



**CANVAS**  
ESTRATEGIAS SOSTENIBLES

 **RADAR**  
CANVAS

---

# Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19

El compromiso de las  
empresas durante la pandemia

Mayo 2020



**RADAR CANVAS es la plataforma de inteligencia social y conocimiento de CANVAS Estrategias Sostenibles.**



### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Investigación y estudio del contexto



### **IDEAS**

Reflexiones y opinión CANVAS



### **PUBLICACIONES**

Informes y papers sobre tendencias

**Conoce el RADAR CANVAS →**



### **CANVAS Estrategias Sostenibles**

Somos una firma de consultoría estratégica y conocimiento especializada en responsabilidad corporativa. Acompañamos a las organizaciones a mejorar su desempeño integrando la sostenibilidad en la forma de gestionar su negocio y en las relaciones con sus grupos de interés bajo nuestro propósito: **impulsar un liderazgo social para un futuro sostenible.**

Copyright © 2020  
CANVAS Estrategias Sostenibles  
Todos los derechos reservados

Imágenes e ilustraciones *royalty-free*:  
unsplash.com, rawpixel.com

# Ética empresarial y Agenda 2030 en tiempos de COVID-19

## 10 Aprendizajes

**Las organizaciones se han implicado. Y el debate sobre el rol de la empresa en la sociedad se acelera.**

**1.** Se han identificado **más de 650 iniciativas empresariales vinculadas a la COVID-19** de las grandes empresas: donaciones, adaptaciones de los modelos de producción... Dirigidas a todos los grupos de interés: empleados, clientes, sociedad y proveedores.

**2.** Esta capacidad de respuesta empresarial y su implicación con la crisis demuestran que han entendido que **forman parte de la sociedad.**

**3.** Según el impacto en los grupos de interés, **un 41% de las iniciativas se han enfocado mayoritariamente en el conjunto de la sociedad en general**, manifestando la fuerza de la empresa en acción frente a situaciones urgentes, y cómo puede articularse si existe la decisión.

**4.** Al tratarse de una crisis sanitaria global, **la salud de las personas ha focalizado las acciones**: las iniciativas llevadas a cabo por el sector empresarial español se vinculan en más de un 39% al ODS 3, Salud y bienestar; y en cerca de un 30% al ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico.

**5.** Se ha **fortalecido el papel de las personas en esta crisis**, tanto quienes han cuidado de los demás, como el de cada uno de nosotros dentro de las organizaciones: todos somos un valor clave.

**Se necesita consolidar el clima ético generado frente a la crisis y los valores, con nuevos liderazgos**

**6.** La sostenibilidad, la resiliencia organizacional y la flexibilidad son algunos de los **vectores clave de la nueva cultura empresarial** para adaptarse al mundo que viene.

**7.** La necesidad de dar respuesta a una crisis social, sanitaria y económica se presenta **en medio de una sociedad que vive un cambio de modelo**. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible brindan un marco de actuación claro, con un abanico de opciones para la acción, sin dejar a nadie atrás.

**8.** Es necesario **cohesionar el actual "clima ético" en el comportamiento empresarial**, para que estos principios puedan anclarse y enraizarse en la ética y en el propósito. La situación post COVID-19 será la prueba para confirmar **si esta nueva orientación ética es retórica o realidad.**

**9.** **Las alianzas serán esenciales** para asentar el nivel de compromiso con el entorno que se ha manifestado y descubrir nuevas fórmulas de colaboración, que tengan permanencia y largo recorrido en el tiempo.

**10.** La ausencia de liderazgo ético puede frenar cambios necesarios en el escenario post pandemia. **Es el momento de un nuevo liderazgo desde las organizaciones, más ético y más humano.**

*Estudio realizado por CANVAS Estrategias Sostenibles en colaboración con Cristina Monge (ECODES) a partir del análisis de 9.000 apariciones en medios digitales de 56 empresas del Top 3 de 17 sectores empresariales, entre el 14 de marzo y el 14 de abril de 2020, y contrastado con entrevistas a expertos.*

# Índice

- 1** **Ética empresarial y ODS en tiempos de pandemia**  
5-7
- 2** **El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor**  
8-14
- 3** **El impacto de la ética en el contexto actual**  
15-18
- 4** **Metodología del estudio: Análisis RADAR CANVAS y visión experta**  
19-20
- 5** **Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes**  
21-36
- 6** **La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave**  
37-49
- 7** **ANEXOS al estudio**  
50-62
- 8** **Fuentes: para profundizar más...**  
63-64

