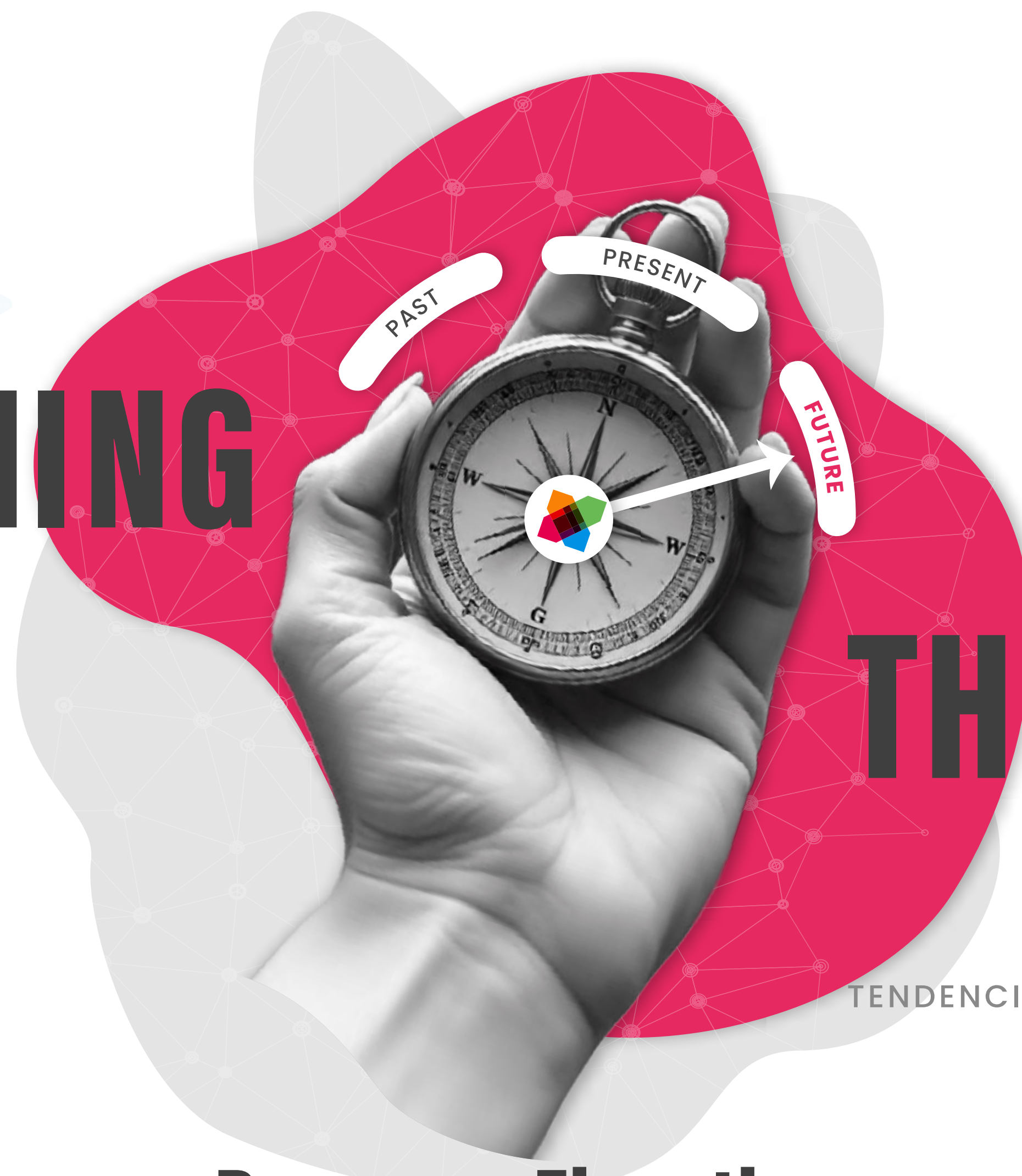


APPROACHING



THE FUTURE 2025

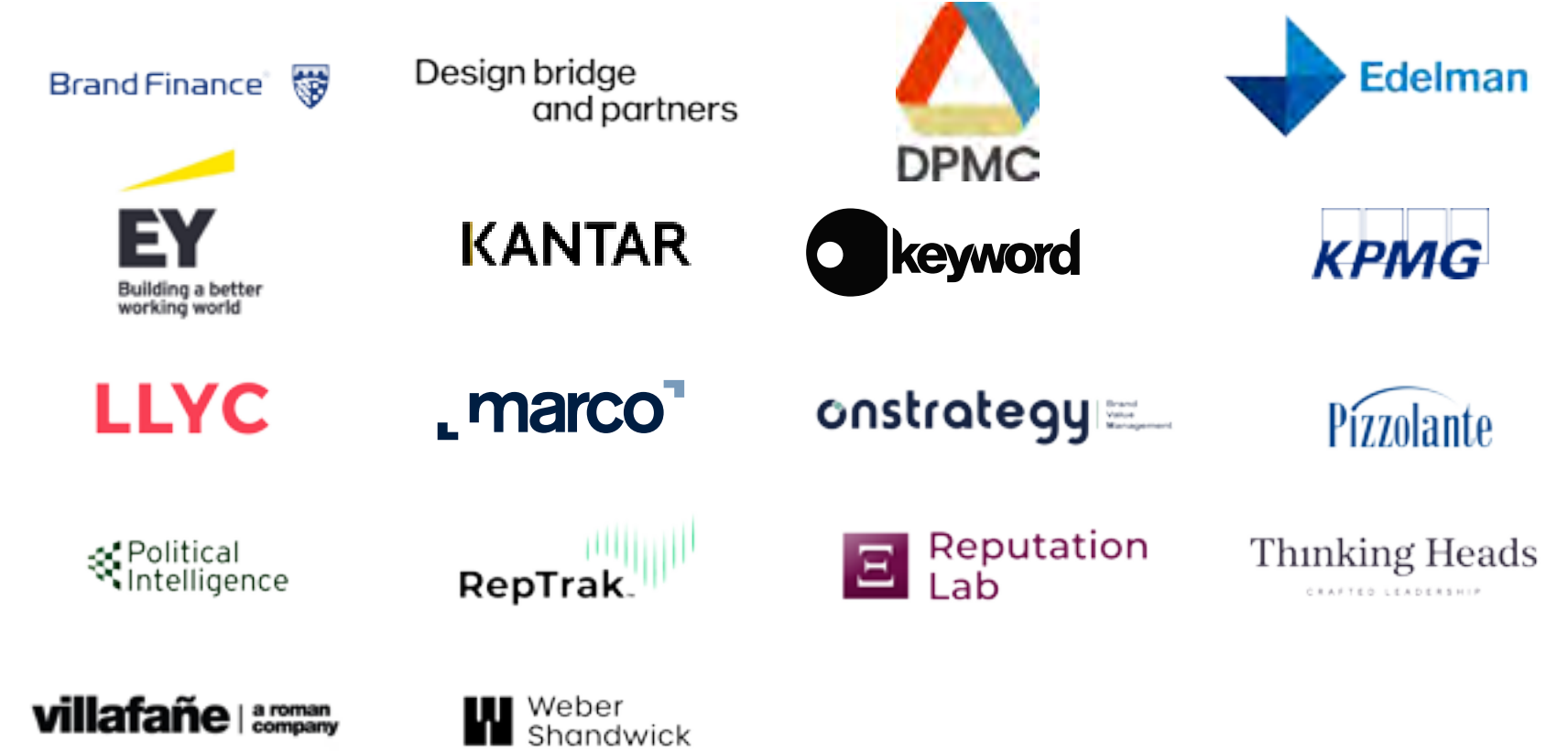
TENDENCIAS EN REPUTACIÓN E INTANGIBLES

Resumen Ejecutivo

EMPRESAS CORPORATE EXCELLENCE



CONSULTORAS SUPPORTER



ENTIDADES COLABORADORAS DE *APPROACHING THE FUTURE*



Approaching the Future 2025: Una década como brújula en la toma de decisiones estratégicas para la gestión excelente de la reputación y los intangibles

Es un honor presentar la décima edición de *Approaching the Future*, el informe anual de referencia para **comprender, anticipar y liderar la transformación empresarial desde la gestión estratégica e integrada de la reputación y de los intangibles**. Esta edición 2025 marca un hito muy especial: celebramos una década acompañando a organizaciones y profesionales en la identificación de las claves que configuran el presente y el futuro de la empresa. Una década contribuyendo a fortalecer el impacto de los intangibles en creación y protección del valor empresarial.

