



PROPÓSITO y REPUTACIÓN

LAS EMPRESAS ANTE EL MUNDO POST-COVID

EL IMPACTO DE LO ALTAMENTE IMPROBABLE

CORPORATE
EXCELLENCE 
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP



 EUROPUBLIC



AGENDA

- 01 El porqué del modelo
- 02 Principales hallazgos
- 03 Propósito
- 04 Capacidades
- 05 Modelo de empresa con futuro



EL PORQUÉ DEL MODELO

En un escenario de crisis global sin precedentes **es más necesario que nunca identificar las capacidades sobre las que debe vertebrarse la empresa de futuro.**

■ ■ El problema de nuestro tiempo es que el futuro no es lo que solía ser ”

Paul Valéry

Un contexto adverso que se extiende más de lo previsto

KPMG

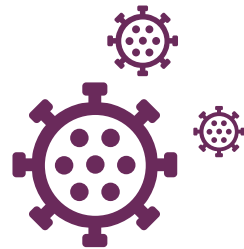
Perspectivas
España 2021

CEOE
Empresarios Españoles

50

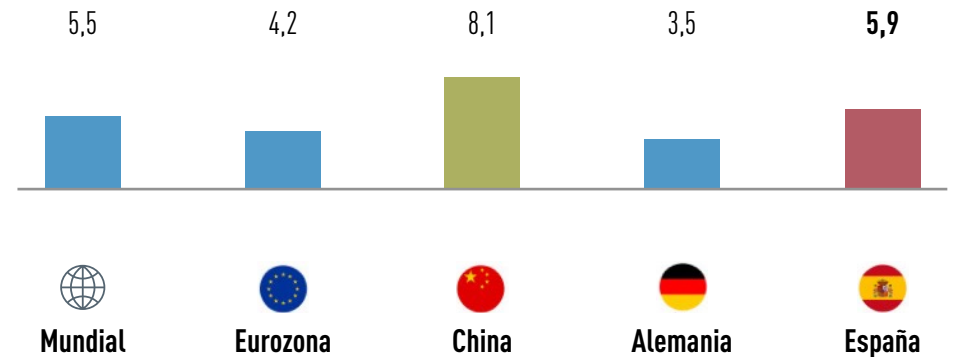
El Covid 19 dibuja un escenario complejo

- 73 % cree que la situación económica actual es mala o muy mala.
- 44 % cree que la situación de su empresa es sensible.
- 50 % ha aplicado ajustes en su plantilla.



2021

VARIACIÓN INTERANUAL PIB (%)
Proyecciones de crecimiento 2021



Fuente: FMI

El 61 % de los empresarios espera que su facturación aumente en 2021. Si bien la gran mayoría, considera que hasta 2022 no se alcanzarán los niveles previos a la pandemia

Fuente: CEOE

Un replanteamiento de la estrategia



Vuelta a los valores básicos y al propósito como ancla

COMPORTAMIENTOS



Evitar o mitigar la interrupción de operaciones
Aprovechar oportunidades

RECURSOS Y CAPACIDADES



Sobre los agentes económicos y su rol en la sociedad

EXPECTATIVAS

PROPÓSITO
Y VALOR
COMPARTIDO

Un replanteamiento de la estrategia



Vuelta a los valores básicos y al propósito como ancla

COMPORTAMIENTOS



Evitar o mitigar la interrupción de operaciones
Aprovechar oportunidades

RECURSOS Y CAPACIDADES



Sobre los agentes económicos y su rol en la sociedad

EXPECTATIVAS



Un replanteamiento de la estrategia



Vuelta a los valores básicos y al propósito como ancla

COMPORTAMIENTOS



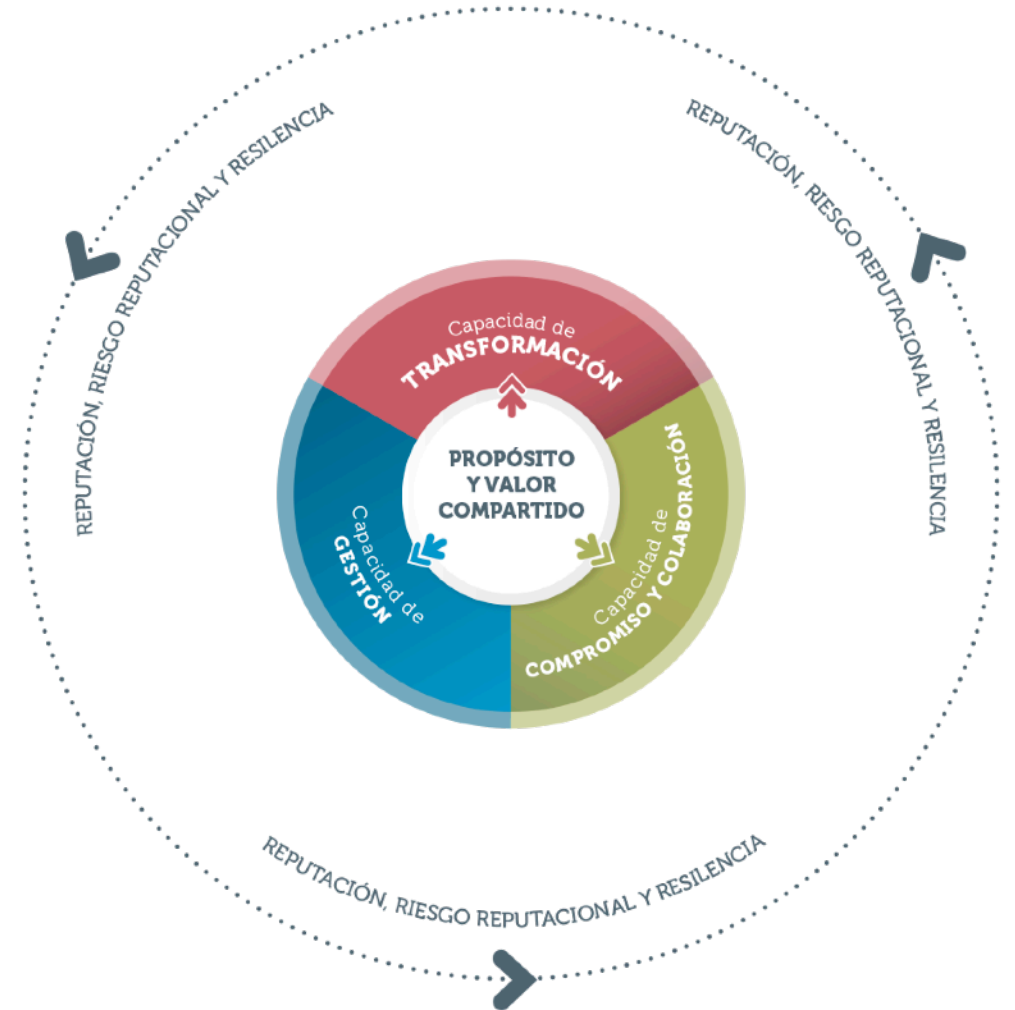
Evitar o mitigar la interrupción de operaciones
Aprovechar oportunidades

