones en el funcionamiento interno de la organización (31 %).

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

3

ACTIVISMO CRECIENTE, CONSUMO CONTRADICTORIO



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Activismo creciente, consumo contradictorio*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Las organizaciones innovan en productos más sostenibles

Además, y tomando como base aquellas organizaciones que están trabajando en estas cuestiones, **es interesante destacar que algunas de ellas (19 %) están impulsando un cambio de oferta**; más de la mitad asegura haber lanzado en el último año productos o servicios con una propuesta de valor sostenible a nivel social o medioambiental.

Los expertos de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership que participaron en la dinámica colaborativa del presente estudio ofrecieron una visión amplia sobre esta tendencia. Para ellos, el principal desafío **tiene que ver con redefinir el concepto de crecimiento y romper con el modelo actual de consumo**, de modo que el deseo del ciudadano (que quiere consumir de forma más responsable) pueda alinearse con su comportamiento real.

Así, el reto en los próximos años será la conjugación de las aspiraciones de la sociedad con sus hábitos de compra. Para ello, es determinante que **las organizaciones impulsen la innovación** en este sentido y dispongan de soluciones de valor, alineadas con las necesidades y expectativas sociales y sus capacidades competitivas.

VISIÓN EN PROFUNDIDAD DE LOS EXPERTOS

Desafíos

1. Redefinir el concepto de crecimiento y romper la inercia del modelo actual de consumo
2. Alinear el pensamiento sostenible del consumidor con su comportamiento de compra
3. Posibles contradicciones entre lo que dicen las organizaciones y lo que realmente llevan a cabo

Oportunidades

1. Liderar la innovación en nuevos productos sostenibles
2. Impulsar una mayor conexión con los grupos de interés: mesas de diálogo, plataformas de cocreación, etc.
3. Generar un impacto social y ambiental positivo

IDEAS

1. Involucrar a los empleados e integrar sus ideas
2. Canalizar las preocupaciones de los clientes y ofrecer soluciones
3. Contar únicamente lo que se esté haciendo y evitar el *greenwashing*

Resultados de la dinámica colaborativa con profesionales de empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (noviembre 2019)

REPORTE NO
FINANCIERO
¿HERRAMIENTA
PARA LA
CONFIANZA?

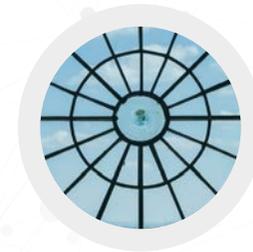


TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

EL DILEMA DE
LA PRIVACIDAD
DE DATOS ANTES
LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL



TECNOLOGÍA Y
TRANSPARENCIA: RETOS
PARA LA CADENA DE
VALOR





TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

1

TECNOLOGÍA Y
TRANSPARENCIA:
RETOS PARA LA
CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una organización no solo tiene el objetivo de llevar a cabo una producción y distribución eficaz y eficiente, sino **que también ha de integrar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, así como la creación de valor equilibrado y compartido.**

En un contexto globalizado, marcado por las nuevas tecnologías, para que las cadenas de valor sean capaces de generar un impacto positivo en las comunidades y el planeta, la sostenibilidad, la ética y la protección de los derechos humanos son cada vez más relevantes.

Para potenciar esas características se vuelve esencial el desarrollo e implementación de soluciones que **faciliten la trazabilidad y potencien la transparencia y confianza en la cadena de valor.** Entre estas soluciones tradicionalmente han destacado los procesos de debida diligencia que permiten a las empresas asegurar el cumplimiento de estándares básicos. Aun así, solo un tercio de las compañías europeas llevan a cabo **procesos de debida diligencia** que consideren los impactos en los derechos humanos y el medioambiente, y la mayoría únicamente analizan sus proveedores de primer nivel (Comisión Europea, 2020).

Estos resultados apuntan a **que aún queda margen de mejora para lograr que las cadenas de valor sean transparentes en todos los ámbitos**, especialmente aquellos que impactan de forma más directa sobre las comunidades y el planeta.

La trazabilidad de los productos y servicios, cada vez más relevante

Una tendencia que puede potenciar esa transparencia transversal es el hecho de que la trazabilidad es un rasgo cada vez más importante para los grupos de interés. **Un 73 % de los consumidores indica que la trazabilidad de los productos es importante** y de estos un 71 % estaría dispuesto a pagar más por aquellas marcas que aseguren esa trazabilidad (IBM Institute for Business Value, 2020).

En línea con el interés creciente de los consumidores, esta tendencia es la tercera más relevante en el ecosistema digital; sin embargo, a su vez, es el ámbito que genera un mayor rechazo. Esto se debe, en parte, a la desconfianza que pueden generar los casos de falta de transparencia o negligencias en las cadenas de suministro.

Para las empresas y organizaciones encuestadas, esta tendencia es uno de los temas en plena transformación, es decir, **que se encuentra en un segundo nivel de relevancia para los expertos, y hasta el 25 % está trabajando en ello.**

A la hora de proteger la transparencia y la ética en las cadenas de valor, las empresas ponen el foco especialmente en sus empleados con **formación en cuestiones de ética y transparencia y la implantación de sistemas de denuncia ética y políticas anticorrupción.** Además, en menor medida, se están implementando políticas de derechos humanos y formación a proveedores.

IMPACTO COVID-19

La crisis global generada por el coronavirus ha puesto a prueba las cadenas de suministro. En especial aquellas que no contaban con un trabajo previo de mapeo y visibilización de sus estructuras. Conocer exactamente qué proveedores, emplazamientos, piezas y productos están en riesgo, permite actuar y tomar decisiones de forma rápida para asegurar su capacidad de producción o traslado (HBR, 2020).

Todo tipo de cadenas de suministro se han visto afectadas por las limitaciones a la libre circulación y los cambios en la demanda. De esta forma, una vez superada la pandemia, esta tendencia podría verse afectada por un aumento en el traslado de las cadenas de suministro hacia sus países de origen con el objetivo de ajustar riesgos e impulsar la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones necesarias para adaptarse al nuevo contexto (Xavier Ferràs, 2020).

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

1

TECNOLOGÍA Y TRANSPARENCIA: RETOS PARA LA CADENA DE VALOR

HERRAMIENTAS DE PROTECCIÓN Y TRANSPARENCIA EN LAS CADENAS DE VALOR

¿Con qué herramientas cuenta su organización para proteger la transparencia y la ética en su cadena de valor?



Aunque un **42%** de los profesionales considera que estas medidas son suficientes, la misma proporción asegura que no es así

Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Tecnología y transparencia: retos para la cadena de valor*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Pero la opinión de los profesionales que están trabajando en esta materia sobre el alcance de estas medidas está polarizada. Un **42 % considera que estas iniciativas son suficientes**, pero la misma proporción afirma que no es así. Como medidas complementarias, los expertos proponen **actuar desde el centro del negocio y reforzar los entornos de control impulsando una cultura corporativa más ética y modelos de gobierno corporativo más sólidos**.