Durante estos diez años, *Approaching the Future* se ha consolidado como una **guía imprescindible para navegar con éxito en entornos de creciente complejidad**. Se ha constituido como un espacio de análisis riguroso y de conversación compartida que ha sabido evolucionar con las tendencias, conectar miradas diversas y ofrecer orientación para la toma de decisiones estratégicas y de negocio a quienes lideran el cambio.

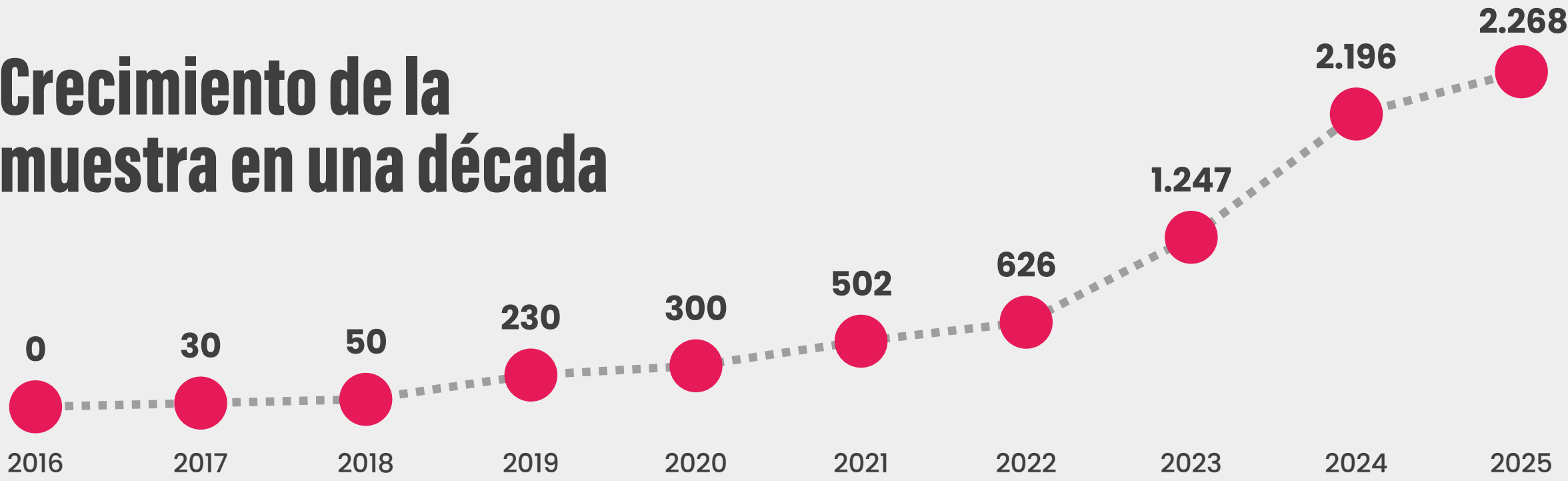
La edición de este año cobra aún más relevancia en un momento marcado por la incertidumbre geopolítica y macroeconómica, la polarización social, el avance acelerado de la inteligencia artificial y el sentimiento de desconfianza generalizada de la sociedad. En este escenario, la gestión de los intangibles se consolida como **palanca esencial de creación de valor, de fortalecimiento y protección de la reputación**, de aseguramiento de la relevancia de las empresas, de consolidación de su licencia social y de la diferenciación duradera que toda organización requiere.

Más que nunca, las organizaciones necesitan anticiparse, tomar decisiones informadas y construir relaciones de confianza duraderas con todos sus grupos de interés. Y, tal y como indica el propio nombre del estudio, *Approaching the Future* nos ofrece una **lectura y comprensión profunda del entorno, de las expectativas de los grupos de interés y de las tendencias sociales y geopolíticas** que ayudan a gestionar el presente y a anticipar ese futuro para el que tanto urge adaptarse, transformarse y fortalecer nuestras capacidades distintivas.