RECURSOS Y CAPACIDADES



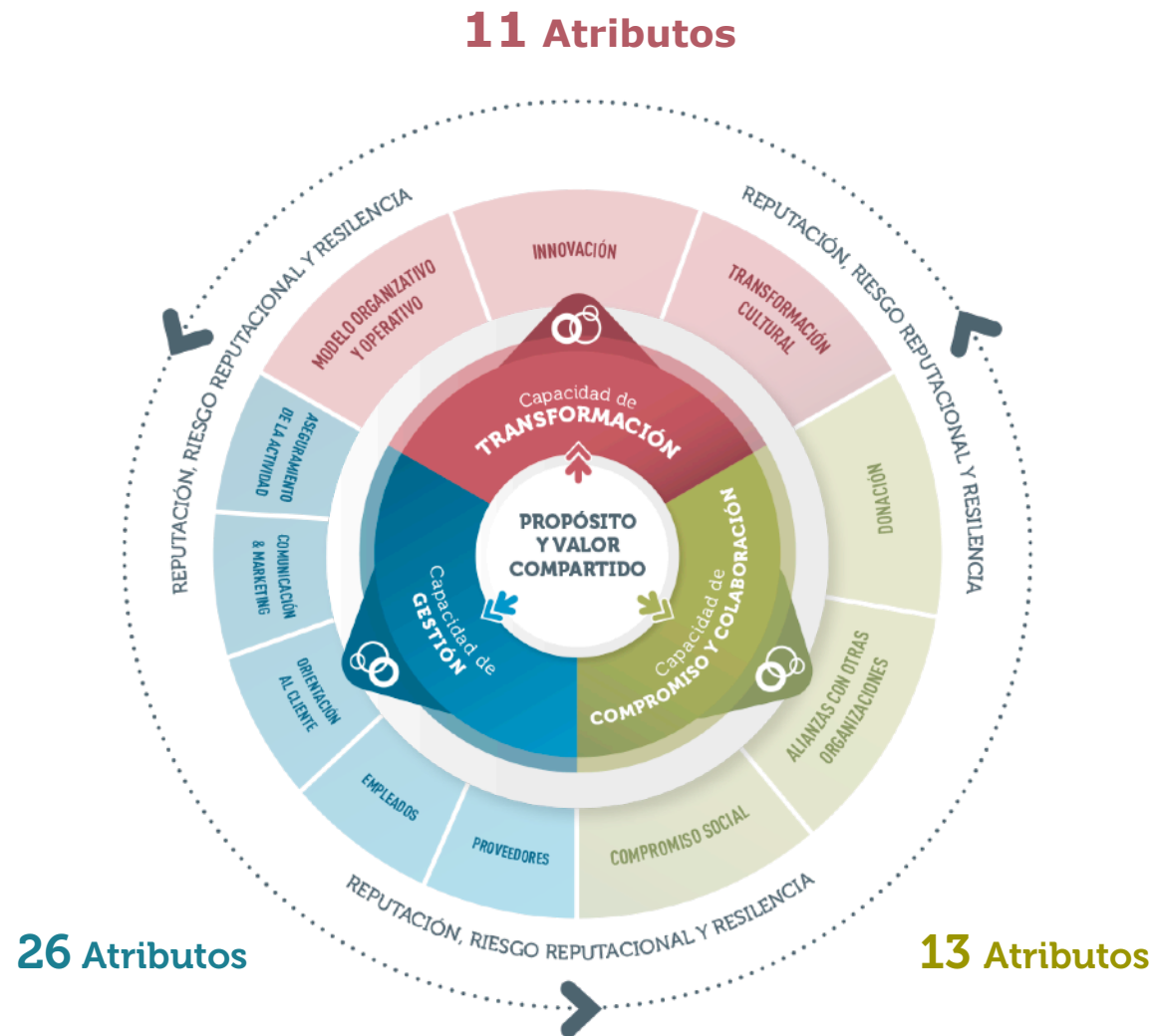
Sobre los agentes económicos y su rol en la sociedad

EXPECTATIVAS



Modelo Covid-19 y el rol de las empresas

En base a **información solicitada**, vía encuesta online, analiza la **intensidad de las actuaciones** de las empresas en las **diferentes capacidades y dimensiones**. Pone en valor el esfuerzo realizado e **identifica los aspectos prioritarios** sobre las que debe vertebrarse la empresa de futuro.





PRINCIPALES HALLAZGOS

Destacamos **10 hallazgos clave en la gestión realizada por las empresas**, que partiendo del propósito, recorren cada una de las capacidades.

Bases del Modelo de Empresa con Futuro



PROPÓSITO

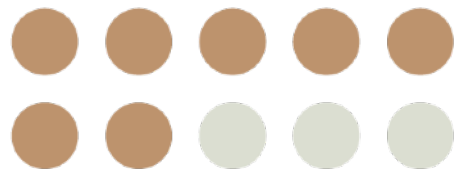
El propósito actúa como catalizador de las actuaciones de las empresas reforzando el reconocimiento que éstas reciben de sus diferentes grupos de interés



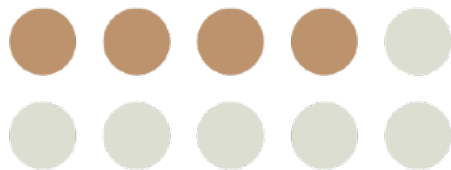
Propósito y valor compartido

Situaciones como la actual pandemia ponen a prueba el propósito de las organizaciones, desde su definición hasta su nivel de autenticidad, coherencia y articulación.

Ya no hay duda de que el propósito va más allá del retorno económico, **las empresas son clave en el proyecto de transformación social.**

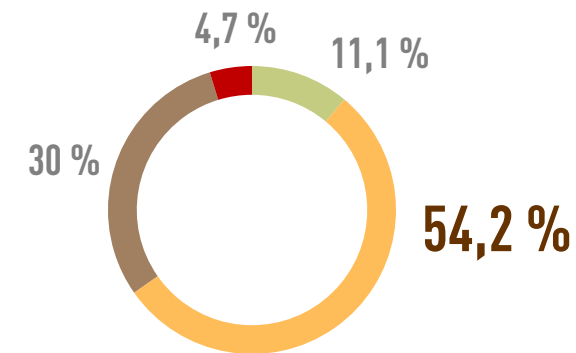


7 de cada 10 empresas tienen un propósito definido







4 de cada 10 lo tiene activado

En la situación actual
¿qué aspecto considera prioritario?



