

# APPROACHING THE FUTURE

---

Informe de Tendencias en  
Gestión de Intangibles

Con la colaboración de



Documento elaborado por:

**Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation**

El **Research Centre of Governance, Sustainability and Reputation** es un centro de investigación independiente que tiene como objetivo promover la colaboración en el campo de la investigación, análisis, y formación sobre Riesgo Reputacional, Gobierno Corporativo y Sostenibilidad, y el impacto de estos dos últimos en la reputación.

El Centro está respaldado por **Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership** y el **Instituto de Empresa**, instituciones de referencia en el ámbito de la gestión de los intangibles empresariales.

El presente informe ha sido elaborado con la colaboración de **Canvas Estrategias Sostenibles**, firma de consultoría estratégica en responsabilidad corporativa e intangibles empresariales.

# Índice

<b>01</b>	<b>Tendencias Globales</b>	<b>4</b>
1.1	Se eleva la confianza pero crece la división social	5
1.2	El cambio climático en un punto crítico	7
<b>02</b>	<b>Tendencias en Sostenibilidad</b>	<b>9</b>
2.1	Alianzas estratégicas: <i>you can't do it alone</i>	10
2.2	Conectar con el consumidor aspiracional	11
2.3	Inversión sostenible, fórmulas para el crecimiento	13
2.4	¿Nuevos modelos de negocio?	14
<b>03</b>	<b>Tendencias en Reputación</b>	<b>16</b>
3.1	Tres riesgos reputacionales críticos	17
3.2	El alcance real de la reputación	19
3.3	Crece la investigación en torno a la reputación	21
3.4	Nuevas competencias para la función directiva	22
3.5	La evolución de las métricas	24
3.6	Ganar autoridad entre los <i>influencers</i>	25
<b>04</b>	<b>Tendencias en Gobierno Corporativo</b>	<b>26</b>
4.1	Nuevo Código de Buen Gobierno en España	27
4.2	Riesgos del mal gobierno corporativo	30
<b>05</b>	<b>Mapa de tendencias y conclusiones principales</b>	<b>32</b>
<b>06</b>	<b>Referencias</b>	<b>35</b>

# 1 | Tendencias Globales

## TENDENCIAS GLOBALES

# Se eleva la confianza pero crece la división social

En un mundo interconectado y fragmentado, la creación de confianza es el desafío y el camino al mismo tiempo. Malas prácticas globales, como la gran crisis financiera, los abusos bancarios, la corrupción o las duras medidas de refinanciación impuestas a los países más vulnerables han minado la confianza de las personas tanto en las empresas como en las instituciones.

No obstante, los resultados del *Trust Barometer 2016* de Edelman reflejan un ascenso de la confianza en relación a los niveles presentados en 2015. Aunque desvela una gran brecha (la mayor en toda la historia de esta investigación) entre la confianza que depositan en las instituciones los públicos más informados y el público general. Esta creciente desigualdad tiene importantes implicaciones como el crecimiento de los populismos o mayores expectativas sobre la necesidad de que los gobiernos aumenten la regulación.

Los datos del *Trust Barometer 2016* desvelan que la confianza en las empresas crece (53 %) y se mantiene por encima de los medios de comunicación (47 %) y los gobiernos (42 %), aunque mantienen su posición por detrás de las ONG (55 %), que siguen siendo las instituciones que mayores niveles de confianza generan entre la ciudadanía.

Gran parte de las personas consultadas por Edelman para su estudio manifiestan que los avances tecnológicos ocurren con demasiada rapidez. Piensan también que las compañías promueven dichos avances buscando más el beneficio propio que el de los demás, y demandan (80 %) que estas se centren en la

mejora social y económica de los territorios donde operan. Entre los temas más citados en este sentido aparece la educación y la formación, la salud y el bienestar, la protección y mejora del medio ambiente, la mejora de los derechos humanos, la brecha de la desigualdad en cuanto a salario, la reducción de la pobreza o el mantenimiento y creación de infraestructuras.

Los expertos, las «personas como tú o como yo» y los empleados siguen siendo los actores sociales que mayor confianza generan, frente a los líderes políticos que, un año más, son los que peores índices de confianza obtienen. Según los datos de esta edición, la confianza que inspiran los empleados (52 %) es mucho mayor que la confianza que genera la organización para la que trabajan. En este sentido se prevé incluso una tendencia al alza (4 puntos de incremento en relación a la edición anterior). Además, se aprecia que en temas específicos, como el trato de los empleados y clientes, los datos financieros o prácticas de negocio en situaciones de crisis, los empleados son la fuente más creíble frente a activistas, expertos, CEO, managers o académicos. La confianza en los CEO también sufre un repunte que pasa del 41 al 49 % en 2016. Aunque reciben críticas al no centrarse lo suficiente en generar empleo o causar un impacto positivo a largo plazo (49 % y 57 %, respectivamente).

Sin confianza, todo lo demás se desvanece. Dov Seidman, autor de *HOW: Por qué CÓMO hacemos las cosas significa tanto*, defiende que en tiempos de gran incertidumbre debemos prestar mayor atención al foco

de confianza, es decir, debemos fijarnos en cómo hacemos lo que hacemos.

Las empresas no deberían replicar el modelo de negocio que busca estrictamente el beneficio económico, en lugar de eso deberían considerar la forma de lograr ese beneficio y los valores o principios que las guían. Para ello, pensadores como Christian Felber, autor del libro *La economía del bien común*, defienden que las dos principales reglas que guían el comportamiento de los actores económicos, afán de lucro y competencia, tienen que cambiarse por las de contribución al bien común.

La crisis financiera ha traído una crisis de la democracia, provocando una brecha de desigualdad cada vez más acuciante. Según datos recientes, la desigualdad entre ricos y pobres en los países de la OCDE ha alcanzado su nivel más alto desde que existen datos hace tres décadas. Los cambios que provoca esta brecha se pueden ver en la clase política, por ejemplo, con la llegada de nuevos planteamientos populistas que invitan a replantear el sistema capitalista.

Para la generación de confianza, el Barómetro de Edelman remarca los dos aspectos en los que hacen hincapié las más de 33.000 personas consultadas: compromiso (*engagement*) e integridad. Ambas variables son valoradas como muy importantes, pero la percepción es que las organizaciones no les prestan suficiente atención (ver figura

1). Así, el compromiso implica tratar bien a los empleados, escuchar las necesidades de los clientes, colocarlos por delante de los beneficios económicos y comunicar habitualmente y de forma honesta el estado del negocio; la integridad, por su parte, hace referencia a las prácticas de negocio éticas, la responsabilidad frente a una crisis y la transparencia.

Para poder recuperar la confianza entre personas y organizaciones, es necesario evolucionar hacia nuevas formas de hacer, comunicar, producir, vender y distribuir. En este proceso, si bien el esfuerzo debe ser compartido, es importante aceptar que quien tiene más poder tiene mayor responsabilidad.

Figura 1. Atributos clave para recuperar la confianza

#### Integridad

- Exhibir prácticas y comportamientos de negocio éticas
- Tomar responsabilidad ante el surgimiento de una crisis
- Comportarse de forma transparente y abierta



#### Compromiso

- Tratar bien a los empleados
- Escuchar las necesidades de los clientes
- Poner al cliente por delante de los beneficios
- Comunicar habitualmente y de forma honesta el estado del negocio



Fuente: Edelman Trust Barometer, 2016

## TENDENCIAS GLOBALES

# El cambio climático en un punto crítico

En 2009, el secretario general de la ONU, entonces Kofi Annan, aseguraba en el Foro Humanitario Global que se producían 300.000 muertes al año debido a olas de calor, inundaciones, sequías e incendios atribuibles al calentamiento global. Se calcula que para 2030, la cifra habrá ascendido a 500.000.

Según la Asociación Estadounidense para el Avance de la Ciencia, y tal como recoge Naomi Klein en su obra *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*, «un 97 % de los científicos especializados en el clima concluía que el cambio climático de origen humano es una realidad».

A las reivindicaciones contra el cambio climático se ha sumado también el Papa Francisco, con una encíclica sobre ecología donde culpa del cambio climático al comportamiento de las grandes compañías y los gobernantes de los países más poderosos.

Sin embargo, en los últimos años, hasta los más reacios se han unido en la lucha contra el calentamiento global, como China y EE. UU. que firmaron en 2014 un acuerdo para reducir las emisiones en 2030. Más recientemente, los representantes de 196 países, reunidos en la Cumbre del Clima de París celebrada en diciembre de 2015, adoptaron el primer acuerdo global para frenar el calentamiento desencadenado por las emisiones de gases de efecto invernadero. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, que aúna a más de 150 empresas multinacionales, manifestó que «para las empresas el texto es positivo porque da una señal clara a la inversión a largo plazo con un objetivo muy ambicioso de 2°C, incluso bajando a 1,5°C».

Durante la Cumbre del Clima en París se proyectó el documental *Time to Choose*, dirigido por Charles Ferguson, donde se examinan los principales factores que provocan el cambio climático. Ferguson, además, ofrece en su obra propuestas para aliviar esta crisis y sostiene que tenemos las herramientas y el conocimiento necesarios para comenzar a combatir el cambio climático en este mismo momento.

En 2015 GlobeScan y SustainAbility llevaron a cabo la encuesta *Leadership on Climate Change: COP21 & Beyond*, que recoge los factores determinantes para que una empresa se considere líder en la lucha contra el cambio climático. A continuación se presentan el total de menciones, donde destacan las energías renovables y las nuevas tecnologías/innovación.

Figura 2. Leadership on Climate Change: COP21 & Beyond



Fuente: GlobeScan y SustainAbility, 2015.

# 2 | Tendencias en Sostenibilidad



## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

# Alianzas estratégicas: *you can't do it alone*

En un sistema complejo y de recursos limitados como el nuestro, la mejora de la sostenibilidad no puede ser una conquista individual. La antropología afirma que la capacidad de colaborar del ser humano es una de las cualidades que más nos diferencian como especie, porque nos permite alcanzar metas que sobrepasan las limitaciones individuales. Por lo tanto, para lograr el objetivo de la sostenibilidad es necesario forjar alianzas entre organizaciones y colectivos.