Crecimiento de la muestra en una década



Una década de crecimiento: De 30 entrevistas en 2017 a más de 2.000 en 2025

En sus ediciones iniciales, aunque se analizaban tendencias de interés y relevancia globales, la perspectiva y el foco de los profesionales consultados se limitaba exclusivamente a España. No fue sino la edición de 2019 cuando el informe incorporó una muestra robusta en Latinoamérica, con un 26% de los encuestados provenientes de países de América Latina. Desde entonces, el informe ha ampliado y profundizado progresivamente su enfoque en la región y en algunos países concretos. Tuvo su punto de inflexión en 2022, en el que se contó con una participación del 47,6% de profesionales latinoamericanos, lo que permitió realizar el primer análisis específico para Latinoamérica y evidenciar la importancia estratégica de la reputación y la buena gestión de los intangibles para las organizaciones de la región. A partir de esa fecha, la muestra de América Latina no ha dejado de crecer, permitiendo realizar informes específicos para algunos países

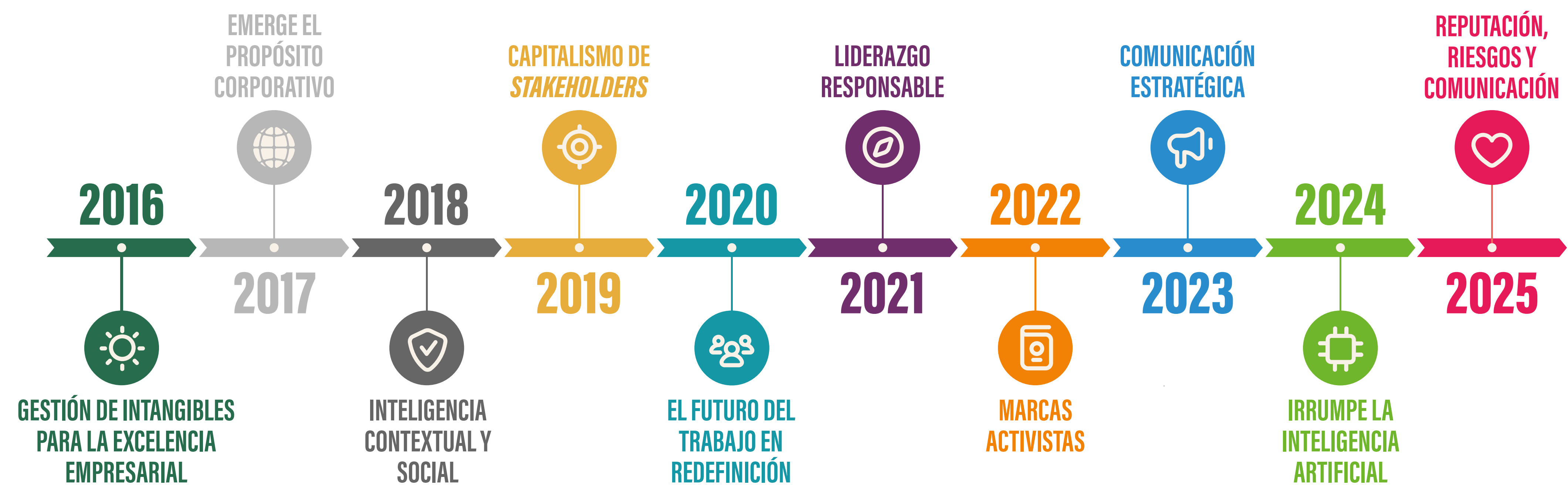
con muestras suficientes para México, Colombia, Perú, Chile, Guatemala, Centroamérica y Caribe, Ecuador, Bolivia y Panamá. Estos análisis regionales y por países han contribuido a una comprensión más precisa de las tendencias y los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en el ámbito latinoamericano pudiendo contrastar similitudes y diferencias respecto a las compañías que operan en España bajo el marco europeo. Y han permitido consolidar a *Approaching the Future* como el informe de referencia en gestión empresarial e intangibles de Iberoamérica.

