



**Escenarios post COVID-19 :**  
Maximizar el impacto de la  
sostenibilidad en la estrategia  
corporativa

- ① **Punto de partida** | 3
- ② **Los escenarios de recuperación: sentando las bases para la resiliencia empresarial** | 4
- ③ **La nueva era de las estrategias de sostenibilidad: ¿qué se necesita cambiar para integrar realmente la sostenibilidad en las estrategias corporativas?** | 6
- ④ **Asegurando una recuperación sostenible: la checklist como herramienta para verificar que se están integrando los factores clave** | 10
- ⑤ **El momento de actuar: llamada a la acción y próximos pasos** | 11

---

## **Autores**

Tania Fernández, Germán Granda y Jaime Silos

Noviembre 2020

ISBN: 978-84-09-25272-5

## 1 Punto de partida

Tras la primera respuesta ágil e inmediata de las empresas frente a la crisis de la COVID-19, Forética, en colaboración con el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y su red de socios en España, decidió lanzar una alianza empresarial, "El futuro de la sostenibilidad: Resiliencia y 'nueva normalidad' de las empresas" con el fin de analizar el impacto de la COVID-19 a largo plazo desde el ámbito de la sostenibilidad y con foco en la visión ESG (aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno por sus siglas en inglés) de las empresas. Nuestra ambición es apoyar a nuestros socios en la planificación de la recuperación y en la continuidad de sus negocios asegurando que las lecciones aprendidas tras los primeros impactos de la COVID-19 sirvan como base para una reconstrucción más sostenible que garantice la resiliencia empresarial a largo plazo. En resumen, maximizar el impacto de la sostenibilidad en la estrategia corporativa aprovechando esta gran oportunidad de repensar nuestro sistema que la crisis de la COVID-19 ha propiciado

Para ello, el proyecto se ha estructurado en torno a dos grandes ejes de acción. En una **primera fase, en línea con el trabajo del WBCSD, el objetivo fue analizar los posibles impactos de la COVID-19 a mediano y largo plazo.** En [un primer documento](#) sobre Macrotendencias y Disrupciones para la década 2020-2030,

actualizamos las macrotendencias en sostenibilidad presentadas por Forética al inicio del año 2020, incluyendo la visión global del trabajo que estamos realizando en colaboración con el WBCSD. Partiendo de las 12 grandes tendencias y 10 disrupciones que a nivel global van a marcar la década de los años 20, pusimos foco en España ya que no todas ellas tienen el mismo impacto potencial en el ámbito local ni la capacidad de influencia sobre ellas es la misma. Esto permitió contribuir a una mayor comprensión del contexto y de las consecuencias de la COVID-19 en España y por consiguiente a un punto de partida más sólido para el apoyo en la construcción y reformulación de nuevas estrategias de sostenibilidad en las empresas.

Tras este primer documento, Forética presentó un [segundo informe](#), "Resiliencia y 'nueva normalidad' post COVID-19", de nuevo en línea con el trabajo del WBCSD y acompañado de un anexo para España. La razón de ser de este último es analizar las vulnerabilidades de nuestro sistema socio-económico destapadas por la COVID-19, así como la creciente exposición a los riesgos sistémicos que sin duda configurarán la próxima década. Junto a nuestra dependencia del crecimiento económico o la excesiva atención de las empresas a la eficiencia y el valor a corto plazo, el análisis para España muestra coincidencias con las vulnerabilidades reveladas a nivel global: la capacidad del sistema sanitario español, la



desigualdad económica y la falta de coordinación de la respuesta de las distintas administraciones públicas en España, son los tres principales factores de nuestro sistema socio-económico que las empresas han detectado como agravantes de la crisis de la COVID-19.