La colaboración entre empresas para lograr proyectos significativos no es algo nuevo; sin embargo, hoy se ha convertido en una necesidad fundamental, tal y como se defendió en la conferencia *Ethical Corporation* que tuvo lugar en la Cumbre Europea de Sostenibilidad 2015. Si una empresa quiere erradicar el trabajo infantil de su cadena de suministro, no solo tiene que contar con otras empresas, sino también con ONG expertas que trabajen sobre el terreno, gobiernos locales, instituciones y consumidores.

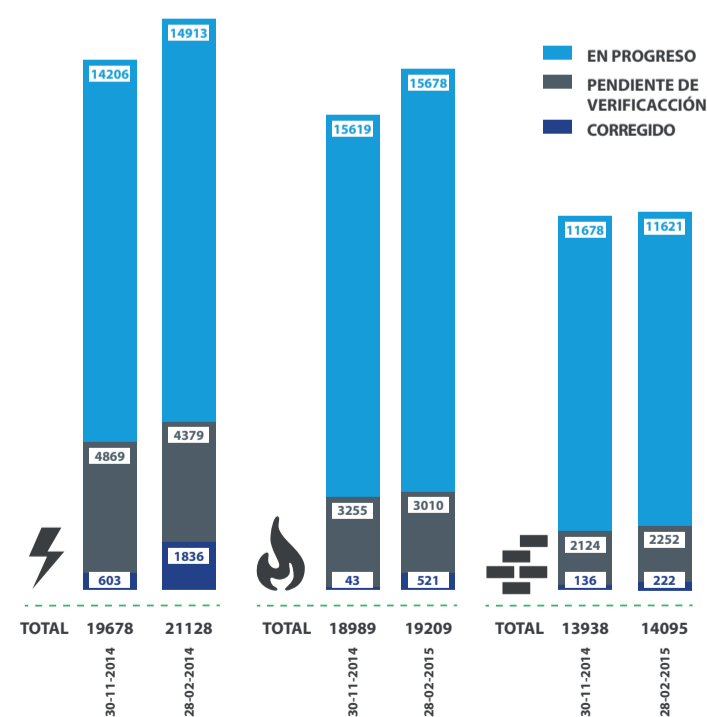
Uno de los sectores más problemáticos en este sentido es el textil, que se enfrenta a constantes críticas por abusos de derechos laborales y humanos en su cadena de valor. Este escrutinio ha provocado que las empresas cambien sus estrategias de gestión y control, con auditorías continuas en algunos casos, para poder ser más rigurosas en la trazabilidad de su cadena de suministros. También ha habido movimientos dentro del sector, especialmente a partir de la tragedia de la fábrica de Bangladesh en 2013 que motivó la creación de la iniciativa a cinco años [Bangladesh Accord Foundation](#) con más de 109 organizaciones firmantes, para implantar planes de prevención de incendios y riesgo de derrumbes de las fábricas.

En esta línea, cabe mencionar algunas iniciativas de empresas del sector, como Inditex, que ha agrupado su Política de RSC bajo el sello *Right to Wear*, en el marco de un plan estratégico a cuatro años; o Mango, que forma parte de la Accord Foundation.

La marca de ropa de montaña Patagonia aplica el *Traceable Down Standard* a la obtención de las plumas que la marca emplea en la confección de sus prendas. Así, algunos de los criterios que se exigen son: no utilizar el plumaje de animales vivos o alimentados a la fuerza, y procesar solamente aquellas plumas cuyo origen pueda trazarse al 100 %.

Nike inició un programa a dos años en 2011 para eliminar de su cadena de suministro los componentes tóxicos. En otro sector, el de comercio justo, destaca Nespresso que bajo la iniciativa *Ecollaboration* aspira a obtener el 80 % de su café del Programa AAA Sustainable Quality™.

Figura 3. Evolución en las fábricas inspeccionadas por la Bangladesh Accord Foundation



Fuente: Bangladesh Accord Foundation

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

# Conectar con el consumidor aspiracional

Las empresas deben «atraer y, en última instancia, liberar el poder y la influencia del consumidor aspiracional», tal y como afirmó uno de los ponentes invitados al evento *Sustainable Brands 2015*. Los consumidores exigen cada vez más empresas sostenibles; por su parte, el consumidor aspiracional defenderá públicamente a las marcas con las que se identifica. El 60 % de los consumidores afirman que están dispuestos a pagar más por marcas sostenibles, según el estudio *The Sustainability Imperative. New Insights on Consumer Expectations* elaborado por Nielsen en 2015. Según este documento, los consumidores quieren productos asequibles, sanos, prácticos y respetuosos con el medioambiente y sus compras están motivadas por la accesibilidad, la conveniencia, el reconocimiento de marca y la novedad.

Otro estudio de Nielsen de 2014 mostró que el 67 % de los encuestados prefiere trabajar para compañías socialmente responsables; el 55 % pagaría más por productos y servicios de empresas con un impacto social y medioambiental positivo; el 52 % había realizado al menos una compra en los últimos seis meses de una o más empresas socialmente responsables; el 52 % había comprobado el embalaje de los productos para asegurar el impacto sostenible; y el 49 % había participado como voluntario y/o realizado donaciones a organizaciones comprometidas con programas sociales o medioambientales, siendo el porcentaje más alto en África/Oriente Medio (59%), Asia-Pacífico (58%) y América Latina (46%), en comparación a América del Norte (40%) y Europa (33%).

Entre las causas que más preocupación generan a la mayoría de los encuestados se encuentran:

el acceso a agua potable, la mejora de las instalaciones sanitarias, erradicar la pobreza extrema y el hambre, combatir enfermedades, asegurar la sostenibilidad medioambiental y disminuir la mortalidad infantil. Por otro lado, el estudio muestra que la familia y los amigos también tienen poder de influencia sobre las decisiones de compra sostenible: el 47 % confían en sus círculos sociales antes de elegir una marca, para asegurar que esta tiene atributos ecológicos o que contribuye socialmente de forma positiva. En África, Oriente Medio y Asia-Pacífico la influencia de familia y amigos es mayor, mientras que en Latinoamérica, América del Norte y Europa no tiene tanta importancia la opinión de los círculos cercanos (Nielsen, 2014).

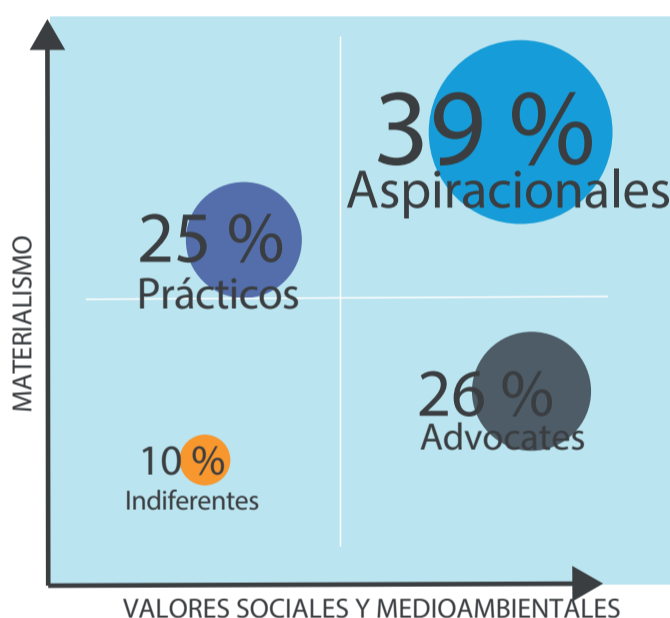
Amy Fenton, líder global del estudio *Public Development and Sustainability* de Nielsen, afirma que un porcentaje significativo de consumidores quieren participar en acciones socialmente responsables. El estudio señala que el éxito depende de la habilidad para conectar de forma efectiva los beneficios sostenibles con los deseos de los consumidores y sus monederos, a través de un posicionamiento de marca claramente comunicado

El total de los consumidores aspiracionales asciende al 37 %, según la consultora estadounidense BBMG y GlobeScan. Las empresas se interesan activamente por descifrar y descubrir estos potenciales aliados de sus marcas y la gestión de estos públicos se ha convertido en un activo, según afirma Tensie Whelan, presidenta de la ONG Rainforest Alliance.

La segmentación aspiracional explora la relación entre las necesidades de los consum-

idores, sus deseos y sus comportamientos de compra, con sus creencias sociales y medioambientales, sus valores y prioridades. Los consumidores aspiracionales compran de manera responsable y confían en aquellas marcas que actúan en el mejor interés de la sociedad. Los consumidores aspiracionales son el mayor segmento de consumidores globalmente y añoran materialismo, sostenibilidad, valores e influencia cultural, lo que les convierte en una audiencia esencial para construir mercados (BBMG & GlobeScan, 2015).

Figura 4. Tendencias sociales: segmentación de la población



Fuente: BBMG y GlobeScan (2015)

Exigir a las empresas que sean más sostenibles, más coherentes, y más cercanas es una de las características de los llamados *millennials*, personas nacidas entre 1980 y 1990. La encuesta *Global Millennial Survey 2013*, realizada por Telefónica y en la que participaron 12.000 jóvenes de 27 países, expuso que las principales preocupaciones de esta nueva generación son la integración en el mercado laboral (80 %) y la economía (80 %). Tres de cada cuatro *millennials* encuestados afirmaron que estarían dispuestos a pagar más por productos sostenibles. En 2015 este porcentaje se ha incrementado respecto a

2014, cuando eran aproximadamente la mitad (Nielsen, 2015). Favorecer la innovación, el trabajo en equipo, la flexibilidad y el poder individual son algunas de las demandas que reclaman a las organizaciones (Corporate Excellence, 2015).

Otro segmento dentro del consumidor aspiracional es el de la llamada Generación Z, «educados en la crisis, las personas nacidas a partir de 1994 recuperan la conciencia social y desconciertan a las marcas», según la definición de Daniel Verdú, columnista de El País. Representan el 25,9 % de la población y solo el 10 % confía en su Gobierno. No obstante, esta posición frente a las empresas no le pertenece a una generación u otra, no es algo que dependa de la edad; se trata de una actitud, una percepción vital y cultural.