En relación con el perfil de los profesionales, también se ha observado una evolución positiva en la participación de personas con mayores niveles directivos, consolidándose en 2025 la participación de un 39,3% de altos directivos (directores generales, presidentes o miembros de comité de dirección).

Una mayor integración de fuentes de información y análisis

Si inicialmente la investigación se basaba en un análisis de tendencias a partir de informes de referencia y fuentes secundarias, posteriormente se aumentó la profundidad del estudio incorporando la consulta directa, en primer lugar, combinando técnicas de consulta directa tanto cuantitativas basadas en encuestas a profesionales como cualitativas, con entrevistas en profundidad a expertos. De esta forma, con el objetivo de convertirse en una herramienta de diagnóstico del presente y también de prospectiva y proyección a futuro, desde 2

 Hitos *Approaching The Future* 2016-2025



De esta forma, el modelo predictivo de *Approaching the Future*, permite identificar por cada una de estas dimensiones, los aspectos prioritarios o que marcarán la agenda en los próximos años (retos > recursos), los que forman parte del medio-corto plazo (retos = recursos) y los que son aspectos maduros y consolidados en el día a día de la gestión empresarial (retos < recursos).

Se identifican cuatro grandes desafíos que no están siendo atendidos por parte de las compañías, y en los que urge presentar atención para resolver dificultades a futuro.

Medir el impacto de intangibles en el negocio

La economía global ha evolucionado hacia un modelo donde los activos intangibles representan ya más del 50% del valor de mercado en las empresas líderes; llegando hasta el 90% en sectores clave. En este nuevo contexto, elementos como la reputación, la comunicación, la sostenibilidad, el propósito o la marca se convierten en factores clave de competitividad, resiliencia y diferenciación. Sin embargo, a pesar de su relevancia creciente, muchas organizaciones todavía carecen de

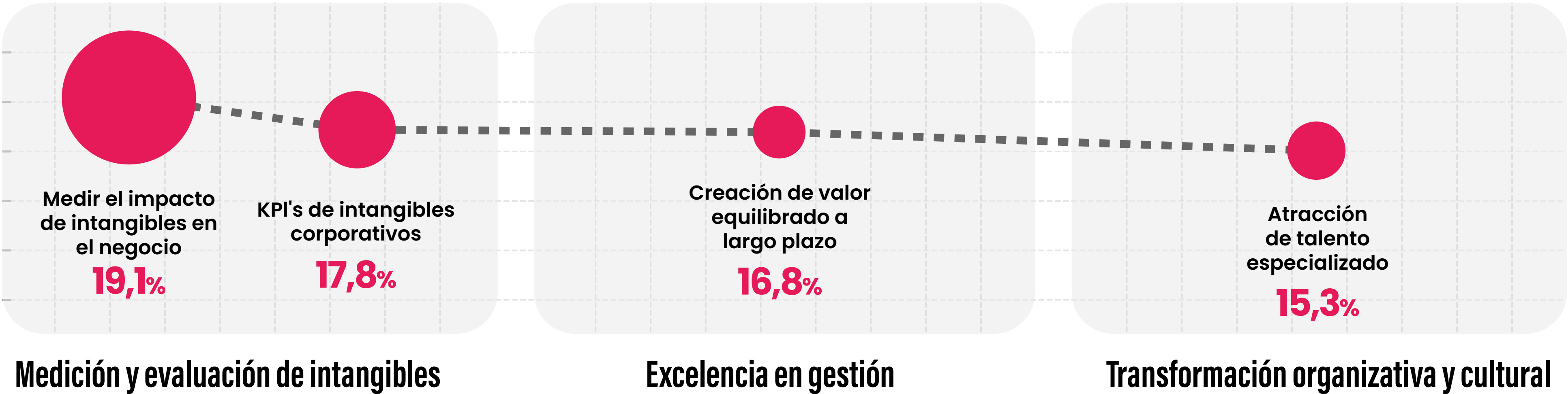
metodologías robustas para medir su impacto real en el negocio, lo que limita su gestión estratégica.