Tecnología: necesaria pero no suficiente para la sostenibilidad de la cadena de valor

No cabe duda de que la tecnología tiene un papel determinante en el desarrollo y digitalización de la cadena de valor, pero **esa transformación no debe suceder en detrimento de la ética y la responsabilidad corporativa**.

TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

1

TECNOLOGÍA Y
TRANSPARENCIA:
RETOS PARA LA
CADENA DE VALOR

Por el contrario, el desarrollo de nuevas tecnologías en esta materia ha de estar orientado a **fortalecer la transparencia y trazabilidad de la información** sobre los modelos de producción, proveedores, empleo y materiales utilizados en toda la cadena de suministro.

En 2020 la cifra es similar, ya que de los profesionales que están avanzando en este ámbito, **un 14 % asegura implementar tecnologías blockchain para fomentar la ética y la transparencia de sus cadenas de suministro.**

Por lo tanto, se observa que la implementación de nuevas tecnologías para la mejora de la transparencia y la ética en la cadena de valor no está evolucionando de forma rápida. Esta situación podría cambiar si se tienen en cuenta los últimos acontecimientos a nivel global, como la crisis del COVID-19, que **pone de relieve la necesidad de contar con información de forma ágil** para poder tomar decisiones que permitan adaptarse rápidamente a cambios económicos, sociales y políticos.

La mejora continua de la cadena de valor dependerá de la capacidad de las organizaciones de fomentar una cultura corporativa ética y responsable, así como del desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten la transparencia y el control. De esta forma las empresas serán capaces de **responder de forma ágil a las expectativas de los grupos de interés y a las necesidades de un contexto en constante evolución.**

MEDIDAS PARA IMPULSAR LA TRANSPARENCIA Y ÉTICA
EN LA CADENA DE VALOR

¿Qué otras medidas considera necesarias para impulsar la transparencia y ética en la cadena de valor de las organizaciones?



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en Tecnología y transparencia: retos para la cadena de valor. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Para ello, en *Approaching the Future 2019* se destacaba el creciente papel de la tecnología *blockchain*, que permite registrar de forma transparente y accesible el proceso de producción de un producto de principio a fin. En la edición anterior se apuntaba que un 27 % de los profesionales afirmaba estar trabajando con esta tecnología; pero de estos, solo el 11 % la aplicaba a sus cadenas de suministro.



TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

2

EL DILEMA DE
LA PRIVACIDAD
DE DATOS ANTE
LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL

Nos encontramos inmersos en una revolución tecnológica que avanza a una velocidad mucho mayor de lo que lo hace el marco legal internacional, e incluso de la **capacidad de las personas y organizaciones para asimilar dichos cambios**. Como consecuencia, los riesgos derivados de las nuevas tecnologías son cada vez más significativos: los ataques e incidentes cibernéticos se posicionan por primera vez como el mayor riesgo al que se enfrentan las empresas (Allianz, 2020). El principal motivo es que a medida que crece el volumen de datos que gestionan las organizaciones también lo hace el riesgo de robo o filtración de esa información, así como los costes económicos y de recursos para afrontarlo.

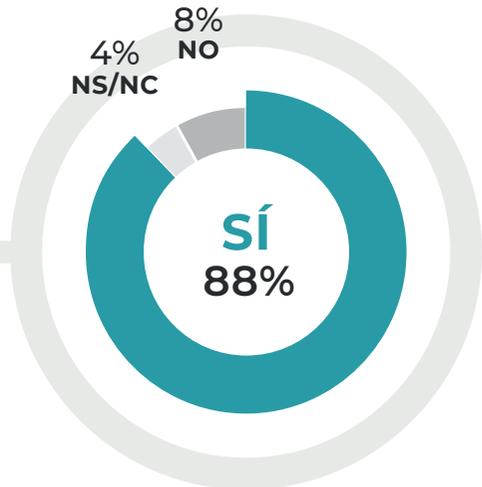
De esta forma, el crecimiento de tecnologías basadas en la recopilación de datos e información, como la inteligencia artificial, está **cambiando la forma en la que personas y organizaciones controlan su propia información y privacidad de sus datos**.

La privacidad de los datos es **el segundo tema más relevante para la ciudadanía** y está muy presente en los ecosistemas digitales analizados, según los datos que nos aporta el análisis de la conversación en el ecosistema digital. Sin embargo, esa presencia es, en su mayoría, a través de comentarios y opiniones negativas. Por su parte, para las empresas y organizaciones, **esta tendencia se encuentra entre los temas sobre los que están trabajando**, aunque no aparece entre las tendencias valoradas como prioritarias.

Un **22 % de los directivos afirma estar trabajando en la gestión de la privacidad de datos ante la inteligencia artificial** y, entre estos, casi el 90 % considera que se están incrementando los esfuerzos por proteger la ciberseguridad y la protección de datos con respecto al año anterior.

IMPLEMENTACIÓN DE
PROCESOS DE
CIBERSEGURIDAD EN LAS
ORGANIZACIONES

¿Considera que en el último año se han incrementado los procesos de ciberseguridad y protección de datos?



Base: profesionales que están trabajando en *El dilema de la privacidad de datos ante la inteligencia artificial*.

IMPACTO COVID-19

Durante la pandemia, ha crecido en importancia el debate social sobre la privacidad de datos. La implementación en países como China o Corea del Sur de *apps* móviles que utilizan la geolocalización de las personas para controlar la propagación y evitar rebrotes, genera una dicotomía entre la salud pública y el derecho a la privacidad de los datos personales.

En España, la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) ha publicado una serie de informes en los que se asegura que «todo tratamiento de datos personales que deba realizarse como consecuencia de la pandemia y de la declaración del estado de alarma deberá respetar el derecho fundamental a la protección de datos personales, ajustándose a las previsiones del RGPD» (AEPD, 2020). Aun así, la normativa nacional de protección de datos prevé excepciones para su tratamiento sin necesidad de consentimiento como son el control de epidemias y su propagación.

El nuevo mundo abre el debate sobre las posibles ventajas e inconvenientes existentes entre garantizar la protección de la esfera privada (uso y privacidad de los datos personales) y la necesidad de consolidar sistemas de vigilancia digital (control y monitorización permanente de todos los comportamientos de la población) (Corporate Excellence, 2020).

Será clave, por tanto, que a la hora de recopilar y tratar datos sensibles de la ciudadanía, las entidades públicas y privadas actúen con transparencia para generar confianza y reducir la incertidumbre.