Un estudio reciente publicado por 21 Gramos con la colaboración de Canvas Estrategias Sostenibles, denominado *Marcas con Valores*, muestra que el 71 % de los encuestados quieren tener un consumo responsable, mientras que el 22 % afirma hacerlo ya. El estudio señala que para el 90 % de los entrevistados es necesario que las marcas «den la cara» y «conversen» con el consumidor. «Confianza», «honestidad» y «transparencia» son los valores más importantes que debe tener una marca según los consumidores. La exigencia de un comportamiento ético por parte de las organizaciones sigue aumentando.

Esta exigencia se traslada también a la hora de buscar trabajo. Según la encuesta anual *Deloitte Millennial Survey 2015*, el 77 % de los *millennials* señala que la visión social de su empresa fue una de las razones por las que eligieron trabajar en la misma, coinciden además en demandar más responsabilidad social y medioambiental a las compañías — un 47 % cree que el propósito de una empresa es mejorar su impacto en ambos ámbitos.

## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

# Inversión sostenible, fórmulas para el crecimiento

A pesar de la crisis mundial, provocada en buena parte por las malas prácticas del sector financiero, la inversión sostenible sigue peleando para ser considerada una opción rentable, si bien en los últimos años grandes empresas están avanzando en esta línea.

Chris McKnett, vicepresidente de Inversión Sostenible de State Street Global, el mayor gestor de inversores institucionales estadounidense con 1,4 trillones de dólares en cartera, defendía a finales de 2013 sobre el escenario de los TedTalk la necesidad de invertir en activos y empresas sostenibles y ponía de manifiesto que su departamento gestiona 60 billones de dólares en inversión sostenible bajo la fórmula *Sustainable Investing ESG* (del inglés *environment, social, governance*) + *financial*.

En junio de 2015, la firma Merrill Lynch anunciaba la adhesión a su cartera de productos de inversión un paquete de activos sostenibles para aquellos clientes que quieran invertir su capital teniendo en cuenta el impacto social y medioambiental. Además se comprometía a proporcionar a sus 14.000 agentes financieros la información adecuada para ayudar a los clientes a entender el impacto de sus inversiones.

En un contexto donde se pone en entredicho la sostenibilidad financiera del sistema sanitario o de colectivos sociales como los pensionistas, muchos expertos aseguran que la Inversión Socialmente Responsable (ISR) tiene baja volatilidad, lo cual es cada vez más importante para el inversor a largo plazo. Así lo afirmaban en la celebración de la Semana de la ISR del Spainsif 2015.

También los nuevos códigos de Buen Gobierno impulsados por organismos reguladores y Gobiernos, que se analizan más en este mismo documento, exigen a las compañías un control más exhaustivo de sus cuentas y un planteamiento estratégico que coloque en el centro al inversor de largo plazo.

Habrà que estar muy atentos al desarrollo del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), cuya misión es desarrollar y diseminar los estándares contables de sostenibilidad que facilitan a las empresas la tarea de informar a los inversores sobre aspectos relevantes y útiles para la toma de decisiones.

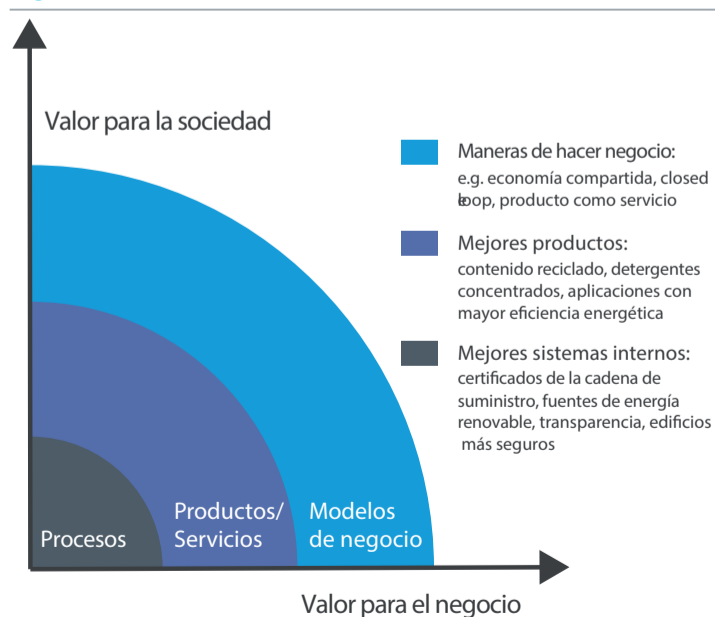
## TENDENCIAS EN SOSTENIBILIDAD

# ¿Nuevos modelos de negocio?

La sostenibilidad requiere nuevos modelos de negocio, nuevas fórmulas empresariales derivadas de una innovación responsable y sujeta a esquemas más colaborativos que tienden a economizar recursos y considerar la gestión medioambiental.

Así lo entiende la consultora británica SustainAbility, promotora del proyecto *Identifying Business Model Innovations for Sustainability*. Este estudio identifica 20 modelos de negocio innovadores, clasificados en distintas categorías, en función del impacto medioambiental, el impacto social, la innovación financiera, la eliminación de desigualdades (base de la pirámide) e impacto en la diversidad. La propuesta se enmarca en un modelo que contempla la creación de valor a partir de dos ejes: valor para la sociedad y valor para el negocio. Maximizar la creación de valor en ambos polos implica una innovación en el modelo de negocio. Así, los 20 modelos que plantea este proyecto buscan alcanzar el máximo valor para el negocio y para la sociedad al mismo tiempo (ver figura 5).

Figura 5. Innovation Framework



Fuente: SustainAbility Model Behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability

Un ejemplo reciente de transición hacia modelos de negocio más sostenibles es el de BBVA que ha reformulado su estructura interna y ha creado, entre otras cosas, la unidad de *Responsible Business* para reforzar la integración de todos los aspectos relacionados con la banca responsable en el centro mismo del negocio y gestionar la relación con los diferentes grupos de interés. Entre sus prioridades están la educación financiera, para que los clientes tomen decisiones informadas, o el desarrollo de productos de alto impacto social.

En diciembre de 2015, la Comisión Europea adoptó un ambicioso paquete de medidas sobre la economía circular para impulsar la competitividad, crear empleo y generar crecimiento sostenible. Las acciones propuestas contribuirán a «cerrar el círculo» del ciclo de vida de los productos, se favorecerá el reciclado y la reutilización para aportar beneficios tanto al medio ambiente como a la economía y a la sociedad. Se trata de extraer el máximo valor de todas las materias primas, productos y residuos, impulsar el ahorro energético y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Las propuestas de la Comisión Europea abarcan la totalidad del ciclo de vida: de la producción y el consumo a la gestión de residuos y el mercado de materias primas secundarias. Entre las medidas clave adoptadas que se aplicarán durante el mandato de la actual Comisión se encuentran la financiación de más de 650 millones de euros con cargo al programa *Horizonte 2020* y de 5.500 millones de euros con cargo a Fondos Estructurales; medidas para reducir a la mitad el despilfarro de alimentos antes de 2030; la redacción de

Figura 6. Ejemplos de modelos de negocio sostenibles

<p><b>IMPACTO MEDIOAMBIENTAL</b></p> <p>Modelo: Closed Loop Production</p> <p>Características: Propone un sistema cerrado de producción que minimiza el consumo de recursos naturales. Ejemplo: Fabricante de aluminio Novellis.</p> <p>Producción bajo demanda</p> <p>Ejemplo: Threadless produce solo los diseños más votados por sus usuarios.</p>	<p><b>IMPACTO SOCIAL</b></p> <p>Modelo: Buy One, Give One</p> <p>Características: Por cada producto o servicio que vende una compañía, parte de los beneficios se utilizan para donar un producto o servicio similar a los más necesitados. Ejemplo: La empresa 2Degrees que vende barras nutricionales, dona una comida a niños en riesgo de malnutrición por cada barra vendida.</p>
<p><b>INNOVACIÓN FINANCIERA</b></p> <p>Modelo: Crowdfunding</p> <p>Características: fórmula de financiación voluntaria y colectiva. Ejemplo: Kickstarter es la plataforma más grande del mundo dedicada a la financiación de proyectos creativos.</p>	<p><b>BASE DE LA PIRÁMIDE</b></p> <p>Modelo: Financiación Innovadora de Producto</p> <p>Características: Emplea la fórmula del leasing o la opción a compra para productos que no son asequibles. Ejemplo: Simpa Networks suministra soluciones energéticas bajo un modelo de compra progresiva.</p>
<p><b>IMPACTOS DIVERSOS</b></p> <p>Modelo: Cambio de comportamiento</p> <p>Características: Un modelo relativamente nuevo que impulsa el cambio hacia un comportamiento más sostenible por parte del consumidor. Ejemplo: Opower, que premia entre sus clientes la eficiencia energética.</p>	

Fuente: *SustainAbility Model Behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability*

normas de calidad para las materias primas secundarias que refuercen la confianza de los operadores en el mercado interior; medidas para promover la durabilidad, reparabilidad y reciclabilidad de productos y su eficiencia energética y para facilitar el reconocimiento de los abonos orgánicos y basados en residuos, reforzando el papel de los bionutrientes; una estrategia para el plástico que aborde los problemas de la reciclabilidad, la biodegradabilidad y la presencia de sustancias peligrosas así como acciones sobre la reutilización del agua.

Por un lado se establece el objetivo común de la UE para reciclar el 65 % de los residuos municipales y el 75 % de los residuos de envases de aquí a 2030. Por otro lado, se marca el objetivo vinculante de reducir la eliminación en vertedero a un máximo del 10 % de todos los residuos antes de 2030; así como desarrollar medidas para promover la reutilización y estimular la simbiosis industrial.

