



INFORME ESPECIAL

Los directivos españoles ante el propósito corporativo: 5 claves

Madrid, septiembre 2018

d+i desarrollando
ideas

LLORENTE & CUENCA



INTRODUCCIÓN

1. CLAVES PARA REDEFINIR EL PROPÓSITO

2. CONCLUSIÓN

AUTORES

INTRODUCCIÓN

Los entornos de negocio son cada vez más complejos e inciertos: nuevos modelos de competencia, crecientes exigencias sociales, la disrupción tecnológica o el incremento de la desconfianza. Estos son los ingredientes que están invitando a las compañías a repensar su estrategia de futuro a largo plazo. En algunos casos se trata de una evolución, en otros el planteamiento estratégico es más disruptivo, pero, en todos los casos, las compañías se enfrentan al reto de explicar a sus *stakeholders* cuál es su modelo de negocio de futuro y obtener su confianza.

Tener un **propósito corporativo** se ha convertido en un tema recurrente en las escuelas de negocios y en los artículos de tendencias de *management*. A ello han contribuido las evidencias de que las compañías que más crecen en el mundo tienen un **propósito claro**¹; las **investigaciones académicas**²; los continuos artículos sobre



¹ Anualmente se publican numerosos estudios que, año tras año, confirman esta evidencia. Ver “Best Global Brands” (www.interbrand.com/mx/newsroom/interbrand-lanza-el-informe-best-global-brands-2017/), o “Perfect Store Execution” (<https://consulting.kantar.com/>).

² Recomendamos “Corporate Purpose and Financial Performance”, Claudine Gartenberg, NYU Stern School of Business, Andrea Prat, Columbia University y George Serafeim, Harvard Business School, Junio de 2016; “The value of corporate culture”, Luigi Guiso, Paola Sapienza y Luigi Zingales. Working Paper 19557. www.nber.org/papers/w19557



esta materia publicados por *Harvard Business Review*³ en los últimos tiempos; o el *roadshow* de un año emprendido por Mark Zuckerberg para predicar el propósito de Facebook (“Acercar a las personas del mundo”), entre otros.

Cada vez son menos los que encuentran una dicotomía entre orientación a resultados y propósito corporativo. Al contrario, lo novedoso es que esta narrativa ha pasado rápidamente de tener un foco en el *engagement* (dirigida principalmente a **consumidores**⁴ y empleados⁵) a convertirse en una ventaja competitiva, demandada por los accionistas, **inversores**⁶, los propios ejecutivos y directivos de una compañía y los denominados *proxy advisors*⁷. En definitiva, todos aquellos que juzgan si la compañía tiene futuro o no, si su modelo de negocio es creíble o inconsistente y si podrá competir en el actual entorno de **complejidad e incertidumbre**⁸. Es lo que algunos autores han comenzado a llamar “la revolución del **propósito**”⁹.

³ Son numerosos los artículos publicados, pero por su impacto destacamos los siguientes: “What Mark Zuckerberg Understands About Corporate Purpose” en https://hbr.org/2017/02/what-mark-zuckerberg-understands-about-corporate-purpose?utm_campaign=hbr&utm_source=twitter&utm_medium=social;

“The Type of Purpose That Makes Companies More Profitable” en <https://hbr.org/2016/10/the-type-of-purpose-that-makes-companies-more-profitable>; y “Tener un buen propósito no es solo ‘marketing’: también da beneficios”, en <https://hbr.es/responsabilidad-social/1242/tener-un-buen-prop-sito-no-es-solo-marketing-tambi-n-da-beneficios>

⁴ Un caso relevante es el “Real beauty” de la marca de cosméticos Dove. Ver: www.youtube.com/watch?v=9o3CgSRvjAo

⁵ Ya no es suficiente definir solo la visión o misión. Y la razón es que hasta ahora las empresas tenían una visión o misión empresarial y los empleados un objetivo de realización personal que raramente coincidían y que nadie tampoco esperaba que coincidieran. Hoy en día las nuevas generaciones esperan que el propósito de la empresa coincida con su propósito personal y van a elegir trabajar en una empresa u otra en función de ello. En un entorno de guerra por el talento, el propósito es la mejor herramienta de captación y retención de talento.

