A circular image showing a cityscape with several tall buildings under a hazy sky, overlaid with a semi-transparent blue circle containing text.

El futuro de la sostenibilidad en las empresas

**Resiliencia y 'nueva normalidad'
Post COVID-19**

De las vulnerabilidades a las oportunidades

Forética, en colaboración con el WBCSD y su red de socios en España, ha puesto en marcha la alianza empresarial “El futuro de la sostenibilidad: Resiliencia y ‘nueva normalidad’ de las empresas post COVID-19”.

El objetivo es analizar el impacto de la COVID-19 desde el ámbito de la sostenibilidad y con foco en la visión ESG (ambiental, social y de buen gobierno). Trataremos de asegurar que las lecciones aprendidas de COVID-19 apoyen la planificación de la continuidad del negocio y de la anticipación de riesgos y evaluación de escenarios de crisis futuras frente a las disrupciones y vulnerabilidades que enfrentaremos. Además, trabajaremos en nuestro rol fundamental de apoyo estratégico en las conversaciones con el Consejo de Administración y la alta dirección, así como con las áreas de relación con inversores, compliance y riesgos, entre otros.

Tras el primer documento sobre [Macrotendencias y Disrupciones para la década 2020-2030](#), presentamos en este nuevo informe, acompañado del anexo para España al final del mismo, las vulnerabilidades reveladas en nuestro sistema socio-económico 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 desigualdad económica, la debilidad de las instituciones de coordinación y colaboración o el déficit de inversión en sistemas sanitarios. Ante el nuevo escenario, las empresas líderes tienen la oportunidad de contribuir a replantear, o incluso, a reiniciar la economía con un papel más relevante en la contribución a la solución de retos sociales y ambientales.

De hecho, más del 80% de las empresas encuestadas en España actualizarán la 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 consolidarán. Forética, más que nunca, seguirá apoyando a las empresas españolas en su apuesta por la sostenibilidad ambiental, el impacto social positivo y la buena gobernanza.



Germán Granda

Director General de Forética



Índice General



1

Repercusiones de la COVID-19 en la próxima década. Implicaciones sobre visión 2050
WBCSD



2

Repercusiones en el tejido empresarial español
Forética



Repercusiones de la COVID-19 en la próxima década.

Implicación sobre Visión 2050

Contexto

En 2010, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) publicó Visión 2050, un documento de referencia en el que se presentaba una hoja de ruta para conseguir un mundo en 2050 en el que 9.000 millones de personas pudieran vivir dignamente dentro de los confines del planeta.

En 2019, el WBCSD decidió revisar este documento ya que, diez años después, no se habían producido grandes avances en las vías de consecución de dicho objetivo. Dicha revisión armonizaría la hoja de ruta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la adaptaría para reflejar algunos de los grandes cambios experimentados y reformularía las prioridades en lo que se refiere a actuaciones críticas que las empresas podrían promover durante lo que la ONU denominaría la "Decade of Delivery" ("década de la consecución").

En esta labor participaron cuarenta miembros, bajo la dirección del Comité Ejecutivo del WBCSD. Se constituyó un equipo con personal cedido por los miembros. Se configuraron áreas de trabajo para estudiar la transformación de los sistemas, la mejor manera de actualizar la hoja de ruta hacia Visión 2050, las características de la coyuntura operativa del período 2020-2030, los factores esenciales de transformación que tendrían que aprovechar las empresas y la forma en que habían cambiado los planteamientos y las prioridades

en materia de sostenibilidad en distintas partes del mundo.

Entonces llegó 2020. La COVID-19 representa en este momento la peor crisis de salud pública y, sin duda, la recesión económica más profunda de la era moderna. La pandemia ha sacado a la luz las terribles vulnerabilidades de los sistemas de salud pública y de las economías de todo el mundo, así como el efecto "alud" que puede causar un trastorno grave debido a la interconexión de nuestros sistemas.

Ya nos habíamos hecho una composición de lugar del escenario operativo de 2020-2030 y de lo que la próxima década podía deparar a las empresas. No solo analizábamos los desafíos en materia de sostenibilidad, sino que queríamos estudiar el panorama mundial en general y su repercusión en la capacidad de las empresas para desempeñar su actividad adecuadamente. Queríamos identificar los aspectos favorables y desfavorables que podrían influir en las empresas en los próximos 10 años y cómo afectan al empeño de hacer realidad nuestra Visión 2050: que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta. Queríamos que las empresas pudiesen prepararse en vista de las tendencias y los sucesos imprevistos que pudieran acaecer a lo largo de la década.

Ahora, un único suceso de este tipo, la COVID-19, ha desencadenado una gran conmoción y acelerado muchas de las macrotendencias que habíamos identificado. La forma en que reaccionemos a esta situación determinará, ciertamente, el devenir de la próxima década.

En este informe:

- señalaremos las vulnerabilidades que está sacando a la luz la COVID-19
- presentaremos las formas en que influirá en esta década: su relación con las brechas socioeconómicas, políticas y culturales existentes; la posibilidad de que acelere o frene tendencias existentes; cómo propicia la aparición de otros trastornos graves, y la forma que podría adoptar la recuperación
- analizaremos la oportunidad que ofrece para replantear las normas y reglas del capitalismo de modo que empresas y economías sean más resilientes y regenerativas.

Este informe es obra del equipo de Visión 2050 en colaboración con Volans, y constituye el primero de tres documentos del Proyecto de respuesta a la COVID-19 del WBCSD que versan sobre la resiliencia a largo plazo. Se recomienda leerlo junto con el [comunicado sobre Visión 2050 dedicado a las macrotendencias y alteraciones que determinarán el período 2020-2030 \(Macrotrends and Disruptions shaping 2020-2030\)](#).

Introducción: ¿De qué color es el cisne?

Sé que la historia va a estar marcada por un suceso improbable, pero lo que no sé es cuál será dicho suceso.

Nassim Nicholas Taleb

El cisne negro

Existe diversidad de opiniones sobre si la COVID-19 puede calificarse como un suceso "cisne negro".¹ La pandemia era previsible y, de hecho, se predijo.² Sin embargo, ha cogido a la mayor parte del mundo por sorpresa. Ni administraciones ni empresas estaban preparadas para esta crisis sanitaria, ni para sus repercusiones socioeconómicas. El 31 de marzo, Nassim Nicholas Taleb, quien acuñó el término "cisne negro", se sumó al debate: a su juicio, la COVID-19 no es un "cisne negro" porque esta crisis era previsible y podía haberse evitado. Quienes argumentan lo contrario solo están tratando de justificar su falta de preparación.³

Semántica aparte, no cabe duda de que la pandemia de COVID-19 constituye un suceso profundamente perturbador que tendrá consecuencias generales a corto y largo plazo en materia de salud, política y economía mundial, entre otros ámbitos.

La sombra de la pandemia, y de la respuesta que se le dé a corto plazo, será alargada, pero esta situación también plantea una oportunidad. En muchos países, la crisis ha convertido intervenciones políticas antes impensables en ineludibles, al menos a corto plazo. Así, lo que Milton Friedman denominó la "tiranía del statu quo" ha perdido fuerza, y se ha creado un contexto en el que un cambio sistémico radical es posible.

Este tipo de oportunidades no son frecuentes (aunque podrían ser más habituales en el futuro, ya que la sociedad y la economía globalizadas son, presumiblemente, más proclives que nunca a sufrir crisis y alteraciones sistémicas).

Todos los paralelismos históricos son imperfectos pero, en lo que atañe a la naturaleza y envergadura del problema, la COVID-19 puede compararse sin duda alguna con las mayores crisis del último siglo: la pandemia de gripe de 1918-1919, la Gran Depresión, la Primera y Segunda Guerras Mundiales, las crisis del petróleo de la década de los setenta y la crisis económica de 2007-2008. Todas estas crisis desencadenaron profundos cambios políticos, económicos y sociales, algunos positivos y otros más bien negativos. Mucho dependerá de cómo respondamos a la situación actual.

En el presente documento se analizan las implicaciones, los riesgos y las oportunidades de la COVID-19 a la hora de hacer realidad el programa Visión 2050 del WBCSD: un mundo en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta.

- En la primera parte se concreta lo que ha revelado la COVID-19 sobre la fragilidad de los sistemas de los que dependemos.
- En la segunda parte se expone cómo podría repercutir esta crisis en la próxima década.
- En la tercera parte se echa la vista atrás hacia la crisis económica de 2008-2009 para estudiar cómo podrían afectar nuestras respuestas al devenir de los próximos 10 años.
- Por último, en la cuarta parte analizamos el posible papel de la comunidad empresarial a la hora de garantizar que la respuesta mundial a la COVID-19 contribuya a agilizar la transición a un

mundo en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta.

Como en todas las crisis, la pandemia de la COVID-19 podría ser un catalizador que diera lugar a cambios positivos. Resulta obvio que, a corto plazo, las consecuencias están siendo extraordinariamente negativas, por lo que el foco de atención está puesto, como es lógico, en el modo de reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas y mitigar su impacto sobre la salud, el bienestar y el sustento de las personas. No obstante, y precisamente porque ha trastocado de manera tan radical nuestros sistemas económicos y políticos, también cabe la posibilidad de que la COVID-19 contribuya a acelerar la aparición de lo que John Elkington denomina "Green Swans" ("cisnes verdes").⁴

Con este término se refiere a cambios profundos en el mercado con consecuencias exponencialmente positivas para la población y el planeta. Dependen de una combinación de cambios de paradigmas, valores, mentalidades, políticas, normas, tecnologías, modelos de negocio y de otros factores, todos los cuales suelen avanzar en mayor medida y con más rapidez en épocas de crisis. Con esto no nos referimos solamente a unos pocos cambios de comportamiento impuestos por la pandemia, como, por ejemplo, la adopción del teletrabajo en profesiones o sectores hasta ahora reacios, sino a la medida en que la COVID-19 nos obliga a reevaluar en términos fundamentales nuestros valores y modo de actuar.