# 3 | Tendencias en Reputación

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

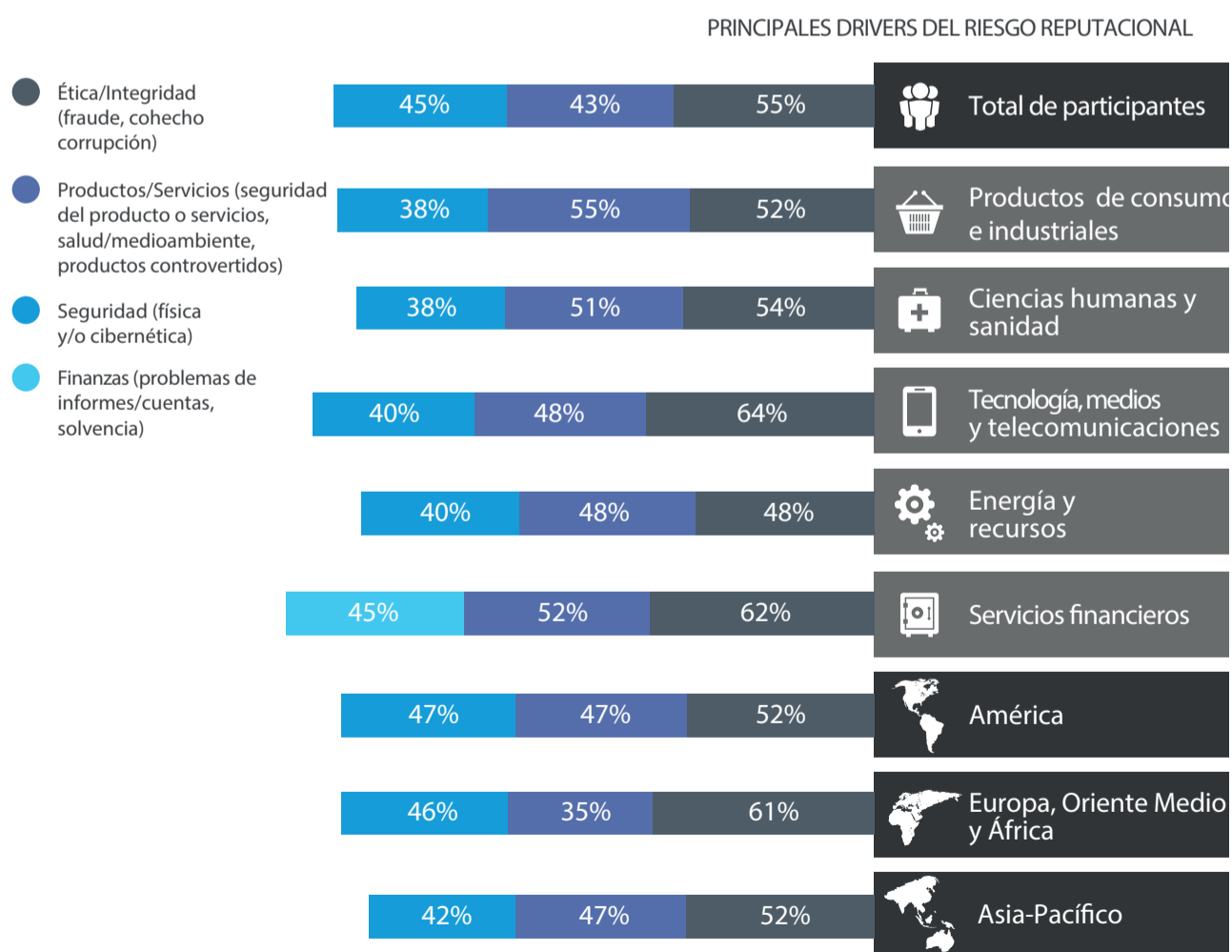
# Tres riesgos reputacionales críticos

El riesgo reputacional está considerado como un «riesgo top» por los CEO y consejeros en todo el mundo. Mejorar la reputación se presenta como una gran oportunidad estratégica. De acuerdo al estudio *Global Survey on Reputation Risk* de Deloitte, los clientes son el grupo de interés más importantes para gestionar el riesgo reputacional. En un mundo crecientemente influenciado por las redes sociales y las comunicaciones globales instantáneas, la gestión de las expectativas y percepciones del cliente es esencial para el éxito. Por otro

lado, se ha demostrado que los problemas de reputación tienen mayor impacto en los ingresos y en el valor de marca.

Valorar de manera anticipada los riesgos que puede tener un determinado comportamiento corporativo es crucial en un entorno altamente competitivo y cada vez más exigente. A partir del análisis de expertos y académicos, se perfilan algunas tendencias en materia de riesgos reputacionales que recogemos a continuación.

Figura 7. Principales drivers del riesgo reputacional



Fuente: Deloitte, 2014



- **Evasión impositiva percibida**

Compañías como Starbucks, Amazon, Google y Apple estuvieron en el centro del debate sobre la contribución impositiva de las empresas en Reino Unido. Este fue, precisamente, el punto de partida en la *Tax and Reputation Conference*, organizada por la Universidad de Oxford en 2013 para tratar las consecuencias de la evasión impositiva percibida por los grupos de interés. El evento citó a multitud de empresarios para debatir, entre otros aspectos, cuál es el daño de la publicidad negativa sobre impuestos y cómo deberían abordar las compañías esta cuestión. Según las conclusiones de dicho encuentro, la presión que ejerce el consumidor es ahora la cuarta razón considerada por las empresas para mejorar su contribución impositiva, cuando tradicionalmente era la décima.

- **Sueldos inflados**

Deborah Hargreaves, directora del High Pay Centre, asegura que la crítica a los «sueldos inflados» de los altos directivos se ha trasladado desde los activistas externos al interior del negocio y son los propios accionistas, empleados y proveedores quienes critican ahora dicho comportamiento. Afirmar, además, que «lo que ha causado mayor daño a la reputación de las empresas y el libre mercado en los últimos años no han sido los activistas contra el G20 o los movimientos *Occupy*, sino la avaricia de aquellos que se aseguran recompensas por fracasar en demasiadas de nuestras grandes empresas». A la indignación de la opinión pública por esas inmerecidas recompensas, se une el hecho de que se haya agrandado la brecha entre los sueldos de los directivos y el resto

de empleados, lo que según Hargreaves ha terminado de encender la mecha en el contexto de la crisis actual. En esta misma línea se han pronunciado Andrea Bonime-Blanc, Jorge Cachinero y Beatriz Herranz, autores de *El Hit Parade de los riesgos reputacionales*, que abordan el tema desde una perspectiva más amplia denominada «riesgos de liderazgo». El texto señala al sistema bancario español y recuerda que sus ex máximos ejecutivos «están todavía solventando sus responsabilidades societarias, mercantiles y penales por su comportamiento al frente de dichas organizaciones». Así, podemos ver claramente como los riesgos reputacionales asociados al comportamiento de muchos ejecutivos «han transformado completamente el sector» haciendo incluso desaparecer muchas de estas organizaciones.

- **Valor de cotización**

William Lawes y sus investigadores en Freshfield analizaron el impacto de las crisis sobre el precio de cotización de un total de 78 compañías, entre 2007 y 2012. A partir de este trabajo, determinaron que las crisis reputacionales tenían un efecto a largo plazo en el valor de las acciones. Un año después de la crisis, los precios de las acciones no habían alcanzado los niveles previos en más de la mitad de las compañías analizadas. El estudio identifica variaciones del precio de la acción en el corto y el largo plazo en función del tipo de crisis y de si se trata de crisis externas a las empresas o internas y aseguran que «a largo plazo, el mercado es más indulgente con las empresas dañadas por una crisis externa».

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

# El alcance real de la reputación

Debemos plantearnos si las consecuencias de la pérdida reputacional son devastadoras para una empresa o sector o tienen un impacto relativo. En el momento actual, tras los sonados fracasos del abordaje reputacional, la pregunta adquiere mayor relevancia. Son varios los autores que defienden que después de la crisis, la reputación volverá a ser uno de los intangibles más valorados.

Jonathan Macey, autor del libro *La muerte de la reputación. Cómo la integridad ha sido destruida en Wall Street*, que todavía no ha sido traducido al español, defiende que para evitar un colapso en el sector, la reputación tendrá que volver al centro de las relaciones empresariales.

Tal y como explica Macey, los intermediarios (auditores, agencias de calificación y *rating*) del sector financiero eran necesarios para orientar a los inversores en la adquisición de productos y avalar la fiabilidad de las cuentas de una empresa. La reputación era la única garantía de dichos intermediarios. Sin embargo, cuando se obligó legalmente a las empresas a obtener *ratings*, auditarse, etc., los intermediarios dejaron de necesitar cuidar su reputación y se permitieron auditorías menos rigurosas para reducir costes. Además, el autor cita otras malas prácticas, como equipos que trabajan exclusivamente para un cliente y buscan el máximo beneficio de esa relación o bufetes, bancos de inversión, auditoras de cuentas, y directivos que saltan de un barco a otro porque la reputación de los individuos ha quedado desligada de la de sus compañías (algo que el autor atribuye a la separación entre propiedad de la firma y la gestión).

Sin embargo, tras la crisis, el autor asegura que la reputación ha recuperado su peso y afirma que «o el sector financiero colapsa y desaparece o van a tener que presentarse intermediarios reputados para que el departamento financiero de cualquier compañía se plantee una transacción con ellos».

Si esto es así, ¿por qué muchos prefieren no cambiar sus prácticas y arriesgarse a perjudicar su reputación? Un ejemplo es el que brinda el sociólogo Paolo Campana en el análisis del caso Parmalat publicado en *Reputation Magazine*, revista de la Escuela de Negocios Saïd, de la Universidad de Oxford. El investigador reflexiona sobre por qué se dan casos tan flagrantes como el de Parmalat —una empresa familiar que maquilló un enorme agujero financiero durante años— en los que la amenaza de una mala reputación no es suficiente para frenar el mal comportamiento de los directivos ejecutivos. Se asume que la reputación es un activo muy valioso, pero la tesis de Campana cuestiona que la reputación tenga peso real y funcione como un elemento disuasorio del mal comportamiento. Alternativamente, propone medidas de gestión que beneficien a los directivos y busquen un equilibrio entre los incentivos y el control.

Otro autor, Stephen Brammer, cuestiona en esa misma publicación lo que él denomina «ortodoxias mantenidas en el tiempo», tales como que el precio de las acciones sea un indicador de la reputación. Para él, la «irresponsabilidad corporativa» solo daña la reputación de manera significativa cuando afecta directamente al consumidor.

A lo anterior, Jonathan Doh añade que el impacto de un evento sobre la reputación de la compañía será mayor cuanto más altas sean las expectativas que haya sobre su responsabilidad corporativa.

En este ámbito, si se piensa en la reputación como un valor más sólido, destacan especialmente las empresas familiares, que gozan de una mayor estabilidad reputacional frente a sus grupos de interés. El peso de los valores de cohesión y lucha que se atribuyen a las familias y se asocian a estas empresas sigue por encima del que se atribuye a una compañía sin el atributo de familiar, según señalan los investigadores Peter Jaskiewicz y David Deephouse.