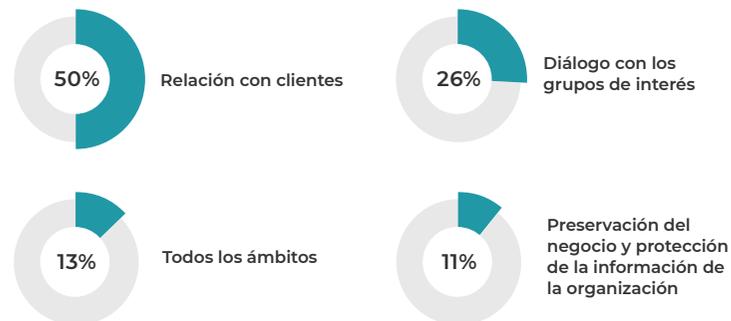
TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

2

EL DILEMA DE LA PRIVACIDAD DE DATOS ANTE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Es relevante que la gestión transparente de los datos forme parte de la propia estrategia de negocio y se concencie a empleados y proveedores sobre la importancia de la ciberseguridad

ÁMBITOS EN LOS QUE MÁS INFLUYE LA GESTIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *El dilema de la privacidad de datos ante la inteligencia artificial*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Impacto de la tecnología en la relación con grupos de interés

La irrupción de nuevas tecnologías también cambia **la forma en la que las empresas se relacionan con sus clientes y dialogan con sus grupos de interés**.

En especial, la inteligencia artificial ha permitido el desarrollo de innovadoras soluciones como los *chatbots* o la total personalización de productos y servicios que automatizan la experiencia y atención al cliente.

Estas nuevas herramientas han propiciado que sectores como el consumo estén muy marcados por la tecnología, con una adaptación rápida de la ciudadanía a la relación digital con las marcas y una importante evolución del canal *online*, que

permite comprar desde cualquier sitio, a cualquier hora y sin desplazarse (Punto de Fuga, 2020). Sin embargo, **todavía un 47 % de los consumidores sigue prefiriendo las conexiones humanas** (Context Partners, 2019).

La compleja conjugación entre ofrecer nuevas soluciones y servicios, pero a la vez mantener un contacto cercano con los clientes también la expresan los expertos encuestados que están trabajando en estas cuestiones: **la mitad considera que la ciberseguridad y protección de datos influye en su relación con los clientes** y el 26 % asegura que impacta en la forma en la que dialogan con los grupos de interés.

TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

2

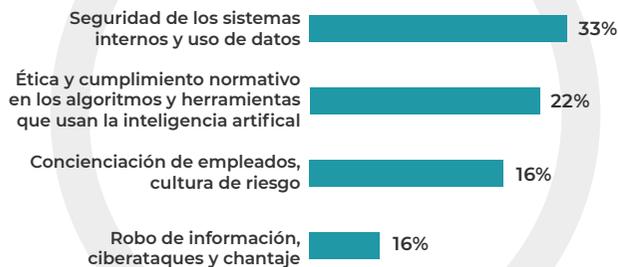
EL DILEMA DE
LA PRIVACIDAD
DE DATOS ANTE
LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL

La seguridad y la ética
como el gran desafío

Las personas están preocupadas por las consecuencias de la tecnología en su privacidad: un 41 % tiene inquietud por los usos de la inteligencia artificial y **hasta el 48 % cree que el uso de inteligencia artificial por parte de las compañías privadas debería estar más regulado** (Ipsos, 2019).

Los profesionales de las organizaciones que están trabajando en este ámbito identifican retos similares a la hora de avanzar en ciberseguridad. **Un 33 % destaca que el principal desafío al que se enfrentan es proteger la seguridad de los sistemas internos y el uso de datos**, seguido por asegurar la ética y cumplimiento normativo de los algoritmos y herramientas que utilizan la inteligencia artificial.

DESAFÍOS PARA AVANZAR EN EL DESARROLLO DE LA
CIBERSEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *El dilema de la privacidad de datos ante la inteligencia artificial*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Para los miembros de las empresas de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership que participaron en la dinámica colaborativa del presente estudio, **el principal desafío a la hora de gestionar la seguridad es la inversión en estas cuestiones**.

En cuanto a las oportunidades de responder a estos retos se encuentra principalmente la consolidación de relaciones de confianza con los grupos de interés y la capacidad de adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Así, es clave que **la gestión transparente de los datos forme parte de la propia estrategia de negocio y se conciencie a empleados y proveedores sobre la importancia de la ciberseguridad**. A la hora de desarrollar soluciones que utilicen datos personales de terceros para ofrecer mejores productos y servicios, la comunicación debe ser especialmente clara y transparente en cuanto a sus oportunidades, pero también sobre sus riesgos. Solo así se podrán consolidar **relaciones de confianza que nos permitan seguir innovando**, sin olvidar aquello que nos hace más humanos: las relaciones y experiencias sociales.

VISION EN PROFUNDIDAD
DE LOS EXPERTOS

Desafíos

1. Invertir en ciberseguridad y protección de datos de los clientes
2. Proteger a los clientes sin invadir su privacidad
3. Adaptación de la normativa internacional en materia de protección de datos a las necesidades de los consumidores

Oportunidades

1. La transparencia como palanca para la generación de confianza
2. La escucha inteligente permite diseñar productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes
3. Innovar para adaptarse al cambio constante

IDEAS

1. Integrar la importancia de los datos y su correcta gestión en la estrategia de negocio
2. Concienciación y educación a los empleados y proveedores en materia de ciberseguridad
3. Verificar que los productos y servicios protegen los datos de los clientes para reforzar su confianza

Resultados de la dinámica colaborativa con profesionales de empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (noviembre 2019)



TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

3

REPORTE NO
FINANCIERO:
¿HERRAMIENTA
PARA LA
CONFIANZA?

El reporte de información no financiera y el marco legislativo que lo regula en Europa y en España han evolucionado en los últimos años con el objetivo de **mejorar la comunicación del impacto social y ambiental de las empresas.**

Estas nuevas normas, leyes e índices han facilitado en cierta medida una necesaria integración en el reporte corporativo de cuestiones como el impacto ambiental, social o el progreso en diversidad o protección de los derechos humanos. Aunque tanto para los expertos como para la ciudadanía esta tendencia se encuentra entre las menos prioritarias, la realidad es que la disponibilidad de información no financiera **es una exigencia creciente de grupos de interés relevantes, como los inversores.**

Tal y como se desarrolla en la tendencia *Inversión responsable para un mundo más sostenible*, la integración de criterios sociales, ambientales y éticos es un elemento prioritario para los inversores, que esperan que estos aspectos formen parte de sus políticas, estrategias y objetivos financieros y comerciales (Georgeson & Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2020).

En este sentido, **un 24 % de los profesionales encuestados está trabajando en el reporte no financiero** y entre estos, más de la mitad publica su información no financiera en informes anuales.