El reto se intensifica ante las nuevas demandas sociales, regulatorias y financieras. Las empresas que aspiran a liderar el futuro deberán demostrar con datos cómo los intangibles contribuyen al cumplimiento de sus objetivos financieros, al fortalecimiento de su licencia social para operar y al alineamiento con las expectativas de sus grupos de interés. Inversores, reguladores y consumidores ya no solo exigen transparencia, sino también

Ejes a futuro, máxima prioridad en el medio y largo plazo

Prioridades de futuro

Retos>Recursos



evidencia del retorno de estos activos. Existen avances en esta dirección con el desarrollo de modelos y herramientas que permiten conectar los intangibles con métricas de negocio, tanto cuantitativas como cualitativas. Pero queda claro que se necesita invertir más en la medición del «capital reputacional» permiten estimar el coste de oportunidad y el impacto financiero asociado a la pérdida o ganancia de reputación y de priorización de los riesgos reputacionales tratados como riesgos financieros.

La integración de estos marcos en la gestión corporativa permite pasar del relato al dato, habilitando una narrativa empresarial basada en evidencias. La posibilidad de medir el impacto de una estrategia de sostenibilidad en la preferencia de compra, o de una política de comunicación interna en la productividad o el compromiso del talento, abre nuevas vías para la toma de decisiones informadas. Por eso, en los próximos años, la medición de los intangibles dejará de ser un ejercicio residual para convertirse en una herramienta esencial de creación de valor y gestión del riesgo

reputacional. La clave estará en dedicar mayores recursos a la medición para dotar a los comités de dirección y a los consejos de administración de indicadores que traduzcan los activos intangibles en lenguaje financiero y estratégico.

KPI de intangibles corporativos

En un entorno empresarial cada vez más complejo, dinámico y exigente, la toma de decisiones basada en datos se ha convertido en una condición indispensable para el éxito. Las organizaciones que aspiran a mantenerse competitivas y relevantes deben construir modelos de gestión que integren indicadores clave para cada uno de los intangibles más relevantes (KPI) específicos para cada área y cada departamento, alineados con la estrategia global de la empresa. Esta necesidad se acentúa a medida que aumenta la presión para demostrar resultados, eficiencia operativa y contribución al valor empresarial desde todas las disciplinas desde la gestión transversal que requieren los intangibles.

Contar con KPI no es simplemente una cuestión de control; es una palanca para guiar, ajustar y anticipar. Cuando los departamentos de comunicación, sostenibilidad, reputación, innovación o talento disponen de indicadores propios, pero también coherentes con las métricas corporativas, pueden demostrar de forma tangible su impacto y facilitar el diálogo estratégico con la alta dirección. Además, los KPI bien definidos permiten alinear esfuerzos, evitar silos y fortalecer la cultura de rendición de cuentas.

En este sentido, cobra importancia la adopción de KPI SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) de intangibles que complementen a los indicadores financieros, que reflejen tanto el desempeño como la aportación de cada función al propósito corporativo, a la buena reputación y a los resultados globales.

La digitalización y el avance de tecnologías como el *big data* o la inteligencia artificial están facilitando la automatización de la

recogida de datos y el análisis predictivo, lo que abre oportunidades para una gestión más ágil y basada en evidencias. La posibilidad de visualizar KPI en tiempo real, integrados en cuadros de mando, permite a las empresas adaptarse con rapidez y precisión a escenarios cambiantes.

Asimismo, la rigurosidad en la gobernanza del dato emerge como herramienta fundamental como base constructora de confianza. La medición y los KPI serán vitales para facilitar la toma de decisiones, para prevenir e identificar posibles riesgos reputacionales, para diseñar estrategias de *engagement* con los grupos de interés o para monitorizar la evolución de las expectativas sociales, entre otras cosas. Y la IA aporta en este punto unas posibilidades in

Tendencias clave en España

Dos tendencias irrumpen como temas clave para las organizaciones españolas en 2025. La comunicación corporativa y la inteligencia artificial emergen como primer y segundo ámbito más importantes, ascendiendo cada uno cinco puestos en el ranking de importancia.

La reputación corporativa y el riesgo reputacional sigue siguiendo la tercera tendencia más importante para las empresas en España, seguido del propósito corporativo.