La tesis doctoral de Ángel Alloza, director de Corporate Excellence, puso a prueba la hipótesis de la equivalencia métrica de Pulse y demostró que las organizaciones pueden contar con un único indicador global de reputación con equivalencia métrica independientemente del sexo, edad o nivel educativo de las personas que evalúan una organización, de las diferencias culturales (población general de distintos países) y del sector de actividad de la organización.

Tener una métrica global de reputación es un requisito indispensable para poder integrar en el cuadro de mando del alto nivel de las organizaciones un único indicador de la reputación de la organización. Esta investigación ha demostrado que Pulse permite medir la reputación global, así como su evolución a lo largo tiempo y compararla con otras organizaciones, entre diferentes segmentos de población, diferentes *stakeholders*, diferentes sectores de actividad y diferentes países.

De acuerdo a Reputation Institute, las diez tendencias que marcarán la gestión de la reputación en los próximos años son:

1. Saber quién eres y agarrarte a ello. Las organizaciones deben desarrollar una narrativa auténtica basada en su verdadero propósito y, una vez establecido, agarrarse a él.
2. Las consecuencias de la revolución del big data. En 2020, el big data dominará la forma en que las compañías gestionan su reputación.
3. La gestión de la reputación es un viaje largo que requiere paciencia personal y organizacional. Las organizaciones que utilizan indicadores de largo plazo como la reputación toman mejores decisiones.
4. El *Chief Communications Officer* liderará la gestión de la reputación en 2020.
5. Los empleados serán los embajadores de la reputación.
6. La gestión de la reputación incrementará el valor del negocio.
7. Los grupos de interés se incrementarán en número y en influencia. El poder de las redes sociales incrementará y amplificará significativamente la voz y poder de los *stakeholders*.
8. Los mensajes personalizados serán la norma. Para poder llegar a sus grupos de interés, las empresas deberán comunicarse de forma personal y no masivamente.
9. La reputación del sector tendrá un impacto en la reputación de las organizaciones de forma individual.
10. La relevancia social ayudará a las empresas, productos y servicios a destacar.

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

# Crece la investigación en reputación

El problema a la hora de investigar la reputación ha sido siempre la falta de definición y la falta de literatura al respecto. Así lo manifiestan los profesores Carreras y Alloza al tratar el trabajo de investigación de Steven Wartick en 2002 sobre reputación corporativa, en el que aparecía una confusión de métricas considerable a la hora de abordar este fenómeno.

Pero el contexto cambia y la envergadura actual de la investigación sobre reputación ya permite considerarla tendencia, según demostraron tanto en el simposio anual sobre Reputación que organiza la Universidad de Oxford, como en el que organiza The John Madejski Centre for Reputation de la Henley Business School. En ambos eventos quedó

patente el interés en investigar más sobre este intangible y su creciente prominencia en un número mayor de disciplinas. Las redes de comunicación digitales han tenido un papel fundamental en este sentido, ya que facilitan la cercanía entre los investigadores y el intercambio de ideas y las sinergias en la evolución analítica reputacional. Según se defendió en el simposio, quedan todavía amplios horizontes por descubrir en el ámbito de la reputación, ya que, a diferencia de lo que ocurre en el plano personal, lograr una reputación sobre y atribuida por alguien es solo el comienzo en el mundo empresarial.

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

# Nuevas competencias para la función directiva

La complejidad de la gestión de los intangibles empresariales, especialmente la reputación, requiere de perfiles directivos sensibles a los retos y oportunidades que brindan este tipo de activos a las empresas, a su naturaleza cambiante y su evolución. Los directivos responsables de la gestión reputacional en una empresa tienen que concebirla como una pieza estratégica del negocio.

En *El papel de los CEO en la construcción de la reputación*, un artículo firmado por Corporate Excellence, se indica cuál es el rol de los consejeros delegados para proteger este intangible, y es que «desde la salida o sucesión no planificada, pasando por la definición de la visión y el resto de declaraciones corporativas, el envío de mensajes clave a los clientes, empleados y sociedad, hasta la superación satisfactoria de una situación de crisis, el rol de los consejeros delegados a la hora de impulsar y proteger la reputación es esencial para las compañías».

La Corporate Affairs Academy, institución que pertenece a la Escuela de Negocios de la Universidad de Oxford, apunta en su nuevo programa formativo a una mayor especialización de la función directiva encargada de los intangibles y la comunicación empresarial. Los asuntos corporativos —o *corporate affairs*— están tomando una importancia estratégica, ya que contribuyen a crear valor y proteger a la organización de múltiples riesgos. Por eso

mismo, el papel del CEO debería tener un carácter más integrador y mayor capacidad de *engagement* ya que es «responsable de lograr un mayor compromiso que contribuya a la atracción y retención del talento, que le permita ganar apoyos y contratos, y que contribuya a la consecución de las metas a largo plazo de la empresa y a su legitimidad en el sistema».

La gestión de la reputación de la empresa también se concibe como una de las funciones de los directivos de comunicación o CCO (*Chief Communications Officer*, en inglés), junto con las de pensamiento crítico, relaciones públicas y visión estratégica del negocio. Así lo planteó Roger Bolton, presidente de la asociación de directivos de comunicación estadounidense Arthur W. Page Society, durante la presentación del *Anuario de la Comunicación 2015*, elaborado por la asociación de directivos de comunicación Dircom España. Arthur W. Page Society explica en su trabajo *The Future CCO* que los directores de comunicación necesitan habilidades analíticas, comunicativas, interpersonales, de liderazgo y de gestión (Arthur W. Page Society, 2015) si quieren gestionar con éxito este intangible.

De acuerdo al informe de Brunswick y la European Association of Communication Directors (EACD) elaborado en 2015, el futuro de las comunicaciones se basa en «atravesar

el ruido» y tener en cuenta las siguientes realidades emergentes, que tendrán un profundo efecto en la profesión:

1. La combinación de medios sociales y comunicaciones digitales instantáneas implican transparencia. Las organizaciones se están dando cuenta de que cualquier cosa que está dentro del negocio puede de repente ser parte de la conversación exterior. Este hecho presenta riesgos y desafíos, pero también oportunidades. Organizar la función de comunicación alrededor de este hecho puede ser una potente herramienta para conseguir la diferenciación.
2. Con el tiempo, marca y reputación tendrán una gestión común por la facilidad con la que la información sobre una marca, sus productos y servicios, así como los temas reputacionales pueden ser descubiertos. Una gestión conjunta es el único activo capaz de reducir efectivamente los riesgos.
3. Los comunicadores utilizarán un compromiso directo y confiarán menos en intermediarios para difundir su mensaje. Puesto que la comunicación y el compromiso se orienta crecientemente hacia los canales sociales y digitales, las organizaciones construirán sus propios procesos y plataformas para difundir contenidos interesantes sin necesidad de intermediarios.
4. Las agencias cambiarán. Las agencias deberán alinearse para conseguir mayor consistencia e impacto y por lo tanto, necesitarán ser más colaborativas.

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

# Evolución de las métricas

Obtener KPI que muestren una fotografía real de la evolución de la reputación como activo para la empresa y la sociedad es un reto que se plantea ante cada nueva iniciativa reputacional que se lleva a cabo. Para resolver esa tensión permanente entre beneficiar a la sociedad o al negocio, las iniciativas sobre reputación no pueden desligarse del negocio y, por lo tanto, deben estar vinculadas o contribuir de modo directo o indirecto con la cuenta de resultados. No obstante, el tinte cualitativo va ganando interés a la hora de inferir comportamientos y planear estrategias. Llegados a este punto, es importante mencionar los estudios culturales,

que promueven análisis más motivacionales de los grupos de interés, y pueden ser esenciales para marcar una hoja de ruta antes de pasar a la acción.

Así, la tendencia pasa por diseñar modelos de medición flexibles que proporcionen mayor responsabilidad, rigor y eficacia; que permitan establecer comparaciones relevantes y puedan ser utilizados con distintos grupos de interés.

Figura 8. Claves para medir la reputación

Vincular las iniciativas reputacionales con su impacto comercial. Para que un programa reciba financiación de forma continua es fundamental que esté vinculado a la generación de valor. Continúa siendo vital promover la aceptación y el compromiso unánimes de la alta dirección.

Desarrollar programas de reputación con un ROI visible, es decir, métricas de rendimiento relacionadas con la cuenta de resultados. Según Reputation Institute, menos de la mitad de los programas centrados en reputación incluyen este tipo de métricas. Asimismo, apuntan a la necesidad de desarrollar estrategias para obtener una ventaja competitiva.

Fuente: Reputation Institute

## TENDENCIAS EN REPUTACIÓN

# Ganar autoridad entre los *influencers*

La utilización de intermediarios en el campo del social media para conseguir que se hable de un producto o una marca se extiende cada vez más.

Los *influencers* tienen una gran capacidad para que su opinión cale y se amplifique, y las empresas son cada vez más conscientes de ello. Este término, acuñado sobre todo en el medio *online* se refiere a todos aquellos intermediarios que cuentan con un gran número de seguidores en redes sociales. Los *influencers* gozan de gran notoriedad y generan visibilidad sobre una empresa o producto. En este sentido, los expertos ponen el foco en la importancia de contar con alianzas y autoridad suficiente frente a ellos.

Merco, el monitor de reputación corporativa de referencia en España que se realiza desde el año 2000, incluyó en 2015 como público experto a los *influencers* y *Social Media Managers*, cuya opinión tiene el mismo peso que la de los Periodistas económicos.

Estos nuevos *trendsetters* se han convertido en una fuente fiable para individuos que buscan consejo o recomendaciones. Según

ha advertido Gillian Brooks, investigadora del Centro de Reputación Corporativa de la Escuela de Negocios Saïd Oxford, los *influencers* se denominan también «expertos percibidos» ya que generan confianza incluso cuando no son una fuente autorizada o versada sobre cierto tema o disciplina. Las dinámicas que intervienen en este fenómeno implican que la credibilidad del *influencer* esté sometida al escrutinio de sus seguidores, por lo que deben defender un tono personal y creíble, y no permitir que la empresa controle sus acciones y opiniones, al menos de modo evidente.