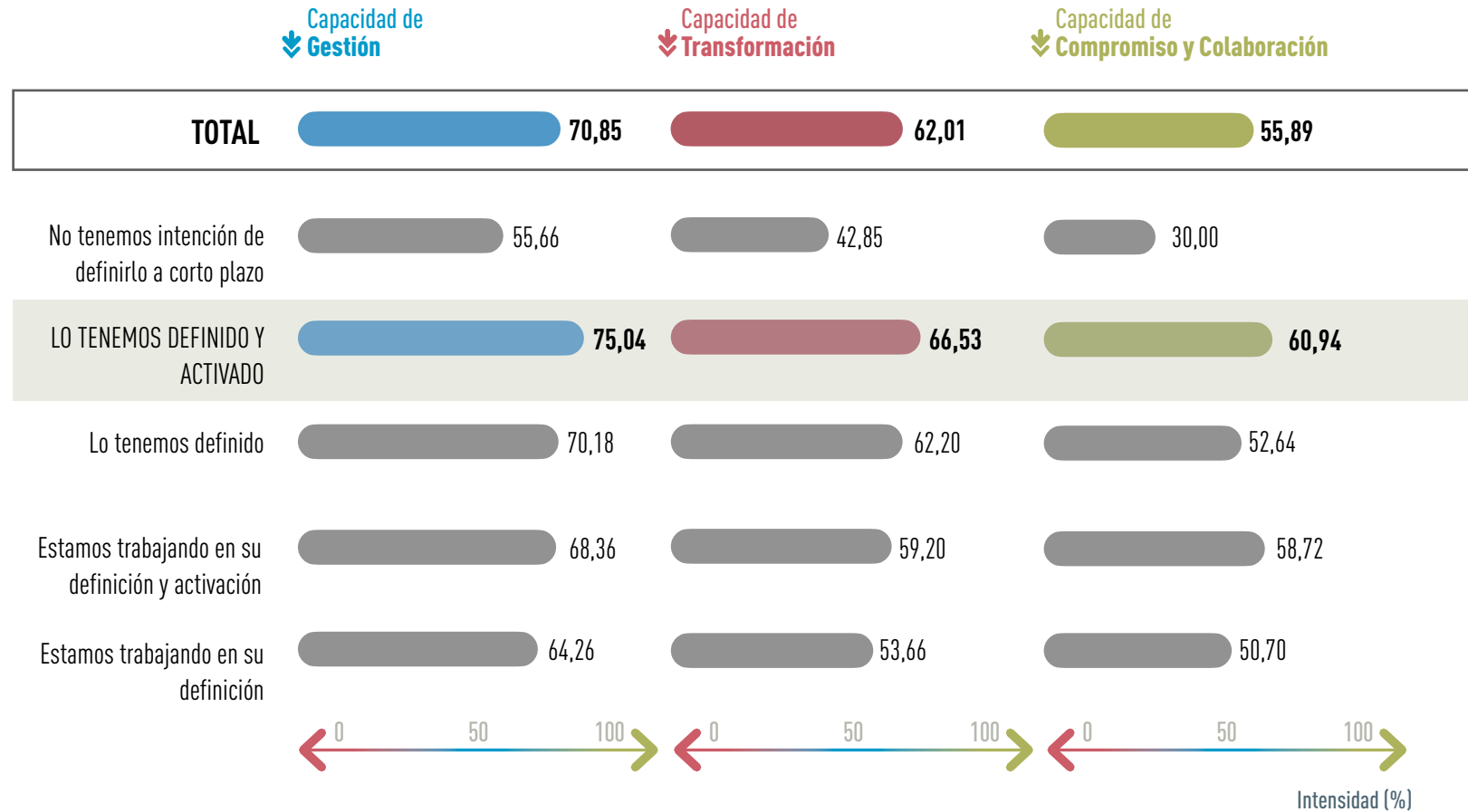
190 empresas

-  Asegurar objetivos con los accionistas
-  Buscar el equilibrio entre el beneficio para los accionistas y valor para la sociedad
-  Focalizarse en la creación de valor para la sociedad
-  Otros

Propósito y capacidades

El propósito incrementa la intensidad de las actuaciones en todas las capacidades.

¿Dispone su organización de un propósito corporativo o valores definidos?

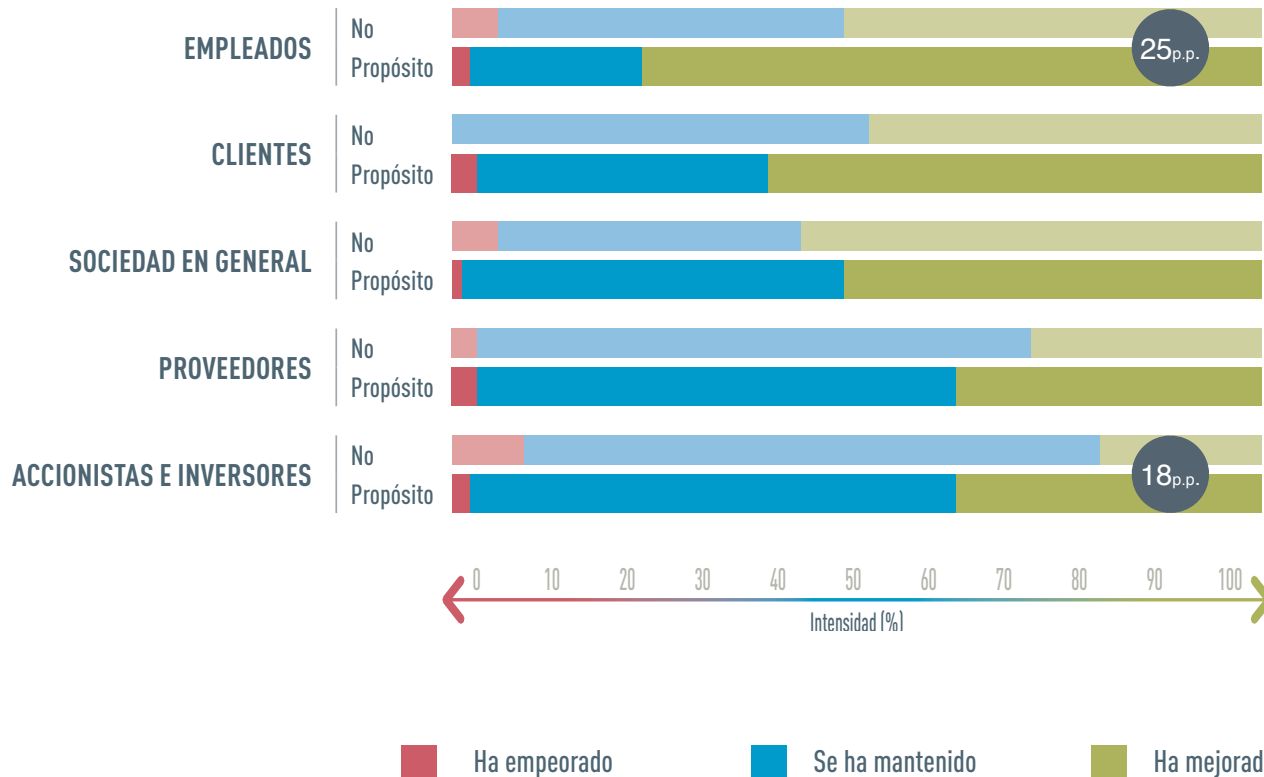


Propósito y reputación

El propósito refuerza la reputación en los principales grupos de interés.

¿Cómo cree que ha impactado, la respuesta de su empresa, en la reputación percibida por los grupos de interés?

EMPRESAS QUE NO TIENEN PROPÓSITO O ESTÁN EN ELLO VS. LAS QUE LO TIENEN



Las empresas consultadas **ven fortalecida su reputación ante los grupos de interés.**

Sin embargo, aquellas que disponen de propósito declaran una mejoría más relevante.

CAPACIDADES DEL MODELO



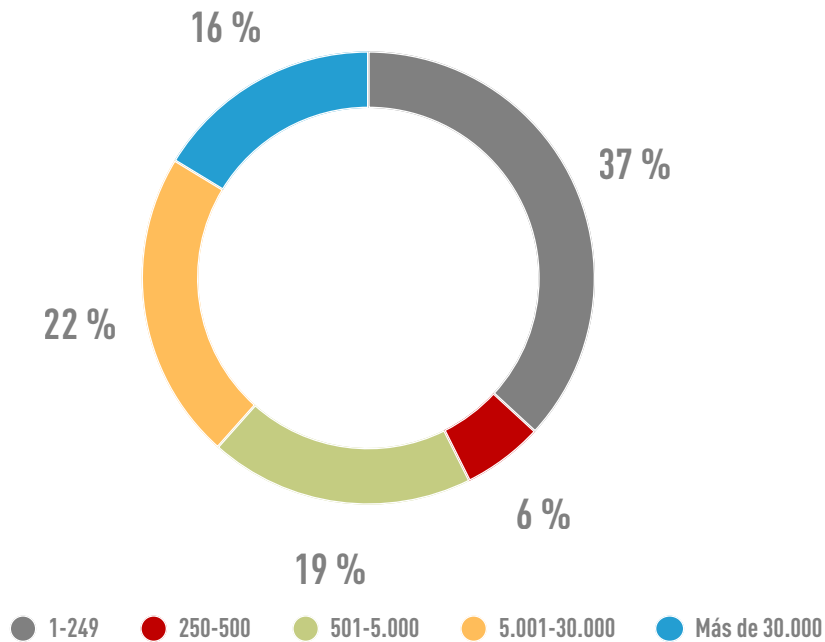
El modelo analiza la **intensidad de las actuaciones** y los aspectos prioritarios para construir una empresa de futuro