⁶ Especialmente significativa fue la carta “A sense of Purpose” publicada en enero de 2018 por el principal inversor global, Larry Fink, CEO de BlackRock, en la que condiciona futuras inversiones al hecho de que las compañías tengan un papel más social. www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter. También es interesante la carta abierta del CEO de Facebook, Mark Zuckerberg, “Building Global Community”, www.facebook.com/notes/mark-zuckerberg/building-global-community/10154544292806634

⁷ Sobre los proxy advisors: https://en.wikipedia.org/wiki/Proxy_firm.

⁸ “Wall Street’s 2018 Push for Purpose”, www.sustainablebrands.com/news_and_views/organizational_change/robert_schermers/wall_street%E2%80%99s_2018_push_purpose.

⁹ “The purpose revolution”, John Izzo y Jeff Vanderwiellen, <https://drjohnizzo.com/the-purpose-revolution-book>. Ver también “Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose”, Sisodia, Rajendra S., Wolfe, David B., SHETH, Jagdish N.

“El propósito corporativo ha dejado de ser una mera herramienta de comunicación o marca, para convertirse en una definición de la ambición a largo plazo”

1. CLAVES PARA REDEFINIR EL PROPÓSITO

El pasado mes de julio, desde LLORENTE & CUENCA realizamos un estudio cualitativo con la participación de 85 directivos de grandes compañías españolas para conocer el impacto de esta revolución en sus organizaciones y cuáles, a su juicio, deberían ser las claves para redefinir e implantar con éxito el propósito corporativo en el modelo de negocio. Y estas son las principales conclusiones:

1. **Redefinir el propósito corporativo: tarea urgente.**
Existe un consenso entre los directivos consultados de que la definición del propósito corporativo es una tarea clave para orientar el futuro de la compañía (¿Por qué existimos? ¿A dónde vamos?). Incluso, el 81 % de ellos cree que esta definición es una tarea urgente¹⁰. No obstante, también matizan que, en realidad, todas las empresas tienen ya un propósito fundacional. De hecho, casi el 50 % de los directivos entrevistados considera que sus compañías ya tienen un propósito público y definido desde siempre, que en todo

caso habría que actualizar y redefinir. Algo que, según el 43 % de los directivos, sus organizaciones ya han trabajado en los dos últimos años.

2. **De la historia del pasado a la estrategia de futuro.**
El propósito corporativo ha dejado de ser una mera herramienta de comunicación o marca, para convertirse en una definición de la ambición a largo plazo, que permite explicar a todos los *stakeholders* (desde los empleados a los inversores) cuál es la estrategia de futuro de la compañía, su propuesta de valor, *expertise* y capacidades. Para los directivos entrevistados, el punto crítico es la credibilidad del propósito vinculada al modelo de negocio. Por ello, consideran vital que el propósito corporativo forme parte de la estrategia del negocio a largo plazo (le dan una importancia de 8,1 puntos sobre 10) y no sea una iniciativa que acabe convirtiéndose en un mero *claim* de marca. Un buen ejemplo de ello es el propósito de la consultora [McKinsey](#)¹¹ y el relato “[New at McKinsey](#)” que lo acompaña¹².

¹⁰ A nivel global, en los últimos años, un 13 % de las compañías han reformulado su propósito, y un 53 % lo han cambiado casi en su totalidad, según el informe “How can Purpose Reveal a Path through Disruption? Mapping the Journey from Rhetoric to Realit”, realizado por el EY Beacon Institute.