Principales ámbitos para el
reporte no financiero

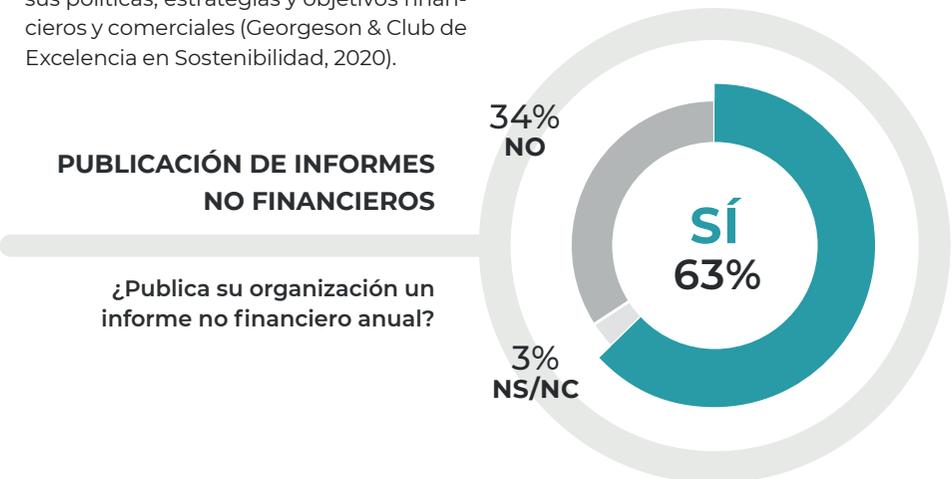
Los informes no financieros son una herramienta para que las empresas **comunique y expliquen a sus grupos de interés cómo la sostenibilidad se integra en su negocio y el valor añadido que aporta su actividad.** Por ello, este tipo de reportes han ido mejorando año tras año y son cada vez más completos y rigurosos (WBCSD, 2019).

Aun así, continúan existiendo dificultades a la hora de recopilar y articular estos contenidos. En concreto, los expertos encuestados aseguran que **las cuestiones sociales y relativas al personal son el ámbito de reporte que supone un mayor reto para sus organizaciones**, seguido de la información medioambiental.

IMPACTO COVID-19

Movimientos como el de *Coalition for Inclusive Capitalism* apuestan por el hecho de que la crisis del COVID-19 impulse una regulación más estricta en los modelos de reporte no financiero para asegurar que las compañías ofrezcan información detallada sobre cómo protegen el bienestar de sus grupos de interés, pero también de las comunidades donde operan y del planeta.

La inclusión de mejores y más datos no financieros en los informes de *reporting* ayudarán a revelar el potencial de creación de valor de una empresa, y a premiar a aquellas que demuestren ser más éticas, sostenibles e inclusivas (Financial Times, 2020).

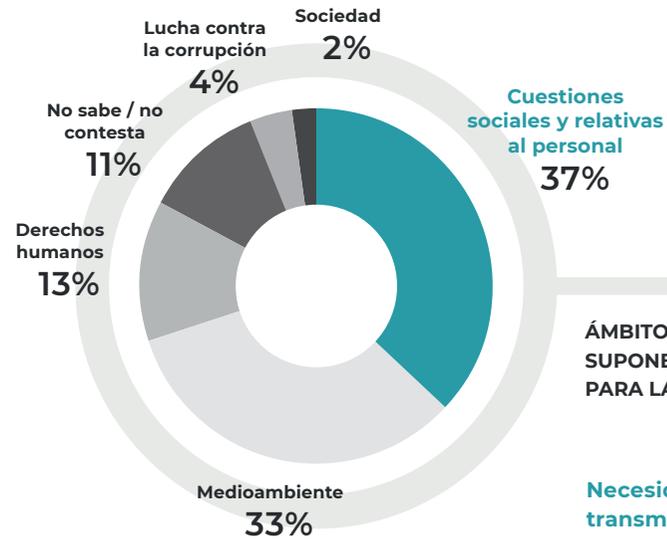


Base: profesionales que están trabajando en Reporte no financiero ¿herramienta para la confianza?.

TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

3

REPORTE NO
FINANCIERO:
¿HERRAMIENTA
PARA LA
CONFIANZA?



ÁMBITOS DEL REPORTE QUE SUPONEN UN MAYOR RETO PARA LAS ORGANIZACIONES

Necesidad de homologar criterios y transmitir confianza y transparencia

Pero precisamente esta multitud de índices y criterios dificultan el consenso sobre una metodología homologada y obstaculizan la comparación y la trazabilidad de la información publicada por las organizaciones, especialmente en cuestiones sociales como la brecha salarial o los derechos humanos.

En este contexto, cabe reflexionar sobre si realmente el reporte no financiero es una herramienta para la mejora de la confianza y transparencia con los grupos de interés o si genera una mayor confusión y desconfianza. Según los resultados del análisis de la conversación en el ecosistema digital, esta tendencia no genera mucho volumen de conversación, pero el sentimiento es mayoritariamente negativo, lo que puede ser un reflejo de la falta de confianza o desconocimiento sobre la información no financiera en la ciudadanía.

Base: profesionales que están trabajando en Reporte no financiero ¿herramienta para la confianza?.

Para superar estos retos, las organizaciones cuentan con una amplia variedad de marcos de reporte como Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Framework o el más reciente Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) para el reporte ambiental.

TENDENCIAS
EN ÉTICA Y
TRANSPARENCIA

3

REPORTE NO FINANCIERO: ¿HERRAMIENTA PARA LA CONFIANZA?

La multitud de índices y criterios dificultan el consenso sobre una metodología homologada y obstaculizan la comparación y la trazabilidad de la información publicada por las organizaciones

PRINCIPALES DIFICULTADES EN EL REPORTE DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA



Respuesta abierta y múltiple. Base: profesionales que están trabajando en *Reporte no financiero ¿herramienta para la confianza?*. Se han considerado como respuestas significativas aquellas que superan el umbral del 10 % de las respuestas totales a la pregunta.

Los expertos también señalan **la falta de criterios uniformes para el reporte y medición como la principal dificultad a la hora de progresar en este ámbito**. Como consecuencia, esta ausencia de metodología y técnicas cualitativas rigurosas **generan poca credibilidad entre el resto de los directivos e inversores**. Y ello genera dificultades en la coordinación y gestión global con las distintas áreas que requieren la elaboración de este tipo de informes.

Ante esta situación, las áreas o personas responsables de gestionar la información no financiera en las empresas tienen la oportunidad de trabajar en el desarrollo de modelos y metodologías de rigor que impliquen de forma transversal a toda la organización y permitan generar datos consolidados. Esto permitirá a las empresas medir año tras año su progreso hacia un desarrollo más sostenible y observar a la vez, **el valor tangible e intangible a largo plazo que construyen**.



**METODOLOGÍA
DEL ESTUDIO**

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

FASES METODOLÓGICAS

Approaching the Future 2020. Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles es la quinta edición de este informe anual que identifica las tendencias globales que definen el presente y el futuro de los intangibles, con especial énfasis en la reputación, marca, sostenibilidad, ética y transparencia.