Capacidades del modelo

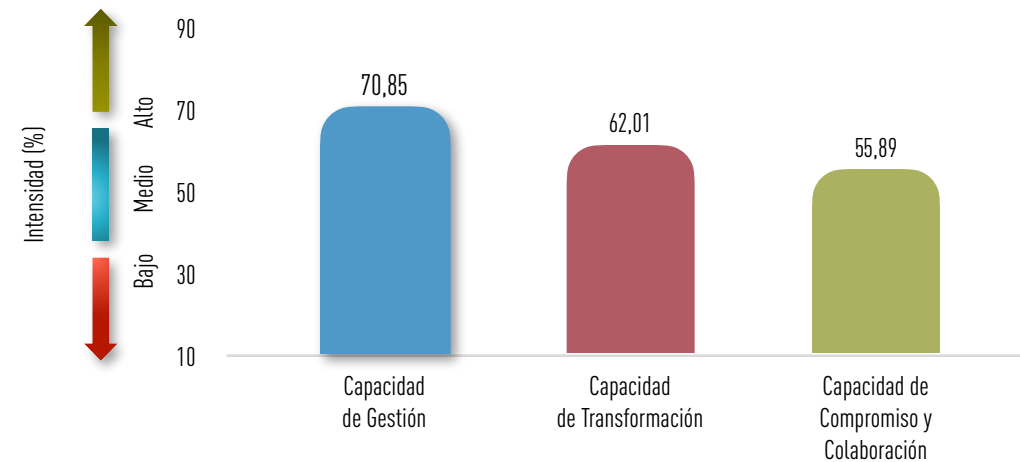


La capacidad de gestión, es el factor donde los **esfuerzos** han sido más intensos, si bien las diferencias entre las tres capacidades se atenúan según crece el tamaño de las empresas.

EMPRESAS PARTICIPANTES
POR NÚMERO DE EMPLEADOS



EMPRESAS ANTE EL COVID-19
INTENSIDAD DE ACTUACIONES POR CAPACIDAD DEL MODELO



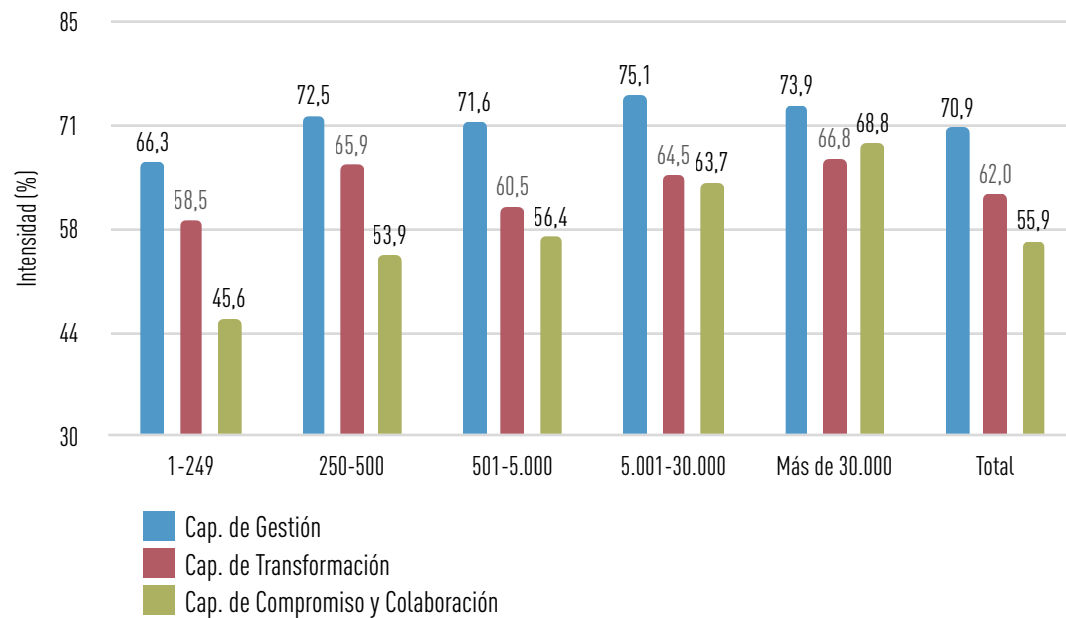
Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias en Capacidades: $\pm 1,64$

Capacidades del modelo

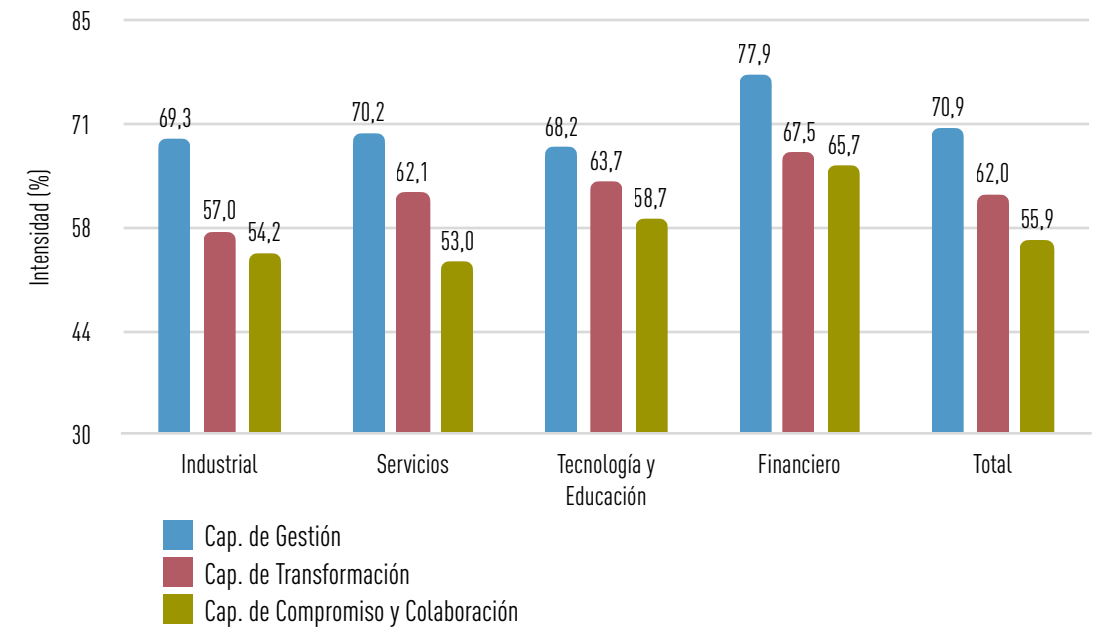


La intensidad de las actuaciones varía en función del **tamaño** de las empresas, siendo las de mayor tamaño las que han desarrollado acciones más intensas en las tres capacidades. Por **sectores**, destaca el sector financiero en las tres capacidades del modelo.

INTENSIDAD DE ACTUACIONES POR TAMAÑO DE EMPRESA (%)



INTENSIDAD DE LAS ACTUACIONES POR SECTOR (%)



Capacidad de Gestión

Aseguramiento actividad




- Garantizar la demanda
- Continuidad de la cadena de suministro
- Entrega producto & servicio
- Mantenimiento de servicios mínimos
- Suspensión de la actividad
- Optimización procesos y costes
- Identificación y mitigación riesgos

Comunicación y marketing

- Comunicación interna
- Publicidad y marketing
- Comunicación corporativa e institucional
- Comunicación con clientes
- Comunicación Accionistas e inversores
- *Advocacy de Stakeholders*

Orientación Cliente

- Disponibilidad del producto / servicio
- Garantizar plazos de entrega
- Nuevas formas distribución
- Garantizar liquidez de clientes
- Productos y servicios gratuitos