# 1

---

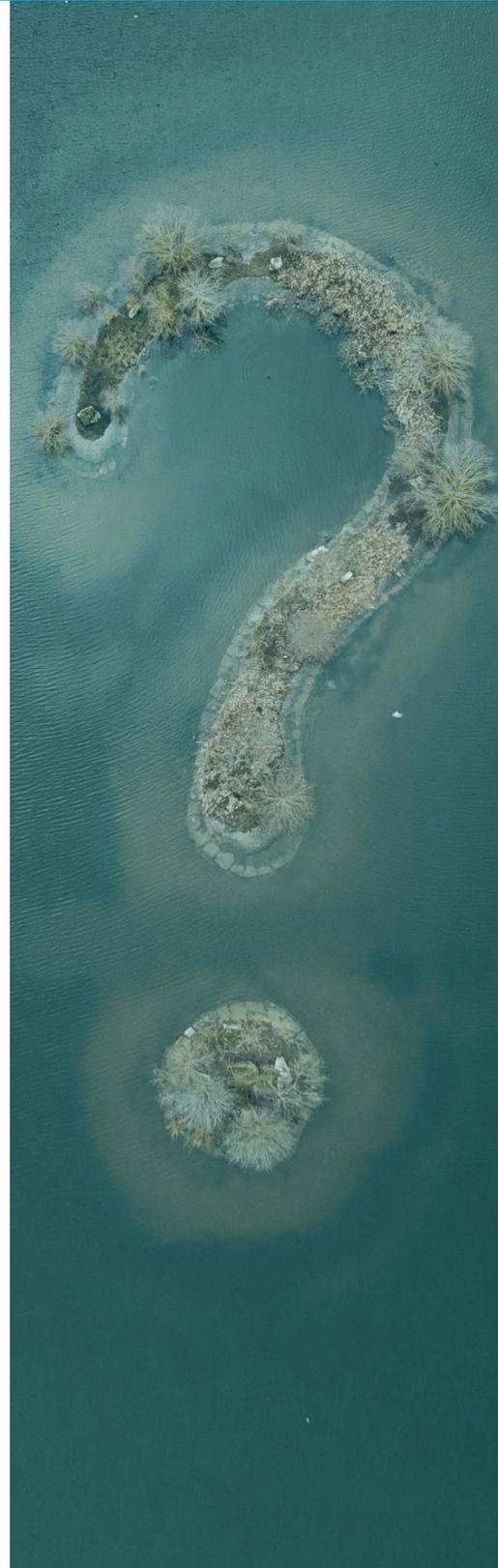
## Ética empresarial y ODS en tiempos de pandemia

# 1. Ética empresarial y ODS en tiempos de pandemia

*La pérdida de confianza social, la preocupación por la pandemia de la COVID-19 y la sostenibilidad del sistema marcan el contexto de este estudio, del que se desprende la necesidad de actualizar el significado de la ética y los valores para el desarrollo sostenible global.*

Las empresas, conscientes o no, crean un “clima ético” que impacta en el conjunto de la sociedad. Los valores son el motor de la toma de decisiones. Aunque no estén definidos, están siempre presentes: orientan las elecciones que toma una organización y unen a las personas en un sentido u otro. **Los valores generan una cohesión social** desde la que determinadas conductas se ven como algo aceptable o no.

Vivimos tiempos en los que necesitamos generar un compromiso real y cotidiano para actuar desde los valores de la cooperación, el bienestar compartido y la visión de conjunto. Así, la reorientación ética de la economía mundial pasará por la **indudable integración de las metas identificadas en la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y cómo, a partir de ahí, definir procesos, tomar decisiones y crear nuevos hábitos, de forma que se pueda evaluar el impacto en el conjunto de la sociedad.



# 1. Ética empresarial y ODS en tiempos de pandemia

## ¿Por qué actualizar la ética empresarial en el contexto actual?

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) unifican por primera vez los grandes problemas globales en un único marco que apela a gobiernos, empresas, universidades y sociedad civil. Son la hoja de ruta para abordar las necesidades más apremiantes en cuestiones ambientales, sociales y económicas.

Las metas que contienen se han convertido en **desafíos muy concretos, muchos de ellos de un enorme componente ético**. Estos requieren no solo de soluciones técnicas, sino también de la actualización de principios y valores universales como la dignidad humana, la equidad social, la prosperidad y el bienestar compartido, el cuidado de la biosfera y la naturaleza.

Llevamos un tiempo ya de replanteamiento del sistema en el que vivimos. Y en el contexto actual de la crisis de la COVID-19 que afronta la humanidad entera, **estos desafíos son más que urgentes**. Nos encontramos viviendo de lleno en la incertidumbre de sentirnos más

vulnerables, más sociales, más humanos, y más interdependientes.