El estudio, elaborado por Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles, tiene como objetivo profundizar en el conocimiento e impulsar la innovación en materia de gestión de intangibles.

Para su elaboración se lleva a cabo una metodología que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para ofrecer una doble visión sobre las tendencias: desde el punto de vista de las empresas y organizaciones y la percepción de la sociedad, a partir del análisis de las conversaciones en el ecosistema digital.

1. IDENTIFICACIÓN DE LAS TENDENCIAS

Se elabora un mapa de tendencias a partir del RADAR CANVAS, plataforma de inteligencia social de CANVAS Estrategias Sostenibles, y el observatorio de inteligencia y conocimiento de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership. Para este estudio se han analizado **más de 250 fuentes secundarias nacionales e internacionales**.

Cada una de las tendencias identificadas se pondera en función de la tipología de la fuente, su autoría, precisión, fiabilidad y prestigio reconocido; asimismo se tienen en cuenta el volumen de menciones de cada uno de los temas entre las diferentes fuentes de referencia.

METODOLOGÍA APPROACHING THE FUTURE



En 2020 se han incluido también en esta fase los **estudios de prospectiva social de Punto de Fuga** que ofrecen una visión cualitativa y cuantitativa de la opinión pública sobre tendencias y expectativas sociales.

2. DINÁMICA COLABORATIVA CON PROFESIONALES DE EMPRESAS MIEMBRO DE CORPORATE EXCELLENCE

Se realiza una dinámica colaborativa con las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership para obtener una visión cualitativa en profundidad del posicionamiento de

los directivos y responsables de la gestión de los intangibles sobre las tendencias identificadas.

En esta edición, **52 profesionales**, siguiendo la metodología *manual thinking*, analizaron los retos y oportunidades de las tendencias más votadas en cada uno de los cuatro ámbitos de análisis de este estudio: contexto global, tendencias en reputación y marca, tendencias en sostenibilidad y tendencias en ética y transparencia. Los principales resultados se incluyen en el informe, en los apartados sobre la *visión de los expertos*.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

FASES METODOLÓGICAS

3. ENCUESTA A PROFESIONALES Y EXPERTOS

Encuesta *online* realizada a 300 profesionales de empresas y organizaciones para conocer la priorización de las tendencias identificadas y cómo se están gestionando desde las compañías.

En esta edición, el cuestionario se ha compartido con las empresas miembro de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, así como con la red de Dircom, CANVAS Estrategias Sostenibles, y de las siguientes entidades colaboradoras: APC, Asociación de Marketing de España, BCorp, DCH, DIRSE, Foro de Marcas Renombradas de España, Fundación, Fundación máshumano y Cátedra Itinerante Pizzolante.

Los resultados de la encuesta son los que se desarrollan y analizan en la presente edición de *Approaching the Future 2020*.

ENCUESTA ONLINE CON DOS BLOQUES:

- 1 Relevancia e importancia de las tendencias**
Priorización de las tendencias emergentes por parte de los profesionales de una lista total de 14 tendencias seleccionadas.
- 2 Nivel de gestión en las organizaciones**
Identificación de los proyectos e iniciativas sobre intangibles que están impulsando las organizaciones actualmente.

PERFIL DE LOS ENCUESTADOS

MUESTRA

300 profesionales de las empresas miembro de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y organizaciones colaboradoras. Respondieron al cuestionario entre el 28 de enero y el 19 de febrero de 2020



PAÍSES

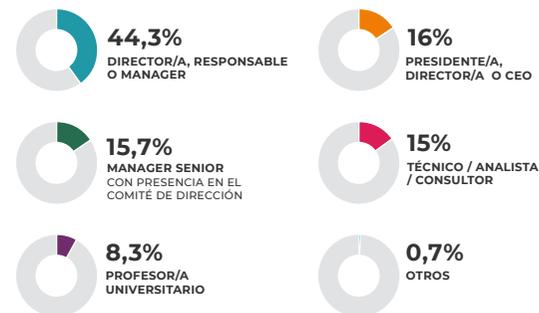
Los participantes en la encuesta proceden de los siguientes países



SECTORES

Los participantes en la encuesta proceden de las siguientes organizaciones

EXPERIENCIA PROFESIONAL



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

FASES METODOLÓGICAS

4. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA DIGITAL

Se realiza una evaluación y percepción de las tendencias en ecosistemas digitales a través de la recogida y análisis de información no solicitada de una muestra de **250.000 comunicaciones** en redes sociales, agregadores de noticias y sitios web oficiales de diarios en español e inglés.

Los ecosistemas digitales se pueden entender como una derivación natural de los ecosistemas humanos naturales, impulsados por el desarrollo tecnológico y de las telecomunicaciones. Para entender las preferencias y el tipo de valoraciones compartidas en estos ecosistemas, se realiza un análisis siguiendo el modelo TIED 2020 (*Tendencias en gestión de Intangibles en Ecosistemas Digitales*), desarrollado por la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de la Universidad de Málaga (UMA) y Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership. Para el desarrollo de esta fase de estudio se ha contado, además, con el apoyo metodológico del Centro de Investigación Social Aplicada de la Universidad de Málaga.

El modelo TIED 2020 es un modelo jerárquico de análisis multicriterio que permite evaluar y ranquear las tendencias identificadas en los ecosistemas digitales. El modelo está fundamentado en la Teoría de Análisis de Decisión Multicriterio (*Multi Criteria Decision Analysis*, MCDA), así como en la Teoría de Elección Social (*Social Choice Theory*), y analiza la conversación en las redes sociales (Social Network Analysis, SNA) en base a las siguientes variables: *presencia*, *emoción* y *alcance de la fuente de información*. El análisis incluye el valor de cada tendencia dentro de su bloque temático y la valoración que hacen de las mismas los

expertos consultados⁶. Estas variables permiten obtener datos agregados del valor de las tendencias de forma global y grupal, por los cuatro bloques de estudio de este informe.

El diseño de estas variables combina la teoría sociológica con la teoría de la información y el análisis matemático para investigar las complejas estructuras sociales por medio del procesamiento de los contenidos generados por los usuarios

Esta metodología integra sinérgicamente las opiniones, experiencias, comentarios y reseñas de los usuarios expuestas libremente en los ecosistemas digitales, junto con información solicitada de encuestas realizadas a expertos en la materia, en este estudio se utilizan los resultados de la encuesta **ATF 2020**.

Variables para el análisis del ecosistema digital

Presencia. La presencia es la cantidad de comunicaciones (posts, comentarios, opiniones, *reviews*) que hacen referencia explícita o implícitamente a la temática principal de la tendencia. Su valor siempre será un número entre 0 y 1; donde el 0 implica la ausencia total de presencia, y el 1 implica una saturación significativa de la presencia en los ecosistemas digitales.