¹¹ “We help our clients make change happen”, www.mckinsey.com/about-us/overview

¹² New at McKinsey: www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog

“El liderazgo en torno al propósito corporativo es una de las claves para impactar realmente en el modelo de negocio, según el 75 % los directivos españoles”

3. De la comunicación al liderazgo. El liderazgo en torno al propósito corporativo es una de las claves para impactar realmente en el modelo de negocio, según el 75 % los directivos españoles: por un lado, consideran que el propósito debería redefinirse bajo el liderazgo del Consejo de Administración y la alta dirección de la compañía y, por otro, que debería formar parte del discurso habitual del CEO. Según un estudio reciente publicado por Corporate Excellence¹³, el 69 % de la población considera que el trabajo principal de un CEO es conseguir que su compañía transmita confianza, por encima de cuestiones más tangibles, como que sus productos o servicios sean de calidad (68 %) o que los beneficios y el precio de las acciones de la compañía aumenten (60 %). En las compañías más admiradas como Google, Tesla o Airbnb¹⁴, el propósito corporativo es una herramienta del CEO para inspirar a la organización y dar confianza a los *stakeholders*. A efectos prácticos, los directivos creen que los CEO españoles deben incluir la activación del propósito en su agenda, algo que es más habitual entre los ejecutivos americanos. Pero esto no significa que el CEO

se convierta en un gurú del *management*, sino en elevar su discurso, más allá de los resultados económicos, tener las ideas claras y resultar convincente.

4. De la responsabilidad al compromiso. Tres de cada cuatro directivos consideran que para que el propósito tenga un impacto real en el negocio debe orientar el enfoque de Sostenibilidad de la compañía. En este sentido, el 81 % de los directivos afirma que el propósito debería tratar una necesidad humana o reto global, más allá de sus políticas de responsabilidad social corporativa. Recientemente, son varias las compañías que están adoptando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU en septiembre de 2015 como el marco de análisis para definir el impacto social de su propósito corporativo. Éste es el caso, por ejemplo, del grupo industrial Gonvarri, que alinea la seguridad vial con sus objetivos estratégicos y las expectativas de sus grupos de interés a través del concepto “**Emotional Driving**”¹⁵; o de la promotora de infraestructuras QGMI, que define su visión en términos de contribución a los ODS¹⁶.

¹³ “Approaching the future 2018”. Informe anual sobre tendencias en reputación y gestión de intangibles. <http://approachingthefuture.strikingly.com>

¹⁴ “For travellers to belong anywhere”. Interesante vídeo en la revista Fortune: <http://fortune.com/airbnb-travel-mission-brand>

¹⁵ www.emotionaldriving.com/que_es

“El propósito corporativo es un ejercicio de empatía corporativa que ayuda a las empresas a obtener mejoras organizativas, a retener el talento o incluso a fortalecer el vínculo con sus consumidores”

5. Del impacto a la transformación. Numerosas investigaciones han ido demostrando en los últimos años cómo el propósito corporativo es un ejercicio de **empatía corporativa**¹⁷ que ayuda a las empresas a obtener **mejoras** organizativas, a retener el talento¹⁸ o incluso a fortalecer el vínculo con sus consumidores. Pero, sobre todo, ésta es una creencia que se ha consolidado en la opinión de los directivos españoles. El 78 % considera que tener un propósito corporativo claro es rentable y contribuye al negocio de la compañía. Concretamente, para el 63 % de los directivos, el principal beneficio de contar con un propósito es tener una organización más alineada y motivada (“que todos compartamos un mismo propósito”). En este sentido, el 69 % considera fundamental que se cuente con los empleados en el proceso de redefinición del propósito corporativo. El 50 % de los directivos también considera que contribuye al crecimiento y el 37 % que puede ayudar también a crear un nuevo ecosistema o alianzas

estratégicas donde puedan converger las aspiraciones de los *stakeholders*. Sin embargo, para que todas estas promesas se hagan realidad, el 62 % considera que los directivos deberían “tener objetivos, compromisos o metas concretas vinculadas al propósito corporativo”.

2. CONCLUSIÓN

El propósito corporativo es, sin duda, una herramienta imprescindible para vertebrar y afianzar la narrativa del modelo de negocio en tiempos turbulentos. Los directivos españoles creen que tener un propósito corporativo claro es rentable y contribuye al negocio de la compañía. El principal riesgo es que acabe convirtiéndose en un mero *claim* de marca, por lo que los ejecutivos consideran clave que esté muy pegado a la estrategia de la compañía, que se impulse desde el liderazgo, que conecte realmente con necesidades sociales y permita poner en marcha nuevas alianzas estratégicas y que realmente genere indicadores de impacto. En definitiva, se trata de impulsar un nuevo liderazgo basado en el propósito corporativo.