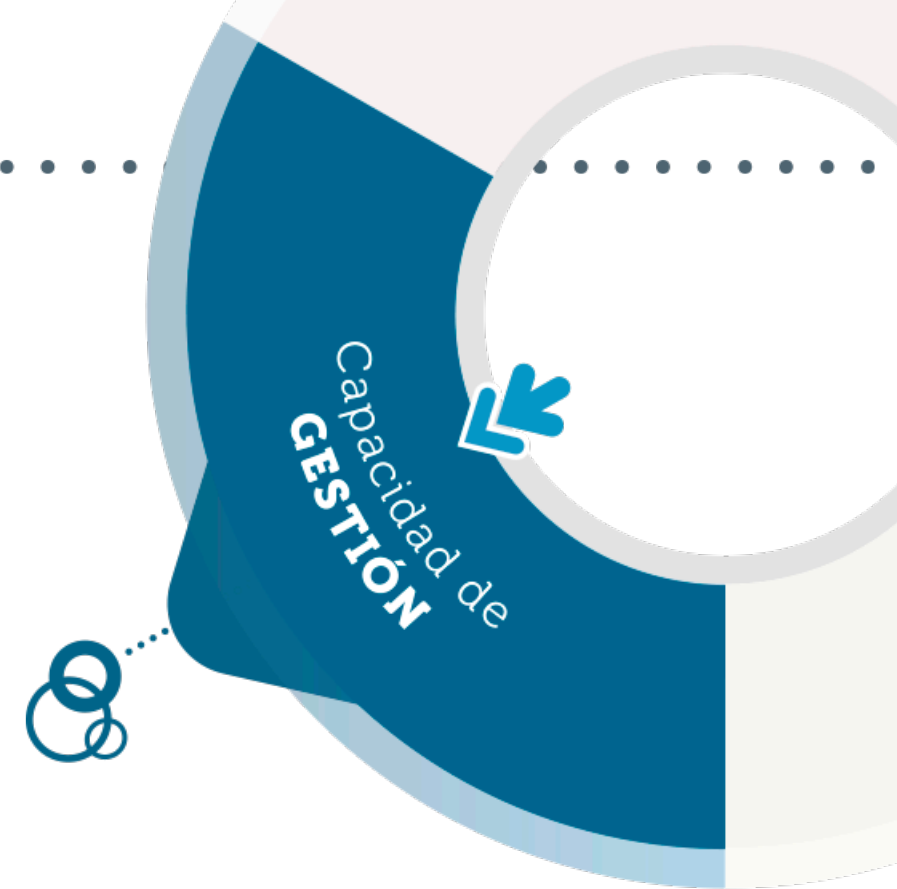
 **5 DIMENSIONES**
 **26 ATRIBUTOS**
 **Intensidad: 70,85%**

Compromiso con empleados

- Seguridad y salud de empleados
- Respeto salarial o mejora
- Garantizar puestos trabajo
- Involucración y motivación
- Impulso del voluntariado

Compromiso con proveedores

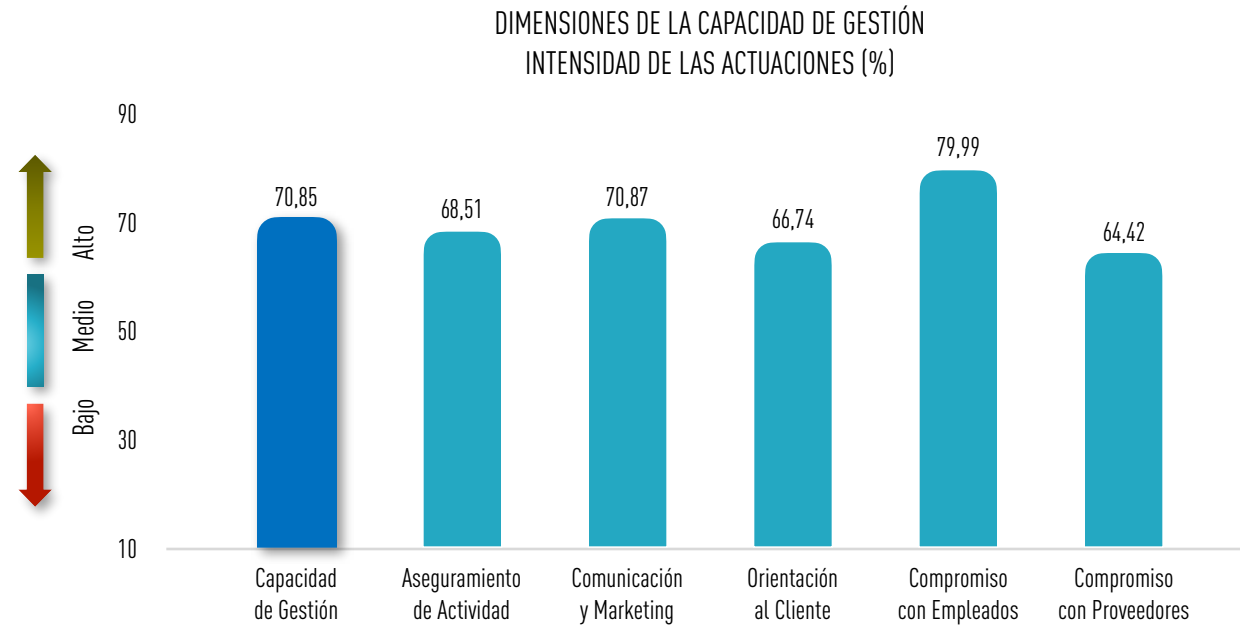
- Mantenimiento de compromisos con proveedores
- Liquidez a proveedores
- Incorporación nuevos proveedores





Evalúan la puesta en marcha de los **planes de continuidad** que han permitido dar respuesta a la materialización de una situación clasificada inicialmente como altamente improbable.

Las empresas del estudio que han puesto foco en la continuidad de negocio **declaran una mayor reputación percibida** por sus grupos de interés.

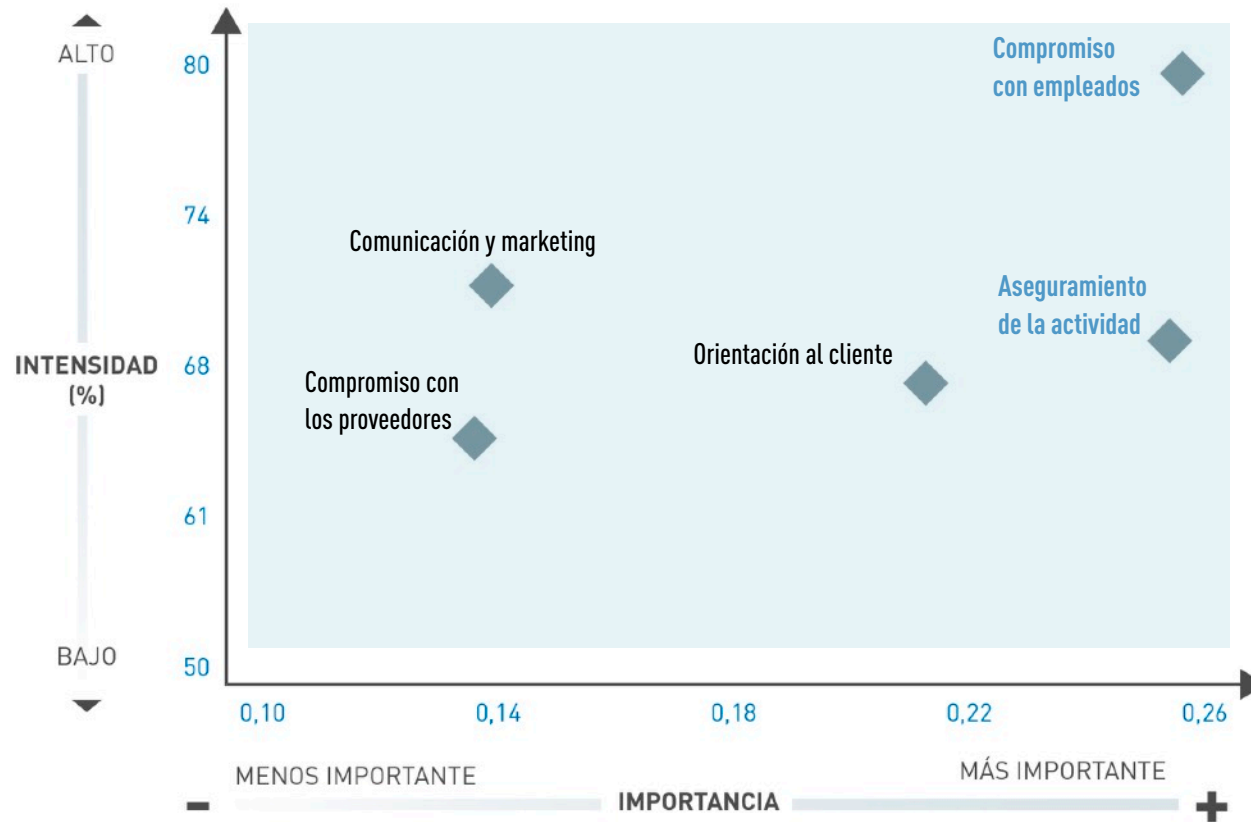


Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Priorización de dimensiones



CAPACIDAD DE GESTIÓN PRIORIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES



El compromiso con los empleados es donde se ha actuado más intensamente en este escenario de crisis. **La clave es la seguridad y la salud.**

Las empresas que priorizan el aseguramiento de la actividad, intensifican esfuerzos en la **seguridad y salud de empleados**, la **comunicación y la optimización de costes.**

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

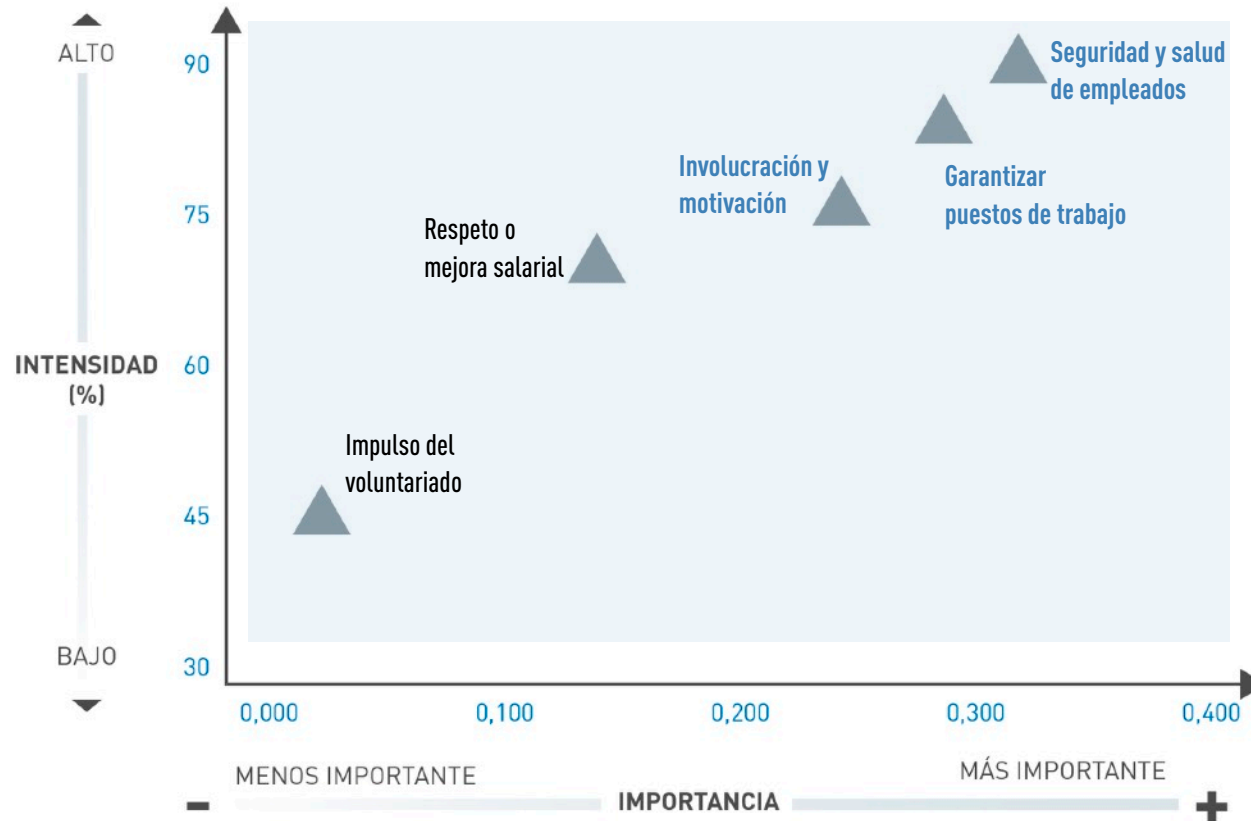
Dimensión Compromiso con el empleado



CAPACIDAD DE GESTIÓN

DIMENSIÓN COMPROMISO CON EL EMPLEADO

PRIORIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS



Las áreas de prevención han tenido un papel esencial en la gestión de la crisis **para garantizar la seguridad y salud de empleados, pero también de clientes y proveedores.**

El esfuerzo que han realizado las empresas para garantizar los puestos de trabajo ha sido determinante y fundamental para el aseguramiento de la actividad.

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Dimensión Aseguramiento de la actividad



CAPACIDAD DE GESTIÓN

DIMENSIÓN ASEGURAMIENTO DE LA ACTIVIDAD




PRIORIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS



Tres aspectos básicos para **el aseguramiento**, y **tras la reactivación** en situación de crisis son: **garantizar la demanda, entrega del producto y esencial la optimización de procesos y costes.**

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Capacidad de Transformación

 **3 DIMENSIONES**
 **11 ATRIBUTOS**
 **Intensidad: 62,01%**



Modelo organizativo

- Nuevas formas de trabajo
- Cambio temporal de modelo productivo
- Reestructuración de la retribución (directivos, empleados,...)
- Nuevos canales distribución/venta
- Inteligencia estratégica y nuevas perspectivas

Transformación cultural

- Nuevas formas de liderazgo
- Impulso de valores corporativos
- Adecuación cultura corporativa

Innovación

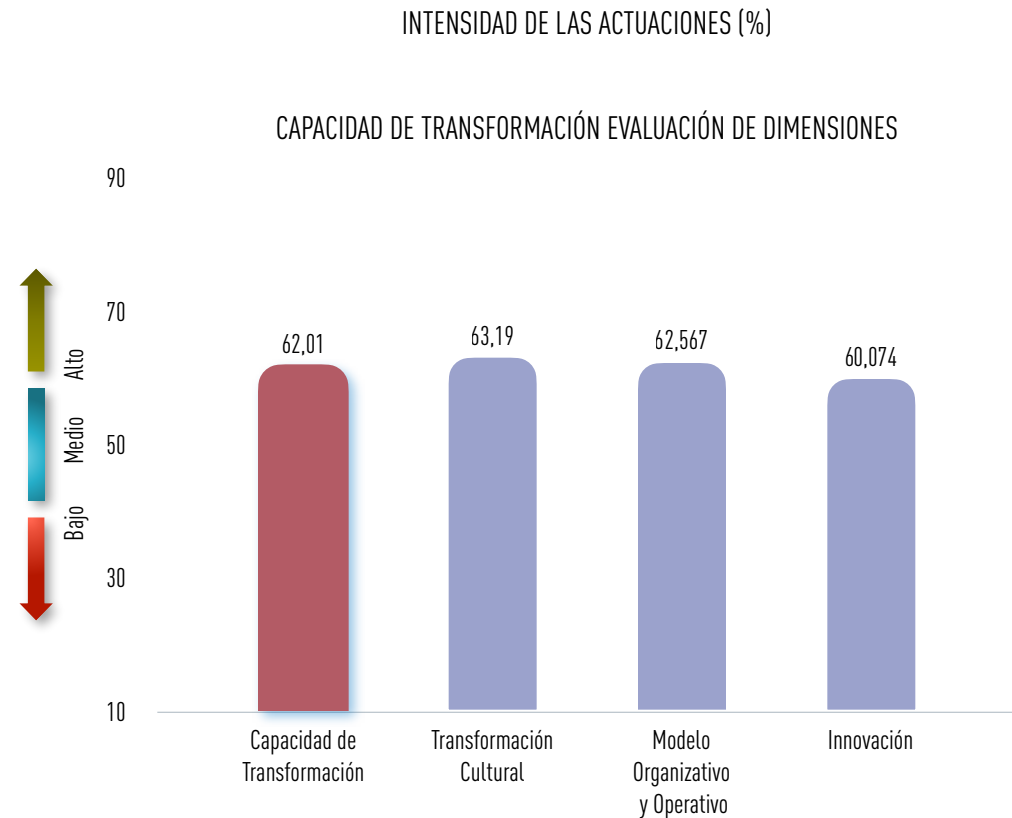
- Innovación de productos o servicios
- Fomento de investigaciones científicas
- Cocreación con grupos de interés