Emoción. La emoción integra las emociones expresadas en todas las comunicaciones relacionadas con la tendencia. La valoración de emoción se cuantifica como la media entre las valoraciones individuales de emoción de cada comunicación, siendo un valor entre 0 y 1; donde el 0 representa un total rechazo y el 1 representa una completa admiración de la tendencia estudiada.

Alcance. El alcance de la fuente de información hace referencia a la cantidad de personas que han leído, visto, o interactuado de alguna manera con comunicaciones relacionadas con la tendencia. La valoración del alcance de la fuente de información se cuantifica como la media de los radios de alcance, tales como *views*, *shares*, *retweets*, entre otros. Esa media se normaliza a un valor entre 0 y 1, donde 0 representa la ausencia de alcance, y 1 representa un alcance igual o superior a la media de alcances globales de todas las tendencias estudiadas.

Valor o importancia de la tendencia (*eigenvalue*). El valor de importancia de una tendencia es un valor que representa el peso relativo de cada tendencia en el conjunto de tendencias. Este valor puede ser calculado cuando las tendencias pueden ser comparadas entre sí. La sumatoria de todos los valores de importancia es igual a 1, por lo que el valor individual de cada tendencia es un número entre 0 y 1; donde 0 implicaría que dicha tendencia no tiene ninguna influencia respecto al resto de tendencias comparables en el resultado final (por ejemplo, comunicaciones generadas por un *boot*); mientras que 1, implicaría que dicha tendencia es la única que influye en el resultado final.

Valoración de expertos. La valoración de expertos es la calificación agregada que un panel de expertos da a cada una de las tendencias del estudio por medio del cuestionario *online* **ATF 2020**. Este cuestionario solicita a cada experto valorar la relevancia de cada tendencia en una es-

⁶ Los pesos que cada una de estas variables aporta al modelo son los siguientes: presencia (7 %), emoción (60 %), alcance (21 %), valor de la tendencia (*eigenvalue*) (4 %) y visión de los expertos (8 %).

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

FASES METODOLÓGICAS

cala del 0 al 5, donde el 0 es *no relevante* y el 5 es *muy relevante*. La valoración final se obtiene a partir de calcular la media de todas las valoraciones por cada tendencia, y normalizar este valor a una escala de 0 a 1. Estos valores pueden ser utilizados en el Modelo TIED como un elemento corrector y focalizador de los datos obtenidos en los ecosistemas digitales.

Muestra

El estudio analiza 250.000 comunicaciones recogidas de manera inteligente durante el periodo de 1 de junio del 2019 al 1 de febrero del 2020, y recolectadas desde Twitter, Instagram, YouTube, agregadores de noticias y sitios web oficiales de diarios en español e inglés.

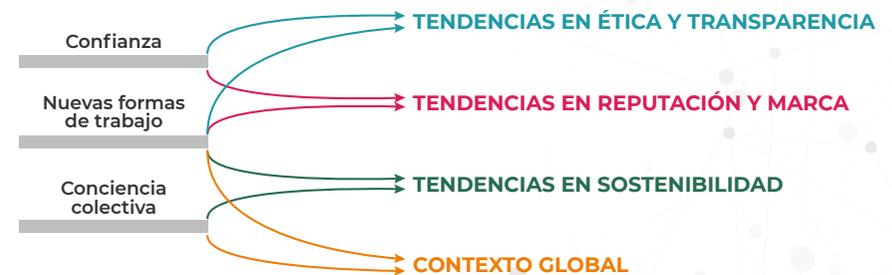
Metodología de análisis sobre el impacto del COVID-19 en las tendencias de reputación e intangibles

Para el análisis específico en los ecosistemas digitales del impacto del COVID-19 en las tendencias en gestión de intangibles, se han tenido en cuenta parámetros

como la *relevancia* de las conversaciones, su *alcance*, y el *sentimiento* que generan. Este proceso analítico permite identificar los términos y contenidos relevantes y construir a partir de esos contenidos las temáticas o *clustering* que los agrupan en grandes ámbitos semánticos que miden el impacto e influencia del COVID-19, y sirven de guía para la toma de decisiones inteligentes por parte de las empresas.

Para llevarlo a cabo, se han analizado 100.000 comunicaciones producidas entre el 11 de marzo y el 6 de mayo de 2020. El proceso de análisis parte del establecimiento de un sistema de vigilancia continuo de los canales digitales de comunicación públicos, disponibles de manera gratuita y abierta e en España, utilizando las APIs de aquellas plataformas que disponen de ellas y mediante el uso de *scrapers* web en aquellas que no proveen de ningún método para facilitar la obtención de datos de manera programática.

INFLUENCIA DEL COVID-19 EN LAS TENDENCIAS DE REPUTACIÓN Y GESTIÓN DE INTANGIBLES



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

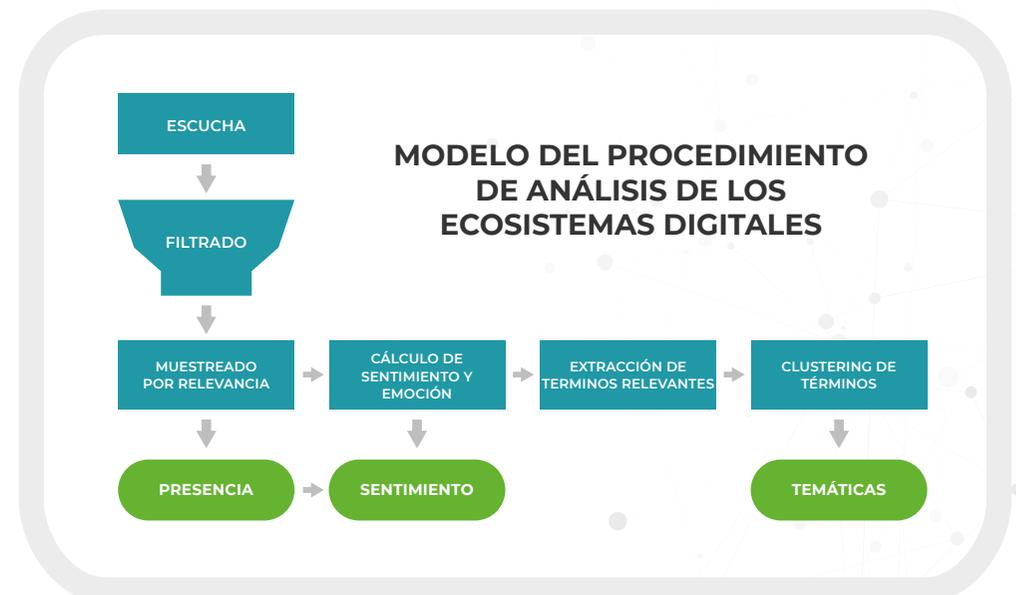
FASES METODOLÓGICAS

A partir de estas comunicaciones y contenidos se ha extraído una muestra representativa en base a su relevancia y el alcance de las comunicaciones. Posteriormente, se ha calculado el sentimiento de la muestra y se han extraído los términos más empleados, que se agrupan según su contenido semántico dando como resultado las temáticas que se muestran en el clúster de términos.