**En una segunda fase que prosigue el presente documento,** el objetivo es poner a disposición de las empresas una serie de herramientas que faciliten el diseño de estrategias de recuperación que garanticen una 'nueva normalidad' más sostenible y responsable. Para ello, es necesario tener en cuenta los diferentes escenarios posibles a futuro y establecer una serie de acciones prioritarias, siempre velando por que se integren los principales factores de sostenibilidad. Por consiguiente, este informe pretende ofrecer algunas claves para utilizar de manera eficiente esos escenarios de recuperación, así como desarrollar una reflexión sobre los principales aspectos que no pueden faltar a la hora de maximizar el impacto de la sostenibilidad en las estrategias corporativas.

## ② Los escenarios de recuperación: sentando las bases para la resiliencia empresarial

La crisis de la COVID-10 junto con todas las vulnerabilidades que ha puesto de manifiesto, ha dado pie a una primera respuesta, tanto por parte de los gobiernos como de las empresas, con un enfoque cortoplacista para hacer frente a los grandes desafíos generados. Nuestra sociedad se encuentra más que nunca en un contexto de incertidumbre que induce a contemplar varios escenarios posibles a futuro con el fin de desarrollar una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad frente a estas situaciones.

Así, frente a esta incertidumbre, el análisis de escenarios representa una herramienta muy útil para las empresas de cara al diseño de sus estrategias de recuperación; el hecho de considerar las diferentes opciones a futuro, facilitará la capacidad de responder más ágilmente a las disrupciones externas y adaptar las estrategias empresariales a los diferentes contextos. Si bien existen múltiples

análisis de escenarios posibles, desde Forética hemos decidido presentar en este informe dos de los que consideramos más relevantes de cara a la planificación estratégica post COVID-10.

Por un lado, el WBCSD ha desarrollado [un informe](#) exhaustivo sobre "La recuperación empresarial tras la COVID-19: una guía para una "nueva normalidad" sostenible e inclusiva" del cual Forética ha querido acercar a la comunidad hispano hablante facilitando su traducción al [español](#).

En él se analizan los impactos de los diferentes escenarios económicos tras la crisis de la COVID-19 sobre las empresas como base para construir las estrategias de recuperación (así como una checklist para la recuperación empresarial que se presentará en el apartado 4 de este informe). Se presentan 3 posibles formas de recuperación a nivel macroeconómico en función de la



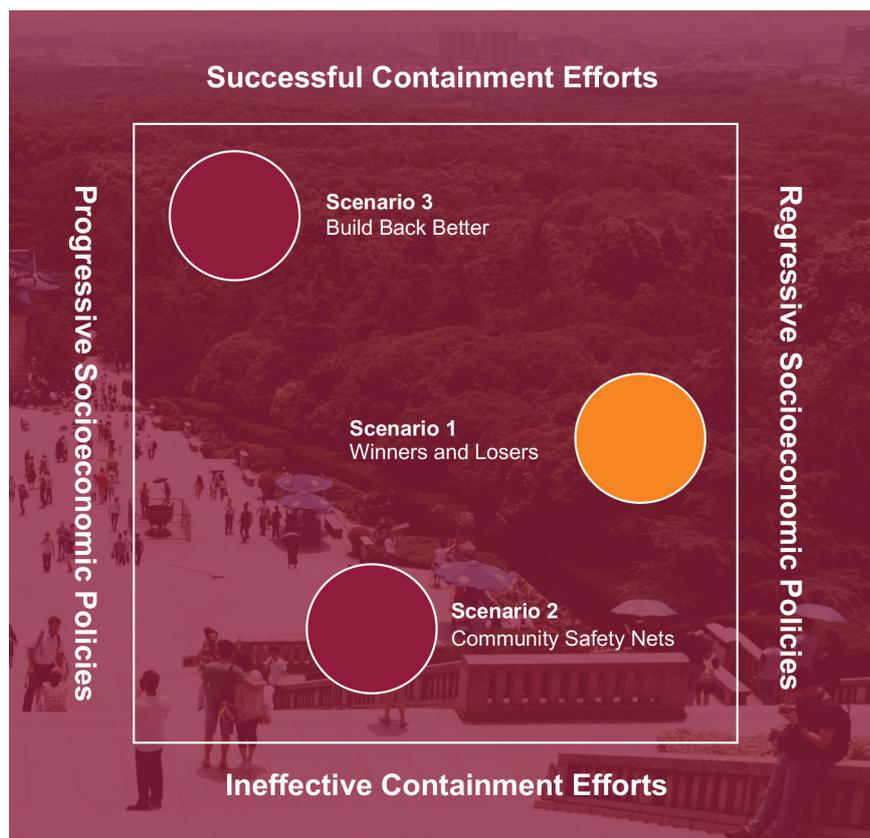
gravedad de la crisis (escenarios en forma de V, U o L) que afectarán en menor o mayor medida los índices de crecimiento posteriores a la crisis. Estos escenarios representan los posibles contextos en los que una empresa puede estar operando y, como tal, que pueden influir en la forma en la que esta promueve la sostenibilidad y la inclusión.



**Gráfico 1:** los 3 escenarios básicos tras los shocks pueden representarse bajo las formas V-U-L (Fuente: Centro para el análisis macroeconómico de BCG)

Por otro lado, la organización [Business for Social Responsibility](#) (BSR) ha desarrollado a su vez otro [análisis de escenarios](#) que también puede servir de inspiración de cara a la construcción de las estrategias de recuperación. En él se presentan 3 posibles escenarios a 5 años vista y sus implicaciones en términos de sostenibilidad. Están estructurados en función de dos factores de incertidumbre determinantes de cara al futuro; el éxito de los esfuerzos para contener la propagación del virus y la eficacia de las políticas socio-económicas.

Finalmente, cualquiera de los dos análisis de escenarios proporciona una herramienta muy útil para poner a prueba las estrategias y los planes de recuperación a futuro. Si algunas empresas preferirán establecer una estrategia para cada tipo de escenario posible, otras podrán usar estos análisis como una herramienta complementaria que permita identificar qué factores de otros escenarios - para los que la empresa no se está preparando - se están obviando en los planes de recuperación, pero se tendrían que tener en cuenta debido al potencial impacto. Además, el considerar varios escenarios puede ayudar a determinar cuáles son las prioridades que tendrán



Fuente: Business for Social Responsibility. Informe 'COVID-19 Scenarios'

efectos positivos en todos ellos (prioridades "no-regret") y/o que son comunes a todas las trayectorias de recuperación y cuáles son más específicas a un escenario en particular y por consiguiente más "secundarias". En el caso del análisis de BSR, la caracterización más detallada de cada escenario permite evaluar también los riesgos y oportunidades de cada uno de

ellos y su impacto sobre el modus operandi actual de la empresa. Así, la identificación de estas acciones "no-regret" permitiría mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades de todos los escenarios, pero también reconocer los riesgos que, si bien solo ocurrirían en uno de los escenarios, son demasiado altos como para no considerarlos.

### A grandes rasgos, los 3 escenarios se caracterizarían de la siguiente manera:

**1 "Ganadores y perdedores":** debido al fracaso de las políticas socio-económicas y a unos resultados bastante moderados en lo que respecta la contención de la propagación del virus, la crisis de la COVID-19 ha exacerbado las deficiencias de los países con una débil gobernanza y se ha instaurado un nuevo orden geopolítico a nivel mundial caracterizado por la supremacía de

China y la decadencia del sistema capitalista y de la democracia.

**2 "Redes de seguridad a nivel comunitario":** debido a la permanencia del virus, nuestra sociedad se ha tenido que adaptar por completo y la vida en comunidades pequeñas a nivel local ha ganado mucho peso al garantizar un cierto apoyo socio-económico.

**3 "Reconstruyendo un mundo mejor":** gracias al éxito de las políticas socio-económicas y de los esfuerzos para contener el virus, se ha instaurado un contexto de solidaridad global y existe una oportunidad real para una reconstrucción y un futuro sostenibles.

# 3 La nueva era de las estrategias de sostenibilidad: ¿qué se necesita cambiar para integrar realmente la sostenibilidad en las estrategias corporativas?



**1**  
**El sentido del propósito**



**2**  
**La transversalidad de la sostenibilidad a través de la compañía**



**3**  
**La medición del impacto**



**4**  
**La gestión de riesgos**



**5**  
**Un alineamiento de los objetivos de sostenibilidad con la estrategia empresarial**



## 1. El sentido del propósito

El rol del CEO y el liderazgo de la alta dirección aparecen como dos factores cruciales a la hora de integrar la sostenibilidad en las estrategias corporativas. Para que la sostenibilidad tenga un impacto real, debe de estar vinculada al propósito de la compañía para que exista un compromiso por parte de los empleados a todos los niveles. De hecho, ahora más que nunca en este contexto de COVID-19, la sostenibilidad y el sentido del propósito se presentan como una palanca determinante para atraer y retener al talento, sobre todo a las nuevas generaciones cada vez más comprometidas con los retos de la sostenibilidad.

## 2. La transversalidad de la sostenibilidad a través de la compañía

La necesidad de un cierto "cambio de enfoque" en materia de sostenibilidad parece cobrar cada vez más fuerza. Si antes el departamento de RSC / sostenibilidad se podía encontrar en ciertas ocasiones en una posición de "demanda" buscando el apoyo de las demás áreas, ahora el enfoque se está invirtiendo ya que son estas las que necesitan integrar factores de sostenibilidad en sus operaciones. Además, el posicionamiento del departamento de sostenibilidad en el organigrama de la compañía es clave; debe de estar en relación directa con los demás departamentos con una perspectiva transversal y asegurarse de que exista un reporte directo a la alta dirección. Este aspecto será determinante a la hora de garantizar un rol relevante de la sostenibilidad en las organizaciones, sobre todo desde el punto de vista de la especialización de los profesionales de esta área y del reconocimiento de su labor.



### 3. La medición del impacto



Para que la sostenibilidad cobre todo su sentido a nivel estratégico, es preciso integrar los aspectos ESG dentro del negocio de forma que todos los empleados conozcan los impactos que la empresa está teniendo sobre estos, pero también el grado de dependencia de cara a la continuidad del negocio. Hace falta determinar los recursos, tanto ambientales como sociales y buen gobierno, que son críticos para el desarrollo de la actividad y la manera en la que la empresa impacta sobre esos recursos. Para ello se necesitan indicadores más claros, cuantitativos y cualitativos (sobre todo a nivel social). Las empresas recalcan que hace falta un estándar más preciso y detallado a nivel global para poder compararse frente a otras, establecer indicadores relevantes que permitan medir la evolución del desempeño. La medición del impacto aparece por consiguiente como gran reto para la maximización del impacto de la sostenibilidad.

### 4. La gestión de riesgos

Si bien la sostenibilidad ha tenido una importante proyección en la estrategia empresarial, todavía queda un largo camino por recorrer respecto a la integración de factores ESG en los modelos de riesgo de las compañías. Es indispensable determinar los elementos que permiten mantener la creación de valor a medio y largo plazo, los factores que van a tener un impacto sobre los riesgos y analizar de qué manera pueden afectar y en qué medida. En este sentido, este tema ha cobrado aún más importancia con la crisis de la COVID-19 que ha generado un aumento de las expectativas de los inversores en lo que respecta la gestión de los riesgos ESG por parte de las empresas.



### 5. Un alineamiento de los objetivos de sostenibilidad con la estrategia empresarial



Este punto sea quizás uno de los más representativos a nivel de integración de la sostenibilidad. La introducción de criterios ESG en la evaluación de desempeño de los empleados, y sobre todo en la alta dirección, incorporando por consiguiente una retribución variable en función de indicadores ESG, constituye una palanca crucial para alinear a la alta dirección en la consecución de objetivos estratégicos y por consiguiente para incluir objetivos de sostenibilidad en la estrategia global.

Cabe destacar que estos 5 aspectos resaltados por las empresas participantes en el proyecto Futuro de la Sostenibilidad de Forética están alineados con los factores identificados por el WBCSD en su informe Buildind long-term business resilience para

construir y asegurar la resiliencia empresarial. Basándose en los principales aprendizajes tras la primera respuesta a la crisis, el informe presenta los atributos clave que han contribuido a una respuesta empresarial adecuada y resiliente frente a la COVID-19. Entre otros, cabe mencionar

el liderazgo con propósito acompañado de una buena comunicación, la importancia del factor humano y de los empleados o el rediseño del proceso de gestión de riesgos, 3 factores que corresponden a las prioridades desarrolladas anteriormente.

# 4 Asegurando una recuperación sostenible: la checklist como herramienta para verificar que se están integrando los factores clave



El informe del **WBCSD COVID-19 Business Recovery: A guidance framework for a sustainable & inclusive "new normal"**, además de un marco de análisis de escenarios, elabora una "checklist de recuperación"; una herramienta que permite a las empresas verificar que la reapertura y la vuelta a la "normalidad" del negocio están incorporando los factores clave de sostenibilidad. Se trata de una propuesta de acciones que son compatibles con cualquier estrategia de recuperación y cuyo objetivo es servir de guía a las empresas para garantizar que las medidas que se están desarrollando integran las consideraciones de sostenibilidad, pero también para identificar nuevas oportunidades

a implementar en sus planes de recuperación.

En términos generales, estas acciones se dividen en 4 niveles en función de la fase de recuperación en la que se encuentra la empresa y se dividen a su vez por áreas de acción, es decir si están vinculadas a recursos humanos, a la comercialización del producto, a las operaciones, al área de finanzas, etc.

Con el fin de facilitar la comprensión de la checklist, a continuación, se presenta un breve resumen de cada fase haciendo especial hincapié en los aspectos que se consideran más diferenciales y más relevantes en el contexto del ecosistema empresarial en España.

Sin embargo, no pretende ser un resumen exhaustivo; se trata de una selección de fuente propia basada en las necesidades y experiencias de nuestras empresas miembro (para más información, ver informe completo).



1. **La primera fase corresponde al nivel más básico de la reapertura**, es decir volver a las operaciones de manera responsable adaptándose a las nuevas circunstancias y velando por la salud y seguridad de los empleados y clientes.
2. **La segunda fase se centra en la construcción de la resiliencia, a través de la relación con los grupos de interés de la compañía y de las fortalezas del negocio.** En este sentido, la mayoría de las empresas participantes en el proyecto “Futuro de la Sostenibilidad” ya están abordando estas problemáticas. Temas como la inclusión, la diversidad, la integración de criterios ESG en la gestión de riesgos, o las exigencias en términos de gobernanza corporativa, vienen tratándose desde hace tiempo. Sin embargo, un aspecto interesante a recalcar es el tema de la resiliencia en la cadena de suministro ya que la crisis de la COVID-19, con los problemas de suministro que ha generado, ha vuelto a abrir el debate entre eficiencia versus resiliencia de la cadena de valor. El hecho de analizar las vulnerabilidades y los riesgos de la cadena de valor, será sin duda un aspecto crucial de la recuperación con el fin de generar una mayor resiliencia en todos los puntos de la cadena.
3. **La tercera fase es quizás la más diferencial ya que presenta la sostenibilidad como una palanca clave para mejorar y afianzar la ventaja competitiva de la compañía.** Por un lado, en lo que respecta la gestión de recursos humanos, no se trata únicamente de garantizar la salud y la seguridad en este contexto de COVID-19 o de

integrar aspectos como la diversidad e igualdad sino que el objetivo es más amplio; se trata de innovar en las formas de trabajo, partiendo de las nuevas prácticas que se han institucionalizado con la COVID-19 (teletrabajo, la flexibilidad horaria, reducción de los procesos presenciales prescindibles, etc.) con el fin de garantizar el bienestar de los empleados pero también con una perspectiva de reducción del impacto ambiental. Además, teniendo en cuenta las mutaciones de los entornos de trabajo y de las capacidades demandadas, también se trata de ofrecer más oportunidades de capacitación y de desarrollo profesional a los empleados, con el fin de asegurar una mayor capacidad de adaptación y paliar sus posibles carencias. Por otro lado, en el área financiera, se empieza a observar un cambio en la perspectiva de las fusiones / adquisiciones. Si bien la transición no será drástica y tendrá lugar de manera progresiva, el hecho de empezar a integrar la sostenibilidad como uno de los criterios clave a la hora de fijar los objetivos de estas operaciones, supone una gran innovación en la manera de abordar los movimientos financieros de las grandes compañías y representa una gran oportunidad de crecimiento empresarial sostenible (a través de la inversión en start-ups, empresas complementarias, etc.). Finalmente, aunque la innovación en las formas de colaboración es un tema “antiguo” en lo que a la sostenibilidad se refiere, lo que se pretende aquí es aprovechar el contexto favorable a la creación de alianzas que ha generado la respuesta a la crisis para afianzarlas e ir “más



allá”. Un aspecto crucial de la recuperación será sin duda la colaboración público-privada; las empresas tienen ahora más que nunca la oportunidad de influir en las políticas públicas reivindicando las necesidades del sector privado, aprovechar los fondos de financiación o el estímulo económico del gobierno para asegurar esa “recuperación verde” e inclusiva que integre criterios de sostenibilidad.

4. **Por último, la cuarta fase se centra en la medición del valor generado, la captura del impacto que se está teniendo.** Esta etapa adopta un enfoque más transversal; se trata de medir y capturar el valor en términos ESG y el valor financiero del impacto. El objetivo es vincular el propósito de la compañía y la imagen de marca al impacto económico. De hecho, todo esto se alinea con los aspectos estratégicos desarrollados en el apartado 3 identificados por las empresas como cruciales a la hora de maximizar el impacto de la sostenibilidad.



## 5 El momento de actuar: llamada a la acción y próximos pasos

Como ya mencionábamos en nuestro anterior informe sobre las vulnerabilidades, más del 80% de las empresas encuestadas dentro del proyecto en España que se plantean actualizar su estrategia de sostenibilidad ante la nueva situación post COVID-19. Muchas de ellas, si bien ya tenían un fuerte compromiso para con la sostenibilidad antes de la crisis, afirman que este se ha visto reforzado como consecuencia de la crisis actual y ha cobrado especial relevancia, tanto a nivel interno de cara a los procesos operativos y gestión de recursos humanos, como a nivel externo frente a los grupos

de interés. Sin duda la apuesta por la sostenibilidad como valor estratégico y la búsqueda de la resiliencia como atributo clave frente a futuras crisis se consolidará. Nos encontramos por consiguiente ante un momento decisivo para la sostenibilidad y ante una gran oportunidad para “reconstruir mejor”. Es el momento de actuar.

Forética, especialmente en este contexto, seguirá apoyando a las empresas españolas en ampliar la ambición de su apuesta por la sostenibilidad a todos los niveles, acelerar la acción de su respuesta y ampliar las alianzas con las administraciones públicas

y demás grupos de interés. Ahora más que nunca se necesita la colaboración de todos los actores, desde la comunidad empresarial, al sector público pasando por el tercer sector y la ciudadanía. No desaprovechemos la oportunidad de demostrar el potencial de la sostenibilidad como gran aliada del desarrollo y de la prosperidad económica y social.

**Foretica**

Calle Almagro, 12.  
CP 28010, Madrid  
España

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