Además de ser la tendencia más importante, la comunicación corporativa se mantiene un año más como el ámbito que más están trabajando las organizaciones en España. El 63% de los profesionales está dedicado recursos de forma prioritaria a este ámbito, casi 7 puntos más que el pasado año.

La comunicación y la IA irrumpen como tendencias clave para las empresas en España

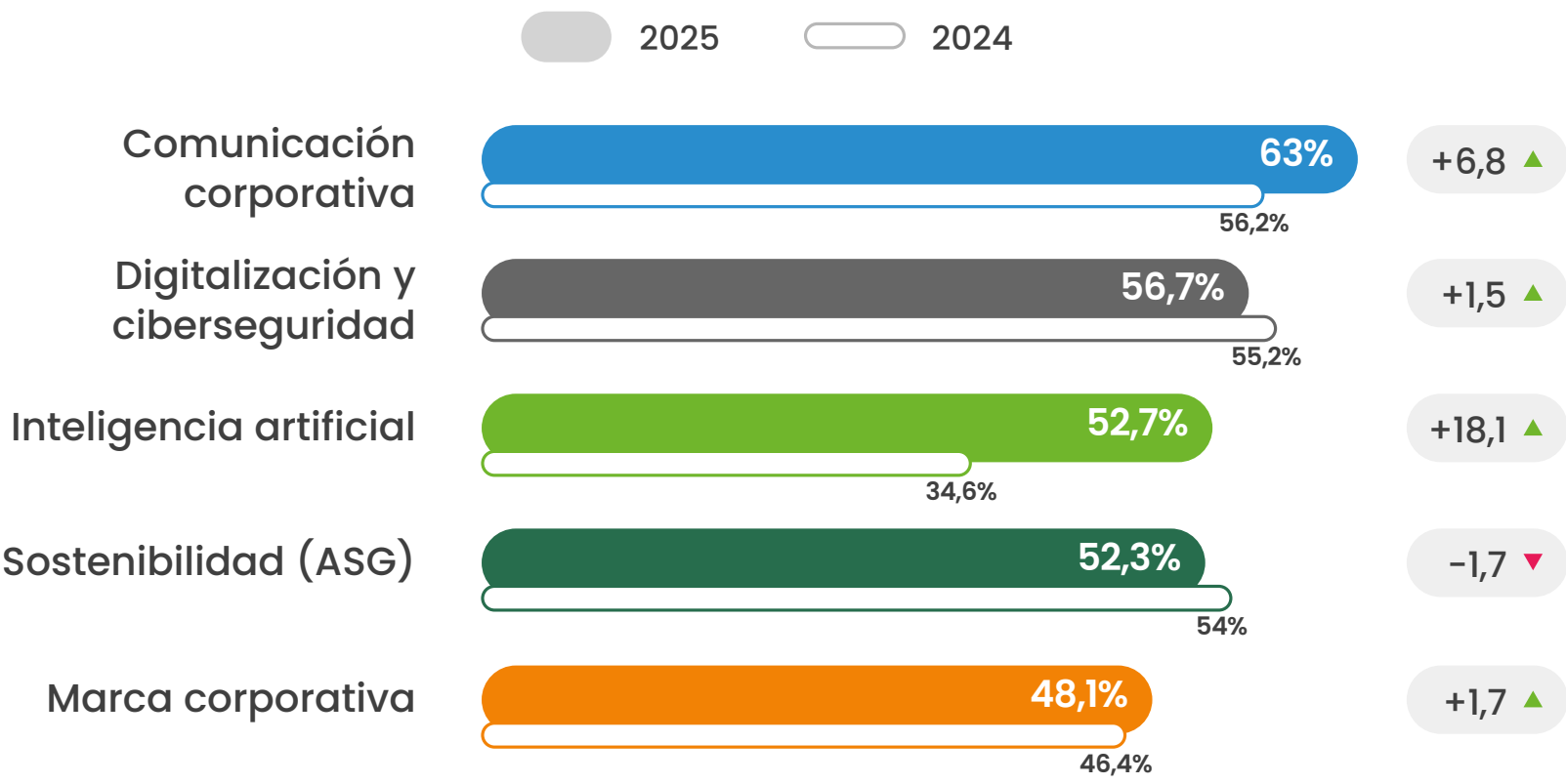
La digitalización y ciberseguridad se mantiene también como el segundo ámbito que más trabajan las empresas, experimentando un crecimiento de 1,5 puntos. Por su parte la inteligencia artificial consolida su crecimiento, siendo una de las tendencias más trabajadas por las empresas y la que más crece en esta edición.