Estos datos han sido procesados empleando un software desarrollado específicamente para esta tarea por la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles de Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y la Universidad de Málaga. Para ello, se han utilizado algoritmos de procesamiento de lenguaje natural haciendo uso de la librería NLTK de Python y sistemas de inteligencia artificial utilizando la librería SCIPY.

Miembros del equipo de trabajo de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles participantes en **Approaching the Future 2020**

- José Ignacio Peláez Sánchez. Director de la Cátedra de Métricas y Gestión de Intangibles.
- Gustavo Fabian Vaccaro Witt. Responsable de Análisis y Métricas.
- Francisco Elías Cabrera Lara. Responsable del Banco de Datos.
- Pablo Sánchez Núñez. Responsable de Diseño y Visualización de Datos.
- Andrea Peláez Repiso. Responsable de Protección de Datos.





**FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**



FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

CONTEXTO GLOBAL

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES & MON-GE, C. (2020). Ética empresarial y agenda 2030 en tiempos de COVID-19. Disponible en web: <https://bit.ly/367dDoT>

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (2020). *Special Report COVID-19 Global Issue. Análisis e impacto reputacional. Guía para las empresas.* Disponible en web: <https://bit.ly/3bCPBDe>

EDELMAN (2020). *Trust Barometer.* Disponible en web: <http://bit.ly/2x77YIq>

FINK, L. (2020). *A Fundamental Reshaping of Finance.* Disponible en web: <http://bit.ly/3cxpOOH>

FRIDAYS FOR FUTURE (2019). Statistics/Graph. Disponible en web: <http://bit.ly/2VlxDEC>

FULLER, J., WALLENSTEIN, J., RAMAN, M. & DE CHALENDAR, A. (2019). *Future Positive.* Publicado por Boston Consulting Group y Harvard Business School. Disponible en web: <https://hbs.me/2uLHWmC>

GRUPO INTERGUBERNAMENTAL DE EXPERTOS SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO (IPCC) (2019). *Special Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate.* Disponible en web: <http://bit.ly/3arZLXh>

IPSOS (2020). *What worries the world.* Disponible en web: <http://bit.ly/2lhK9t6>

MCKINSEY (2020). *COVID-19: Implications for business.* Disponible en web: <https://mck.co/2Sv5lFq>

MCKINSEY (2020). *From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate.* Disponible en web: <https://mck.co/2LF7Xc9>

OECD (2019). *Employment Outlook 2019: The Future of Work.* Disponible en web: <http://bit.ly/2lgrRsh>

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA) (2019). *Emissions Gap Report 2019.* Disponible en web: <http://bit.ly/2TD06PS>

PUNTO DE FUGA (2020). Estudios de perspectiva social.

SENGUPTA, SOMINI (2020). Climate change has lessons for fighting the coronavirus. Publicado en *The New York Times.* Disponible en web: <https://nyti.ms/3dmnut8>

THE REPTRAK COMPANY (2020). *Italy's Early Experience with COVID-19 Provides Key Learnings for Global Businesses.* Disponible en web: <https://bit.ly/3bF7tNL>

WBCSD (2020). *The consequences of COVID-19 for the decade ahead.* Disponible en web: <https://bit.ly/2WF3f4q>



FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN Y MARCA

CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (2020). *Special Report COVID-19 Global Issue. Análisis e impacto reputacional. Guía para las empresas*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bCPBDe>

CORPORATE EXCELLENCE - CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (2019). *Aprendizajes CIBECOM 2019*. Disponible en web: <https://bit.ly/2Tjehu9>

40DB (2020). El País. Estudio sobre la crisis del coronavirus. Marzo 2020. Disponible en web: <https://bit.ly/2z91RxZ>

BRAND FINANCE (2019). *Global Intangible Finance Tracker*. Disponible en web: <http://bit.ly/32JKtKM>

CLOSINGAP & PWC (2020). *Coste de oportunidad de la brecha de género en el empleo*. Disponible en web: <http://bit.ly/2ThHmqm>

EDELMAN (2020). *Special Report: Trust and the Coronavirus*. Disponible en web: <https://bit.ly/2yZyghz>

EDELMAN (2020). *Trust Barometer*. Disponible en web: <http://bit.ly/2x77Ylq>

ESIMPACT (2019). *Luces y sombras de la medición del impacto social en España. El estado de la medición y gestión del impacto social en España*. Disponible en web: <http://bit.ly/3app104>

HAHN-GRIFFITHS, S. (16 mayo 2019). Reputation Judgement Day. *Communication Director*. Disponible en web: <http://bit.ly/2wlgb4R>

INTERBRAND (2019). *Best Global Brands 2019*. Disponible en web: <http://bit.ly/32QwRxd>

IPSOS (2020). *COVID-19. The creative fightback*.

MARCAS CON VALORES (2020). *III Estudio de Marcas con Valores*. Disponible en web: <https://bit.ly/2Jr5ykm>

ONCE & REPUTATION INSTITUTE (2019). *Impacto de la inclusión de las personas con discapacidad en la reputación de las empresas*. Disponible en web: <https://bit.ly/2XG3qgV>

PORTER NOVELLI & CONE (2019). *Feeling purpose*. Disponible en web: <http://bit.ly/3cudNZZ>

PUNTO DE FUGA (2020). *Estudios de prospectiva social*.

REBOLD & CORPORATE EXCELLENCE (2019). *Medir el valor de la comunicación*. Disponible en web: <https://bit.ly/3cJDTYW>

REPUTATION INSTITUTE (2020). *Global trends in reputation*. Disponible en web: <https://bit.ly/3azCOBJ>

SOLANILLA, PAU (2019). *La República de la Reputación*. Madrid, España: Punto de Vista Editores.

STEVEN JOHNSON (2012). *Future Perfect: The Case For Progress In A Networked Age*. Nueva York, Estados Unidos: Riverhead Books.