¹ Un cisne negro es un suceso atípico muy improbable que tiene un impacto desproporcionado.

² <https://www.mercurynews.com/2020/03/25/coronavirus-bill-gates-predicted-pandemic-in-2015/>

³ <https://www.bloomberg.com/news/videos/2020-03-31/nassim-taleb-says-white-swan-coronavirus-pandemic-was-preventable-video>

⁴ John Elkington, *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism* (Fast Company Press, 2020)

① Qué ha revelado la COVID-19

En el momento de redactar este informe, la COVID-19 sigue teniendo un efecto devastador sobre las vidas y el sustento de la población mundial. La crisis ha puesto de manifiesto algunas crudas realidades sobre el alcance de los riesgos sistémicos a los que nos enfrentamos y la escasa resiliencia de los actuales modelos operativos. Aquí señalamos cinco factores que han contribuido a agravar tanto la crisis sanitaria como la crisis económica resultante.

1. NUESTRA DEPENDENCIA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO



La pandemia –y la respuesta que le han dado los gobiernos– ha provocado una caída drástica y sostenida de la demanda y la producción internacionales. En todo el mundo, millones de empresas y miles de millones de salarios que constituyen el sustento económico de la población se están viendo perjudicados o se encuentran en peligro debido a esta situación. Las administraciones se están apresurando a proporcionar ayudas provisionales al gran número de empresas y hogares que carecen de un colchón financiero. Sin embargo, tal como señala el economista de la Universidad de Berkeley Pierre-Olivier Gourinchas: “El aplanamiento de la curva de contagios acentuará inevitablemente la curva de la recesión macroeconómica”.⁵ No cabe duda de que esta relación inversa ha influido de manera esencial en la reticencia inicial de muchos políticos a implantar medidas de contención, reticencia que podría haber agravado la crisis sanitaria y económica a largo plazo.

Los gobiernos no darán con ninguna fórmula responsable para estimular la demanda de consumo –y por tanto el crecimiento económico– hasta que se haya superado la crisis sanitaria. Sin embargo, la recesión macroeconómica también tiene un importante coste humano, en especial en países que carecen de redes de seguridad eficaces para proteger a los millones de trabajadores que se han quedado repentinamente en paro. Las administraciones se encuentran, por tanto, entre la espada y la pared.

El grado en el que el bienestar y la estabilidad social dependen actualmente del crecimiento económico constante se ha convertido en una fuente de vulnerabilidad ante la pandemia de la COVID-19.

⁵ <https://voxeu.org/content/mitigating-covid-economic-crisis-act-fast-and-do-whatever-it-takes>

2. 2. ALTOS NIVELES DE DESIGUALDAD DENTRO DE LOS PAÍSES Y ENTRE ESTOS



La forma en que están experimentando esta pandemia los diferentes segmentos de la población viene determinada en parte por su nivel de ingresos y riqueza. Quienes más tienen cuentan con un abultado colchón financiero y acceso a una atención sanitaria de gran calidad; quienes menos tienen carecen de todo eso.

En consecuencia, la desigualdad agrava aún más la amenaza e interactúa con la propagación del virus de maneras que hacen más vulnerable al conjunto de la sociedad. Como señalan el profesor Ian Goldin y Robert Muggah: "El aislamiento social es totalmente imposible cuando los miembros de una familia viven hacinados en viviendas de una sola habitación, ni para quienes deben desplazarse para poner un plato de comida en la mesa".⁶ Tanto en los países desarrollados como en aquellos en vías de

desarrollo, muchos trabajadores pertenecen al denominado "precarizado", que designa a quienes llevan décadas con el salario congelado, poseen una seguridad laboral escasa o nula y carecen de acceso a prestaciones como un seguro de salud o baja por enfermedad. En los últimos años, las personas que engrosan el "precarizado" han aumentado, ya que se ha disparado el número de trabajadores por contrata, profesionales autónomos y empleados temporales.

Estos trabajadores han sido normalmente los primeros en ver su sustento amenazado por la pandemia. La responsabilidad de garantizar el bienestar económico del precariado ha recaído mayoritariamente en las administraciones, lo cual ha puesto en grandes dificultades incluso a los países más ricos.

3. DEBILIDAD DE LAS NORMAS Y LAS INSTITUCIONES DE COORDINACIÓN Y COLABORACIÓN



La falta de coordinación entre países y dentro de estos en cuanto a la respuesta de las administraciones y otros actores a la pandemia solo ha venido a demostrar el grave deterioro de las normas e instituciones concebidas para promover la colaboración en los últimos años.

Algunos países han prohibido las exportaciones de equipo médico y suministros fundamentales. La mayoría de las naciones ricas se han mostrado reacias a ofrecer ayuda a los países más pobres. En general, las instituciones transnacionales –desde el G20 a la UE– se han visto relegadas al margen. En Estados Unidos, estados y hospitales se han visto obligados a competir entre ellos por los escasos suministros médicos, lo que ha provocado subidas generalizadas de los precios.⁷

Excepción parcial ha sido la denominada "diplomacia de las mascarillas" de China⁸, aunque la mala prensa sobre la retirada de mascarillas y tests que resultaron defectuosos, así como sobre la

gestión inicial de la pandemia en este país, han minado en cierta medida sus esfuerzos diplomáticos.

En general se observa una falta de coordinación que está entorpeciendo la eficacia de la respuesta a la crisis, tanto sanitaria como económica.

Dada la facilidad con la que el virus se propaga, si no se hace frente a la pandemia en todos los países, podrían registrarse nuevos brotes cuando se levanten las restricciones impuestas a la actividad económica y la movilidad.

⁶ <https://www.project-syndicate.org/onpoint/viral-inequality-by-ian-goldin-and-robert-muggah-2020-03>

⁷ <https://www.washingtonpost.com/business/2020/03/24/scramble-medical-equipment-descends-into-chaos-us-states-hospitals-compete-rare-supplies/>

⁸ <https://thediplomat.com/2020/03/chinas-mask-diplomacy/>

4. DÉFICIT DE INVERSIÓN EN SISTEMAS SANITARIOS, INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y PREPARACIÓN



A principios de 2002 fue el SARS. Unos años más tarde, el MERS, y ahora este”.⁹ De hecho, entre 2011 y 2018, la Organización Mundial de la Salud sometió a seguimiento 1483 brotes epidémicos en 172 países.¹⁰ Como afirma Michael Liebreich: “Deberíamos haber actuado como si hubiese una amenaza de pandemia cada tres o cuatro años, porque esa es la realidad”.¹¹ Además, el riesgo de pandemias y epidemias zoonóticas está aumentando a consecuencia de la deforestación, el cambio climático, urbanización y la interconexión mundial.¹² En enero, David Quammen escribía: “Talamos los árboles, matamos o enjaulamos a los animales y los enviamos a mercados. Alteramos los ecosistemas y despojamos a los virus de sus anfitriones naturales. Cuando eso ocurre, buscan un nuevo anfitrión. Y, normalmente, lo encuentran en nosotros”.¹³

Pese a su previsibilidad, la COVID-19 ha dejado rápidamente a los sistemas sanitarios de algunos de los países más ricos del mundo al límite de su capacidad, lo cual demuestra lo lejos que estamos de la sanidad universal tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo. Esta situación ha revelado una falta de preparación sobre la que los expertos llevan años alertando. En el informe anual de la Junta de Vigilancia Mundial de la Preparación de 2019, Gro Harlem Brundtland y Elhadj As Sy advertían: “Durante demasiado tiempo hemos permitido que se suceda un ciclo de pánico y abandono en las

pandemias: prodigamos esfuerzos cuando surge una amenaza grave y nos olvidamos rápidamente cuando la amenaza remite. Ha llegado el momento de actuar”. El rápido incremento de la cifra de fallecidos constituye un evidente recordatorio de los muy reales y elevados costes humanos que ha tenido nuestra inacción antes de la llegada de esta crisis.

El déficit de inversión en los sistemas de salud es, ciertamente, un factor que ha agravado la situación en muchos países: aunque el gasto mundial en salud lleva creciendo más que el conjunto de la economía desde 2000, el ritmo de incremento –en especial del gasto público– ha registrado una fuerte caída desde 2010 (en comparación con la década anterior) a consecuencia de los programas de austeridad adoptados por muchos gobiernos tras la crisis económica de 2007-2008.¹⁴ (El caso de Estados Unidos demuestra sobradamente que un elevado gasto per cápita en atención sanitaria no constituye, en sí mismo, garantía alguna de buenos resultados). Los estudios científicos que podrían brindar información para mejorar la planificación y evaluación de los riesgos también han tenido problemas para conseguir suficiente financiación. Se calcula que existen 30.000 coronavirus en animales, pero no sabemos cuántos podrían contraer las personas porque no se ha realizado ningún estudio al respecto.¹⁵

“Esto no debería habernos cogido por sorpresa”, afirma el doctor Seth Berkley, director general de la Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización (GAVI). “Este es el tercer coronavirus que se ha transmitido al ser humano.