¹⁶ La visión de QGMI es “Contribuir activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible aportando a todos los actores clave el conocimiento financiero, tecnológico, legal y cultural para el desarrollo de proyectos de infraestructuras y servicios en países emergentes”. www.qgmi.eu/es/quienes-somos

¹⁷ Ver “Empatía Corporativa: un nuevo enfoque en la gestión de la reputación”, www.desarrollando-ideas.com/2018/01/empatia-corporativa-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-la-reputacion

¹⁸ “2016 Global Report on Purpose at Work”, elaborado por LinkedIn revela que en las compañías con un propósito el rendimiento de los profesionales crece un 30 %. Se puede consultar en: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>



EMPRESAS CON PROPÓSITO, EMPRESAS CON SENTIDO

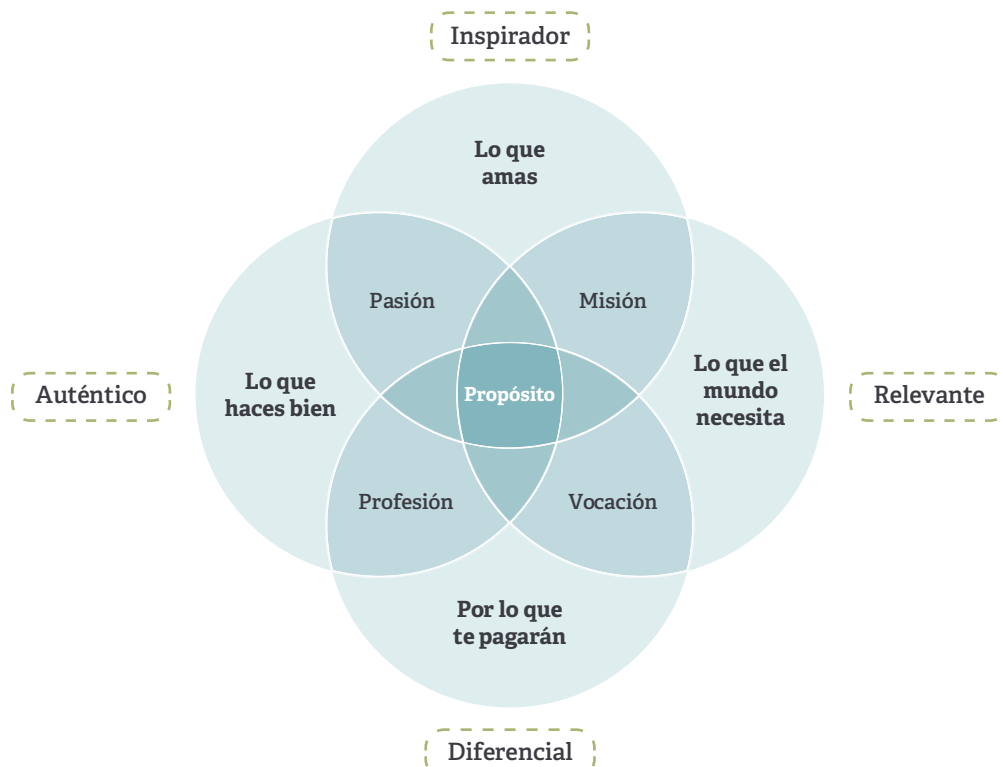
Todas las empresas tienen una historia que se cuenta a través de una **misión** (a qué se dedican), una **visión** (su aspiración) y unos **valores** (cómo llevan a cabo dicha misión). La mayoría de las empresas se fundaron también con un sentido de propósito, una idea inicial sobre el “por qué y para qué” querían operar en el mercado, sobre su impacto y contribución.