*Las empresas son llamadas a asumir una posición cada vez más activa en la esfera pública y política*

Las viejas recetas no nos van a servir. Por eso necesitamos reunir lo que nos hace más humanos para la convivencia y activar las capacidades genuinas que tenemos para enfrentar estos desafíos.

No basta con exigirles a los gobiernos que actúen para mitigar los problemas sociales y ambientales de forma unilateral. Las empresas son llamadas a asumir una posición cada vez más activa en la esfera pública y política, asumiendo el activismo que su impacto requiere.

De hecho, cada vez toma más fuerza la idea del “**papel político de la empresa**”. Creemos que, más que nunca, **necesitamos enraizarnos en la ética y en el propósito para responder con fuerza y convicción**. Estos motivos fueron los que nos llevaron a realizar este estudio sobre las acciones del sector empresarial en el periodo de crisis de la COVID-19 en el marco de la ética y la Agenda 2030.

2

El rol de las  
empresas:  
de crear  
valor a  
debatir qué  
crea valor

## 2. El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor

*En los momentos en que se inició esta investigación, el mundo en su conjunto, y Occidente de forma especial, eran golpeados por una crisis sanitaria de enormes dimensiones, con réplicas en el ámbito económico y social que nadie se atreve a delimitar con precisión.*

La crisis provocada por la COVID-19 ha parado el mundo y ha congelado la economía global. Los efectos que se deriven de esta situación se irán viendo próximamente, pero ya se puede afirmar que recorreremos un camino intransitado en el que tendremos como compañera, al menos durante un buen trecho, a una dama tan incómoda y perturbadora para la economía como es la incertidumbre.

Durante las primeras semanas de la crisis, las sociedades más golpeadas por la pandemia se han redescubierto como vulnerables, altamente interdependientes y mucho más ignorantes de lo que creían, después de años teorizando sobre la “sociedad del conocimiento”. El golpe es de tal calado que todos los actores – los gobiernos, las universidades y centros de conocimiento, los medios de comunicación, el mundo de la cultura, y por supuesto, las empresas - se están replanteando su

función en un nuevo escenario que no parece ser coyuntural. Las empresas no quedan al margen, y el incipiente debate que se venía gestando hace un tiempo sobre el rol de las empresas en el mundo actual, ha cobrado nuevo protagonismo. De ahí que estén surgiendo con fuerza manifestaciones de altos ejecutivos de empresas, fondos de inversión y expertos en gestión empresarial, acerca del propósito social que deben asumir las corporaciones y la necesidad de pensar en la sostenibilidad a largo plazo.



## 2. El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor



El espacio virtual, esa red que nos conecta para evitar que la distancia se convierta en aislamiento, se ha llenado durante este tiempo de diálogos, conversaciones y aportaciones de personas que dirigen corporaciones, departamentos de responsabilidad corporativa y sostenibilidad y expertos que estudian e investigan sobre el rol de la empresa en la sociedad. **Dos ideas recorren el conjunto de estos debates.**

La primera es la interdependencia: **ha quedado claro para las empresas que todos somos parte de la sociedad.** Si ésta se paraliza, las empresas entran en shock. Si, al contrario, el conjunto de la sociedad se pone en marcha, las empresas lo harán con ella. Son parte de lo mismo. La interdependencia es palpable. Así lo ha entendido también el Parlamento Europeo en su [Resolución 2020/2616 \(RSP\)](#) sobre la acción coordinada de la Unión para luchar contra la pandemia de COVID 19 y sus consecuencias, y expresa su visión de las empresas también frente a la manifiesta la necesidad de una respuesta decidida frente a una crisis compartida:

***“Expresa su convencimiento de que el deber de diligencia de las empresas en materia de derechos humanos y de medio ambiente es condición necesaria para prevenir y mitigar futuras crisis y garantizar cadenas de valor sostenibles”.***

## 2. El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor

La segunda idea, aunque pueda parecer coyuntural, no lo es tanto. “Lo que decidamos y hagamos ahora, se recordará”, afirman muchos CEOs. Y con ello muestran que han entendido que la sociedad, en momentos sensibles como este, mira no solo a lo que las empresas le ofrecen, sino también y de forma muy especial, a cómo se comportan, cuál es la ética y los valores que les guían. De ahí que se estén multiplicando iniciativas de cooperación intersectorial que buscan crear un futuro - que ya es presente -, acorde con los valores de sostenibilidad y cohesión social que recoge la Agenda 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### La crisis del COVID-19 acelera procesos

El debate sobre el rol de la empresa en la sociedad, como ha ocurrido en otras ocasiones, se acelera **urgido por la necesidad de dar respuesta a una sociedad que vive un cambio de modelo**. De ahí que a partir del estallido de la crisis por la pandemia se hayan multiplicado las iniciativas, reflexiones teóricas y los pronunciamientos.