⁹ <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85>

¹⁰ https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf

¹¹ <https://about.bnef.com/blog/covid-19-the-low-carbon-crisis/>

¹² <https://www.theguardian.com/environment/2020/mar/18/tip-of-the-iceberg-is-our-destruction-of-nature-responsible-for-covid-19-aoe>

¹³ <https://www.nytimes.com/2020/01/28/opinion/coronavirus-china.html?smtyp=cur&smid=tw-nytopinion>

¹⁴ https://www.who.int/health_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1

¹⁵ <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/04/01/there-are-30000-more-coronaviruses-environmental-disasters-are-bringing-them-to-your-door/#3492cbc79e85>

5. EXCESIVA ATENCIÓN DE LAS EMPRESAS A LA EFICIENCIA Y EL VALOR A CORTO PLAZO



Como afirmaba Roger L. Martin en un artículo publicado en Harvard Business Review en 2019: "Los sistemas resilientes suelen presentar las mismas características (diversidad y redundancia, o margen de maniobra) que la eficiencia trata de destruir."¹⁶

Esta situación plantea un problema, ya que la configuración de buena parte del mundo empresarial se ha refinado con el fin de maximizar la eficiencia, y buen ejemplo de ello son las cadenas de producción y suministro basadas en el principio "just-in-time" ("justo a tiempo"). Un sondeo del Institute for Supply Chain Management realizado entre finales de febrero y principios de marzo concluyó que casi un 75 % de las empresas experimentaba algún tipo de problema en su cadena de suministro debido al coronavirus, y un 44 % no contaba con ningún plan para resolverlo.¹⁷

Un interés excesivo en la maximización del valor económico a corto plazo y una acumulación exagerada de deuda empresarial causada por el mantenimiento de tipos de interés bajos han dejado a muchas empresas en una mala posición para hacer frente a una crisis económica como la provocada por la COVID-19. El pasado mes de octubre, el FMI alertaba de

que una recesión económica que fuera la mitad de grave que la crisis económica mundial de 2007-2008 podría dar lugar a una deuda empresarial de 19 billones de dólares estadounidenses (casi el 40 % de la deuda empresarial total de las principales economías) contraída por empresas sin capacidad para hacer frente con sus ingresos a los gastos por intereses.¹⁸ Este dato ya sería suficientemente preocupante si el impacto de la situación provocada por la COVID-19 fuese la mitad de grave que el de la crisis económica mundial, pero parece que, por desgracia, será mucho peor.¹⁹ A principios de enero, un artículo de HBR advertía de que las empresas que se embarcaban en recompras de acciones "se estaban privando de una liquidez que podrían necesitar ante un descenso de las ventas y los beneficios en caso de recesión económica".²⁰

Además de dejar al descubierto vulnerabilidades, la COVID-19 ha puesto de manifiesto el tipo de respuesta que son capaces de articular administraciones, empresas e instituciones internacionales cuando se enfrentan a una urgencia de un cierto tipo. Es posible que se haya reaccionado tarde, pero la agilidad y magnitud con la que se han movilizado recursos para luchar contra la emergencia sanitaria y mantener el sustento de la población y las empresas han batido récords en muchos países. El mantra de gobiernos y bancos centrales de todo el mundo ha sido "lo que haga falta". The Economist publicaba a finales de marzo que, según las estimaciones más conservadoras, el estímulo internacional instrumentado mediante gasto público este año superaría el 2 % del PIB mundial –por encima del registrado en 2007-2009–.²¹ Es posible que se necesite mucho más que eso, ya que la pandemia podría causar daños permanentes en muchos sectores y están por ver cuáles serán las consecuencias a largo plazo de las ingentes inyecciones de liquidez que los gobiernos se han visto obligados a realizar en la economía.

No cabe duda de que la COVID-19 representa un peligro claro y presente para la población mundial, pero lo mismo cabría afirmar de otras emergencias planetarias con un desarrollo más paulatino que van desde el cambio climático hasta la pobreza y diversas enfermedades no contagiosas. La agilidad y magnitud de la respuesta mundial a la COVID-19 nos lleva a preguntarnos lo que podríamos llegar a conseguir respuesta a esas otras emergencias.

¹⁶ https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article_inline

¹⁷ <https://amp.theatlantic.com/amp/article/608329/>

¹⁸ <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2019/10/01/global-financial-stability-report-october-2019#Chapter2>

¹⁹ <https://www.project-syndicate.org/commentary/coronavirus-greater-great-depression-by-nouriel-roubini-2020-03>

²⁰ <https://hbr.org/2020/01/why-stock-buybacks-are-dangerous-for-the-economy>

²¹ <https://www.economist.com/briefing/2020/03/26/rich-countries-try-radical-economic-policies-to-counter-covid-19>

② Cómo podría influir la COVID-19 en la próxima década

Es probable que los devastadores efectos de la COVID-19 se dejen sentir durante muchos años. En este apartado se estudia la interacción de la crisis con las actuales tendencias mundiales y otras cuestiones, especialmente las abordadas en nuestro [comunicado sobre Visión 2050 dedicado a las macro tendencias y alteraciones que determinarán el período 2020-2030](#).

1. INTERACCIÓN DE LA COVID-19 CON LAS BRECHAS SOCIOECONÓMICA, POLÍTICA Y CULTURAL

La COVID-19 afecta de forma diferente a distintos grupos de personas: los ancianos son más vulnerables que los jóvenes, los hombres y las personas obesas corren mayor riesgo que las mujeres y las personas no obesas, y los ricos cuentan con mayor protección que los pobres. En algunos casos, la pandemia agravará las tensiones, pero también crea un contexto que posibilita la solidaridad entre grupos con intereses normalmente opuestos. Las principales brechas sociales con las que la COVID-19 está interactuando de manera compleja son las siguientes:



Desigualdad de ingresos y riqueza: actualmente los segmentos de población más golpeados por la COVID-19 son los que gozan de menores ingresos y riqueza y tienen menos probabilidades de acceso a una atención sanitaria adecuada. Muchas no pueden permitirse dejar de trabajar, con el consiguiente riesgo tanto para sí mismas como para otras personas. La COVID-19 podría reducir las desigualdades a corto plazo al disminuir la riqueza de los que más tienen, pero es probable que este efecto sea relativamente efímero. A largo plazo, la COVID-19 podría agravar las desigualdades dentro de los países y entre estos, aunque la respuesta política posterior a la crisis (que tratamos en la tercera parte) tendrá una importancia clave en este sentido.



Desigualdad de género: cada vez son más las evidencias que demuestran que las consecuencias sociales y económicas de la COVID-19 están teniendo un impacto desmesurado en las mujeres. Durante el confinamiento, mujeres y niñas asumen la mayor parte de las labores de cuidado de la familia, normalmente a costa de su propia salud, carrera profesional y estudios. Entre la juventud, las mujeres corren más riesgo que los hombres de tener que abandonar sus estudios para ahorrar dinero. De igual manera, es más probable que sean las mujeres profesionales que trabajan desde casa quienes se hagan cargo de los estudios y actividades de sus hijos en lugar de los hombres. Los sacrificios realizados (voluntaria o forzosamente) a corto plazo podrían tener a largo plazo un efecto devastador en los ingresos de las mujeres. Además, y por desgracia, la violencia doméstica parece haber aumentado en los hogares que se encuentran en situación de confinamiento.



Nacionalismo y globalización: a respuesta inicial a la COVID-19 en todo el mundo ha puesto de manifiesto la fortaleza del nacionalismo en muchos países y la relativa debilidad del multilateralismo. Muchos países han cerrado sus fronteras unilateralmente y prohibido las exportaciones de suministros médicos. La crisis ha agravado las tensiones en la ya crispada relación entre los países de la zona euro y la UE. Tampoco cabe duda de que ha recrudecido la tensión entre Estados Unidos y China, así como en otras relaciones comerciales importantes. Son pocas, todavía, las muestras de coordinación y colaboración multilateral eficaces para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias, que han dejado a muchos países más pobres en una situación apremiante por la falta de ayuda de la comunidad internacional. Tal vez los gobiernos lleguen a anteponer la solidaridad mundial (o al menos regional) al aislamiento nacionalista, pero en este momento parece poco probable.



Dinámica intergeneracional: sin tener en cuenta la influencia de la COVID-19, se está produciendo un relevo generacional en el poder político, cultural y económico que se prolongará a lo largo de esta década. Pese a ser la población de más edad la que corre un mayor riesgo sanitario ante la pandemia, los problemas económicos tendrán un efecto desmesurado en los jóvenes a más largo plazo. Quienes esperen incorporarse al mercado laboral a principios de esta década lo harán en condiciones realmente adversas. Muchos tendrán verdaderas dificultades para encontrar algún empleo. Los ingresos de aquellos segmentos de la población que alcanzan la mayoría de edad en épocas de recesión suelen verse perjudicados a largo plazo. Del mismo modo que la crisis económica de 2007-2008 y sus consecuencias dejaron a muchos milenials desencantados con el statu quo, la COVID-19 podría determinar la visión del mundo que tendrá la generación Z en los próximos años. Muchos sentirán escasa empatía (y en ciertos casos un gran resentimiento) con un sistema que no ha conseguido hacerles prosperar. Esta situación podría abrir una brecha intergeneracional en lo que se refiere a sus intereses económicos y políticos.



Polarización y atomización: por todo lo anterior, existe el riesgo de que la COVID-19 agrave la inestabilidad y la polarización política. Sin embargo, en muchos lugares también ha unido a las comunidades locales, promovido un espíritu de solidaridad y responsabilidad mutua y generado un nuevo nivel de sensibilización respecto a nuestra interconexión e interdependencia. Las sociedades llevan décadas atomizándose, pero, al tratarse de un proceso lento y escalonado, este fenómeno ha encontrado escasa resistencia. Ahora que la COVID-19 ha obligado a imponer medidas de aislamiento a la población, aumenta el número de personas que está percatando del valor de la comunidad y las relaciones. Aunque no se trata en absoluto de un fenómeno universal, y habrá que ver el espíritu de solidaridad que persiste cuando termine la crisis, esto plantea, cuando menos, la posibilidad de un fortalecimiento del tejido social desde la base.