Dimensiones de Transformación



La capacidad de transformación es el segundo factor más trabajado por la mayoría de las empresas que conforman el estudio.

Si bien no hay diferencias importantes entre las dimensiones, destacar que las **empresas de más de 500** trabajadores ponen más foco en la transformación cultural, **mientras que las de menor tamaño** se centran en el modelo organizativo y la innovación.



Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones : $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Priorización de dimensiones



CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN PRIORIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES



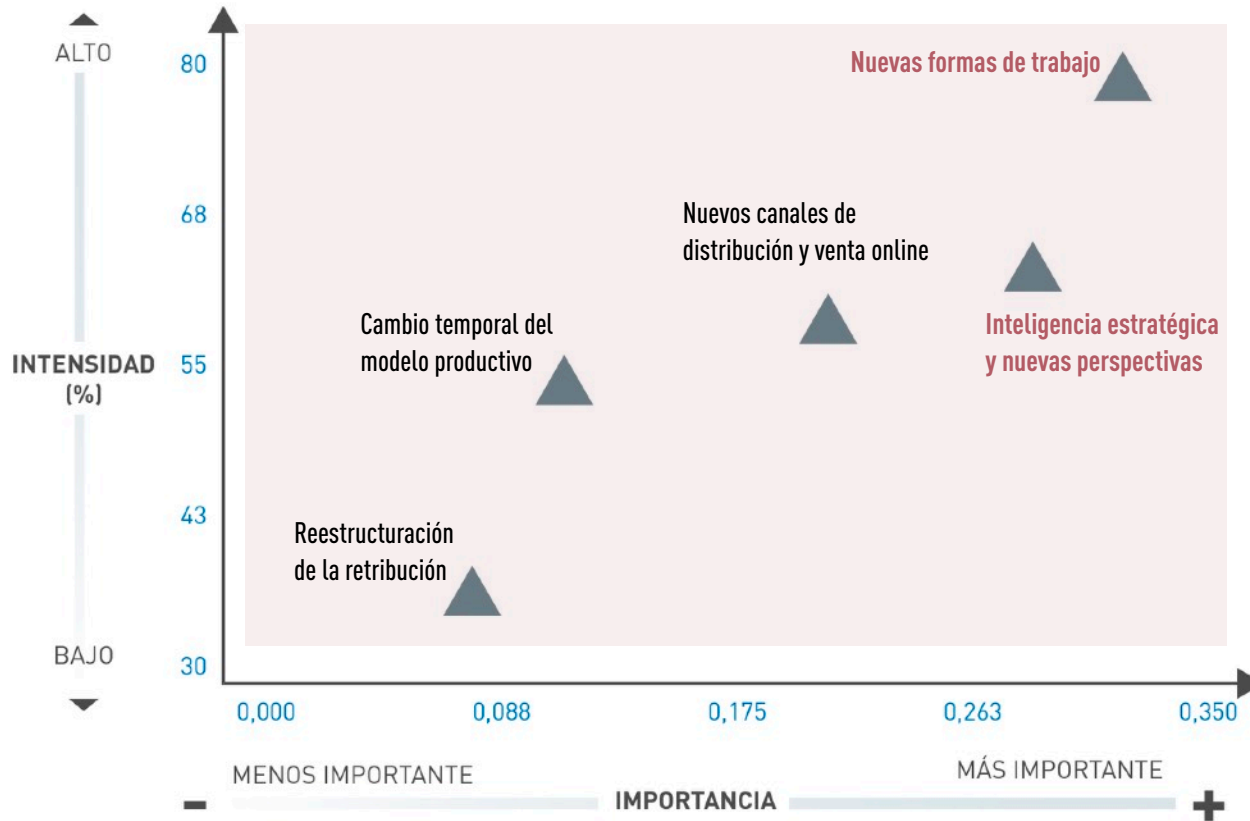
Los nuevos modelos organizativos y productivos, impulsados por las nuevas formas de trabajo, permiten a las empresas adaptarse y dar respuesta al nuevo contexto.

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Dimensión Modelo Organizativo y Operativo



CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN
DIMENSIÓN MODELO ORGANIZATIVO Y OPERATIVO
PRIORIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS



Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Las nuevas formas de trabajo continuarán siendo uno de los **grandes retos a futuro**.

Destacar la importancia que se le atribuye a la **prospectiva** en entorno de crisis. **Identificar las necesidades del largo plazo y la toma de acciones para diseñar el futuro**, se torna indispensable en la etapa de recuperación.

Capacidad de Compromiso y Colaboración



3 DIMENSIONES



13 ATRIBUTOS



Intensidad: **55,89%**



Compromiso social

- Fortalecimiento del modelo de ética y transparencia
- Afianzar criterios ESG/RSC
- Diálogo con grupos de interés
- Medición de percepciones de grupos de interés
- Identificación y gestión del riesgo reputacional
- Impulso de Agenda 2030 y ODS
- Fundación propia al servicio del COVID-19

Colaboración con otras organizaciones

- Públicas
- Colaboración con otras empresas
- Colaboración con Organizaciones de Interés Social

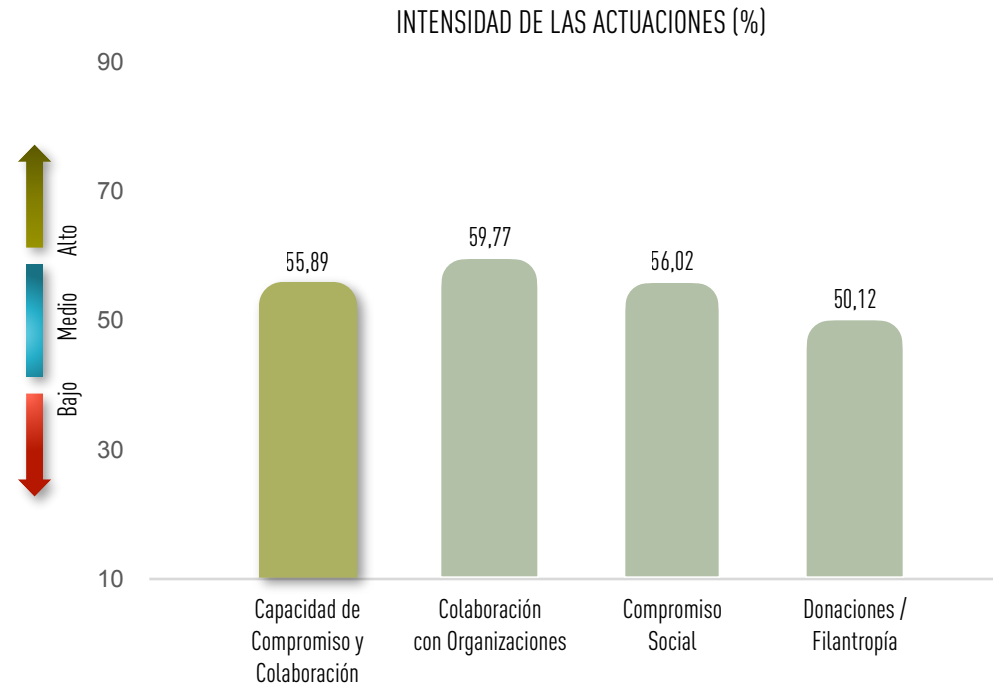
Donaciones

- Económicas
- Materiales
- Servicios

Dimensiones de Compromiso y Colaboración



La **capacidad de compromiso** es el **segundo factor** más trabajado en las grandes empresas de más de 30.000 empleados. Destaca en intensidad la dimensión de **colaboración con otras organizaciones**.



Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Priorización de dimensiones



CAPACIDAD DE COMPROMISO Y COLABORACIÓN PRIORIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES



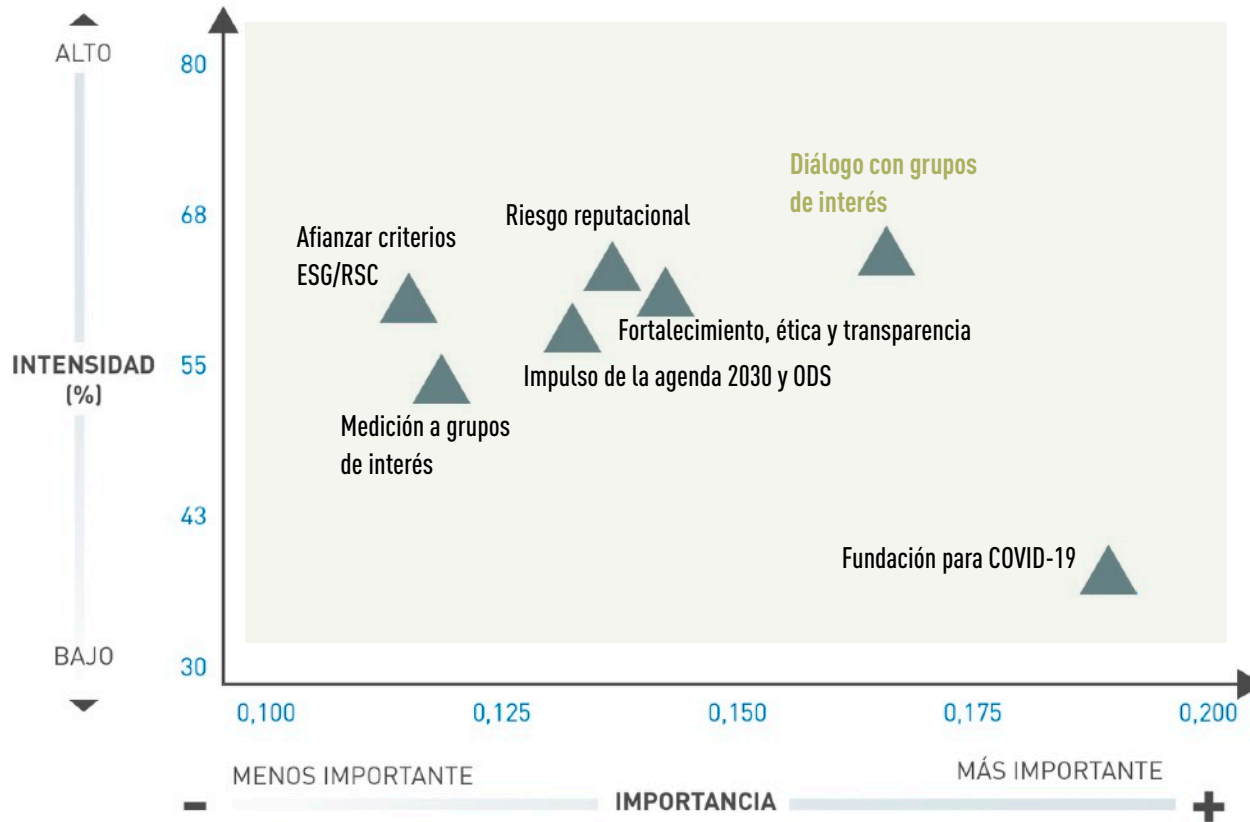
En la fase de recuperación, la colaboración tornará hacia la dimensión compromiso social, **impulsada por el dialogo y gestión de los grupos de interés, factor determinante en todas las dimensiones.**

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones : $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Dimensión Compromiso social



CAPACIDAD DE COMPROMISO Y COLABORACIÓN
DIMENSIÓN COMPROMISO SOCIAL
PRIORIZACIÓN DE LOS ATRIBUTOS



El diálogo con los grupos de interés, pone en evidencia su relevancia estratégica para el modelo de empresa de futuro.

Márgenes de error con una confianza del 95% en estimaciones de medias: Capacidades: $\pm 1,64$, Dimensiones: $\pm 1,92$ y Atributos: $\pm 4,00$

Modelo de Empresa con Futuro



CORPORATE EXCELLENCE CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP | KIRI SHU | EUROPUBLIC

Propósito y liderazgo
EMPRESA CON FUTURO

Descarga los materiales PDF

Propósito corporativo | Capacidades de empresa con futuro | Impacto reputacional | Metodología | Opiniones de los líderes | Nota de prensa

LA EMPRESA EN EL MUNDO POST COVID-19

El impacto de lo altamente improbable

El modelo COVID-19 y el rol de las empresas, que ha contado en su primera edición con la participación de 190 empresas, analiza la intensidad de las actuaciones realizadas en términos de capacidad de gestión, transformación y compromiso; e identifica los aspectos prioritarios a medio plazo para las compañías.



Una nueva perspectiva de gestión

La gestión de las empresas ante la incertidumbre

Tres niveles de análisis



Propósito y valor compartido

El propósito fortalece las capacidades de las empresas



Intensidad en la capacidad de respuesta

Capacidad de gestión, transformación y compromiso



Gestión de la reputación y de los intangibles

Mejora de la reputación en los grupos de interés



AITOR JAUREGUI
BLACKROCK

Responsable en España, Portugal y Andorra

"Las empresas que tienen un fuerte sentido de propósito son las que mejor se adaptan a las cambiantes demandas de la sociedad, por lo que son las mejor posicionadas para cubrir las necesidades de los consumidores y de los usuarios"

AITOR JAUREGUI

RESPONSABLE EN ESPAÑA, PORTUGAL Y ANDORRA
BLACKROCK



FARID BADDACHE
KSAPA

CEO & Cofundador

"Es indudable que algunos riesgos merecen ser incorporados estratégicamente a las empresas. Habrá otras pandemias. El estrés hídrico, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad crearán incertidumbres."

Farid Baddache

CEO & Cofundador

KSAPA



ALBERTO ANDREU
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Director Ejecutivo del Máster Executive en Recursos Humanos y Digitalización

"...hay dos rasgos que siempre son necesarios y que ahora más: la claridad del propósito corporativo (saber a dónde vamos) y la claridad de la estructura de modelo de gobierno (saber quién hace qué, o quién toma qué decisiones)."

Alberto Andreu

Director Ejecutivo del Máster Executive en Recursos Humanos y Digitalización

Universidad de Navarra



COMPAÑIAS MÁS RECONOCIDAS

Las compañías más ágiles en responder y adaptar sus procesos han sido las más reconocidas entre sus pares.



Donación
Adaptación
Solidaridad
Compromiso
Logística
Inmediatez
Servicio
Seguridad y salud
Colaboración
Transformación
Reputación
Apoyo social

PROPÓSITO y REPUTACIÓN

EMPRESA con FUTURO

empresaconfuturo.com