En todos los ámbitos existen *influencers* clave —líderes de opinión del sector y de la política— que determinan si una compañía va a tener éxito o no en el mercado. Ante eso, cada vez es más necesario incluir este perfil en su mapa de grupos de interés para profundizar y fortalecer las relaciones con ellos.



# 4

## Tendencias en Gobierno Corporativo

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

# Nuevo Código de Buen Gobierno

La aprobación en España, por parte de la CNMV, del nuevo Código de Buen Gobierno para sociedades cotizadas sitúa a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el seno de la gestión de la empresa y señala que la promoción de una política adecuada de responsabilidad social corporativa es facultad indelegable del Consejo de Administración, vinculándola a las funciones de la gestión directiva.

El Consejo de Administración de la compañía debe identificar y responder a los asuntos relevantes para la compañía desde el punto de vista de la RSC, identificando las expectativas y percepción de los grupos de interés y estableciendo canales de comunicación y diálogo con los mismos. Además, debe formular promesas y liderar el compromiso a la vez que se promueve una política de RSC. En tercer lugar, el Consejo de Administración debe supervisar la ejecución adecuada de la estrategia y política de la compañía en la materia, sin olvidar los riesgos extrafinancieros, el cumplimiento de los objetivos establecidos por la compañía plasmados en un plan estratégico, la supervisión y evaluación de la calidad de las relaciones con los grupos de interés concurrentes y la información elaborada en este ámbito (KMPG & SERES, 2015).

Para asegurar que los objetivos establecidos por la compañía se cumplen y generan valor para la compañía, debe implicarse a la alta dirección. Ya en una investigación de 2007, Craig Mackenzie, de la Universidad de Edimburgo, identificó seis claves para los

Consejos a la hora de administrar y promover la RSC:

1. Revisar las prioridades en materia de RSC.
2. Identificar y monitorizar riesgos no financieros.
3. Establecer políticas y estándares.
4. Monitorizar el cumplimiento de la RSC.
5. Revisar los informes de RSC y las acciones de la compañía.
6. Supervisar la acción social corporativa.

El nuevo Código también hace referencia a esas funciones del Consejo de Administración en materia de RSC. Según el principio de «cumplir o explicar», se exige a las empresas que publiquen un informe sobre la política de la compañía en la materia y señala la conveniencia de atribuir funciones específicas a una comisión especializada encargada de la supervisión de la política de responsabilidad social corporativa, el seguimiento de la estrategia y la evaluación de su grado de cumplimiento, «dada la relevancia de las cuestiones relativas al gobierno corporativo y a la responsabilidad social corporativa». Así, este organismo puede ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos o una comisión ad hoc de gobierno corporativo y responsabilidad social, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida.

El Principio 24, específico sobre RSC, indica que «la sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa como función indelegable del Consejo de Administración, ofreciendo de forma transpar-

ente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados». Las tres recomendaciones específicas en materia de RSC son:

- Que se incluya la política de RSC junto con las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta como materia para que supervise alguna de las comisiones.
- Que exista una política de RSC que incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés.
- Que se informe de los asuntos relacionados con la RSC en un documento separado o en el informe de gestión a partir de alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente.

Además, el Código recomienda que el Consejo de Administración procure conciliar el propio interés social con los intereses legítimos de sus empleados, proveedores, clientes y con el resto de grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la sociedad y en el medio ambiente (Garrigues, 2015).

Con estos principios y recomendaciones de RSC, se incrementan las exigencias para una conducta ética y responsable de las empresas. La RSC se convierte, en consecuencia, en una guía de actuación de los órganos de administración de las empresas en materia de transparencia, ejemplaridad y buen gobierno.

### **Ética en la gestión y transparencia de las prácticas de RSC**

En el último informe de *Fraude y corrupción España 2015* de EY, se ponía de manifiesto que siete de cada diez directivos alertan sobre sobornos y corrupción como el *modus operandi* habitual en los negocios en España. En febrero, el barómetro del CIS situaba la corrupción como el segundo problema para los españoles, solo por detrás del paro.

El Nuevo Código de Buen Gobierno impulsa abiertamente la ética y la transparencia dentro de los gobiernos de las empresas. En este sentido, el Código desarrolla cuestiones contenidas en la reforma de la Ley de Sociedades, que motivan un seguimiento más exhaustivo de la conducta de los miembros de la dirección y una mayor calidad ética.

La reforma del Código amplía las funciones de los Comités de Auditoría a los que asigna responsabilidades de supervisión de los sistemas de control y gestión de riesgos (principio 21) e información financiera (principio 6). Exige además tres informes relativos al auditor: informe sobre la independencia del auditor, de funcionamiento de las comisiones de auditoría e informe de la comisión de auditoría sobre operaciones vinculadas.

En esa demanda de mayor transparencia, el Código requiere a las empresas informes de nombramientos y retribuciones, que se transmitan en directo las Juntas Generales a través de la web y se publique toda la información necesaria para evitar la discriminación de los accionistas minoritarios, entre otras medidas.

Para que lo anterior cobre sentido se introduce una nueva fórmula para facilitar que las empresas adopten sus recomendaciones y que ya hemos comentado anteriormente. El principio de «cumplir o explicar». Así, aquellas empresas que no cumplan con lo señalado deberán remitir a la CNMV una explicación relevante del porqué.

No obstante, parece que la tendencia de las empresas podría ser cumplir con esas recomendaciones, no solo en el ámbito de las sociedades cotizadas, a quienes se dirige el texto, sino tal vez por extensión al resto de empresas que lo tomen como modelo.

Por ejemplo, la CNMV publicó en 2009 un informe de seguimiento del anterior Código Unificado (2008) a partir de la información remitida por las propias empresas, que revelaba

un nivel de seguimiento «satisfactorio», pasando del 80,9 % en 2007 al 84,9 % en 2008.

En otra investigación independiente, publicada en 2010 en la Revista de Estudios Empresariales, bajo el título *El Código Unificado de Buen Gobierno: Su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables*, se analizaba que en promedio, las empresas declararon seguir en un 83,40 % las recomendaciones de forma íntegra, en un 9,95 % de forma parcial e ignorarlas en un 6,65 %.

### Más diversidad en la alta dirección

Sea tendencia o reivindicación histórica, el Código de Buen Gobierno para Sociedades Cotizadas señala que debe existir diversidad de conocimientos, experiencias y género en la alta dirección, entendida como diversidad. Marca, además, el objetivo de un 30 % de consejeras para 2020. PwC (2014) señala cuáles deben ser los agentes clave para avanzar en igualdad y diversidad de género: los responsables de equipos, las empresas, las mujeres, los Consejos de Administración, los medios de comunicación, *headhunters*, escuelas de negocio y la Administración Pública. En un reciente estudio de McKinsey (2015) se analiza la contribución de la mujer al PIB global en 95 países, siendo esta del 37 % a pesar de representar el 50 % de la población global en edad de trabajar.

Junto a las barreras tradicionales de entrada de las mujeres en los Consejos de Administración, se encuentran las barreras culturales, la reciente incorporación al mercado laboral,

la falta de experiencia y una menor visibilidad en las redes de consejeros. Aunque las empresas sean cada vez menos discriminatorias e incluyan en sus valores estrategias de discriminación positiva, la sociedad sigue siendo discriminatoria en muchos sentidos, como ocurre con la divergencia en la asunción de responsabilidades entre la maternidad y la paternidad (Corporate Excellence, 2015).

En un estudio reciente llamado *Women Rising: The Unseen Barriers*, publicado por Herminia Ibarra, Robin Ely y Deborah Kolben, en Harvard Business Review, se pone de manifiesto que los esfuerzos de las empresas por lograr una mayor diversidad de género en posiciones de liderazgo fracasan. La conclusión de las autoras, según recoge Helena Ancos en el artículo *Código de Buen Gobierno: Cuotas para mujeres en los Consejos*, es que «las empresas no han atacado el problema de la incompatibilidad entre las percepciones sobre las características de la mujer y las cualidades y experiencias que suelen asociarse a los líderes».

El mismo artículo se hace eco de otra investigación *Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a Critical Mass?* en la que investigadoras alemanas ponen de manifiesto, a partir del análisis del rendimiento de 151 empresas, que la cifra del 30 % de cuota es la necesaria para que el efecto de sus actuaciones esté por encima del rendimiento de consejos masculinos.

## TENDENCIAS EN GOBIERNO CORPORATIVO

# Riesgos derivados del mal Gobierno Corporativo

### Remuneraciones y bonus

La tendencia en este apartado incluye conceptos no financieros, como impactos sociales y medioambientales, innovación o calidad y creación de valor en las nóminas, bonus y complementos de la alta dirección. En este sentido, según datos publicados por el diario Expansión, el 54 % de las empresas del índice S&P 500 vincula la remuneración de su consejero delegado y altos directivos a la sostenibilidad e incluyen en los cálculos aspectos como el impacto ambiental de las operaciones, la salud y la seguridad en el trabajo o el compromiso con los empleados. En el artículo se habla de Banco Popular, Enagás y Repsol como algunas de las empresas que han incorporado recientemente parámetros éticos, sociales y medioambientales al sueldo de los directivos. En el caso del Banco Popular, los consejeros ejecutivos recibirán el 105 % de su remuneración en función del fomento de las políticas de reputación, buen gobierno y responsabilidad social y ambiental, según recoge el diario económico. Por su parte, BBVA vincula el 10 % del bonus de sus 115.000 empleados a la puesta en práctica de negocios responsables<sup>1</sup>.

Esto puede relacionarse con el Nuevo Código, que incluye aspectos de la recomendación de la Comisión Europea como el diferimiento del pago de los componentes variables del sueldo.

Otra novedad es la introducción de cláusulas *clawback* en los contratos que los directivos

suscriben con las empresas. Este apartado es una de las recomendaciones del Nuevo Código y obliga a incluir en los contratos la posibilidad de que la sociedad pueda reclamar el reembolso de los componentes variables del sueldo de un consejero cuando el pago no se ajuste a las condiciones de rendimiento.

### Accionistas de largo plazo

La separación de propiedad y gobierno en el seno de las empresas motiva una gestión empresarial profesional pero también tentada por las malas prácticas. En 1776, Adam Smith hablaba ya de esta situación en su famosa obra *La riqueza de las Naciones*: «los directores [...] son administradores más bien del dinero ajeno que del suyo propio, no se puede en realidad esperar que lo controlen y administren con la misma atención constante con que los socios de una SL suelen controlar su propio dinero».