2. ACELERACIÓN DE LAS TENDENCIAS EXISTENTES

Tal y como observa Yuval Noah Harari, la naturaleza de las emergencias es “acelerar los procesos históricos”.²² Esta crisis ya está actuando como elemento acelerador de varias tendencias existentes.



Repatriación de la producción: la COVID-19 está obligando a empresas y administraciones a trabajar para garantizar el suministro de productos esenciales, y algunos gobiernos incluso han prohibido la exportación de equipos de protección. Debido a la crisis, muchas empresas tratarán de aumentar la resiliencia de sus cadenas de suministro reduciendo la complejidad y dotándolas de diversidad y redundancia, en lugar de perseguir únicamente la eficiencia. La tendencia a acercar la producción a los mercados de consumo (conocida como “reshoring”), ya incipiente antes de la COVID-19 debido a los cambios tecnológicos y las convulsiones geopolíticas, podría verse acelerada por la crisis. No obstante, el ritmo de cambio será desigual para cada sector. “En términos de flujos físicos, 2019 probablemente pasará a la historia como la época de máxima fragmentación de las cadenas de suministro”, aduce el profesor Ian Goldin de la Oxford Martin School.²³



Digitalización: el confinamiento ha acelerado la digitalización de muchos aspectos de la economía. Los sitios web de comercio electrónico se han multiplicado mientras que la mayoría de las tiendas físicas han tenido que cerrar sus puertas en muchas partes del mundo. El trabajo, los estudios y la atención médica a distancia han pasado a ser prácticas generalizadas para la población que tiene la fortuna de poder gozar de ellos. Pero también han proliferado, por desgracia, los delitos informáticos. Todo esto se debe en parte al efecto inmediato de la crisis, pero ciertos cambios de comportamiento serán permanentes. Los desafíos y trastornos provocados por la COVID-19 también están acelerando al máximo el índice de innovación tecnológica en algunas áreas (desde los estudios médicos colaborativos y la carrera por conseguir una vacuna a la adopción de diseños e impresión en 3D en los procesos de fabricación).²⁴



Vigilancia: muchos estados han adoptado con rapidez tecnologías de vigilancia ya existentes para ayudar a controlar y frenar la propagación de la pandemia, y normalmente han elegido como socios esenciales en dicho empeño a grandes empresas tecnológicas. Algunas administraciones parecen estar utilizando la oportunidad que ofrece la crisis para sortear la oposición a las medidas de vigilancia, promulgando regulaciones de emergencia que podrían perpetuarse cuando la crisis termine. El fin de las medidas de confinamiento y la preparación mundial para la siguiente pandemia conllevarán casi con toda seguridad la implantación de sistemas de “biovigilancia” aún más sofisticados. Se está proponiendo de manera generalizada el uso de los denominados “pasaportes sanitarios” o “de inmunidad”, que emplean datos biométricos, como medio para relajar gradualmente el confinamiento. Lo mismo ocurre con los sistemas de seguimiento de los contactos. Estas prácticas suscitan inquietudes en materia de privacidad, ética y datos. Sin embargo, existe la posibilidad de que la pandemia predisponga a la población, al menos a corto plazo, a renunciar a un cierto grado de privacidad a cambio de la promesa de una mayor seguridad, como ya ocurrió en el pasado tras otros sucesos graves, como atentados terroristas.²⁵



Autocratización: en la pasada década, por primera vez desde la Segunda Guerra Mundial, los países en los que avanzó el autoritarismo superaron en número a aquellos en los que avanzó la democratización.²⁶ Algunos dirigentes autoritarios ya están aprovechando la oportunidad que ofrece esta crisis para consolidarse en el poder y suspender la democracia. Con el incremento del número de elecciones aplazadas y la prohibición de reuniones públicas por motivos de salud, muchos países en los que ya era patente la debilidad de las normas e instituciones democráticas antes de la COVID-19 podrían derivar ahora hacia formas de gobierno más autocráticas.

²² <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>

²³ <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/blog/the-world-after-coronavirus-cannot-be-the-same/>

²⁴ <http://blog.else-corp.com/2020/03/how-3d-design-is-transforming-supply-chain/>

²⁵ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/02/19/americans-feel-the-tensions-between-privacy-and-security-concerns/>

²⁶ <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13510347.2019.1582029>

3. QUÉ PROPICIARÁ Y QUÉ FRENARÁ LA COVID-19

Además de agravar las tensiones y acelerar tendencias ya existentes, la COVID-19 puede haber modificado la forma en la que evolucionarán determinadas tendencias en la próxima década:

- El ritmo de urbanización podría disminuir porque el mayor riesgo de contagio registrado en las ciudades las convierte en lugares menos atractivos para vivir y trabajar.
 - Algunos sectores (por ejemplo, el de viajes y turismo) podrían no volver a recuperarse totalmente si se mantienen ciertos cambios de comportamiento temporales. Esto podría ocurrir, en especial, en sectores que dependan del gasto discrecional de los consumidores (que, casi con toda seguridad, se reducirá en los próximos años) o cuando los cambios de comportamiento impuestos por el confinamiento hubieran generado otros beneficios de carácter social o ambiental.
 - La confianza en la ciencia y los expertos se ha disparado temporalmente durante la pandemia y se ha puesto de relieve el valor de contar con gobiernos competentes. Este dato podría restar fuerza a determinados discursos de líderes populistas, aunque es improbable que frene por completo ese tipo de corrientes.
 - El nuevo reconocimiento de la labor de los “trabajadores esenciales”, escasamente remunerados, podría traducirse en un cambio político en favor del igualitarismo.
 - Los habitantes de las ciudades han respirado un aire más limpio durante el confinamiento, lo que podría ejercer presión a largo plazo sobre las administraciones municipales y nacionales para reducir la contaminación de una vez por todas.
- También existe la posibilidad de que se produzca un efecto dominó y la COVID-19 provoque otros cambios radicales importantes durante los próximos meses y años. Uno de los diez posibles trastornos que destacamos en nuestro análisis del entorno operativo del período 2020-30 (2020-30 Operating Environment) antes de la llegada de la COVID-19 era una pandemia. Es posible que los otros nueve mencionados sean ahora más probables a consecuencia de esta crisis,
- a saber:
- Una crisis económica provocada por el solapamiento de la contracción económica más grave que se ha registrado en décadas y de una economía que ya acarrea elevados niveles de deuda, especialmente en el sector privado.
 - Revueltas populares que conduzcan a un cambio de régimen cuando se atraviesen verdaderas dificultades económicas y la población exija responsabilidades a los gobiernos por considerar que han gestionado incorrectamente las crisis sanitaria y económica.
- Un punto de inflexión para la transición energética mundial (algunos analistas consideran ahora que la demanda de combustibles fósiles podría haber tocado techo en 2019)²⁷ que a su vez provoque una corrección repentina en la forma de valorar el riesgo climático por parte de los mercados financieros.
 - Una reacción social y reguladora contra el exceso de tecnología (“techlash”) en los años próximos de esta década provocada por el hecho de que, casi con toda seguridad, las grandes empresas tecnológicas saldrán de esta crisis con una posición más dominante respecto a sus competidores (potenciales).
 - Un “(New) Deal” ecologista de alcance mundial, posible gracias a un cambio en las expectativas ciudadanas sobre el papel del gobierno en la respuesta a las crisis y la necesidad de una importante inversión pública para estimular la recuperación económica.

En resumen, más que esperar una “nueva normalidad” debido a la COVID-19, tal vez deberíamos pensar en una “nueva anomalía” en la que los trastornos con consecuencias inmediatas y extremas se sucedan con una frecuencia cada vez mayor (en comparación con el statu quo).

²⁷ <https://carbontracker.org/was-2019-the-peak-of-the-fossil-fuel-era/>

③ Cuestión de equidad: aprender de la historia para recuperarse de manera más equitativa tras la crisis

Las consecuencias económicas de la COVID-19 podrían ser dolorosas y prolongadas. Según manifiestan dos economistas del Banco Mundial: "Muchas familias habrán agotado sus ahorros o se habrán endeudado enormemente, por lo que tendrán que ahorrar más y consumir menos. Del mismo modo, empresas e instituciones financieras tendrán que reconstruir sus balances y, por lo tanto, dispondrán de menos recursos para invertir. (Otro tanto podría ocurrir con gobiernos y bancos centrales). Es razonable prever, por tanto, que la demanda total siga deprimida durante bastante tiempo una vez que se erradique la pandemia".²⁸

En este contexto, la formulación y aplicación de políticas públicas durante la transición del rescate a la recuperación influirá de manera esencial en el legado que dejará la COVID-19 a largo plazo.

Llegado 2030, es posible que pueda llegar a afirmarse, al echar la vista atrás, que la COVID-19 fue un elemento catalizador de cambios positivos que propició una transición de la economía mundial a una senda más inclusiva y sostenible.

Por el contrario, también podría considerarse un suceso que agravó las divisiones existentes dentro de los países y entre estos, y generó un enorme caos que

condujo a la inestabilidad e incluso a la violencia.

Las decisiones adoptadas por los gobiernos a raíz de la crisis económica 2007-2008 sembraron la semilla de una reacción populista en la segunda mitad de la década de 2010 porque generaron una enorme sensación de injusticia: quienes habían provocado la crisis fueron rescatados y sus salarios pronto volvieron a ser los de antes, mientras que quienes fueron inocentes observadores pagaron el precio con una década de austeridad fiscal y sueldos congelados. Un sondeo de Ipsos realizado en 2019 en 27 países concluía que un 70 % de las personas encuestadas creía que la economía de su país favorecía a los ricos y poderosos.²⁹ Este dato concuerda con muchas otras encuestas realizadas anteriormente a lo largo de la década.