Top 5 de tendencias más importantes en España

RANKING (2025)	TENDENCIA	EVOLUCIÓN (2024)
1	 Comunicación corporativa	+5 ▲
2	 Inteligencia artificial	+5 ▲
3	 Reputación corporativa y riesgo reputacional	=
4	 Propósito corporativo	+1 ▲
5	 Sostenibilidad	-4 ▼

Fuente: Approaching the Future 2025

Top 5 tendencias más trabajadas en España



Approaching the Future

Tendencias en reputación y gestión de intangibles es un informe anual que analiza las tendencias en los principales intangibles con impacto en la agenda empresarial.

El estudio, realizado y sufragado en su totalidad por **Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership** con la colaboración de **CANVAS Estrategias Sostenibles** y con el apoyo de **Global Alliance for Public Relations and Communication Management** como *worldwide partner*, junto a un ecosistema de expertos y colaboradores, tiene como objetivo profundizar en la práctica empresarial e impulsar la innovación en reputación y gestión de intangibles.

La investigación se basa en una metodología en **tres fases**, que combinan la **recopilación exhaustiva de fuentes secundarias y la consulta directa con técnicas de recogida y análisis de datos cualitativos y cuantitativos** para ofrecer una doble visión sobre los temas de impacto en la agenda empresarial: desde el punto de vista de los expertos para hacer una prospectiva del futuro, y desde la consulta directa mediante encuesta a los profesionales y organizaciones para conocer sus prioridades, recursos dedicados y retos.





Marca

21Gramos (2024). *Estudio Marcas con Valores: La sostenibilidad ante el espejo*. Disponible en: <https://marcas-convalores.com/>

HARVARD & DEUSTO (2024). *Harvard-Deusto Business Review*.

KANTAR (2025). *Kantar BrandZ Most Valuable Spanish Brands 2025*. Disponible en: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/marcas/ranking-kantar-brandz-spain-2025>

KANTAR MEDIA (2024). *Media Trends and Predictions*. Disponible en: <https://www.kantar.com/es/campaigns/mtp24>

LLYC (2024). *LLYC Ideas: Conectar en la era del cambio constante*. Disponible en: <https://llyc.global/ideas/forecast-marketing-2024-conectar-en-la-era-del-cambio-constante/>

SIEGEL+GALE (2024). *World's Simplest Brand*. Disponible en: <https://worldssimplestbrands.com/>

USC ANNENBERG CENTER FOR PUBLIC RELATIONS (2025). *Global Communication Report*. Disponible en: <https://annenberg.usc.edu/research/center-public-relations/global-communication-report>

Nuevos modelos de trabajo

Deloitte. (2024). *Global 2024 Gen Z and Millennial survey*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com>

Esade & ISS. (2024). *Barómetro de sostenibilidad en el workplace*. Disponible en: <https://www.esade.edu>

HP (2024). *Work relationship index: The human connection at work*. Disponible en: <https://www.hp.com>

Grant Thornton. (2025). *Women in business: 2025 report*. Disponible en: <https://www.grantthornton.global>

McKinsey & Company. (2024). *What employees say matters most to motivate performance*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com>

University of Southern California. (2025). *USC Global communication report 2025*. Disponible en: <https://annenberg.usc.edu>

Consulta todos los materiales en
www.approachingthefuture.com



Más información:
info@corporateexcellence.org

Te agradecemos que puedas dar difusión a *Approaching the Future 2025* y que nos menciones.
Si necesitas referenciarlo incluye la autoría de esta forma:

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & CANVAS Estrategias Sostenibles (2023). *Approaching the Future 2024. Tendencias en reputación y gestión de intangibles.*