Un nuevo marco ético que integra el gobierno corporativo, la responsabilidad social y la sostenibilidad proporciona una base más sólida para el ejercicio de los valores morales y el razonamiento ético, y así lo defienden autores como Thomas-Clarke, en *Manual de Ética para el siglo XXI* de BBVA.

En este marco, la Unión Europea trabaja en la revisión de la *Directiva sobre Derechos de los Accionistas (Long-term Shareholder Engagement and Transparency)* de 2007,

<sup>1</sup> [http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-10-02/un-10-del-bonus-de-todos-los-empleados-de-bbva-depnde-de-que-hagan-banca-responsable\\_221814/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-10-02/un-10-del-bonus-de-todos-los-empleados-de-bbva-depnde-de-que-hagan-banca-responsable_221814/) (consultada el 18 de diciembre 2015).

una modificación que fue aprobada en julio de 2015 y que se someterá ahora a la revisión de los estados miembros antes de aprobar el texto definitivo. Entre las medidas contempladas destaca:

- Autorizar a los accionistas a votar sobre las retribuciones de los Consejeros, a fin de garantizar una adecuada transparencia y ligar las remuneraciones a los niveles de desempeño.
- Establecer la obligatoriedad para algunas grandes empresas de revelar información sobre decisiones fiscales, impuestos pagados y subvenciones públicas recibidas.
- Imponer a las empresas la implantación de mecanismos de gratificación a los accionistas de largo plazo mediante derechos de voto adicionales, incentivos fiscales, dividendos o participaciones de fidelidad. Los Estados miembros definirán el periodo de «largo plazo», que debe ser superior a dos años.

El debate exige que se profundice en el papel de los grandes accionistas y su responsabilidad para tratar de involucrar a los grandes fondos de inversión o fondos de pensiones en la compañía y adoptar prácticas sostenibles.

# 5

## Mapa de Tendencias y Conclusiones Principales

# Mapa de tendencias y conclusiones principales

A partir de las tendencias analizadas, las empresas están obligadas a tener «un liderazgo más colaborativo que competitivo», como señaló recientemente la economista Margareta Drzeniek-Hanouz. Es necesario evolucionar hacia nuevas formas de convivencia, nuevas formas de hacer y de distribuir, pues es la única vía para recuperar la confianza entre personas e instituciones.

Para trazar las líneas maestras de su política de sostenibilidad, las empresas deben plantearse qué tipo de empresas necesita hoy nuestra sociedad y qué tipo de sociedad contribuye hoy a construir nuestras empresas.

Las empresas son fundamentales en la sociedad en que vivimos y su futuro depende de si se considera un ciudadano corporativo y sus directivos se perciben como responsables directos de las mismas, por lo que la cultura de la sostenibilidad debe continuar creciendo y desarrollarse para integrarse en el seno de las empresas.

Necesitamos líderes con propósito, transformadores; líderes que inspiren y hagan realidad el cambio para aportar sentido y dirección a las vidas de los que lo hacen posible. El propósito puede ser simple y elocuente, poderoso y realizable, profundo y básico a la vez, pero por encima de todo tiene que sintetizar la razón clara de por qué la empresa existe y hace lo que hace. Un propósito diferenciador y auténtico ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si no existiese. Esa es la principal prueba, la

huella insustituible, de que se posee un gran propósito en beneficio de los demás.

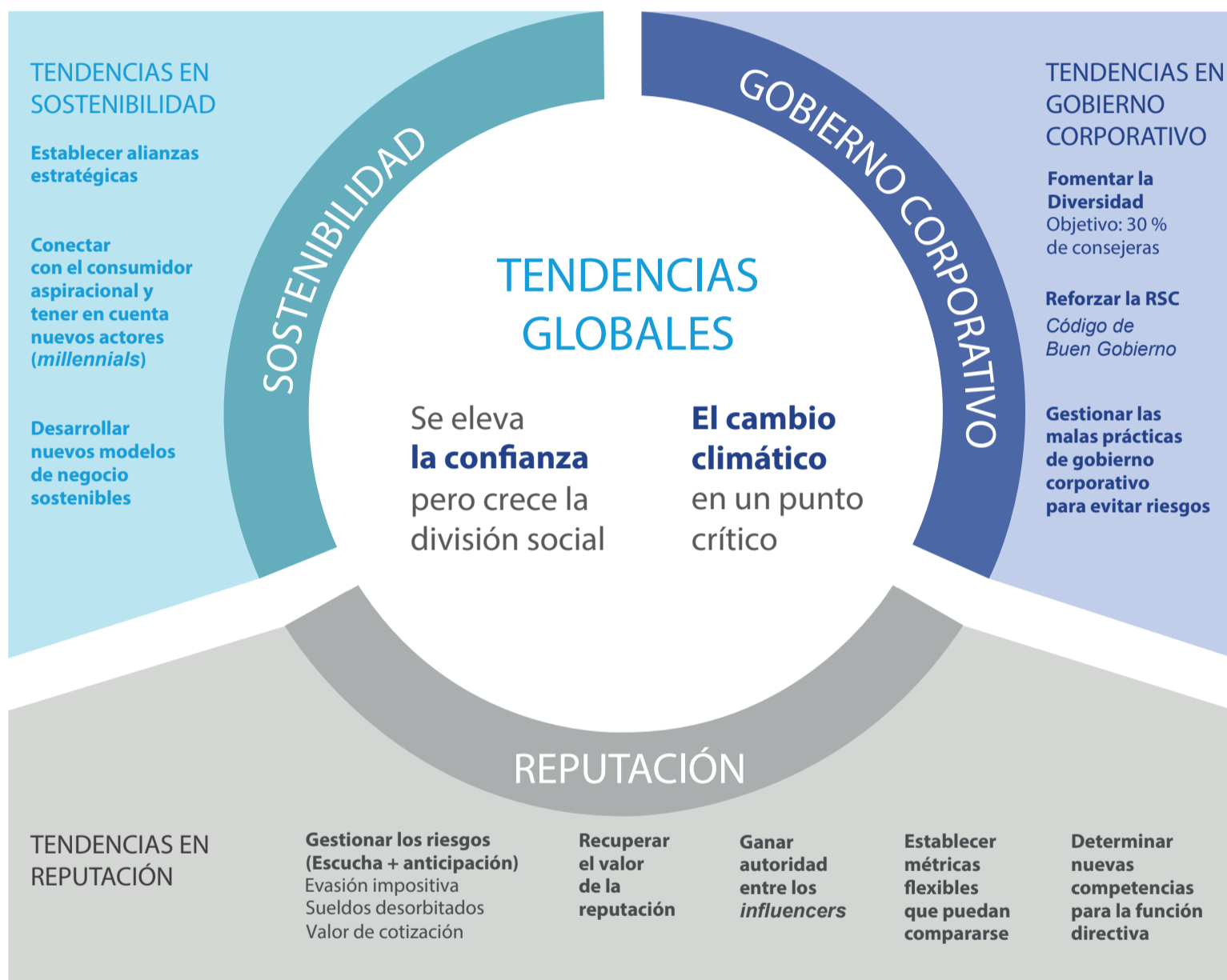
Corporate Excellence preparó un documento a partir de la obra *Grow: How ideals power growth and profit at the World's Greatest Companies* de Jim Stengel donde se recogen los cinco puntos clave para definir un gran ideal:

1. Entregar experiencias de felicidad a la gente: que les reconforten y les hagan sentir como en casa.
2. Conectar a las personas con el mundo: haciéndolas sentir parte de algo más elevado y superior.
3. Explorar con ellas nuevos horizontes: llevándolas más lejos y abriéndoles caminos desconocidos.
4. Evocar confianza y también vitalidad: reforzándoles su fortaleza interior y aportándoles seguridad.
5. Generar un impacto positivo en la sociedad: ayudándoles a retar el statu quo y a cambiar las cosas.

La grandeza del liderazgo no está en la grandeza de los resultados o los objetivos alcanzados, sino en la de las personas que los logran, en su identidad, carácter y autenticidad, así como en su autoconocimiento y sabiduría; el liderazgo es una cuestión, además de inteligencia lógico-formal y práctico-ejecutivo, de inteligencia socio-existencial (Corporate Excellence, 2014b).



Figura 9. Mapa de tendencias



Fuente: Elaboración propia

# Referencias

## Tendencias en Sostenibilidad

- ALLEN, N. (2015). *Bringing to life Patagonia's reason of being: digging dip into the supply chain*. [YouTube] Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1U0Fd9y>
- ATRAN, S. (2015). *Merrill Lynch Introduces New Sustainable Impact Multi-Asset Class Portfolios and an ESG Measurement Resource*. Bank of America [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1FL0TPm>
- BBMG & GlobeScan (2015). *Five Human Aspirations and the Future of Brands*. [En línea] Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: [http://bbmg.com/wp-content/uploads/2015/10/BBMG\\_FiveHumanAspirations.pdf](http://bbmg.com/wp-content/uploads/2015/10/BBMG_FiveHumanAspirations.pdf)
- BEMPORAD, R. (2015). *Meet the Aspirational: Shifting Sustainability from Obligation to Desire* [YouTube] Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1U0Futg>
- CLINTON, L. & WHISANT R. (2014). *Project Model Behavior Model Innovations for Sustainability*. SustainAbility [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1JSO7ou>
- CORPORATE EXCELLENCE (2015). *Millennials, los empleados del futuro y del presente*. Insights & Trends.
- DELOITTE (2015). *Millennial Survey Executive Summary 2015*. DTTL Global Brand & Communications [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1IlzCjG>
- DOWD, L. (2015). *Four Takeaways Responsible Business Summit Europe*. Ethical Corporation [en línea] Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1UYFaMP>
- EDELMAN (2015). *Trust Barometer 2015*. Edelman [en línea]. Última consulta: 15 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1mvJC5r>
- EDELMAN (2016). *Trust Barometer 2016*. Edelman [en línea]. Última consulta: 20 de enero de 2016. Disponible en web: <http://bit.ly/1PSgQrn>
- GUENTHER, C. & BRACKLEY, A. (2015) *The 2015 SustainAbility Leaders: A GlobeScan & SustainAbility Survey*. SustainAbility [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1PgYP8l>
- GUENTHER, C., BRACKLEY, A., BILGRAMI, R., & MARTINI, L. (2015). *10 Trends for 2015*. SustainAbility [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/13wj3aR>
- KLEIN, N. (2015). *Esto lo cambia todo. El capitalismo contra el clima*. Barcelona: Paidós Ibérica. ISBN: 9788449331022
- McKNETT, C. (2013). *The Investment Logic for Sustainability*. TED Conferences. Última consulta: 16 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1OjFrdY>
- NIELSEN (2014). *Doing well by doing good*. The Nielsen Company [en línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1j8bSwF>
- NIELSEN (2015). *Looking to achieve new product success? Listen to your consumers*. The Nielsen Company [en línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1gpH2PR>
- NIELSEN (2015). *The sustainability imperative*.