En vista de esta circunstancia, una respuesta a la COVID-19 mal formulada y que aumente la sensación de injusticia podría tener consecuencias desastrosas para la democracia y el capitalismo. Como escribía Rana Foroohar en el Financial Times el 22 de marzo: "Si queremos que el capitalismo y la democracia liberal sobrevivan a la COVID-19, no podemos volver a caer en el planteamiento erróneo de 'socializar las pérdidas, privatizar las ganancias' de hace una década".³⁰

Sin embargo, el peor resultado posible no se ha gestado (aún) y, por tanto, **podemos evitar que se repitan los errores cometidos tras la crisis de 2007-2008. Para ello, es necesario estructurar paquetes de recuperación que beneficien del mejor modo posible a los miembros más vulnerables de la sociedad.** Esto supone dar prioridad a los intereses de pymes y trabajadores como motores de la economía. Implica optar, asimismo, por la inversión pública y la reforma tributaria, en lugar de por las medidas de austeridad, como receta para la recuperación –a ser posible, usando la inversión para promover la descarbonización de las economías y generar empleo a lo largo de dicho proceso–. Si lo conseguimos, la COVID-19 podría acelerar enormemente la consecución de Visión 2050.



²⁸ <https://blogs.worldbank.org/climatechange/for-a-sustainable-recovery-from-covid-19-coronavirus>

²⁹ https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist_and_nativist_sentiment_in_2019_-_global_advisor_report_-_gb.pdf

³⁰ <https://www.ft.com/content/c98362f0-6aa4-11ea-800d-da70cff6e4d3>

④ Una oportunidad para replantear el capitalismo: el papel de las empresas

Como hemos visto, las crisis pueden acelerar procesos que ya se encontraban en curso. Lo mismo ocurre con el debate sobre el futuro del capitalismo y el papel que jugará la empresa a la hora de definir ese futuro, que ya ganaba peso antes de la pandemia.

La transición a un modelo de capitalismo más orientado a las partes interesadas ha ganado en importancia debido a la COVID-19, en lugar de perderla. Las consecuencias económicas de esta pandemia plantearán enormes obstáculos para la estabilidad política y social. Solo podremos evitar una reacción populista contra el “capitalismo”, que en última instancia ralentizaría la recuperación y le restaría equidad, si garantizamos que la recuperación sea inclusiva y beneficie a todas las partes interesadas.

La COVID-19 también ha supuesto un crudo recordatorio del alcance de los riesgos sistémicos que pueden generarse, y de su posible impacto exponencial, si permitimos que las externalidades negativas se acumulen con el tiempo. No cabe duda de que

la deforestación, la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la desigualdad contribuyen a incrementar el riesgo de una crisis como la que estamos atravesando o a que nuestras sociedades y economías sean más vulnerables cuando llegue. No obstante, tras la crisis llegará una oportunidad de acelerar el trabajo que ya se había iniciado para que los mercados incluyeran las repercusiones sociales y medioambientales en sus valoraciones financieras y contribuyesen así a la creación de incentivos más atractivos para promover la resiliencia, la descarbonización y el crecimiento inclusivo.

Desde la perspectiva de las empresas, las respuestas a la COVID-19 han de acelerar la expansión del programa de sostenibilidad empresarial que ya era incipiente antes de la crisis. Una manera de entender esta necesaria expansión es utilizar “las tres R (3R)”:³¹ **la Responsabilidad** es el marco de referencia a través del cual las empresas han contemplado los aspectos relacionados con la sostenibilidad hasta la fecha y seguirá constituyendo

un imperativo esencial, en especial durante la fase de respuesta inmediata a la crisis. Sin embargo, a medida que avancemos a la fase postcrisis, **la Resiliencia y la Regeneración** serán cada vez más importantes y deberá hacerse hincapié en ellas.

El valor que supone ganar en resiliencia a todos los niveles –desde las empresas hasta las cadenas de suministro y la economía mundial– debería resultar evidente tras la COVID-19, ya que la pandemia ha sacado a la luz nuestra vulnerabilidad ante problemas sistémicos previsibles. La regeneración es importante porque, en un mundo interconectado e interdependiente, solo alcanzaremos la verdadera resiliencia regenerando las economías, las comunidades y la biosfera. La contribución de las empresas a los esfuerzos sistémicos para fomentar la resiliencia y la regeneración serán una prueba esencial, y una fuente potencial de oportunidades, en el mundo que suceda a la pandemia.

³¹ <https://volans.com/project/tomorrows-capitalism-inquiry/>

LAS 3R EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19

Algunas organizaciones han publicado marcos y principios para orientar a las empresas sobre cómo responder de manera responsable a la emergencia provocada por la COVID-19.³²

Estas directrices hacen hincapié en ayudar a las partes interesadas vulnerables a lo largo de la crisis, como cabría esperar. Los rescates y otros tipos de ayudas públicas también conllevan imposiciones para las empresas, con independencia de que los paquetes de ayuda estén vinculados o no a compromisos formales. Por ejemplo, en algunos países se obliga a las empresas que reciben ayudas estatales a reducir o eliminar el pago de dividendos, con el argumento de que sería irresponsable que repartiesen beneficios entre sus accionistas en este momento.³³

En los próximos meses y años, las empresas tendrán que dar prioridad a la resiliencia con el objetivo de estar mejor preparadas para la próxima crisis, cuando se produzca. Para muchas, esto supondrá un mayor equilibrio entre eficiencia y resiliencia en todos los aspectos, desde la configuración de la cadena de suministro a la gestión financiera.³⁴ El modelo de compra

y producción “just-in-time” podría dar paso en cierto modo a un sistema con existencias de reserva (“just-in-case”) y diversidad tanto de proveedores como de clientes. Para otras, exigirá la formulación y aplicación de nuevos modelos de negocio concebidos para una era de reducción de la presencia física y la expansión digital.

En términos de resiliencia financiera, las empresas que necesiten ayuda podrían verse obligadas a mantener reservas de efectivo más elevadas, aunque también existe el riesgo de que algunas empresas asuman que, en caso de crisis, siempre podrán recurrir a la intervención pública de los gobiernos, quienes harán “lo que haga falta” y, por lo tanto, no encuentren motivos para invertir en su preparación.

Sea como fuere, en el caso de las empresas cotizadas, los programas de recompra de acciones, reparto de dividendos y retribuciones se someterán casi con toda seguridad a un mayor escrutinio a consecuencia de la pandemia. Y lo mismo ocurrirá con los regímenes fiscales:

algunos gobiernos ya han indicado que no ayudarán a las empresas que tengan su domicilio en paraísos fiscales.

Generar resiliencia sistémica necesitará de la colaboración de las empresas, el sector financiero y el gobierno para garantizar que los mercados tengan en cuenta los riesgos sistémicos, además de aplicar estrategias de mitigación y adaptación locales, nacionales e internacionales. Un punto de partida útil será la colaboración de las empresas con otros actores del mercado con el fin de mejorar la calidad y coherencia de los datos en materia ambiental, social y de gobierno y la divulgación de información sobre riesgo climático, en consonancia con las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (TCFD) y la taxonomía de la UE para actividades sostenibles. De este modo, los mercados valorarán mejor los riesgos, de manera que los flujos de capital se alejen de las empresas más expuestas para redirigirse a aquellas que contribuyan al establecimiento de una economía más resiliente y regenerativa a través de sus actividades empresariales primordiales. Las empresas tendrán que utilizar dicha información como base de la comunicación y el diálogo con los inversores, y trabajar así para recobrar la confianza mediante la articulación clara y transparente de estrategias que promuevan la resiliencia y la regeneración a raíz de la crisis.

³² Véase, por ejemplo, el COVID-19 Response Framework de Business Fights Poverty (<https://businessfightspoverty.org/articles/covid-19-response-framework/>), o los Stakeholder Principles in the COVID Era del Foro Económico Mundial (http://www3.weforum.org/docs/WEF_Stakeholder_Principles_COVID_Era.pdf)

³³ <https://www.ft.com/content/040be2bd-a202-46e7-92d2-2c227c8e0465>

³⁴ <https://www.wsj.com/articles/efficiency-isnt-the-only-economic-virtue-11583873155>

RECONSTRUIR MEJOR

Habida cuenta de la ampliación del papel que inevitablemente desempeñarán las administraciones en la economía que suceda a la COVID, también resultará esencial disponer de nuevos modelos de asociación y colaboración entre estas, las empresas y las entidades financieras. Tras la crisis, las empresas con visión de futuro participarán en la promoción de reformas y políticas encaminadas a garantizar que la recuperación económica se produzca de acuerdo con los ODS, el Acuerdo de París y la Visión 2050 del WBCSD. Ya se han presentado muchas propuestas para garantizar que los paquetes

de estímulo promuevan una transición justa a una economía con menos emisiones de dióxido de carbono³⁵ y, sin duda, surgirán muchas más en los próximos meses. Todo esto exigirá apoyo, ambición colectiva y liderazgo.

Para que los estímulos y la inversión funcionen, se necesitará demanda y capital. Tras la Segunda Guerra Mundial, la necesidad de reconstruir físicamente la industria y las ciudades de Europa generó una gran demanda de capital, que se aportó mediante el Plan Marshall y al que se le dio un uso productivo. La COVID-19 no ha provocado este tipo de destrucción física, por lo que la cuestión esencial para la recuperación económica será de

dónde provendrá la demanda, sobre todo si tenemos en cuenta que es improbable que sea de los consumidores, quienes en los próximos años gastarán mucho menos que antes de la COVID-19. El desafío que supone descarbonizar economías y sectores enteros puede generar la demanda necesaria para poner en marcha la recuperación económica.

En el caso de las empresas, estas pueden contribuir al objetivo de “reconstruir mejor” fijando metas en materia de clima y biodiversidad elegidas sobre una base científica y colaborando después con otros socios de sus cadenas de valor para alcanzarlas.



³⁵ Véase, por ejemplo, <https://www.sitra.fi/en/news/seven-sustainable-recovery-measures-for-the-coronashock/>; y <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/emergence-from-emergency-the-case-for-a-holistic-economic-recovery-plan/>

POTENCIAR EL CAPITALISMO DE LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDER CAPITALISM)

La COVID-19 ha revelado muchas vulnerabilidades del capitalismo de accionistas, como la escasa resiliencia financiera y de las cadenas de suministro provocada por una incansable persecución de la eficiencia y la maximización de los beneficios a corto plazo; un déficit de inversión crónico en la preparación ante crisis sistémicas; incentivos que llevan a las empresas a ofrecer formas de trabajo precarias en lugar de estables, y el recorte de la financiación de servicios públicos vitales. Como hemos visto, las reglas y normas del capitalismo de accionistas han agravado la crisis al menoscabar la resiliencia a todos los niveles.

Esta realidad no hace más que reforzar el argumento a favor de una transición a un modelo más orientado a las partes interesadas.

Ahora que administraciones, empresas e inversores trabajan codo con codo en los planes de recuperación tras la crisis, se presenta la oportunidad de replantear las reglas y las normas. Es necesario un nuevo contrato social entre trabajadores, patronal y administraciones para reforzar

las redes de seguridad social y garantizar que los riesgos y costes asociados a las crisis sistémicas se distribuyan de forma más equitativa antes de que nos veamos golpeados por la próxima crisis.

Para llevar el capitalismo de las partes interesadas a la práctica, se requieren cambios en tres ámbitos:

- 1. Propiedad y gobierno:** existen en todo el mundo numerosos ejemplos de modelos de propiedad y estructuras de gobierno empresarial que velan por que, a la hora de tomar decisiones empresariales, se tengan en cuenta los intereses de las diferentes partes interesadas. Ahora esos modelos y estructuras deberán reajustarse y reproducirse.
- 2. Legislación y regulación:** la opción por defecto de las empresas ha de ser maximizar el valor para las partes interesadas en vez del valor para los accionistas. En algunos casos, habría que reformular las leyes o cuestionar la interpretación de la legislación existente para garantizar que todas las empresas estén obligadas a medir y gestionar las repercusiones de naturaleza no financiera.

3. Salarios e incentivos:

si las empresas van a administrarse en beneficio de todas las partes interesadas, la remuneración de los ejecutivos habrá de vincularse a un conjunto más amplio de indicadores que reflejen el valor que generan las empresas para dichas partes interesadas, incluidas las comunidades y el entorno natural, en lugar de solo para los accionistas.

A primera vista, podría parecer que estos cambios no guardan relación con las prioridades y respuestas a la COVID-19 pero, en realidad, resultan esenciales para garantizar que la recuperación económica sea sostenible e inclusiva. Tenemos la oportunidad de corregir normas e incentivos que no funcionan pero son el eje central del actual modelo de capitalismo e introducir importantes reformas. Si no lo hacemos, las vulnerabilidades y los riesgos sistémicos seguirán acumulándose, lo que aumentará la probabilidad de que se produzcan nuevas crisis, que serán aún más peligrosas.

Conclusión

Tendremos que convivir con la COVID-19 durante algún tiempo. Y es probable que sus consecuencias se dejen sentir durante años o décadas en lugar de semanas o meses. La pandemia ha revelado la rapidez y contundencia con la que administraciones, empresas y sociedad pueden actuar cuando se percibe que existe una emergencia real. Debemos reconocer que no hemos visto unos niveles de adopción de medidas semejantes en lo que atañe a desafíos como el cambio climático, la biodiversidad y la desigualdad. Sin embargo, los cambios casi siempre llegan tras una crisis, y precisamente el cambio es el motor de todo progreso humano. Dependerá de todos y cada uno de nosotros que la recuperación promueva una mayor resiliencia económica, social y ambiental.

El equipo responsable de la puesta al día de Visión 2050 está analizando de manera más amplia los conceptos principales recogidos en este documento. Ya se puede acceder a un análisis más exhaustivo de las macrotendencias y trastornos, tanto relacionados con la COVID-19 como anteriores a esta, en el [informe sobre Visión 2050 acerca de las macrotendencias y alteraciones que determinarán el período 2020-2030](#) (respaldado, además, por [estudios de investigación en el documento Entorno operativo del período 2020-2030](#)). Asimismo, publicaremos un informe sobre Visión 2050 en el que examinaremos en mayor profundidad el papel que pueden y deberían desempeñar las empresas en la introducción de cambios que promuevan el capitalismo de las partes interesadas.

También se ha previsto elaborar unas guías para las empresas con información pormenorizada sobre medidas que mejorarían la resiliencia a largo plazo. Así mismo, el COVID-19 Response Project (Proyecto de respuesta a la COVID-19) del WBCSD analiza más detenidamente opciones de recuperación inmediata en su proyecto Return to "Normal" Scenarios (Supuestos de regreso a la "normalidad").

Seguiremos evaluando en todo momento las repercusiones de la pandemia de la COVID-19, trabajando para promover la transformación de los sistemas en apoyo de nuestra Visión 2050: lograr que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta como eje central de la respuesta empresarial a esta crisis y de nuestra labor a largo plazo en materia de recuperación.

AGRADECIMIENTOS

El presente informe se ha elaborado en el marco de los trabajos de puesta al día del programa Visión 2050 del WBCSD, un proyecto auspiciado y liderado por 40 miembros del WBCSD y el Comité Ejecutivo del WBCSD. Este informe se ha elaborado en colaboración con Volans y ha sido revisado por los miembros del WBCSD y los miembros del proyecto de puesta al día de Visión 2050.

Queremos transmitir nuestro agradecimiento a todos los revisores por sus valiosas aportaciones.

COORDINADORES

WBCSD: Julian Hill-Landolt

Volans: Richard Roberts

SOBRE A VOLANS

Volans es una entidad dedicada a la transformación y el estudio de ideas. Su labor consiste en retar y orientar a los dirigentes de empresas mundiales, administraciones, la sociedad civil y nuevas empresas innovadoras para que hagan frente a los desafíos sistémicos y sean un elemento catalizador del cambio que trascienda los aspectos cuantitativos.

www.volans.com

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 unos ingresos superiores 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

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

Copyright © WBCSD, mayo de 2020.

Repercusiones en el tejido empresarial español

Las prevalencias de las vulnerabilidades del socio-económico



La crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto también en España una **serie de vulnerabilidades de nuestro sistema socio-económico y revelado una creciente exposición a los riesgos sistémicos** que sin duda configurarán la próxima década. En lo que respecta a las empresas, los efectos de esta crisis **están mostrando una fuerte dependencia frente a estas vulnerabilidades**, mucho mayor de la que los sistemas de gestión de riesgos estaban integrando. Así, en este contexto, **las empresas están más expuestas a unos riesgos que no dependen intrínsecamente de sus modelos de negocio sino de la coyuntura del sistema** y que escapan en cierta medida de la gestión de la empresa. La integración de estos riesgos no financieros, o riesgos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) será, por consiguiente, clave a la hora de

construir una mayor resiliencia del tejido empresarial. Forética ha realizado una encuesta a las empresas participantes en el proyecto "El Futuro de la Sostenibilidad", si bien representa una pequeña muestra del tejido empresarial español, permite tener una buena perspectiva de las vulnerabilidades identificadas por estas grandes empresas comprometidas con la sostenibilidad. **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. Estos factores están alineados con las vulnerabilidades identificadas a nivel global (ver 1. WBCSD) y que han provocado unos efectos devastadores en todo el mundo.

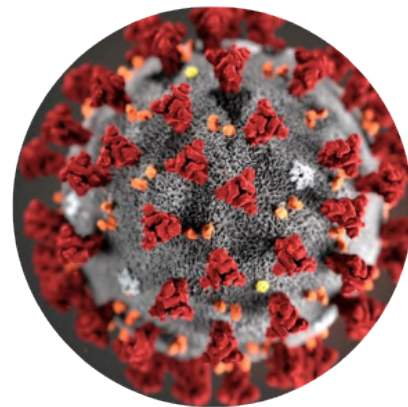
Por otro lado, en lo que respecta **las vulnerabilidades propias de los modelos de negocio** que esta crisis podría haber destapado, **las empresas sienten un grado de vulnerabilidad más moderado** desde su perspectiva. La máxima exposición otorgada es de un **54%** en lo que respecta al **acceso al mercado** (comercialización y venta de productos o servicios), una vulnerabilidad que está en gran medida ocasionada por la situación actual. Lo mismo ocurre con factores como la **salud y bienestar de los trabajadores (51%)**, o los **sistemas de identificación y gestión de riesgos corporativos (49%)**, que, si bien son dos vulnerabilidades internas, son tanto más relevantes en cuanto a que están ligadas a estos factores externos agravantes de la crisis.

Grado de exposición a las vulnerabilidades específicas de los modelos de negocio detectadas ante la crisis del COVID-19



¹ Resultados encuesta Forética "Futuro de la Sostenibilidad"

Posibles impactos a futuro en la realidad española



En el informe sobre **Macrotendencias y Disrupciones para la década 2020-2030** en el que Forética realizó un enfoque concreto sobre la realidad empresarial en España, se identificaron 5 macrotendencias cuya relevancia puede verse acentuada por los impactos de la crisis de la COVID-19 a largo plazo.

En primer lugar, las **brechas socioeconómicas, políticas y culturales se harán probablemente aún más visibles en la sociedad española**. La brecha generacional, las desigualdades económicas entre clases sociales, la oposición entre el ámbito rural y el urbano, la brecha de género, brecha de género o la situación de vulnerabilidad de colectivos como las personas con discapacidad, son solo algunos de los elementos que ya se han visto recalcados durante los primeros meses de la crisis. Si bien se ha podido constatar una corriente de solidaridad en ciertos aspectos (donaciones, ayudas a

colectivos desfavorecidos, iniciativas de voluntariados, etc.), la dialéctica confrontacional de “unos contra otros” ha seguido ganando terreno en otros ámbitos y cabe esperar que esta polarización de la sociedad española sea una de las tendencias que marquen los próximos años. Además, estas brechas no solo se han hecho visibles a la escala de la sociedad, sino también en el núcleo familiar. En efecto, la crisis de la **COVID-19 ha puesto de manifiesto la falta de conciliación personal-laboral-familiar dentro de las empresas** y los problemas que puede ocasionar en las familias con hijos en términos de **desigualdades de género**. En el caso de una ausencia de flexibilidad en el entorno laboral, el teletrabajo y las nuevas modalidades de trabajo post COVID-19 pueden obligar a ciertos miembros de la familia a renunciar a sus empleos y en muchas ocasiones, será la mujer quien se vea en esa situación aumentando así la desigualdad tanto en el

ámbito laboral como en el familiar.

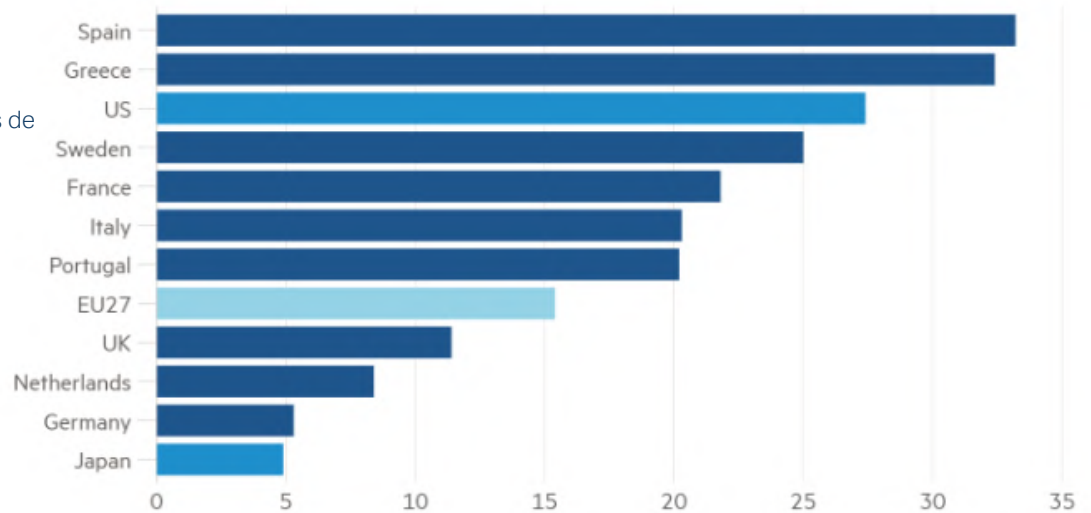
En segundo lugar, en **línea con la aceleración de las macrotendencias actuales** recalcada previamente (ver 2.2. WBCSD), la realidad española se puede ver particularmente afectada teniendo en cuenta esos aspectos en los que España tiene una particular exposición. La **singularidad económica del país y el desempleo estructural** son especialmente preocupantes en este contexto de crisis económica, aún más considerando que algunos de los sectores clave para la economía del país – sobre todo el sector del turismo –, se verán especialmente afectados en la era post COVID-19. Además, España es uno de los países de la Unión Europea que históricamente ha tenido una de las mayores tasas de desempleo juvenil, situación que se ha visto gravemente acentuada por la COVID-19 llegando a alcanzar el 33% en abril 2020².



² Datos del [Financial Times](#)

Aumento de desempleo juvenil en las grandes economías europeas

Tasa de desempleo para menores de 25, abril 2020* (%)



*Seasonally adjusted
Source: Eurostat
© FT

Sin embargo, el cambio de las expectativas ciudadanas en lo que respecta la **responsabilidad de los gobiernos y empresas frente a este tipo de crisis sistémica**, puede servir de palanca hacia una **transición energética como estrategia de prevención contra el cambio climático**. De hecho, el **Pacto Verde Europeo** ha sido presentado como una vía para afrontar la crisis económica

ligada a la COVID-19 de una manera más sostenible y responsable y como una oportunidad para asentar las estrategias de sostenibilidad en nuestro país. Este progresivo cambio de actitud representa una oportunidad clave para España, tanto desde el punto de vista de su vulnerabilidad climática como desde un punto de vista económico ya que las empresas que apuesten por

una recuperación sostenible serán más resilientes a largo plazo. Además, la colaboración público-privada y el compromiso de las Administraciones Públicas serán clave a la hora de favorecer la descarbonización de nuestra economía, favoreciendo un desarrollo sostenible en las ciudades y proporcionando incentivos a las empresas para que avancen en esa dirección.



Las nuevas prioridades de la comunidad empresarial



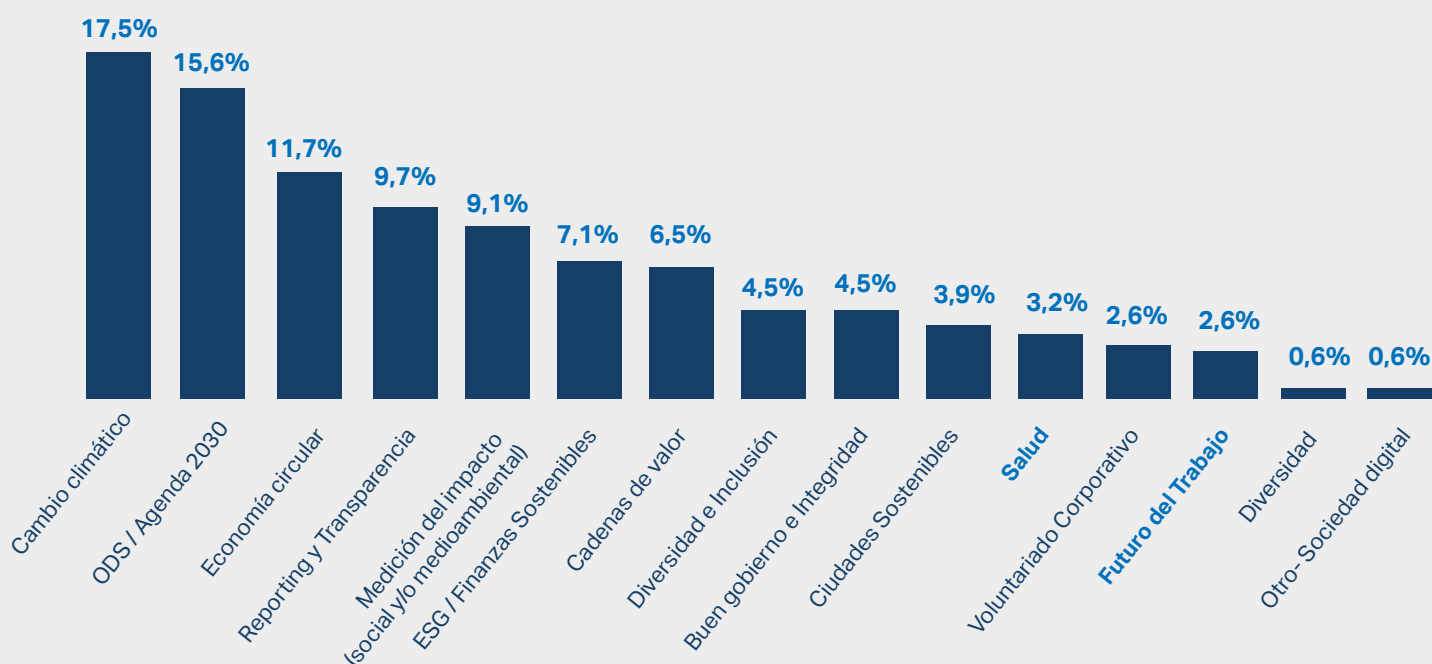
Frente a este nuevo contexto, las prioridades de las empresas están evolucionando acorde con esas vulnerabilidades destapadas por la crisis de la COVID-19. Así, dentro del ecosistema de las empresas miembro de Forética, los temas de mayor interés han dado un gran vuelco tras este shock sistémico. Es interesante observar cómo la salud y el futuro del trabajo, dos temas que previo a la crisis de la COVID-19 solo preocupaban al 10% y al 8% de las empresas

respectivamente, han pasado a tener lugar entre las 5 principales prioridades siendo el futuro del trabajo, orientado a una transformación tecnológica responsable, la temática de mayor interés (50% de las empresas la identifican como temática prioritaria) y la salud la cuarta, después del cambio climático y la Agenda 2030 (40% de las empresas la identifican como temática prioritaria).

Los gráficos que se muestran a continuación ilustran la

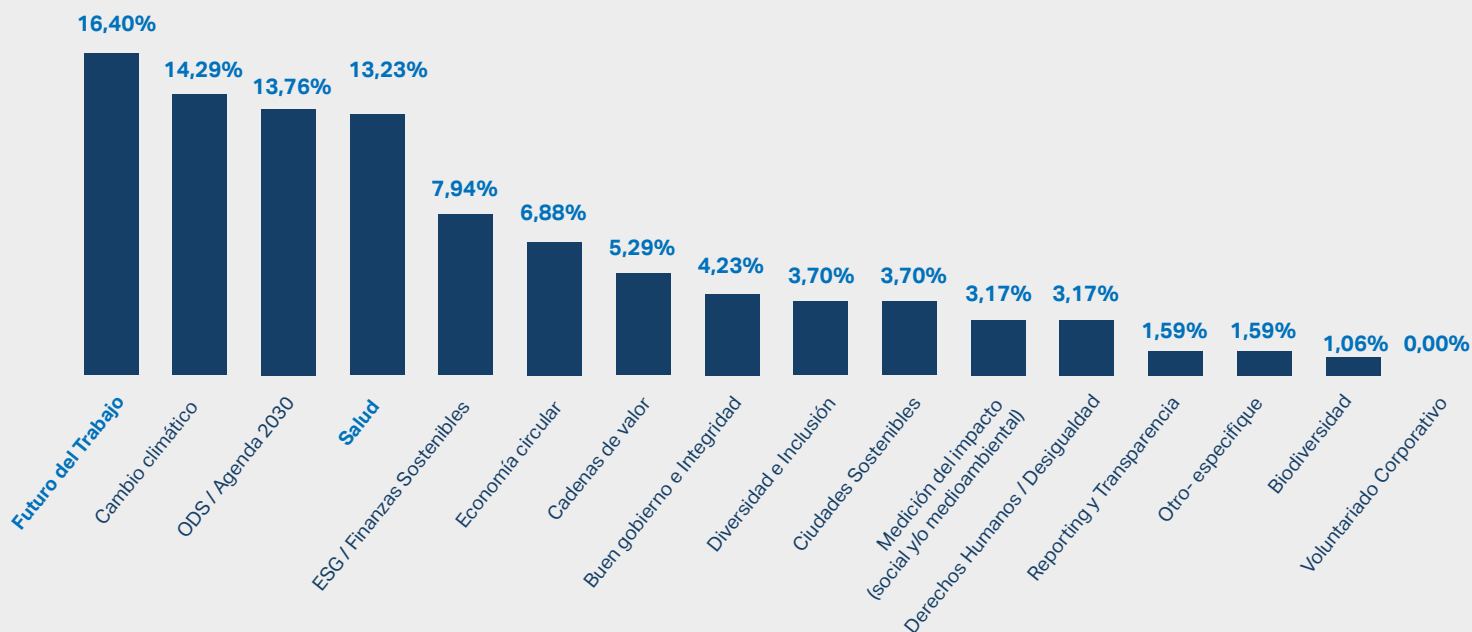
evolución del nivel de relevancia de las temáticas de sostenibilidad entre enero y mayo de 2020; sin duda la COVID-19 ha tenido un gran impacto en la percepción y consideración estratégica por parte de las empresas y cabe esperar que, en los próximos años, el futuro del trabajo y la salud sigan siendo dos factores muy relevantes en la gestión interna de las empresas teniendo en cuenta los efectos que esta falta de consideración y anticipación ha podido generar para algunas de ellas.

Temas de mayor interés para las empresas por % de relevancia Enero 2020



Temas de mayor interés para las empresas por % de relevancia

Mayo 2020



De hecho, Forética, en línea con **su ambición de ir a la vanguardia de las tendencias de sostenibilidad**, ha venido trabajando desde hace varios años en estos temas realizando muchos esfuerzos por demostrar su relevancia de cara a la comunidad empresarial. Así, el **Grupo de Acción de Salud y Sostenibilidad** se lanzó en 2019 con la misión de constituir un **punto de encuentro empresarial para poner en valor la salud y bienestar como un eje fundamental de la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas** y para mostrar la importancia de integrar estos dos aspectos en la estrategia (para más información,

consultar el **informe Salud y Bienestar** 2030 de Forética). Además, a través del **“Observatorio Empresarial ODS 3: Salud y Bienestar”**, Forética busca dar visibilidad a las buenas prácticas y casos de éxito empresariales y evidenciar así el **business case de la salud y sostenibilidad**.

Asimismo, Forética lleva desarrollando desde 2012 la temática del futuro del trabajo, primero a través de la iniciativa **Enterprise 2020** – en línea con el proyecto **Europe 2020** -, enfocada en los retos de empleabilidad y empleo joven y que buscaba analizar y visibilizar cómo las empresas estaban respondiendo en España

a este reto. Para dar continuación a este proyecto, la **iniciativa Jobs 2030** de Forética tiene como misión **apoyar a las empresas en la construcción de un futuro del trabajo más sostenible e integrador en España**, centrado en las personas, y que responda a los nuevos retos generados por la crisis de la COVID-19 en términos de empleo. En este aspecto, la manera en la que las empresas gestionen la **“nueva normalidad”** y las políticas de teletrabajo serán decisivas a la hora de definir ese **“futuro del trabajo”**, teniendo en cuenta la problemática de la desigualdad de género que se ha mencionado previamente.

La respuesta empresarial frente a la crisis y su papel en la construcción de un futuro más sostenible



Además de destapar vulnerabilidades de nuestro sistema socio-económico, redibujar el camino de las grandes tendencias para la próxima década y cambiar las prioridades de la comunidad empresarial de cara al futuro, **la crisis de la COVID-19 también ha replanteado el papel de las empresas en la sociedad**, en términos de responsabilidad, pero también como un agente clave a la hora de asegurar una recuperación inclusiva en un contexto post COVID-19. Ahora más que nunca, el propósito de una compañía aparece como un aspecto clave de cara a sus stakeholders, la sociedad espera que las empresas sean capaces de responder ante la situación actuando de manera responsable, colaborativa, y velando por el bienestar de sus empleados.

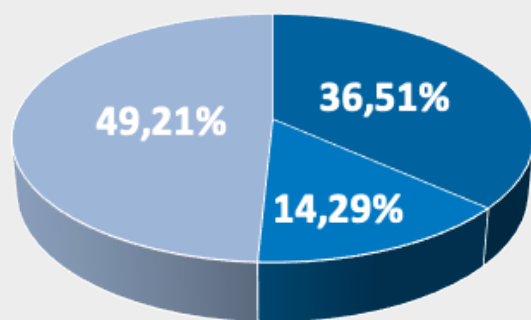
Sin lugar a duda, **el tejido empresarial español ha estado a la altura de las circunstancias**; miles de empresas se han movilizad para dar respuesta a la crisis desarrollando iniciativas específicas para apoyar a quienes más lo necesitaban. Prueba de ello son las **más de 170 iniciativas puestas en marcha por 80 empresas socias de Forética**, que van desde el apoyo a empleados, proveedores y usuarios hasta el ajuste de procesos para responder a las necesidades de la sociedad, pasando por donaciones económicas y de bienes materiales, por citar solo algunos ejemplos.

Por otro lado, la respuesta de las compañías no se reduce únicamente al corto plazo, sino que muchas de ellas se están planteando reformular sus estrategias generales

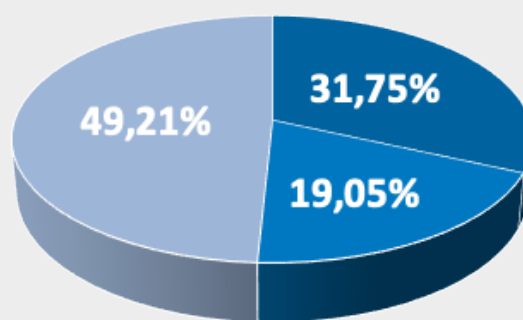
específicamente las de sostenibilidad. Así, **85% de las empresas participantes en el proyecto "El Futuro de la Sostenibilidad" de Forética están considerando modificar su estrategia general y más del 80% la estrategia de sostenibilidad** ante la nueva situación post COVID-19. Muchas de ellas, si bien 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.

Porcentaje de empresas que se plantean reformular sus estrategias como consecuencia de la COVID-19

Estrategia General



Estrategia de sostenibilidad



■ Sí ■ No ■ Se lo está planteando

En definitiva, cabe esperar que, durante los próximos años, **la incremente la apuesta por la sostenibilidad como valor estratégico** y la **búsqueda de la resiliencia como atributo clave frente a futuras crisis**, y se conviertan, además de en dos grandes tendencias globales, en realidades en el marco de la comunidad empresarial española. Forética seguirá apoyando a las empresas españolas en su apuesta por la sostenibilidad ambiental, el impacto social positiva y la buena gobernanza.

Acerca del proyecto 'Futuro de la sostenibilidad' de Forética

El futuro de la sostenibilidad: Resiliencia y 'nueva normalidad' de las empresas post COVID-19 es una alianza empresarial liderada por Forética en colaboración con su red de socios, compuesta por más de 200 organizaciones.

Tras la **primera respuesta ágil e inmediata de las empresas**, es el momento de avanzar hacia la construcción del futuro posterior a COVID-19, analizando cuáles serán los nuevos escenarios tras esta crisis, las disrupciones y vulnerabilidades que enfrentaremos.

Este proyecto tiene como objetivo analizar a largo plazo el impacto de COVID-19 desde el ámbito de la sostenibilidad y con foco en la visión ESG (ambientales, sociales y de buen gobierno). Trataremos de asegurar que las lecciones aprendidas de COVID-19 apoyen la planificación de la continuidad del negocio y de la anticipación de riesgos y evaluación de escenarios de crisis futuras. Además, trabajaremos en nuestro rol fundamental de apoyo estratégico en las conversaciones con el Consejo de Administración y la alta dirección, así como con las áreas de relación con inversores, compliance y riesgos, entre otros.

Documentos de interés



**Macrotendencias & Disrupciones
2020 – 2030**



**Más allá del COVID-19:
Impulsando una industria
sostenible en Europa**



**El futuro de la sostenibilidad
en las empresas: Resiliencia
y "nueva normalidad"
post COVID-19**

Más de 60 empresas forman parte de la alianza 'Futuro de la Sostenibilidad'



**World Business Council
for Sustainable Development**

Maison de la Paix
Chemin Eugène-Rigot 2B
CP 2075, 1211 Geneva 1
Suiza
www.wbcsd.org

Forética

Calle Almagro 12
CP 28010, Madrid
España
www.foretica.org