El **propósito** es mucho más que un *claim* publicitario o una causa social. Es una síntesis de **4 dimensiones** estratégicas de una empresa: lo que hacemos bien, por lo que nos pagan, lo que nos emociona y lo que el mundo necesita.

En momentos de cambio como el que vivimos, son cada vez más las compañías que están actualizando su propósito para orientar su estrategia de crecimiento hacia una **meta**

de liderazgo ligada a la mejora de la calidad de vida de las personas.

De hecho, las 50 marcas que **más crecían en el mundo en 2018** tenían un propósito claro. Además, las compañías con un propósito claro han logrado tener 10 veces más valor para el accionista que la media del S&P500; 1,7 veces empleados más satisfechos; y 3 veces más probabilidad de retener talento.



Fuente: Modelo Ikigai



Autores



Juan Cardona es Director del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo en LLORENTE & CUENCA. Cardona cuenta con 20 años de experiencia profesional en las áreas de comunicación corporativa, reputación y responsabilidad social, ha asesorado en la estrategia de comunicación a numerosas compañías internacionales y cotizadas. Ha sido director de Operaciones en Corporate Excellence, y director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de Ferrovial.

jcardona@llorenteycuenca.com



Jorge Tolsá es Consultor Senior del Área Liderazgo y Posicionamiento Corporativo en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con más de diez años de experiencia en investigación y gestión de la Reputación y Comunicación Corporativa. Previamente a su incorporación a LLORENTE & CUENCA, trabajó como consultor en Reputation Institute y como Project Manager en Foro Generaciones Interactivas de Telefónica. Tolsá es Doctor Europeo en Comunicación y Licenciado en Publicidad y RR.PP. por la Universidad de Navarra, además de haber cursado el Máster en Media Research de la Universidad de Stirling (Reino Unido), becado por la Fundación Caja Madrid.

jtolsa@llorenteycuenca.com



LLORENTE & CUENCA

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio fundador y presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y director general de Talento e Innovación
acorujo@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpcana@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICAS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y COO América Latina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN DE TALENTO

Daniel Moreno
Director de Talento para Europa
dmoreno@llorenteycuenca.com

Karla Rogel
Directora de Talento para la Región Norte
krogel@llorenteycuenca.com

Marjorie Barrientos
Directora de Talento para la Región Andina
mbarrientos@llorenteycuenca.com

Laureana Navarro
Directora de Talento para la Región Sur
lnavarro@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y director general
apinedo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y director general
gpanadero@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y directora general
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniasta
Socio y director general Arenalia
oiniasta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17
Tel. Arenalia +34 660 201 020

Madrid

Joan Navarro
Socio y vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y director senior Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y director senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Directora general Impossible Tellers
ana@impossibleltellers.com
Tel. +34 914 384 295

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Cink

Sergio Cortés
Socio. Fundador y presidente de Cink
scortes@cink.es

Muntaner, 240, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 348 84 28

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y director general
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y director general
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Miami

Erich de la Fuente
edela Fuente@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

Abernathy MacGregor
277 Park Avenue, 39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 374)

Washington, DC

Ana Gamonal
Directora
agamonal@llorenteycuenca.com

10705 Rosehaven Street
Fairfax, VA 22030
Washington, DC
Tel. +1 703 505 4211

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE

Javier Rosado
Director general Región Norte
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director general
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director general
rblanco@llorenteycuenca.com

Bernardo Quintana Kawage
Presidente consejero y miembro del Comité de Dirección
bquintanak@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel: +52 55 5257 1084

La Habana

Pau Solanilla
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Panamá

Pau Solanilla
Director general
psolanilla@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower, piso 9
Calle 57, Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director general
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA

Bogotá

María Esteve
Socia y directora general
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel: +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
Socio y director general
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel: +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director general
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y Cordero - Edificio World Trade Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

Santiago de Chile

Constanza Téllez
Directora general
ctellez@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin
Presidente consejero
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00

AMÉRICA DEL SUR

Buenos Aires

Mariano Vila
Director general
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Cleber Martins
clebermartins@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26
Estúdio 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Cleber Martins
Director general
clebermartins@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Director regional de Innovación
jgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com