THE CONVERSATION (2020). *La inteligencia artificial predijo la pandemia y ahora ayuda a frenarla*. Publicado en *The Conversation*. Disponible en web: <https://bit.ly/345Jgy3>

THE REPTRAK COMPANY (2020). *Italy's Early Experience with COVID-19 Provides Key Learnings for Global Businesses*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bF7tNL>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP) (2020). *2020 Human development perspectives. Tackling social norms: A game changer for gender inequalities*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bA5FA6>

WORLD ECONOMIC FORUM (2020). *COVID-19: How companies can support society*. Disponible en web: <https://bit.ly/2Jvg2Pt>

WORLD ECONOMIC FORUM (2020). *Global Gender Gap Report*. Disponible en web: <http://bit.ly/2VKh2GT>



FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

BANK OF AMERICA GLOBAL RESEARCH (25 de marzo de 2020). Bull market phenomenon? Quite the contrary. Disponible en: <https://bit.ly/2zq3F5B>

BERTELSMANN (2019). *Sustainable Development Report 2019. Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*. Disponible en web: <https://bit.ly/345eiWH>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES & MONGE, C. (2020). *Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19*. Disponible en web: <https://bit.ly/367dDoT>

CASTELLÓ, VERA (22 de abril de 2020). El Covid-19 inmuniza el auge de la inversión responsable. Publicado en *Cinco Días*. Disponible en: <https://bit.ly/2AiupWb>

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (CIS) (2019). Estudio nº 3240. *Barómetro de opinión*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bG1Fnz>

COMISIÓN EUROPEA (abril, 2019). *Special Eurobarometer 490. Climate change*. Disponible en web: <https://bit.ly/2Jr9MZg>

COMISIÓN EUROPEA. (8 de marzo de 2018). *Finanzas sostenibles: Plan de Acción para una economía más ecológica y más limpia*. Disponible en web: <https://bit.ly/2JwFkg8>

CONTEXT PARTNERS (2019). *The practice papers: Trust*. Disponible en web: <https://bit.ly/2QNAaAC>

DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME (2020). *Cifras PYME. Datos enero 2020*. Disponible en web: <https://bit.ly/2UUoHQK>

EUROMONITOR (2019). *2019 Top ten consumer trends*. Disponible en web: <https://bit.ly/2Ju0nQv>

EUROMONITOR (2020). *2020 Top ten consumer trends*. Disponible en web: <https://bit.ly/33U6W8A>

EUROSTAT (2019). *Sustainable development in the EU. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context*. Disponible en web: <https://bit.ly/2X1bJ6r>

GEORGESON (2020). *V Observatorio de Inversión Socialmente Responsable 2020*. Disponible en web: <https://bit.ly/2UDUS7a>

GLOBESCAN & SUSTAINABILITY (2019). *Evaluating Progress Towards the SDGs*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bDQj3B>

IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (2020). *Meet the 2020 consumers driving change*. Disponible en web: <https://ibm.co/39AIR98>

INTERNATIONAL MONETARY FUND (2019). *Fiscal Policy and Development: Human, Social, and Physical Investments for the SDGs*. Disponible en web: <https://bit.ly/2X3alef>

IPSOS (2019). *Climate change and consumer behavior. Global changes in consumer behavior in response to climate change*. Disponible en web: <https://bit.ly/3bEqZdG>

MCKINSEY (2020). *Spanish consumer sentiment during the coronavirus crisis*. Disponible en web: <https://mck.co/2UvEpDO>

OECD (enero de 2020). *2020 Private Finance for sustainable development*.

PUNTO DE FUGA (2020). *Estudios de prospectiva social*.

PWC (2019). *Creating a strategy for a better world*. Disponible en web: <https://pwc.to/3dKs8Cw>

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2018). *Las empresas españolas ante la Agenda 2030. Análisis, propuestas, alianzas y buenas prácticas*. Disponible en web: <https://bit.ly/2xEpOHL>

RED ESPAÑOLA DEL PACTO MUNDIAL (2019). *ODS año 4. El liderazgo empresarial en la Agenda 2030: de la teoría a la acción*. Disponible en web: <https://bit.ly/2WZ5gsJ>

SPAINSIF (2019). *Inversión sostenible y responsable en España*. Disponible en web: <https://bit.ly/39xKONz>

ZANDBERGEN, MASJA (6 de abril de 2020). *¿Cómo está impactando el Covid en la inversión sostenible?* Publicado en *Rankia Pro*. Disponible en: <https://bit.ly/2yNU9t9>



FUENTES Y
REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

TENDENCIAS EN ÉTICA Y TRANSPARENCIA

AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEPD) (8 de mayo de 2020). *Informes jurídicos de la AEPD*. N/REF: 0036/2020. Disponible en: <https://bit.ly/2WlkHLd>

AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEPD) (Mayo de 2020). *El uso de las tecnologías en la lucha contra el COVID-19*. Un análisis de costes y beneficios. Disponible en: <https://bit.ly/3dr9y1c>

ALLIANZ (2020). *Allianz Risk Barometer. Identifying the major business risks for 2020*. Disponible en web: <https://bit.ly/2WGnbVb>

CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES & CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (2019). *Approaching the future 2019. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Disponible en web: <https://bit.ly/3amxxxg>

COMISIÓN EUROPEA (2020). *Study on due diligence requirements through the supply chain*. Disponible en web: <https://bit.ly/2y2f8rh>

CONTEXT PARTNERS (2019). *Trust*. Publicado en *The Practice Papers*, número 3. Disponible en web: <https://bit.ly/2QNAaAC>

EUROMONITOR (2020). *Top 10 Global Consumer Trends 2020*. Disponible en web: <https://bit.ly/33U6W8A>

FERRÀS, XAVIER (13 de marzo de 2020). *Coronavirus: la Naturaleza no negocia*. Disponible en: <https://bit.ly/3cnjg4C>

FINANCIAL TIMES (29 de abril de 2020). Más transparencia empresarial. Publicado en [El País](#).

GEORGESON (2020). *5ª Edición del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable*. Disponible en web: <https://bit.ly/2UDUS7a>

HBR (27 de marzo de 2020). *Coronavirus is a wake-up call for supply chain management*. Publicado en *Harvard Business Review*. Disponible en web: <https://bit.ly/3dBsiMp>

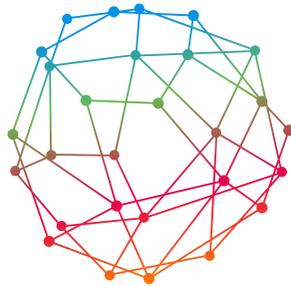
IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (2020). *Meet the 2020 consumers driving change. Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability*. Disponible en web: <https://ibm.co/2UhFTM>

IPSOS (2019). *Ipsos Global Poll for the World Economic Forum Shows Widespread Concern about Artificial Intelligence*. Disponible en web: <https://bit.ly/3btcBVs>

PLANAS, CARLES (8 de abril de 2020). *Gobiernos de todo el mundo rastrean los móviles para frenar el coronavirus*. Publicado en *El Periódico de Cataluña*. Disponible en: <https://bit.ly/35LUPLJ>

PUNTO DE FUGA (2020). *Estudios de prospectiva social*.

WBCSD (2019). *Reporting matters. Navigating the landscape: a path forward for sustainability reporting*. Disponible en web: <https://bit.ly/2xux9OA>



5° ANIVERSARIO

APPROACHING THE FUTURE 2020

TENDENCIAS EN REPUTACIÓN
Y GESTIÓN DE INTANGIBLES

CORPORATE
EXCELLENCE 
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

CANWS
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES