



# La recuperación empresarial tras la COVID-19: Una guía para una "nueva normalidad" sostenible e inclusiva

Escenarios y checklist de Recuperación

Powered by

**BCG**

- ① **Introducción** | 3
- ② **Por qué hemos desarrollado este marco** | 4
- ③ **Impacto de los escenarios económicos de recuperación sobre las empresas** | 6
- ④ **Cómo usa la checklist** | 10
- ⑤ **Checklist de recuperación de COVID-19: acciones para una "nueva normalidad" sostenible** | 11

# 1 Introducción

**La pandemia de COVID-19 ha requerido medidas de salud pública sin precedentes en todas las regiones del mundo, con cierres de empresas y políticas de confinamiento que están perturbando la economía global a una escala nunca antes vista. La crisis ha restringido las operaciones de muchas empresas y ha tenido múltiples implicaciones para los empleados, las cadenas de suministro, los flujos de efectivo y la rentabilidad de los inversores. Al mismo tiempo, también ha destacado la importancia de unos planes de continuidad eficaces y sostenibles para asegurar la resiliencia empresarial.**

A medida que los gobiernos comienzan a suavizar las restricciones, las empresas deben gestionar los desafíos operativos y financieros, así como el regreso a los lugares de trabajo en condiciones drásticamente diferentes. Durante este proceso de "reapertura", las empresas necesitan tener en cuenta diferentes escenarios que ilustren la posible trayectoria de sus recuperaciones. Sin embargo, también existe una gran oportunidad para que las empresas aumenten su resiliencia frente a una segunda ola de COVID-19, pandemias futuras y otros posibles shocks.

Esta pandemia también ha incrementado el interés sobre ciertos temas de sostenibilidad e inclusión entre una variedad de

partes interesadas (empleados, inversores, consumidores, gobiernos), ya que revela la interconexión entre las empresas y la sociedad y refuerza el paradigma del capitalismo de las partes interesadas.

En el WBCSD, estamos trabajando con nuestras empresas miembro y nuestra comunidad de socios para crear una acción empresarial colectiva a gran escala como respuesta dirigida a la crisis de la COVID-19. El conjunto de herramientas que se presenta aquí forma parte del proyecto "Retorno a la Nueva Normalidad" para apoyar a las empresas a asegurarse que sus planes de recuperación incorporan la perspectiva de sostenibilidad en sus decisiones estratégicas. Para ejemplificar la puesta en práctica de estas herramientas, publicaremos dos informes específicos sobre la industria de los bienes de gran consumo (FMCG) y la industria automotriz.

Hemos desarrollado este proyecto en colaboración con el Boston Consulting Group (BCG). Los esfuerzos de BCG en materia de Impacto Social Total (IST) y Sostenibilidad se basan en las principales prácticas empresariales para impulsar la creación de valor a largo plazo en términos ambientales, sociales, de gobernanza y financieros para la empresa, las partes interesadas y la sociedad. BCG trabaja con empresas e inversores para que el impacto social forme parte integral de sus estrategias corporativas

y empresariales. El IST de una empresa va más allá de las iniciativas tradicionales de responsabilidad social empresarial, sostenibilidad o filantropía empresarial al tratar de comprender las repercusiones de sus productos, servicios y operaciones. Se centra en la movilización a gran escala de los activos, de los recursos y de los trabajadores de una empresa para desarrollar innovaciones empresariales que ofrezcan soluciones integrales y sistémicas a los principales desafíos del mundo.

## CO-PRESIDENTES:

Federico Merlo, Wendy Woods

## EQUIPO PRINCIPAL:

**WBCSD:** William Sisson, Aneta Gasiewska, Myriam Merchan

**BCG:** David Young, Alexander Meyer zum Felde, Naomi Desai, Fanny Berthaud, Eric Velez Chua



## 2 Por qué hemos desarrollado este marco

La pandemia COVID-19, la mayor emergencia sanitaria mundial de la historia reciente, está planteando desafíos sin precedentes a todos los sectores. A pesar de ello, en cada crisis hay una oportunidad, y la COVID-19 no es diferente. Esta oportunidad, para reconstruir mejor y avanzar hacia una "nueva normalidad" sostenible e inclusiva, es el aspecto esperanzador de la crisis de COVID-19. Las empresas también tienen incentivos alentadores para dar prioridad a la sostenibilidad y a la inclusión en sus planes de recuperación de la COVID-19, demostrando así su apoyo a la sociedad e impulsando el valor financiero y las ventajas competitivas.

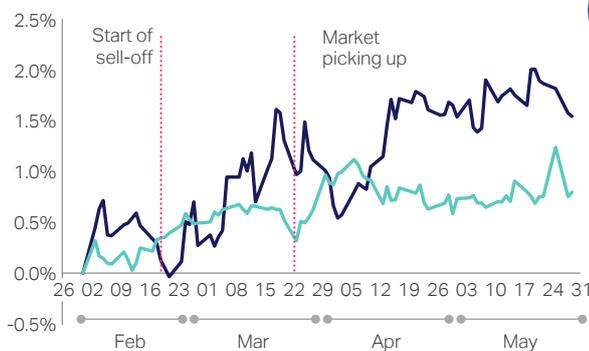
**Los empleados** están exigiendo más abiertamente a sus empleadores que respeten sus obligaciones sociales; las empresas tendrán que demostrar que están dando prioridad a la seguridad y el bienestar de sus empleados para retener a sus mejores talentos y mantener el compromiso de la plantilla. Una empresa también puede involucrar e inspirar a sus empleados a través de un propósito fuerte, impulsado por su actividad principal; demostrando que este propósito guía las decisiones empresariales, incluidas las que se toman en respuesta a la COVID-19 y asegurándose de que los empleados sienten que su trabajo está relacionado con este propósito.

**Los inversores** reconocen la necesidad de que las empresas inviertan en las ventajas de la sostenibilidad a largo plazo, incluso a expensas del beneficio por acción a corto plazo. Al mismo tiempo, los fondos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) siguen superando sus índices de referencia (véase la figura 1). Los miembros del WBCSD también demuestran esta tendencia del mercado: nuestras empresas miembro superaron el desempeño de sus índices de referencia relevantes a nivel geográfico (S&P 500 en un 9,1% y STOXX Europe 600 en un 4,0%) a finales de mayo de 2020. Una encuesta del BCG en junio de 2020 destacó que el 51% de los inversores piensan que las compañías deben seguir desarrollando su agenda y prioridades ASG, incluso a expensas de las ganancias. Esta cifra es superior a la presentada en la encuesta anual de inversores del BCG de 2019, lo que demuestra que incluso durante la crisis económica más grave de sus vidas, los inversores siguen pensando que es importante que las empresas mantengan sus compromisos en materia ASG.

**Figura 1: Los fondos ESG tuvieron un mejor desempeño que sus índices de referencia, incluso durante la crisis de la COVID-19**

(Fuente: Financial Times "ESG shines in the crash", Morningstar "Sustainable Funds Weather the First Quarter Better Than Conventional Funds"; Refinitiv data as of 05.05.2020, BCG Analysis)

ESG Index performance (% point spread from benchmark)



— MSCI World ESG Leaders Net Index vs. MSCI World Net Index

— MSCI Emerging Markets ESG Leaders Net Index vs. MSCI Emerging Markets Net Index



**Las acciones de los miembros del WBCSD** superaron al mercado de valores norteamericano en un 9,1%<sup>1</sup> y al europeo en un 4,0%.<sup>2</sup>



La encuesta del BCG mostró que los **inversores quieren que las compañías construyan ventajas y sostenibilidad a largo plazo, aún a costa de ofrecer menos beneficios por acción**

- ~90% cree que es importante que las compañías prioricen el desarrollo de capacidades empresariales
- >80% quiere que las compañías prioricen la salud y seguridad de los empleados frente al desempeño financiero durante el proceso de reapertura
- ~50% de los inversionistas piensan que las compañías deben continuar plenamente con su agenda y prioridades ESG

<sup>1</sup> Incluye 31 WBCSD member stocks vs. the S&P 500 as of 31 May 2020. <sup>2</sup> Incluye 67 stocks vs. STOXX Europe 600 benchmark. 3. n=150; investors cover mix of US & global markets.

**Los consumidores** se han vuelto más conscientes de los problemas de sostenibilidad e inclusión, como el cambio climático y la desigualdad de ingresos, y de la forma en que las empresas contribuyen a ellos o los alivian. Los consumidores se han sensibilizado aún más con los impactos sociales de la crisis de COVID-19, ya que los medios de comunicación han diferenciado rápidamente entre las empresas que contribuyen positivamente a la crisis y las que ponen en peligro la salud y la seguridad de sus empleados. Según una reciente encuesta de BCG, el 70% de los consumidores a nivel mundial cree que es necesario considerar las cuestiones ambientales como una prioridad al menos equivalente a las económicas durante la recuperación de la COVID-19, mientras que el 87% cree que las empresas deberían hacer más en materia de sostenibilidad en general. Los consumidores estarán atentos a las medidas que adoptan las empresas para responder a estos desafíos a fin de evaluar su compromiso y lealtad con la marca.

En múltiples países, **los gobiernos** también están fomentando la sostenibilidad y la inclusión incluyendo condiciones o requisitos a sus planes de estímulo. Por ejemplo, la Unión Europea ha asignado un fondo de 750.000 millones de euros para la recuperación post COVID que incluye condiciones ligadas a la acción climática; Canadá ha impuesto la divulgación de información climática en base a las directrices del Grupo de Trabajo sobre Declaraciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD por sus siglas en inglés) para las grandes empresas que reciben ayuda financiera; y Sudáfrica ha incorporado políticas de empoderamiento económico para la población negra (BEE por sus siglas en inglés) en su conjunto de medidas para la recuperación del turismo.

A medida que la COVID-19 revela cuán interconectadas están las sociedades, el mundo está observando niveles sin precedentes de colaboración entre las diferentes fronteras geográficas, sectoriales y empresariales en una amplia variedad de formatos (es decir, público-privado, privado-privado) a medida que todos los actores de movilizan para acelerar la recuperación de la sociedad.

Además del "momento de la verdad" que está creando la COVID-19, también hay razones prácticas para incorporar la sostenibilidad en los planes de recuperación inmediata en vez de esperar hasta una etapa más avanzada de la recuperación o hasta que llegue un mundo "post-COVID". Las empresas que actúen ahora e inviertan en su agenda de sostenibilidad e inclusión mientras se adaptan para la resiliencia, soportarán menores costes y encontrarán menos complicaciones que las que integren la sostenibilidad en sus modelos de negocio más tarde. Si bien las perturbaciones de la COVID-19 pueden dificultar el pensar a largo plazo, las empresas que lo hagan verán mayores rendimientos de sus inversiones en sostenibilidad que las que esperen.

Muchas empresas están reconociendo que la crisis de COVID-19 no puede detener los esfuerzos de sostenibilidad, sino que debe acelerarlos e incluso

catalizar nuevas ambiciones para crear ventajas competitivas.

El WBCSD y el BCG son conscientes del reto que supone poner en marcha una estrategia sostenible, teniendo en cuenta el enfoque cortoplacista de la respuesta a la crisis y la incertidumbre que rodea a la COVID-19, lo que ha dado lugar a la creación de un guía con dos herramientas pragmáticas para ayudar a las empresas a asegurar una reconstrucción mejor y avanzar para lograr una "nueva normalidad" sostenible.

**1. Los escenarios** de recuperación económica ofrecen varias lentes y perspectivas que se pueden utilizar para reflexionar sobre la posible trayectoria de su empresa en el contexto en el que ésta opera.

**2. La checklist** de verificación de la recuperación empresarial de la COVID-19 identifica las medidas que una empresa puede desarrollar para lograr una "nueva normalidad" sostenible. Esta lista exhaustiva presenta una serie de acciones y consideraciones para que las empresas puedan examinarlas, proporcionando una herramienta para verificar que su plan de sostenibilidad está completo e identificar nuevas oportunidades para implementar en sus planes de recuperación de COVID-19, pero también más adelante.

## El contexto económico influye en la forma en que las empresas gestionan su regreso a una "nueva normalidad" sostenible



# 3 Impacto de los escenarios económicos de recuperación sobre las empresas

## 3.1 LA NECESIDAD DE UNA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS ADECUADA COMO BASE PARA LAS ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

La gran magnitud y complejidad de la pandemia de la COVID-19 requiere una cuidadosa planificación de escenarios para abordar los diferentes factores a nivel gubernamental, regional y sectorial. ¿Por qué desarrollar escenarios? No es posible predecir el futuro, pero sí tratar de comprender lo que el futuro podría deparar, lo que significa y las acciones que podrían conducir a diferentes resultados. Teniendo conocimiento de ello, es posible planificar un curso de la acción que maximice la probabilidad de éxito, y esto por dos razones:<sup>1</sup>

1. **La ambigüedad es un hecho:** las restricciones y medidas políticas en constante evolución y las propiedades epidemiológicas desconocidas del virus hacen que las empresas deban estar

preparadas para una serie de circunstancias, entre ellas, nuevas oleadas de brotes y nuevas restricciones de la actividad empresarial.

2. **La parálisis no es una opción:** Es probable que las empresas que actúen temprano tengan un desempeño significativamente mejor que las que esperen para responder. Las investigaciones del Instituto Bruce Henderson muestran que las empresas que comenzaron a responder y a comunicarse con los inversores a principios de la crisis financiera de 2008-2009 tuvieron un desempeño significativamente mejor que las empresas que esperaron hasta que la recesión golpeara por completo.

Es importante comprender las dimensiones clave que influirán en las perspectivas de recuperación durante la elaboración de modelos de escenarios, definidos por las "tres S" (por sus siglas en inglés):

**FORMA (Shape):** se trata de determinar si el desarrollo económico volverá a su nivel y a su tasa de crecimiento previos a la crisis. Esta comprensión definirá la forma de la trayectoria como una V, una U o una L:

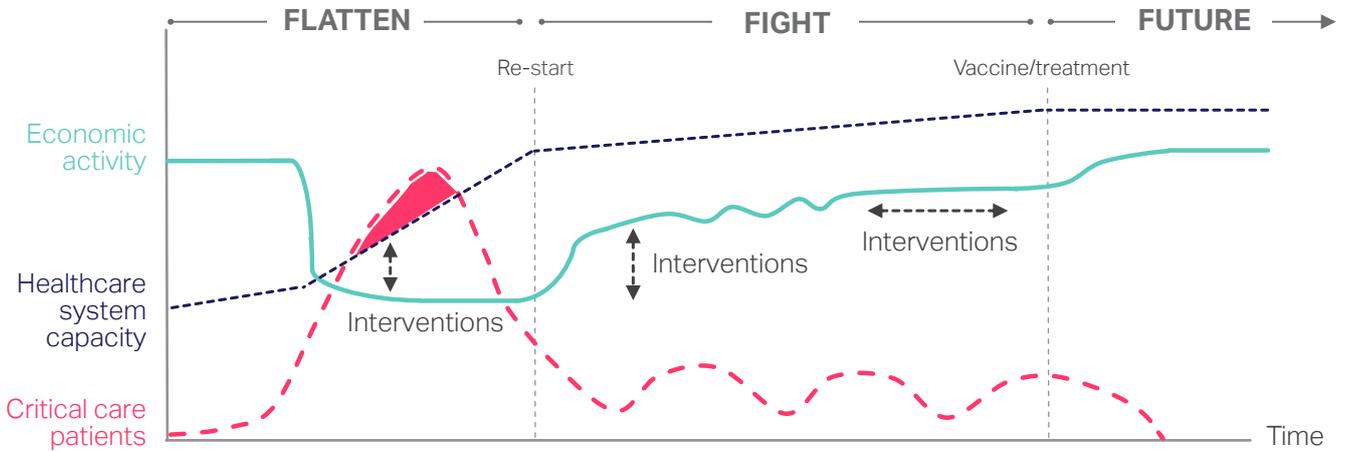
- **Escenarios en forma de V** representan un shock económico clásico que conduce a un desplazamiento intertemporal de la demanda tras el que se espera que el crecimiento vuelva a su nivel original anterior al shock.
- **Escenarios en forma de U** representan un shock que rompe con la tendencia de crecimiento, aunque esta siga siendo la misma después de la crisis - normalmente a causa de una recesión financiera o por un fallo importante de las políticas públicas (por ejemplo, una alta tasa de desempleo estructural, falta de capital o productividad).
- **Escenarios en forma de L** rompen de manera permanente con una parte del modelo de crecimiento, lo que da lugar a un impacto estructural que reduce el nivel de riqueza, estableciendo así una tasa de crecimiento más baja tras la crisis.

**Figura 2: Los 3 escenarios básicos tras los shocks pueden representarse bajo las formas V-U-L**  
(Fuente: Centro para el análisis macroeconómico de BCG)



<sup>1</sup> BCG Henderson Institute (2020). "How Companies Can Win the COVID-19 Battle with Scenarios", *Medium*, BCG Henderson Institute, 22 Apr. 2020. Retrieved from [bcghendersoninstitute.com/how-companies-can-win-the-COVID-19-battle-with-scenarios-5f2599817b2c](https://bcghendersoninstitute.com/how-companies-can-win-the-COVID-19-battle-with-scenarios-5f2599817b2c).

**Figura 3:** existe una gran probabilidad de que la COVID-19 evolucione por oleadas en la mayor parte del mundo (Fuente: modelo de "Hammer & Dance" para la COVID-19, Análisis BCG)



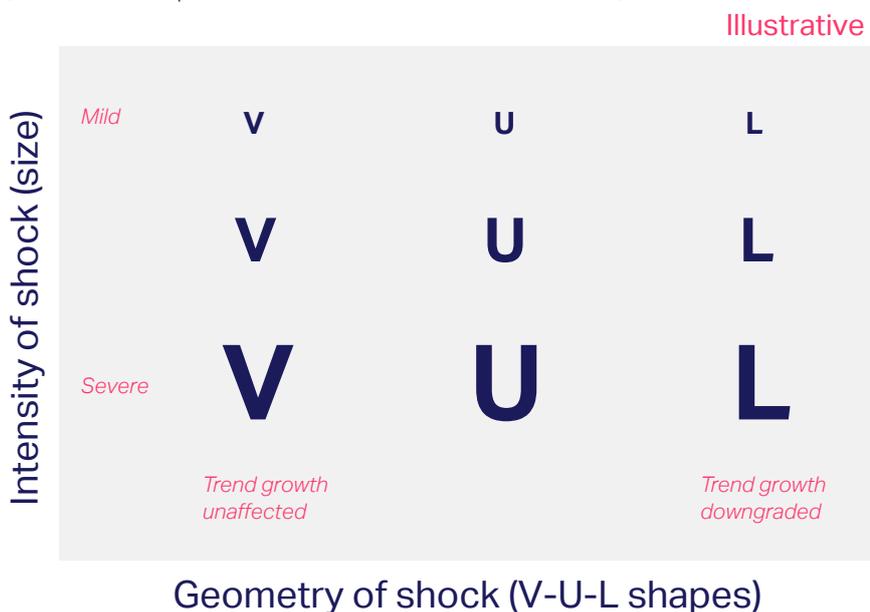
<sup>1</sup>Recurring small waves as containment measures are put in place & taken down again

**ESTABILIDAD (Stability):** se refiere a si la recuperación será suave y estable, o más bien volátil debido al impacto de las múltiples oleadas. Aunque cada región geográfica se enfrentará a un contexto diferente de COVID-19, los expertos esperan que la pandemia evolucione por oleadas en la mayor parte del mundo. Las intervenciones gubernamentales tendrán un impacto significativo sobre la gravedad, la forma y la estabilidad de los escenarios de recuperación en las regiones específicas.

**GRAVEDAD (Severity):** se refiere a la magnitud del shock (leve o grave) y a la duración (momentánea o prolongada). Tener una visión de la forma, de la gravedad y de la estabilidad ofrece una visión más clara de las repercusiones del escenario para las empresas. Por ejemplo, según la macroeconomía tradicional, mientras que una forma en V se vincula a una recuperación más rápida que una forma en U, una V profunda puede tener consecuencias más graves para las empresas que una U superficial.

El comprender las tres "S" (por sus siglas en inglés) que definen las perspectivas de una empresa ayudará a las compañías a establecer sus escenarios de recuperación. Estos escenarios tendrán un impacto en la planificación general teniendo en cuenta cuestiones como la medida en la que se debe adaptar la empresa dada la duración del choque, las prioridades de sostenibilidad e inclusión que se deben impulsar en las diferentes etapas de la recuperación y el cómo tener éxito a través de su recuperación económica.

**Figura 4:** Cada tipo de shock puede tener una escala de intensidad diferente (Fuente: Centro para el análisis macroeconómico de BCG)



### 3.2. CÓMO USAR LOS ESCENARIOS DE RECUPERACIÓN ECONÓMICA

Los 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 una empresa promueve la sostenibilidad y la inclusión. Para algunas empresas, el contar con una estrategia de recuperación de COVID-19 para cada uno de los escenarios específicos creados, puede ayudar a identificar cuáles son las prioridades que tendrán efectos garantizados sin importar el escenario de recuperación

(prioridades “no-regret”) o que son comunes a las múltiples trayectorias de recuperación y cuáles son las prioridades que pueden variar en función de factores específicos de la recuperación, como la magnitud y el tipo de demanda a futuro. En el caso de otras empresas, los escenarios pueden proporcionar una manera de poner a prueba los puntos fuertes de sus estrategias de recuperación, junto con una metodología para establecer los límites o los factores desencadenantes de medidas adicionales.

Nuestra intención es que los escenarios de recuperación que desarrolle una empresa sirvan de una base a partir de la cual las empresas puedan utilizar la checklist de recuperación de COVID-19 que aparece en la sección 5. Por ejemplo, los escenarios pueden proporcionar información sobre:

- La secuencia de las acciones de la checklist que son relevantes para una empresa. La evolución de la pandemia puede implicar una mezcla de avances y retrocesos. La recuperación puede no ser lineal y los escenarios son una herramienta para ayudar a las empresas a adaptarse a esas circunstancias variables a lo largo del tiempo.
- Qué acciones implementar ahora y cuáles dejar para más tarde en el proceso de recuperación.
- Hasta qué nivel desarrollar las acciones (es decir, sentar las bases iniciales o innovar de forma drástica).
- En qué medida las prioridades de sostenibilidad incorporadas en los planes de recuperación de COVID-19 varían según el producto, la unidad de negocio, el departamento o la región geográfica.

Por último, la planificación de escenarios ilustra el contexto, no el destino. Las empresas se enfrentarán a contextos diferentes; sin embargo, incluso las empresas que cuentan con un escenario de recuperación difícil pueden incorporar la sostenibilidad y la inclusión para crear un mayor valor empresarial y, al mismo tiempo, generar beneficios positivos para la sociedad y el planeta. Esto puede implicar centrarse en un primer momento en las prioridades que requieran menor inversión o cuya rentabilidad sea más inmediata para después enfocarse en aquellas cuyos beneficios se producen más a largo plazo. Todas las empresas deberían sentar sus bases para la sostenibilidad y la inclusión a largo plazo, ya que esperar a que los retos de la COVID-19 hayan sido afrontados completamente, es insostenible.

### 3.3. FACTORES CLAVE A CONSIDERAR A LA HORA DE ELABORAR LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

**Los factores macroeconómicos** variarán según las regiones en función de la evolución general del virus y de la respuesta económica del gobierno local. Dado que el contexto macroeconómico se basa en gran medida en variables externas que están fuera del control de una empresa pero que pueden tener un gran impacto sobre el negocio, las empresas que puedan desarrollar, aunque sea una perspectiva direccional sobre estos factores, estarán mejor preparadas para afrontar los diferentes contextos macroeconómicos posibles, tanto derivados de la epidemiología como de las políticas económicas. Las empresas que desarrollen esta perspectiva tendrán un conocimiento más profundo de la manera en la que este contexto macroeconómico puede impactar a sus negocios y, por consiguiente,

fortalecerán sus estrategias de respuesta y recuperación.

#### **La trayectoria viral y la situación de la salud pública:**

Los expertos en salud pública y los epidemiólogos tendrán más herramientas para predecir la trayectoria viral de los brotes locales de la COVID-19 en base a las propiedades epidemiológicas del virus, la eficacia de las medidas de contención, incluidos los mandatos gubernamentales, y el despliegue de un tratamiento o vacuna eficaces. Las empresas que realicen su propia planificación de escenarios pueden aprovechar esa mayor comprensión de la sanidad pública acerca de la evolución de la pandemia para entender las consecuencias para su propio negocio, como los plazos y el enfoque de las medidas de adaptación de sus operaciones o modelos de negocios. Al mismo tiempo que gestionan la continuidad de sus actividades, todas las empresas deberán enfocarse en asegurar la seguridad y salud de sus empleados, incluso mediante el rastreo y la contención de brotes, al menos hasta que se disponga de una vacuna o un tratamiento eficaz. Por ejemplo, una empresa puede utilizar ciertas métricas como los casos activos diarios o el porcentaje de casos positivos, junto con las directrices de salud pública, para establecer un nivel de contacto prudente con los empleados o los clientes.



La perspectiva de una empresa sobre la evolución del virus también puede orientar sus escenarios económicos, incluido su "caso base" para la recuperación.

**La respuesta económica del gobierno:** Las empresas pueden seguir de cerca las medidas de respuesta del gobierno a todos los niveles y en todas las zonas geográficas relevantes. Indicadores como las medidas de confinamiento, las restricciones a la venta de productos no esenciales y los cierres obligatorios, tendrán repercusiones directas sobre la oferta y la demanda. Además, es importante que las empresas comprendan el impacto de las diferentes medidas de estímulo, incluida la rapidez y eficacia con la que los gobiernos despliegan cualquier incentivo y la forma en la que éste repercute en la industria de su empresa y en los sectores adyacentes. Por ejemplo, las medidas de ayuda a nivel individual pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por consiguiente, la demanda. Las medidas de ayuda al sector privado, como los subsidios, repercuten

en la situación de liquidez de las empresas y, por consiguiente, en su capacidad para seguir invirtiendo en las prioridades de sostenibilidad e inclusión a medida que gestiona las diferentes etapas de la crisis de la COVID-19.

**Los factores específicos de las empresas e industrias:** muestran cómo los impactos macroeconómicos se manifiestan en los contextos específicos de las empresas ayudando a comprender cuáles son las consecuencias para la propia demanda de las empresas y las respuestas de estas. Así, las empresas pueden adquirir una visión más precisa de los diferentes resultados posibles mediante la revisión de los datos internos, el desarrollo de estudios sobre clientes y consumidores, encuestas a los empleados y la colaboración con otras empresas de su cadena de valor y en el conjunto de su sector.

**Demanda específica de la empresa:** para comprender la demanda es necesario tener una visión muy detallada de la respuesta de una empresa y de sus clientes

frente a las medidas de salud y seguridad que se han puesto en práctica, incluyendo tanto las limitaciones a corto plazo ligadas a la preocupación por el virus como la reducción de la confianza de los consumidores a medio plazo provocada por una recesión. Las compañías también deben evaluar cómo la pandemia impactará los hábitos de compra de los clientes y consumidores a largo plazo (por ejemplo, nuevos canales, nuevos comportamientos).

**Respuesta de la compañía:** Las empresas deben considerar su capacidad, junto con la capacidad de otras empresas de sus cadenas de valor, para retomar el ritmo de actividad anterior a la crisis (es decir, la productividad) en la "nueva normalidad". Diferentes empresas, incluso dentro del mismo sector, tendrán distintos puntos de partida en función de su infraestructura digital, la cultura de los empleados y la naturaleza del negocio. Las empresas también tendrán diferentes puntos de partida en cuanto a la cuota de mercado y las posiciones en el balance.



**Tabla 1: Cuestiones clave sobre el contexto empresarial que se deben considerar a la hora de construir escenarios**

FACTORES	CUESTIONES A CONSIDERAR
<p><b>La trayectoria viral y la situación de la salud pública</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo afectan las predicciones de salud pública y epidemiológicas en su(s) zona(s) operativa(s) a los escenarios de recuperación y a las hipótesis de "caso base" de su empresa?</li> <li>• ¿Cómo puede su empresa utilizar los parámetros de salud pública (por ejemplo, recuento de casos, proporción de casos positivos) para elaborar los planes de "reapertura" o recuperación (por ejemplo, los umbrales para la "reapertura")?</li> <li>• ¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión de salud y seguridad de otras regiones, otras industrias, etc. que su empresa puede replicar?</li> <li>• ¿Qué dicen los expertos sobre la probabilidad de una segunda ola en su(s) región(es), y cómo se está preparando su empresa para ello?</li> </ul>
<p><b>La respuesta económica del gobierno</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo repercuten las ayudas financieras dirigidas a las personas y las familias en la región donde opera en la demanda de sus productos o servicios por parte de los consumidores?</li> <li>• ¿Qué nivel de prioridad tiene su industria y sectores adyacentes, incluyendo a sus proveedores y clientes, de cara a recibir ayudas de los fondos de socorro y de financiamiento empresarial? ¿Qué impacto tendrán los fondos recibidos sobre su capacidad para invertir en su ventaja competitiva (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, innovación)?</li> <li>• ¿Cuáles son los requisitos de sostenibilidad e inclusión para optar a los paquetes de estímulo del gobierno (si los hay), y está su empresa preparada para cumplirlos?</li> <li>• ¿Hasta qué punto las ayudas económicas permitirán mitigar una recesión y el retorno a los niveles de crecimiento económico anteriores en su industria?</li> <li>• ¿Se espera que las medidas en materia de política económica, monetaria y social en respuesta a la COVID-19 (por ejemplo, el comercio, la inflación, la inmigración, la educación, el bienestar) tengan efectos duraderos en su empresa?</li> </ul>
<p><b>Demanda específica de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ha afectado la crisis a la demanda del sector (por ejemplo, la confianza de los consumidores, los hábitos)? ¿Afectará el total de productos adquiridos o la combinación de productos a la demanda de base?</li> <li>• ¿Los consumidores para aumentar o disminuirán su consumo de productos durante y después de la crisis?</li> <li>• ¿Qué canales nuevos o tradicionales tendrán el mayor crecimiento como resultado de la pandemia? Por ejemplo, ¿continuará la transición hacia los canales de e-commerce?</li> <li>• ¿Cuál es el impacto directo a nivel operacional y económico de la respuesta inmediata de la sanidad pública y cómo evoluciona a medida que cambian las medidas de distanciamiento social (por ejemplo, el equipo en las plantas, los almacenes, las herramientas digitales)?</li> <li>• ¿Ha acelerado la COVID-19 la demanda de una oferta sostenible en su cartera de productos y/o servicios?</li> </ul>
<p><b>Respuesta de la compañía</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de productividad pueden generar las restricciones vigentes (por ejemplo, la digitalización de los entregables, el teletrabajo, etc.)?</li> <li>• ¿Con qué eficacia puede la empresa retener y aumentar la demanda a medida que se adapta a las restricciones cambiantes durante la "reapertura" (por ejemplo, los futuros cambios de la política comercial, la segunda y la tercera ola)?</li> <li>• ¿Cómo de bien puede adaptarse el negocio a los desafíos que traen las nuevas preferencias de los clientes y a las realidades a nivel operacional después de la reapertura?</li> <li>• ¿Cómo debe adaptar su cartera de productos y su posicionamiento para responder a una mayor conciencia de las exigencias de sostenibilidad?</li> </ul>

## 4 Cómo usa la checklist

Hemos diseñado la checklist de recuperación COVID-19 para que sea relevante en cualquier industria. Identifica una amplia gama de acciones y consideraciones para promover la sostenibilidad en cualquier contexto empresarial. Es una herramienta para verificar que las empresas han tenido en cuenta ciertos aspectos y han desarrollado una serie de acciones para construir una "nueva normalidad" sostenible, siempre y cuando sea relevante. Las acciones de la checklist son compatibles con cualquier conjunto de prioridades clave para la recuperación de las empresas. Nuestra intención es que las empresas utilicen la checklist en paralelo con la planificación de escenarios, al mismo tiempo que los líderes crean escenarios de recuperación adaptados para esclarecer el contexto en el que opera la empresa.

Recomendamos desarrollar la checklist en su organización empezando por un equipo de ejecutivos senior o por los equipos directivos de las diferentes áreas de negocio. Después de que este pequeño grupo revise toda la checklist, se podrán integrar las nuevas prioridades en el plan de recuperación de la COVID-19 de su empresa y actuar en consecuencia en todas las áreas y funciones, incluyendo sostenibilidad y responsabilidad corporativa, recursos humanos y personal, cadena de suministro y operaciones, finanzas y relaciones con los inversores, y aquellos equipos que desempeñan funciones empresariales en otras

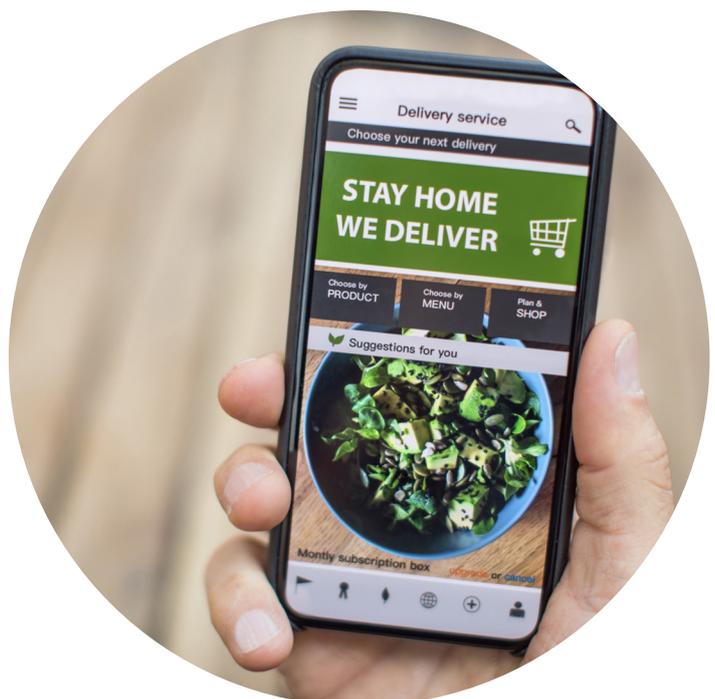
unidades de negocio (por ejemplo, producto, gestión de ingresos, comercialización, marketing, ventas, etc.)

Los equipos multifuncionales que trabajan en colaboración para abordar las múltiples facetas de estas acciones ofrecen la oportunidad de incorporar a la organización esfuerzos clave en materia de sostenibilidad, con transformaciones a largo plazo.

Por último, la checklist es también una herramienta que puede catalizar la colaboración en la cadena de valor, en la que los proveedores, clientes y otros agentes de creación de valor pueden identificar prioridades comunes o interdependientes y trabajar juntos para ponerlas en práctica.

El marco de la checklist abarca cuatro categorías de actividades que definen las diversas formas en las que la sostenibilidad puede mejorar la empresa:

1. **"Reabrir" el negocio de forma responsable:** acciones que la mayoría de las empresas deben desarrollar o ya han desarrollado.
2. **Apoyar a sus grupos de interés y fortalecer negocio:** acciones para reconstruir la resiliencia de la empresa e integrar las temáticas de sostenibilidad en las decisiones críticas del negocio.
3. **Aprovechar la sostenibilidad para afianzar su ventaja competitiva:** oportunidades para mejorar el posicionamiento en el mercado y la diferenciación gracias a la sostenibilidad.
4. **Determinar el valor ASG y financiero de su impacto:** acciones necesarias para ser plenamente conscientes del beneficio de integrar la sostenibilidad en toda la empresa.



# 5

# Checklist de recuperación de COVID-19: acciones para una "nueva normalidad" sostenible



## 1. REABRIR" EL NEGOCIO DE FORMA RESPONSABLE

### 1.1 Operar para mantener la salud y seguridad de los empleados a través de la reapertura

**Maximizar la higiene, la limpieza, los equipos de protección individual y la distancia social para minimizar el riesgo de infección en sus operaciones**

- Mejorar el protocolo de limpieza (ej: reforzar los estándares de los procedimientos operativos en los cambios de turno)
- Proporcionar mascarillas, protectores faciales, etc. para los empleados que trabajen presencialmente
- Realizar controles a los empleados (ej: controles de temperatura)
- Instalar barreras o reorganizar el espacio de trabajo para proteger a los empleados que no tengan un despacho (ej: plexiglas)
- Restringir el acceso a los trabajadores indispensables o dividir a los empleados por equipos de manera escalonada para reducir al máximo el número de empleados
- Implementar normas para las superficies de alto contacto (ej: aparatos electrónicos, frigorífico) durante la reapertura
- Asegurarse de que las operaciones respetan las regulaciones locales (ej: CDC)

**Asegurarse de que las medidas implementadas por la empresa garanticen la seguridad en el lugar de trabajo**

- Facilitar las bajas por enfermedad y el teletrabajo para evitar que los empleados acudan al trabajo enfermos
- Crear un canal seguro para que los empleados puedan notificar que están infectados y avisar a los demás empleados que hayan estado expuestos
- Permitir el teletrabajo de forma continua cuando sea posible
- Rediseñar la estructura de los tiempos de descanso y las horas de comida (ej: horarios de descanso escalonados, pedidos de comida por anticipado, barreras, etc.)

**Maximizar las opciones de teletrabajo durante la reapertura**

- Garantizar que las herramientas necesarias para el teletrabajo siguen estando disponibles (ej: conexión en remoto, videoconferencias, etc.)
- Ofrecer flexibilidad (ej: planificación) para apoyar a los empleados en sus distintas circunstancias familiares
- **Crear un plan de desescalada con diferentes fases para mantener las medidas de seguridad mientras que los empleados se reincorporan**
- Involucrar a los comités de empresas y a los sindicatos cuando sea apropiado
- Cuando sea posible, dar la opción de volver o no a la oficina, así como de aceptar los viajes de trabajo para adaptarse a las circunstancias personales de los empleados
- Poner en marcha fases de desescalada que limiten la ocupación del lugar de trabajo y los viajes profesionales antes de "volver a la normalidad"
- Promover desplazamientos seguros (ej: a pie, en bici, etc.)

### 1.2 Adaptar su negocio para mantener la seguridad y el bienestar de los clientes

**Transformar las operaciones físicas para minimizar la propagación del virus durante la reapertura**

- oEvaluación de la obligación de llevar mascarilla y/o protectores faciales, así como el realizar controles de salud a los visitantes, incluyendo a los clientes, proveedores, etc.
- oLimitar el número de clientes permitidos al mismo tiempo en el establecimiento
- oAdaptar el espacio físico para minimizar el contacto masivo (ej: separación en las salas de espera)
- Adaptar las interacciones tradicionales para que haya el menor número de empleados posible atendiendo a una misma persona (ej: cliente, distribuidor, proveedor, repartidor, etc.)

**Transformar las operaciones físicas en virtuales cuando sea posible**

- Desarrollar o incrementar la venta online o los servicios digitales proporcionados durante el proceso de reapertura para ofrecer opciones de bajo o no contacto
- Ofrecer la posibilidad de realizar pedidos por adelantado, telefónicamente u online, para minimizar el tiempo de interacción presencial con los clientes
- Considerar la posibilidad de ofrecer únicamente servicios bajo cita previa

**Demstrar unos valores éticos a la hora de operar y ofrecer servicios / productos**

- Comprometerse a conservar un precio justo y estable pese a las disrupciones en la cadena de valor
- Asegurar un acceso equitativo a los productos entre los distintos grupos de clientes, especialmente en un contexto de oferta reducida (ej: horarios de apertura especiales para grupos de población vulnerables, redistribución de recursos en los diferentes barrios, compras limitadas por cliente, etc.)
- Identificar oportunidades para romper la dicotomía entre salud, seguridad e impacto medioambiental (ej: usar envases de materiales sostenibles, ofrecer la posibilidad a los clientes de usar sus propios cubiertos, permitir el uso de equipos de protección personal reutilizables y lavables, etc.)

### 1.3 Utilizar responsablemente los programas de ayuda y de estímulo del gobierno

**Garantizar que todos los fondos y financiación que su empresa recibe por parte del gobierno son apropiados y están en línea con una gobernanza sólida y fuerte**

- Asegurarse de que a la empresa le corresponde el paquete de ayuda y financiación en función de la industria, el tamaño de la empresa, la estructura de propiedad, etc.
- Garantizar que las operaciones y la divulgación de información de la compañía cumplen los requisitos para los paquetes de ayuda (ej: continuidad financiera para los empleados, remuneración de los ejecutivos, reporte de información climática, impacto social, etc.)
- Demostrar que los fondos de ayuda se usarán de manera coherente con la ambición de ser una empresa con propósito y alineada con el capitalismo de las partes interesadas (ej: para la continuidad operacional y el rendimiento de la sostenibilidad durante el periodo de ayuda y después de él)
- Asegurar una asignación del capital responsable (ej: recompra de acciones, dividendos, etc.)
- Garantizar que las decisiones tomadas con vistas al largo plazo están alineadas con las directrices del estímulo económico (ej: evitar realizar despidos tan pronto como sea posible)

**Comunicar de manera transparente el uso de los fondos del gobierno a sus grupos de interés**

- Comunicar el uso responsable de las ayudas financieras a sus empleados, inversores, medios de comunicación, etc.

## 1. REABRIR EL NEGOCIO DE FORMA RESPONSABLE

### 1.4 Acelerar la recuperación socioeconómica y sanitaria de la sociedad

#### Asignar recursos de la compañía y filantrópicos para apoyar los esfuerzos frente a la crisis

- Identificar los recursos inactivos que se pueden reorientar para ayudar a la sociedad en la respuesta a la crisis (ej.: voluntarios de empresas, real estate)
- Aprovechar sus recursos y su red para marcar la diferencia ofreciendo productos y servicios (más allá de las donaciones monetarias) a las personas afectadas en su empresa y en las comunidades donde opera
- Asignar recursos y esfuerzos filantrópicos para apoyar los esfuerzos de respuesta (por ejemplo, aumentar la contrapartida caritativa de los empleados, reorientar los fondos de las fundaciones corporativas)
- Reorientar las acciones filantrópicas y de voluntariado para responder a las prioridades clave a largo plazo, es decir, más allá de la respuesta (ej.: la desigualdad social, el clima) para evitar impactos negativos duraderos sobre los sistemas económicos y comunitarios
- Ofrecer cualquier servicio o conocimiento específico de las distintas industrias a las organizaciones sin fines de lucro y a los gobiernos (ej.: consultoría, investigación, activos de datos, etc.)

#### Promover una mayor estabilidad y resiliencia del negocio

- Realizar una evaluación estratégica de las necesidades de recuperación prioritarias y de las áreas de mejora
- Buscar apoyo para hacer presión en los puntos clave de la cadena de valor (ej.: colaboración a nivel de la industria para apoyar a los proveedores, cambio temporal de las políticas públicas, intercambio de buenas prácticas a través de las asociaciones de la industria, etc.)

### 1.5 Mantener una situación financiera y de efectivo sólida

#### Garantizar una sólida gestión de efectivo y una gobernanza fuerte

- Prepararse para cambios significativos en los ciclos de pago (ej.: acuerdos con los proveedores clave, clientes)
- Revisar las fechas y las cláusulas para las amortizaciones de deuda
- Actualizar las hipótesis de los análisis business-as-usual para incluir el impacto de la COVID-19 (ej.: renovaciones de arrendamiento)
- Examinar los flujos de efectivo provenientes de la financiación y de las inversiones en función de los escenarios de mercado (ej.: acceso a crédito, riesgo de las cuentas por cobrar, compromisos legales y cláusulas)
- Asegurar o acceder a diferentes opciones de financiación (ej.: líneas de crédito, crédito revolving), involucrar a los tenedores de títulos de crédito y a los bancos para evaluar la posibilidad de extender la financiación

#### Adoptar estrategias de disciplina de costes y de efectivo cuando sea posible

- Posponer los gastos que no sean críticos
- Mitigar o reorientar los gastos discrecionales para crear una flexibilidad financiera e impulsar el posicionamiento sostenible de la empresa
- Evaluar los riesgos de crédito de las actuales cuentas por pagar

#### Aprovechar todas las ayudas y estímulos del gobierno

- Buscar los subsidios, préstamos y financiación, créditos fiscales y otras ayudas del gobierno a las que su empresa pueda optar
- Buscar los programas de ayuda o subsidios del gobierno de los que sus empleados podrían beneficiarse (ej.: "kurzarbeit" en Europa, regulaciones temporales de empleo)

#### Desarrollar un proceso para incorporar los factores ASG en la gestión de

- Fijar un umbral de restricción de uso de efectivo para establecer un compromiso entre la acumulación de inventario y la maximización del capital de trabajo para reforzar la disponibilidad de suministros, especialmente de los esenciales
- Determinar un umbral de efectivo a partir del cual es necesaria una reducción temporal o permanente de la plantilla de empleados, modelizando escenarios para minimizar el impacto negativo (ej.: recortes salariales)
- Impact (e.g., pay cuts)

### 1.6 Reforzar la capacidad de suministro

#### Establecer un equipo de respuesta rápida de la cadena de valor para monitorear y actualizar las evaluaciones y las acciones

- Movilizar al equipo central para valorar y hacer frente a las vulnerabilidades de la cadena de suministro y controlar el riesgo diariamente
- Desarrollar y actualizar los escenarios de oferta y demanda, así como las estrategias de mitigación (nuevos suministros a nivel local, proveedores y rutas alternativas, emisiones, etc.)
- Comunicar activamente a nivel interno para minimizar las disrupciones del negocio (ej.: manufactura, logística)

#### Adaptar su cadena de suministro para minimizar la probabilidad y la magnitud de las disrupciones

- Asegurar el acceso a materiales y equipamientos indispensables
- Modificar la situación de su inventario para gestionar el impacto de los escenarios de mercado y de salud a corto y largo plazo (ej.: stock de seguridad, compras por anticipado, limitaciones de espacio)
- Desarrollar un plan para hacer frente a los riesgos de suministro (ej.: comunidades rurales, uso sostenible del suelo)
- Fabricar teniendo en cuenta posibles imprevistos (ej.: producir los mismos productos en más fábricas)

#### Desarrollar o preparar medidas de adaptación para su cartera de productos con el fin de mantener la integridad de su cadena de suministro a pesar de las disrupciones

- Dar prioridad a los productos esenciales de su cartera y reducir la variedad de la oferta
- Desarrollar procesos de asignación de productos y servicios para los activos y suministros limitados
- Construir un plan para reducir la variedad de la oferta para reducir la complejidad

## 1. REABRIR EL NEGOCIO DE FORMA RESPONSABLE

### 1.7 Resistir y mantener una respuesta multifuncional y un equipo responsable de la reapertura

#### Establecer un equipo de respuesta y una estructura de gobernanza; mantenerlos e ir adaptándolos a lo largo del proceso de reapertura

- Establecer un equipo central, multifuncional y de respuesta rápida (equipo de gestión de proyectos) para tomar decisiones claras, vigilar y controlar la situación (debe tener la autoridad necesaria para la toma de decisiones y el personal suficiente para adoptar un enfoque ágil en el día a día y asegurar una gestión eficaz en un contexto cambiante)
- Asegurarse de que el equipo tiene una experiencia multifuncional, especialmente en temas de salud y de seguridad en las operaciones.
- Identificar los procesos críticos y los recursos clave (RRHH, finanzas, suministro, IT, legal, real estate, etc.).
- Identificar, controlar y mitigar tanto los riesgos existentes como los nuevos

#### Involucrar a toda la organización en los esfuerzos de respuestas

- Establecer un centro de información digital para las últimas políticas e información
- Favorecer el esfuerzo discrecional más allá de los roles y responsabilidades regulares sugiriendo "si quieres participar en X, entonces contacta con Y"

### 1.8 Desarrollar un modelo que permita una mejor preparación frente a la pandemia, escenarios económicos y competitivos.

#### Crear y mantener diferentes escenarios que tengan en cuenta el contexto macroeconómico y el contexto específico de la industria

- Identificar los escenarios específicos de la empresa basados en los posibles escenarios macroeconómicos (ej.: V, U o L)
- Crear un panel de información que se actualice en base a métricas epidemiológicas (ej.: total de casos, porcentaje de positivos, R0), finanzas de la empresa, datos de los consumidores, etc. y que se considere la "única fuente de la verdad".
- Monitorear los cambios relevantes en las políticas públicas y los procesos de reapertura en otras zonas geográficas para predecir los cambios en la demanda
- Realizar sesiones informativas regulares sobre los escenarios para el comité de dirección y discutir las posibles implicaciones para el modelo de negocio y las operaciones

#### Desarrollar un plan de respuesta y dotarlo de recursos para poder hacer frente a los distintos escenarios

- Elaborar planes de acción concretos basados en 3-5 escenarios macroeconómicos a mediano plazo
- Asegurar una capacidad adecuada (interna o externa) para responder a los posibles cambios de la demanda
- Configurar un programa de marketing y comunicaciones de "regreso" y tenerlo preparado para desarrollarlo, incorporando una nueva historia para los productos y servicios que incluya mensajes de sostenibilidad e impacto social.
- Prepararse para llevar a cabo acciones atrevidas y/o innovadoras e implementar los aprendizajes considerando las modificaciones del modelo de negocio

### 1.9 Aprovechar los primeros aprendizajes para mejorar la estrategia de respuesta a la COVID-19 .

#### Examinar las directrices de reapertura en otros países e industrias y utilizar los aprendizajes de otros para impulsar su respuesta

- Recopilar las mejores prácticas para la reapertura en base a las recomendaciones de los gobiernos a nivel mundial
- Recopilar las mejores prácticas para la reapertura de las asociaciones de la industria, de los pares, de la competencia, etc.
- Revisar las medidas que las empresas han desarrollado en los mercados que están más avanzados en la evolución del virus (ej.: Italia, China)

#### Vigilar las recomendaciones para la reapertura en su mercado

- Difundir las actualizaciones del gobierno nacional y regional, las asociaciones de la industria, los organismos de acreditación, etc. en la organización

## 2. APOYAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS Y FORTALECER NEGOCIO

### 2.1 Apoyar a sus empleados y mantener una plantilla laboral diversa e inclusiva

Usar todas las palancas disponibles para conservar los puestos de trabajo y la continuidad financiera de los empleados

- Considerar cambios temporales en la compensación general, las estructuras de trabajo, la distribución del trabajo, los fondos de ayuda comunitaria para preservar los puestos de los empleados
- Mantener su fuerza de trabajo vinculada a la empresa en caso de que sea posible (ej.: permisos de trabajo en vez de despidos)
- Si se reducen las horas de trabajo, asegurarse de que los horarios de los empleados maximizan sus ingresos netos como resultado de una combinación de sueldo e ingresos por desempleo
- Colaborar con empresas con un patrón de demanda diferente para determinar si su plantilla de empleados puede ser redistribuida

Promover el bienestar de sus empleados durante la crisis

- Comunicar proactivamente sobre todos los aspectos del negocio y los esfuerzos realizados
- Organizar y prolongar las sesiones de información y las llamadas para responder a las preguntas de los empleados a medida que la crisis evoluciona
- Mejorar el apoyo a la salud mental de los empleados (ej.: prestaciones, seminarios por Internet, permisos de ausencia, etc.)
- Ofrecer programas (ej.: flexibilidad horaria, jornada reducida) y apoyo para las circunstancias personales del empleado (ej.: cuidado de los niños, guardería)

Mantener la diversidad y la inclusión como una prioridad durante la crisis

- Desarrollar un comité o contratar a un tercero externo para asegurar que las listas de despidos y permisos sean imparciales y tienen en cuenta la diversidad y la inclusión.
- Asegurarse de que los ascensos y los nuevos puestos se ofrecen con un objetivo de diversidad e inclusión en toda la empresa

### 2.2 Avanzar hacia nuevos modelos de negocio para fomentar la resiliencia de los clientes y atender a las nuevas realidades

Aprovechar su cadena de valor y sus recursos para responder a las necesidades críticas de la sociedad (ej.: necesidades médicas)

- Identificar las oportunidades para iniciar o incrementar el abastecimiento y la producción de los productos necesarios (ej.: equipo de protección personal, limpiadores)
- Identificar los productos y servicios en escasez y apoyarse en su red y en sus pares para completar de manera proactiva los que faltan

Adaptar sus principales productos y sus operaciones para ofrecer un mejor servicio a sus clientes durante la crisis y asegurar que los colectivos de bajos recursos dentro su base de clientes pueden acceder a sus productos

- Adaptar los precios u ofrecer productos y mejoras en especie para apoyar la capacidad económica de sus clientes y consumidores, especialmente los más vulnerables
- Flexibilizar los términos y condiciones, criterios de calificación, etc. para fortalecer las relaciones con los clientes y apoyar su capacidad de recuperación (ej.: flexibilizar los criterios para los préstamos a los propietarios de pequeñas empresas, desarrollar nuevos sistemas de pago)
- Digitalizar los productos y la entrega cuando sea posible (ej.: servicios digitales, e-commerce, entrega sin contacto)

Reorientar su estrategia de marketing y de comunicación para promover unos hábitos de consumo sostenibles y responsables

- Promover un consumo responsable enfocado en las necesidades reales (ej.: evitar la acumulación, la reventa)

### 2.3 Integrar la perspectiva de sostenibilidad en la gestión de costes y la asignación del capital

Revisar el plan de gastos de capital a largo plazo con una perspectiva ASG

- Incorporar factores ambientales (ej.: emisiones, uso de la tierra) para determinar qué gastos de capital mantener, cuáles diferir y cuáles cancelar
- Racionalizar el gasto de capital a corto y mediano plazo a menos que ofrezca una sostenibilidad y una ventaja competitiva a largo plazo
- Identificar las oportunidades para mejorar los activos, especialmente los que permiten desarrollar el plan de sostenibilidad, siempre y cuando el efectivo y la liquidez no sean un problema

Incorporar las consideraciones ASG en su programa de reducción de costes

- Integrar la experiencia ASG en su estructura de control de compras y en la gestión de costes
- Asegurarse de que los datos ASG se están incorporando en el panel de control de suministros de cara a la adquisición de productos de alto coste
- Dar prioridad a las categorías de gasto discrecional basándose en la sostenibilidad y en los impactos sociales además de en el valor financiero (ej.: proyectos de economía circular, programas de diversidad e inclusión en vez de eventos, viajes)

Desarrollar un proceso de asignación y de utilización del capital que integre aspectos ASG

- Garantizar que la asignación de capital, alineada con las premisas ASG y con el análisis de materialidad actualizado, incorpora los criterios ASG en los activos de capital
- Incorporar criterios ASG en el programa de retirada de activos de capital (ej.: equipo, vehículos) y desinvertir los activos improductivos con escaso impacto ambiental

## 2. APOYAR A SUS GRUPOS DE INTERÉS Y FORTALECER NEGOCIO

### 2.4 Utilizar los factores ASG para fortalecer la gestión de riesgos

Incorporar los factores ASG en los procesos clave de gestión de riesgos a través de toda la organización

- Desarrollar la capacidad de recopilar datos de desempeño ASG de la empresa y señales externas
- Incorporar las cifras de desempeño ASG en los cuadros de mando y en los informes de reporting de la empresa junto con las métricas de desempeño financiero y operacional
- Incorporar los datos ASG en los procesos clave de gestión de riesgos de la empresa (ej.: modelos de riesgo crediticio, etc.)
- Incorporar los factores ASG en las estructuras clave de gestión de riesgos y en las agendas de los comités

Aprovechar los aprendizajes de su estrategia frente a la COVID-19 para mejorar su plan de reacción en situación de crisis o emergencia

- Mejorar su plan de respuesta a la crisis, su equipo, su gobierno, etc. basándose en los aprendizajes de la COVID-19

Revisar sus modelos y análisis financieros para incorporar la perspectiva post-COVID de los riesgos ASG

- Revisar las hipótesis sobre los flujos de efectivo, crecimiento, tipos de interés, comercio y aranceles, etc.

### 2.5 Generar una mayor resiliencia a lo largo de la cadena de valor y entre sus principales grupos de interés

Entender las vulnerabilidades en su cadena de valor y promover una mayor resiliencia para sus colaboradores dentro de ella

- Evaluar y actualizar frecuentemente el riesgo de sus proveedores y vendedores más críticos utilizando una combinación de criterios financieros, operacionales y ASG (liquidez, ubicación y geografía, tamaño del negocio, gobierno corporativo, etc.)
- Prestar apoyo financiero y no financiero a los proveedores, si es posible (ej.: condiciones de pago favorables, precios estables, reducción de los niveles de servicio), especialmente a los proveedores más vulnerables, como las pequeñas y medianas empresas

Tener en cuenta el impacto sobre el medioambiente y los modos de vida durante la toma de decisiones para crear una cadena de valor más resiliente

- Considerar la posibilidad de reubicar su cadena de suministro para aumentar la capacidad de recuperación, reduciendo al mismo tiempo el impacto ambiental (ej.: reducir las emisiones de los fletes) y mejorando las condiciones de vida locales (ej.: a través de la generación de empleo)
- Evaluar la integración vertical de los puntos críticos de su cadena de suministro (ej.: materiales de origen local, aprovechar los materiales reutilizados y reciclados para fomentar la circularidad)

Identificar oportunidades para mejorar la resiliencia de la cadena de suministro a mayor escala, en el marco de la industria

- Desarrollar alianzas dentro de la industria, compartir conocimientos y mitigar el riesgo a través de una acción colectiva para los elementos prioritarios de la cadena de suministro

### 2.6 Incrementar el nivel de exigencia en términos de gobernanza

Demostrar un nivel de gobernanza fuerte independientemente del impacto de la crisis sobre la empresa

- Asegurarse de que las consecuencias financieras sean absorbidas con un objetivo de igualdad y equidad entre todos los empleados a través de los recortes salariales de los ejecutivos, etc.
- Garantizar que la asignación de capital (ej.: recompra de acciones, dividendos) esté en consonancia con la situación financiera de la empresa
- Fortalecer los controles internos establecidos para evitar que la empresa se beneficie de la crisis (ej.: control de precios, compartir la propiedad intelectual - PI)
- Hacer pública una declaración de intenciones aprobada por la Junta Directiva
- Asegurarse de que la Junta Directiva tenga un mandato explícito relacionado con los riesgos y la estrategia ASG
- Cerciorarse de que la Junta Directiva establece las expectativas para las cuestiones éticas de la empresa y el desempeño de los factores ASG
- Garantizar que al menos un miembro de la Junta Directiva tenga experiencia en temas ASG

Comunicar sus prácticas de gobernanza a una variedad de grupos de interés (ej.: empleados, inversores, medios de comunicación...)

- Comunicar de manera proactiva sus medidas para evitar que la empresa se beneficie de la crisis (ej.: control de precios, compartir la propiedad intelectual)
- Comunicar de manera proactiva la robustez de sus procesos y decisiones de buen gobierno

Asegurar la incorporación de los indicadores clave de desempeño (KPI) y las ambiciones de ASG en la gobernanza de la empresa

- Crear un tablero de control ASG a nivel directivo y para la Junta para garantizar la supervisión de los riesgos y del desempeño ASG
- Integrar las metas y objetivos relacionados con la sostenibilidad en el plan estratégico de la empresa
- Incorporar el desempeño ASG junto con el desempeño financiero en la retribución de los ejecutivos

### 3. APROVECHAR LA SOSTENIBILIDAD PARA AFIANZAR SU VENTAJA COMPETITIVA

3.1

#### Institucionalizar nuevas formas de trabajo para reducir el impacto medioambiental y mejorar el bienestar de los empleados

##### Mantener las políticas de trabajo flexible una vez terminada la crisis

- Re-priorizar y reducir los viajes de negocios, incorporando una perspectiva de reducción de emisiones y bienestar de los empleados
- Mantener las políticas de trabajo flexibles, incluyendo el teletrabajo para poder apoyar las circunstancias personales de los empleados (ej.: cuidado de los hijos)
- Diseñar reuniones presenciales, especialmente las que implican viajes, para maximizar los beneficios sociales y de productividad de la colaboración presencial
- Mantener prácticas dinámicas de trabajo en equipo para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de los empleados

##### Innovar en su estrategia de gestión del talento para incluir modelos de trabajo más flexibles

- Identificar oportunidades para dividir la carga de trabajo o incluir puestos de trabajo de media jornada
- Permitir que ciertos puestos de trabajo presenciales puedan realizarse en remoto de manera permanente

##### Aprovechar las formas de trabajo digital y el teletrabajo para fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo

- Institucionalizar prácticas que promuevan la diversidad y la inclusión en los procesos digitales de selección, entrevistas, contratación e incorporación de candidatos (ej.: procesos de selección en los que se omitan los nombres de los candidatos, la selección de currículums por una inteligencia artificial)
- Aprovechar el teletrabajo y la flexibilidad de ubicación para ampliar su espectro de posibles candidatos para nuevas contrataciones y promociones

##### Identificar procesos internos que se puedan digitalizar más allá de la crisis para obtener un impacto sostenible

- Incorporar consideraciones ASG (ej.: las emisiones) en los criterios de decisión para digitalizar procesos o interacciones
- Aprovechar el aprendizaje digital para dejar de usar papel
- Identificar procesos analógicos, que requieran papeleo u otros procesos presenciales que se puedan digitalizar obteniendo un impacto ambiental positivo

3.2

#### Desarrollar nuevas capacidades entre los empleados y ofrecer una movilidad y progreso internos para asegurar su éxito en los espacios de trabajo del futuro

##### Crear oportunidades de aprendizaje y desarrollo para que los empleados se sigan formando y preparándose para las futuras necesidades de talento

- Proporcionar recursos educativos para permitan preparar a los empleados para las habilidades del futuro (ej.: tecnología, automatización)
- Crear y ampliar la oferta de formación continua para los empleados
- Desarrollar programas de aprendizaje en el trabajo, desarrollo profesional lateral para ampliar las habilidades de los empleados
- Ofrecer servicios de apoyo profesional a los ex empleados en caso de despido

3.3

#### Crear productos más sostenibles y accesibles gracias a los avances digitales

##### Aprovechar los impulsos favorables en términos de digitalización derivados de la crisis para reforzar su recuperación y reducir el impacto ambiental

- Identificar los servicios o interacciones con los clientes (ej.: reuniones de ventas, consultas, pedidos) que podrían seguir siendo virtuales después de la COVID-19
- Apostar por su parte de negocio online cuando aporte beneficios de sostenibilidad (ej.: reducción del uso de la tierra, previsión más precisa de la demanda, hecho a medida)

##### Digitalizar sus productos o servicios para aumentar la igualdad de acceso

- Identificar los grupos de población para los que la digitalización podría mejorar el acceso y la inclusión (ej.: grupos vulnerables y discapacitados) y asegurar su incorporación en el rediseño

##### Incluir las consideraciones ASG para determinar en qué punto es más eficiente digitalizar y el alcance de esa digitalización para maximizar el impacto

- Incorporar consideraciones ASG (ej.: las emisiones) en los criterios de decisión para digitalizar un proceso específico o una interacción en su negocio
- Crear soluciones alternativas (ej.: pedidos por teléfono, puntos de venta que acepten efectivo) para los casos en que el e-commerce y la entrega digital generen barreras de acceso para algunos grupos

##### Identificar nuevos procesos o interacciones que puedan ser digitalizados usando la COVID-19 como prueba de concepto

- Registrar y documentar el beneficio de los procesos analógicos o presenciales para asegurar que se tomen decisiones deliberadas sobre qué procesos deben digitalizarse en lugar de volver a la "vieja normalidad"



### 3. APROVECHAR LA SOSTENIBILIDAD PARA AFIANZAR SU VENTAJA COMPETITIVA

3.4

#### Innovar para mejorar los productos, incluyendo mayores componentes sociales y medioambientales

**Asegurarse de que sus productos abordan las tendencias de sostenibilidad existentes o vinculadas a la COVID-19**

- Innovaciones ASG por "vía rápida" (ej.: nuevos productos y servicios) que pueden mitigar los impactos de la crisis
- Identificar las tendencias de consumo de los consumidores y clientes en materia de sostenibilidad catalizadas o aceleradas por la COVID-19
- Sumarse a las tendencias de economía circular y sostenibilidad (ej.: contenido de origen local, vegetal, biológico o reciclado) para adaptar o lanzar nuevos productos

**Si su empresa cierra o se enfrenta a un periodo de baja demanda, reasignar los recursos hacia unos productos o estrategias de entrega sostenibles**

- Examinar el mercado en busca de nuevas innovaciones y tecnologías sostenibles para apoyar o colaborar
- Llevar a cabo una investigación sobre las tendencias y preferencias de los consumidores y clientes para identificar en qué punto puede ganar su lealtad, diferenciarse o añadir un pequeño suplemento de precio para ciertos productos, envases o métodos de entrega más sostenibles
- Seguir llevando a cabo esfuerzos para alcanzar las ambiciones de sostenibilidad que conducen a las metas a 2025 o 2030 (ej.: la circularidad, las emisiones, el agua)
- Identificar las oportunidades para alcanzar una mayor circularidad en el diseño de sus productos o embalajes a medida que los patrones de demanda o de las cadenas de suministro cambian

**Incorporar la sostenibilidad y el impacto social en el desarrollo de productos y procesos de fabricación**

- Incluir requisitos de sostenibilidad (ej.: sostenibilidad del embalaje, trazabilidad) en el proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos
- Incorporar criterios y puntuación ASG en sus procesos de suministro (ej.: trazabilidad, adquisición social)
- Desarrollar procesos y requisitos para mejorar continuamente los productos en el mercado y los procesos existentes para mejorar el impacto ambiental y social (ej.: revisiones anuales)
- processes for environmental & societal impact (e.g., annual reviews)

3.5

#### Buscar objetivos en materia de fusión / adquisición para lograr un portfolio más sostenible

**Incorporar la sostenibilidad en su estrategia de desarrollo corporativo a medida que los nuevos activos estén disponibles tras la crisis económica de la COVID-19**

- Actualizar la estrategia de desarrollo empresarial para incluir las prioridades de sostenibilidad (ej.: el impacto ambiental, la salud de los clientes, el acceso y la asequibilidad, etc.)
- Revisar frecuentemente los activos a disposición de su empresa para mejorar la sostenibilidad de su cartera de negocios (ej.: productos más saludables)
- Revisar frecuentemente los activos duros / tangibles disponibles para que su empresa se oriente hacia sectores más sostenibles (ej.: energías renovables)
- Buscar tecnologías o prácticas sostenibles para incorporarlas a su actividad principal (ej.: envases sostenibles, maquinaria baja en emisiones, etc.)

**Explorar nuevas formas de invertir en sectores, prácticas e innovaciones sostenibles fuera de las fusiones y adquisiciones tradicionales**

- Desarrollar estrategias de inversión de capital riesgo en startups que buscan innovaciones sostenibles
- Desarrollar una estructura de desarrollo corporativo para asociarse con laboratorios académicos y otros grupos de innovadores
- Colaborar con sus pares y competidores de su industria para invertir en empresas y tecnologías sostenibles

3.6

#### Rediseñar una cadena de suministro más circular e inclusiva

**Si su empresa está entablando conversaciones más frecuentes con sus proveedores para gestionar las interrupciones, aprovechar la oportunidad para generar una base de datos más completa que le permita evaluar el impacto sobre su cadena de valor**

- Desarrollar la infraestructura necesaria para obtener mayor visibilidad sobre las partes de su cadena de suministro (ej.: trazabilidad de las materias primas, condiciones laborales, emisiones) que puede utilizar para la evaluación de riesgos vinculados a la COVID-19, pero también más allá (ej.: datos de la cadena de valor de alcance 3)

**Si su empresa está reubicando su cadena de suministro para mejorar la resiliencia, incorporar**

**criterios de sostenibilidad para "reconstruir mejor"**

- Incorporar la sostenibilidad y los criterios de inclusión (ej.: el uso del agua, las emisiones, los residuos) en su proceso de compras con nuevos proveedores (ej.: materias primas, piezas, logística, flota, etc.) y bienes de capital
- Incorporar la sostenibilidad y los criterios de inclusión (ej.: el uso del agua, las emisiones, los residuos, las condiciones laborales) en el proceso de renovación del contrato con su base de proveedores existentes
- Rediseñar sus productos utilizando más insumos locales para minimizar el impacto de CO2 del transporte
- A medida que su empresa rediseña sus cadenas de suministro, reducir los residuos (ej.: agua, plástico, productos químicos) generados en los procesos de producción y distribución utilizando la optimización de procesos y herramientas digitales (ej.: análisis predictivo)
- Aprovechar las oportunidades para diseñar productos más circulares (ej.: utilizando más contenido reciclado)

**Si su empresa está racionalizando su oferta de productos para reducir la complejidad de la cadena de suministro, promover una cartera de productos más sostenible**

- Realizar un análisis del ciclo de vida (LCA) de su cartera para entender el impacto de sus diferentes productos y servicios en términos de sostenibilidad
- o Racionalizar su cartera de productos para dar prioridad a los productos con el mayor desempeño en términos de sostenibilidad

### 3. APROVECHAR LA SOSTENIBILIDAD PARA AFIANZAR SU VENTAJA COMPETITIVA

3.7

#### Colaborar más allá de las fronteras tradicionales e impulsar una acción colectiva para avanzar en su agenda de sostenibilidad

**Aprovechar las alianzas entabladas para dar respuesta a la COVID-19 para impulsar una agenda de sostenibilidad común**

- Identificar y buscar oportunidades para la financiación conjunta de innovaciones y modelos de negocio sostenibles

**Buscar formas no competitivas y precompetitivas de contribuir a la recuperación de las empresas**

- Contribuir a una reflexión a nivel de industria para promover una recuperación y reconstrucción sostenibles

**Identificar oportunidades para crear un impacto más significativo y permitir una estrategia diferenciada a través de la acción colectiva o colaborativa**

- Identificar nuevas oportunidades de colaboración a nivel industria con competidores, pares y asociaciones de la industria para impulsar una influencia a mayor escala y con más impacto
- Identificar un conjunto más amplio de colaboradores, incluidos los competidores, los pares, el sector público y las ONG
- Examinar los consorcios o coaliciones existentes para ampliarlos con el fin de impulsar el impacto social o los objetivos de sostenibilidad
- Formalizar temporalmente asociaciones intersectoriales con el gobierno y los actores del sector social para impulsar soluciones de impacto social

3.8

#### Promover y apoyar una recuperación "verde" e inclusiva

**Promover una "recuperación verde" que beneficie a los sectores, tecnologías y prácticas con un impacto ambiental y social positivo**

- Colaborar dentro y a través de su industria para sumarse a asociaciones que operen en áreas geográficas relevantes para impulsar paquetes de estímulo que prioricen el clima y el medio ambiente

**Poner en marcha esfuerzos que aseguren una distribución justa de los beneficios del estímulo económico entre los diferentes grupos empresariales**

- Realizar un análisis para identificar aquellos grupos de interés de su empresa (ej.: clientes, proveedores, compañeros) que no están recibiendo la parte del estímulo que les correspondiera
- Desarrollar una estrategia para abogar por un mayor estímulo u otro tipo de apoyo económico para los grupos que su empresa ha identificado como infrarrepresentados (ej.: pequeñas y medianas empresas, empresas gestionadas por grupos minoritarios)

**Liderar con el ejemplo integrando buenas prácticas de sostenibilidad e inclusión**

- Identificar y maximizar el uso de los estímulos y fondos de "recuperación verde" o de la financiación del sector público y de los inversores institucionales, renovando su cartera e incluyendo activos más sostenibles
- Identificar los enfoques y estrategias para aprovechar el estímulo económico o los fondos de financiación para promover en una recuperación económica inclusiva de la crisis de la COVID-19 en su propia cadena de valor y más allá

## 4. DETERMINAR EL VALOR ESG Y FINANCIERO DE SU IMPACTO

4.1

### Dar sentido a su propósito para generar un mayor compromiso por parte de sus empleados

**Asegurarse de que el propósito que su empresa defiende es creíble, está actualizado y es relevante para sus empleados.**

- Asegurarse de que su propósito es significativo para los diferentes grupos de interés, incluyendo empleados de primera línea, empleados corporativos, equipo directivo.
- Evaluar si los empleados ven una conexión entre su(s) rol(es) y el propósito general y desarrollar un plan para incrementar el compromiso

**Implicar a su fuerza de trabajo para desarrollar e implementar su plan de respuesta y de reapertura de la COVID-19**

- Buscar voluntarios interesados en una oportunidad para ampliar perspectivas de trabajo o para cambiar de rol temporalmente y dispuestos a implicarse
- Involucrar a la plantilla de trabajo en el diseño y la adopción de las medidas de respuesta a la crisis y de recuperación

**Comunicar de manera proactiva el impacto de la empresa a sus empleados**

- Incluir actividades de sostenibilidad e impacto social a nivel externo junto con información a nivel interno a través de las reuniones de empleados, de actualizaciones por correo electrónico, etc.
- Vincular la sostenibilidad y el impacto social con un propósito de la empresa que esté ligado a su actividad principal

4.2

### Comunicar su propósito e impacto social para fortalecer su imagen de marca

**Asegurarse de que el propósito su empresa defiende es creíble, está actualizado y es relevante para sus empleados**

- Asegurarse de que su propósito está fuertemente vinculado con su(s) actividad(es) principal(es)
- Asegurarse de que su propósito es significativo para diferentes grupos de interés, incluyendo empleados, clientes, consumidores, proveedores e inversores

**Obtener un reconocimiento por los impactos positivos para la sociedad y en términos de sostenibilidad que su respuesta a la crisis de la COVID-19 ha generado**

- Comunicar de manera proactiva y frecuente con sus grupos de interés para informarles sobre los esfuerzos llevados a cabo para dar respuesta a la crisis

**Identificar las áreas donde poner en valor su imagen de marca usando la sostenibilidad**

- Identificar las oportunidades de diferenciación, de percepción "premium", de lealtad a la marca, etc. basadas en la creación de un mayor impacto ambiental y social a través de sus productos, servicios y operaciones.
- Identificar las áreas en las que se pueden vincular más estrechamente los productos o marcas con el propósito de la empresa

4.3

### Vincular sus decisiones de negocio a su propósito y narrativa ASG

**Asegurarse de que su discurso de sostenibilidad está alineado con el propósito de su empresa**

- Asegurarse de que el propósito de su empresa es relevante y actual teniendo en cuenta la crisis de la COVID-19
- Asegurarse de que todos los canales de comunicación (ej.: notas de prensa, medios de comunicación bajo influencia de la empresa, redes sociales, anuncios) están alineados con su propósito
- Reforzar su visión, misión y propósito y destacar los elementos clave del valor de su empresa para los clientes
- Garantizar que existe un fuerte vínculo entre las decisiones empresariales difíciles (ej.: la reducción de costes) y la sostenibilidad a largo plazo y las inversiones

**Crear un discurso de sostenibilidad que incorpore sus acciones de respuesta frente a la COVID**

- Calcular el beneficio medioambiental de todas las decisiones de negocio (ej.: retiro de activos, desinversión)

## 4. DETERMINAR EL VALOR ESG Y FINANCIERO DE SU IMPACTO

4.4

### Reportar e involucrar a los inversores y grupos de interés en las cuestiones ASG más relevantes

**Actualizar su análisis de materialidad**

- Actualizar su análisis y matriz de la materialidad para incorporar los factores y riesgos emergentes ASG
- Construir un marco de materialidad dinámico, así como diferentes escenarios para identificar los factores ASG que no son materiales hoy en día pero que pueden llegar a serlo en el futuro debido a la regulación, la tecnología, etc.

**Prestar atención a su base de inversores y a sus prioridades en términos ASG**

- Realizar un análisis de los accionistas para entender el nivel de madurez de sus inversores en lo que respecta a la integración de criterios ASG y en su estrategia a largo plazo (ej.: pasivo, activo a largo plazo)
- Entender dónde obtienen sus inversores los datos ASG y cómo los integran en sus modelos y análisis.
- Identificar qué criterios ASG influirán los votos delegados, el activismo, etc.

**Mejorar su reporte ASG y su capacidad de recopilación de datos**

- Reportar sobre los factores ASG que son materiales para su negocio (ej.: Sustainability Accounting Standards Board - SASB, Global Reporting Initiative - GRI) y sobre los riesgos e impactos climáticos (ej.: Task Force on Climate-Related Financial Disclosures - TCFD)
- Divulgar información sobre las previsiones para la reapertura de post COVID (ej.: escenarios, indicadores para la reapertura)
- Desarrollar un marco y una estrategia para determinar a qué solicitudes de divulgación y cuestionarios dar prioridad
- Publicar los datos ASG en un formato fácil y sencillo para que las agencias de rating y los inversores ASG los puedan utilizar
- Recopilar datos sobre el desempeño ESG en función de los factores ASG que probablemente sean materiales en el futuro

4.5

### Reorientar su discurso frente los inversores y grupos de interés hacia una narrativa que incluya la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo

**Implicar a los inversores en discusiones más amplias sobre las cuestiones ASG y la creación de valor a largo plazo**

- Hacer de los temas e iniciativas ASG un tema de discusión prioritario durante las presentaciones y llamadas trimestrales
- Involucrar a los inversores en discusiones sobre su respuesta a la COVID-19 (es decir, salud y seguridad operacional, bienestar de los empleados, sociedad)
- Hacer públicos los planes a largo plazo para aclarar cómo se incorporan los temas ASG y los riesgos a futuro en la estrategia
- Comunicar su percepción sobre la materialidad actual y futura a sus inversores

**Aumentar la frecuencia y el nivel de detalle de los diálogos con accionistas**

- Evaluar la vulnerabilidad de la empresa frente al activismo de los accionistas en base a la base de accionistas y a los factores financieros y ASG
- Comunicar la resiliencia financiera a los principales grupos de interés, incluyendo una medición más detallada y precisa que muestre signos de recuperación

4.6

### Evaluar y comunicar su valor e impacto social a los reguladores y responsables políticos

**Desarrollar una estrategia de incidencia pública que identifique en qué medida las políticas públicas pueden impulsar su agenda de sostenibilidad**

- Colaborar con sus competidores, pares y asociaciones de la industria para definir los objetivos comunes a nivel de políticas públicas
- Buscar e identificar las áreas donde los compromisos y acciones voluntarias puedan generar beneficios políticos

**Identificar las oportunidades de comunicar su impacto para desarrollar o fortalecer sus relaciones con el sector público para promover la sostenibilidad en su jurisdicción**

- Adaptar su propósito y su narrativa ASG para el sector público (es decir, los responsables de las políticas, los reguladores, etc.)
- Identificar oportunidades para establecer o aumentar la licencia para operar en nuevas geografías o segmentos
- Identificar las oportunidades para estructurar una legislación que fomente la sostenibilidad en su industria (ej.: la gestión de residuos, las emisiones de carbono, la fijación de precios, las materias primas)
- Colaborar con el sector público, las ONG, los grupos de incidencia pública, las asociaciones industriales, etc. para determinar en qué punto su empresa puede influir en la agenda política a través de las acciones de respuesta y de recuperación de la COVID-19, pero también más adelante.

## PROGRAMA DE RESPUESTA CONTRA LA COVID-19

El WBCSD ha iniciado una llamada especial a la acción para nuestros miembros, aprovechando nuestra experiencia empresarial conjunta para hacer frente a la crisis de COVID-19 y apoyar el papel fundamental de las empresas. Como parte de este programa, se están llevando a cabo tres nuevos proyectos - cadenas de suministro vitales, vuelta a la "normalidad" e impactos a largo plazo – que se actualizan regularmente a través de nuestros canales.

## AVISO LEGAL

Esta publicación se ha elaborado en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones del WBCSD, es el resultado de la colaboración de los miembros de la secretaría y la alta dirección de las empresas miembro. Un nutrido grupo de miembros ha revisado los borradores de este documento para garantizar que representa el punto de vista de las entidades que conforman el WBCSD. En el documento se han integrado de manera ponderada los comentarios y aportaciones de los interlocutores mencionados anteriormente. No obstante, esto no significa que todas las empresas miembro o interlocutores estén de acuerdo con la totalidad de su contenido. Copyright © WBCSD, julio de 2020.

## COPYRIGHT

Copyright © WBCSD, July 2020.

## SOBRE BCG

El Boston Consulting Group se asocia con líderes empresariales y de la sociedad para abordar sus retos más importantes y capturar sus mayores oportunidades. BCG fue el pionero en la estrategia de negocios cuando se fundó en 1963. Hoy en día, ayudamos a los clientes con una transformación total - inspirando un cambio complejo, permitiendo crecer a las organizaciones, construyendo una ventaja competitiva, e impulsando el impacto en los resultados. Para tener éxito, las organizaciones deben combinar las capacidades digitales y humanas. Nuestros equipos diversos y globales aportan una profunda experiencia industrial y funcional y una gama de perspectivas para generar el cambio. BCG ofrece soluciones a través de sus servicios referentes en términos de consultoría de gestión, junto con la tecnología, el diseño, la inversión en empresas corporativas y digitales - y el propósito de negocio. Trabajamos en un modelo de colaboración único en toda la empresa y a todos los niveles de la organización del cliente, generando resultados que permiten a nuestros clientes prosperar.

## ACERCA DEL WBCSD

El WBCSD es una organización de ámbito mundial compuesta por más de 200 empresas líderes que colaboran bajo el liderazgo de sus directores generales con el propósito de acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Ayudamos a que las empresas miembro prosperen y sean más sostenibles, haciendo hincapié en lograr el máximo impacto positivo para las partes interesadas, el entorno y las sociedades.

Las empresas miembro pertenecen a todos los sectores empresariales y forman parte de las economías más importantes, sumando entre todas un ingreso superior a los 8,5 billones de dólares y 19 millones de empleados. Nuestra red internacional, compuesta por cerca de 70 consejos empresariales nacionales, ofrece a sus miembros una presencia sin igual en todo el mundo. Desde 1995, el WBCSD goza de una posición privilegiada que le permite cooperar con sus empresas miembro en toda la cadena de valor con el fin de ofrecer soluciones empresariales decisivas a los problemas de sostenibilidad más acuciantes.

Juntos, somos el principal vehículo de expresión de las empresas en materia de sostenibilidad, unidos por la visión de un mundo en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta en 2050. Síguenos en [Twitter](#) y [LinkedIn](#)

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

**World Business Council  
for Sustainable Development**

Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2B  
CP 2075, 1211 Geneva 1  
Switzerland

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