*New insights on consumer expectations.* The Nielsen Company [en línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1NIZpsY>

- ORDAZ, P. (2015). «El Papa acusa a empresas y Gobiernos del cambio climático» en *El País* [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1MKyE7v>
- ORDAZ, P. (2015). «El Papa acusa a empresas y Gobiernos del cambio climático» en *El País* [en línea]. Última consulta: 18 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1MKyE7v>
- SEIDMAN, D. (2013). *How. Por qué cómo hacemos las cosas significa tanto*. Madrid: Aguilar. ISBN: 9788403013780
- UNIDAD EDITORIAL (2015). *EXPANSIÓN analiza la RSC en la industria textil*. Unidad Editorial [en línea]. Última consulta: 15 de enero de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1QUZi1R>
- VERDÚ, D. (2006). «La generación Z quiere cambiar este mundo» en *El País*. 3 de mayo de 2006, p. 38.
- WHELAN, T. (2015). *6 Trends Driving Businesses to Double Down on Sustainability*. The Frog Blog [en línea]. Última consulta: 15 de junio de 2015. Disponible en web: <http://bit.ly/1K8ZY0z>
- WILKINSON, R. & PICKETT, K. (2015). «Climate change is killing us. We must use the law to fight it» en *The Guardian* [en línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: [http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jun/24/climate-change-law-fight-claim-the-sky?CMP=fb\\_gu](http://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jun/24/climate-change-law-fight-claim-the-sky?CMP=fb_gu)

### Tendencias en Reputación

- [sin autoría reconocida] (2013). «Research

Focus: Family firms» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 7, p. 11.

- [sin autoría reconocida] (2013). «Grey areas – irresponsible corporations and reputational dynamics» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 9, pp. 8-9.
- [sin autoría reconocida] (2013). «Special Report: tax and reputation conference» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 07, p. 3.
- [sin autoría reconocida] (2015). «Corporate affairs: Insights, Opportunities and Challenges» en *Reputation Management*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 12, pp. 10-11.
- [sin autoría reconocida] (2015) «Reputation Symposium 2013» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 8, pp. 4-5
- ARTHUR W. PAGE SOCIETY (2015). *The New Chief Communications Officer: Influence Meets Engagement*. Arthur W. Page Society [en línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2015/09/Page-Society-Report-The-New-CCO-September-2015.pdf>
- BROOKS, G. (2015). «Research Focus. Online Influencers» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation, n.º 12, pp. 4-5.
- BRUNSWICK & European Association of Communication Directors (EACD) (2015). *The future of corporate communications: cutting through the noise*. [En línea]. Última consulta: 21 de diciembre de 2015. Disponible en

- web: <https://www.brunswickgroup.com/publications/surveys/future-of-corporate-communications/>
- CARRERAS, E., ALLOZA, A., & CARRERAS, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial. ISBN: 9788483567210
  - DEEPHOUSE, D. L. & JASKIEWICZ, P. (2013). «Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories» EN *Journal of Management Studies*, Vol. 50 (3), pp. 337-360.
  - DELOITTE (2014). *Global Survey on Reputation Risk*. DTTL Global Brand & Communications [en línea]. Última consulta: 20 de diciembre de 2015. Disponible en web: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx\\_grc\\_Reputation@Risk%20survey%20report\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf)
  - ENGSKOW, K. (2013). «Corporation Tax» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 3, pp. 8-9.
  - HARGREAVES, D. (2013). «Viewpoint: is senior executive pay a threat to reputations?» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 7, p. 8.
  - LAWES, W. (2013). «Analysis: public company reputational crises» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 3, p. 3.
  - MACEY, J. (2013). «In Their Own Words: Why reputation died on Wall Street» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 7, p. 10.
  - MERCO (2015). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Merco [en línea]. Última consulta: 15 de enero de 2016. Disponible en web: [www.merco.info](http://www.merco.info)
  - REPUTATION INSTITUTE (2015). *Retos y Oportunidades*. [En línea] Última consulta: 20 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://reputationinstitute.es/reputation-challenges/category/retos-y-oportunidades>.
  - VERGNE J.P. (2012). «Stigma in the arms industry» en *Reputation Magazine*. Oxford: Oxford University Centre for Corporate Reputation n.º 8, pp. 3-4.

### Tendencias en Gobierno Corporativo

- ANCOS, H. (2015). *Código de Buen Gobierno: Cuotas para mujeres en los Consejos*. Ágora [en línea]. Última consulta 20 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://agorarsc.org/codigo-de-buen-gobierno-cuotas-para-mujeres-en-los-consejos/>
- CLARKE, T. (2011). *La toma de decisiones comerciales es un ejercicio moral. Valores y Ética para el siglo XXI*. BBVA [en línea] Última consulta 20 de diciembre de 2015. Disponible en web: [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/%C3%89tica-valores-y-gobierno-corporativo\\_Thomas-Clarke.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/%C3%89tica-valores-y-gobierno-corporativo_Thomas-Clarke.pdf)
- CORPORATE EXCELLENCE (2014). *Cómo lograr un alto crecimiento y éxito financiero a partir de un elevado ideal del marca*.
- CORPORATE EXCELLENCE (2014). *Por un liderazgo basado en valores y en la calidad humana: cuando ética y eficacia avanzan juntos*. Documentos de Estrategia L14/2014.
- CORPORATE EXCELLENCE (2015). *Diversidad y liderazgo*. Insights&Trends.
- ERNST & YOUNG (2015). *7 de cada 10 directivos alertan de que sobornos y*

- corrupción son el modus operandi habitual en los negocios en España.* EY [en línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://www.ey.com/ES/es/Newsroom/News-releases/News-EY-encuesta-fraude-2015>
- FERNÁNDEZ, D. (2015). «Saltarse el código de buen gobierno no será tan fácil para las cotizadas» en *El País* [en línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: [http://economia.elpais.com/economia/2015/02/24/actualidad/1424807392\\_563582.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/02/24/actualidad/1424807392_563582.html)
  - GARRIGUES (2015). *Recomendaciones específicas en materia de Responsabilidad Social Corporativa del nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas, Gobierno corporativo y Responsabilidad Corporativa.* [En línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: [http://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/recomendaciones-especificas-en-materia-de-responsabilidad-social-corporativa-del-nuevo](http://www.garrigues.com/es_ES/noticia/recomendaciones-especificas-en-materia-de-responsabilidad-social-corporativa-del-nuevo)
  - KPMG & SERES (2015). *Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros.* [En línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/09/responsabilidad-social-corporativa-consejeros.PDF>
  - LÓPEZ, I. (2015). *La evaporación de la confianza.* Canvas Consultores. [En línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://www.canvasconsultores.com/blog/2015/02/17/la-evaporacion-de-la-confianza/>
  - MACKENZIE, C. (2007). «Boards, incentives and corporate social responsibility: The case for a change of emphasis» en *Corporate Governance*, Vol. 15 (5), pp. 935 – 943.
  - MCKINSEY (2015). *The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth.* McKinsey Global Institute [en línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: [http://www.mckinsey.com/insights/growth/how\\_advancing\\_womens\\_equality\\_can\\_add\\_12\\_trillion\\_to\\_global\\_growth](http://www.mckinsey.com/insights/growth/how_advancing_womens_equality_can_add_12_trillion_to_global_growth)
  - MEDINA, A. (2015). «Buen Gobierno Corporativo: Popular, Enagás y Repsol unen el bonus a la sostenibilidad» en *Expansión*. 22 junio de 2015, p. 13.
  - PETTIGREW, J.E., & REBER, B. H. (2013). *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, First Edition. Georgia: Craig E. Carroll. ISBN: 9781118335529
  - PwC & ISOTES (2015). *Inspirando. Casos de éxito en diversidad de género.* [En línea]. Última consulta: 22 de diciembre de 2015. Disponible en web: <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>
  - VELASCO, M., PUENTES, R. & VILAR, J. (2010). «El Código Unificado de Buen Gobierno: su nivel de seguimiento por empresas socialmente responsables» en *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época, n.º 2, pp. 99-113.



**© 2016, IE Business School**

IE Business School es un centro neurálgico de la formación en gestión dedicado a la promoción de la innovación y el espíritu emprendedor. Los programas de IE han asimilado los principales fenómenos que influyen al panorama actual de la formación empresarial: la globalización de la gestión, el impacto de las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje, la aceptación de la diversidad y de nuevos tipos de inteligencia entre los alumnos, así como el desarrollo de diversos fuentes y canales para transmitir el conocimiento.

[www.ie.edu](http://www.ie.edu)

**© 2016, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership**

Fundación empresarial creada por grandes empresas para profesionalizar la gestión integrada e integral de los intangibles y contribuir al desarrollo de marcas fuertes, con buena reputación y capaces de competir en los mercados globales. Su misión es la de ser el motor que lidere y consolide la gestión profesional de los activos y recursos intangibles como recursos estratégicos que guían y construyen valor para las empresas en todo el mundo.

[www.corporateexcellence.org](http://www.corporateexcellence.org)

**Aviso Legal**

Este documento es propiedad de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership y tiene por objetivo compartir el conocimiento empresarial sobre la gestión de la reputación, marca, comunicación, asuntos públicos, sostenibilidad, RSC, gobierno corporativo y métricas.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es titular de los derechos de propiedad intelectual sobre las imágenes, textos, diseños, o cualquier otro contenido o elementos de este producto y dispone de los permisos necesarios para su utilización, y por lo tanto, queda prohibida su reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin autorización expresa de su titular.