*Diversas plataformas nacen como espacios colaborativos para definir propuestas que ayuden a alinear los desafíos actuales con la Agenda 2030*

En España, diversas plataformas, como [diadespues.org](http://diadespues.org), nacen como espacios colaborativos para definir propuestas que ayuden a alinear los desafíos actuales con la Agenda 2030. En un plano global, la iniciativa [Imperative 21](http://Imperative 21) se lanza como una coalición intersectorial dirigida por empresas, gestoras de fondos e inversores, que busca alinear incentivos y cambiar la cultura para que el capitalismo funcione en beneficio de todos los interesados. Y afirman: “**juntos**, y con otros, apoyaremos a los líderes empresariales y financieros a que estén listos para convertir promesas audaces de un nuevo propósito corporativo en acciones significativas.” Junto a ellas, *think tanks* y plataformas de empresas reúnen en sus webs las acciones más significativas que se están poniendo en marcha durante esta pandemia.

## 2. El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor

También surgen múltiples reflexiones que llevan a repensar cuestiones de fondo. Como recordaba el profesor Antón Costas [en un artículo en el periódico El País](#), la crisis de la COVID-19 significará también un test para la nueva orientación ética del capitalismo:

*“En los últimos meses se han publicado varios manifiestos firmados por altos ejecutivos haciendo acto de contrición por haber dirigido sus empresas en beneficio únicamente de los accionistas. Se comprometen a partir de ahora a gestionarlas en beneficio de todos los interesados, en particular de sus empleados. El coronavirus va a ser un test para ver si esta nueva orientación ética es retórica hipócrita o convicción sincera. Tendremos ocasión de ir viendo los resultados que obtienen los Gobiernos y las empresas en estos test que plantea el coronavirus”.*

Antón Costas, catedrático de Economía Aplicada, en El País

Por otro lado, cada vez adquieren más protagonismo propuestas que apuntan en la línea de un nuevo contrato social, en el que el sector privado debe jugar un papel desde la responsabilidad y el compromiso, así

como voces que se preguntan sobre la pertinencia del concepto de valor que se ha instalado en la economía.



## 2. El rol de las empresas: de crear valor a debatir qué crea valor

La directora del Instituto para Innovación y Propósito Público en el University College London, Mariana Mazzucato, lo publicaba ya en su libro *El valor de las cosas* (Taurus, 2019), un año antes del estallido de la pandemia y del shock económico:

*“El concepto de valor debe encontrar, de nuevo, el lugar que merece en el centro del pensamiento económico. Trabajos más satisfactorios, menos contaminación, mejores cuidados, salarios más igualados... ¿Qué clase de economía queremos? Para responder a esta pregunta podemos decidir cómo conformar nuestras actividades económicas y llevar las actividades que cumplen sus objetivos al interior de límites de producción, para que sean recompensadas por encaminar el crecimiento de la manera que consideremos deseable. Y mientras tanto, también podemos hacer más por reducir las actividades que consisten puramente en capturar rentas y por vincular de manera más cuidadosa las recompensas a la actividad verdaderamente productiva”.*

Mariana Mazzucato, en *El valor de las cosas*

Se trata de toda una propuesta ética que protagonizará, junto a otras, el necesario debate sobre la ética de la empresa para el cumplimiento de la Agenda 2030 en el contexto actual. La forma en que este planteamiento ha ido cobrando importancia es un indicador de que el mundo económico, y la empresa como actor fundamental del mismo, pueden estar dando un paso importante.



# Necesitamos un nuevo modelo

De la misma manera que hace años el debate de la Responsabilidad Social se desplazó hacia la creación de valor, ahora es el momento de redefinir qué es eso del valor y cómo se crea

# 3

El impacto  
de la ética  
en el  
contexto  
actual

# 3. El impacto de la ética en el contexto actual

*La ética sirve, como describe Adela Cortina, para “cambiar las tornas y tratar de potenciar las actitudes que hagan posible un mundo distinto”. En este contexto, la ética empresarial se define como una moral de responsabilidad que atiende a las consecuencias de las decisiones que se toman.*

## ¿Por qué hablar hoy de ética?

Se parte de una definición de la empresa con un sistema de valores a aflorar a través de la cultura corporativa. Una ética en la cultura que se traduce en un diálogo constante con nuestros grupos de interés (stakeholders).

Las razones que impelen a actualizar la ética empresarial son, especialmente, la urgencia de recuperar la confianza perdida en las organizaciones y la necesidad de tomar decisiones a largo plazo resolviendo las urgencias del presente.

Es importante recordar que el sistema capitalista no cuenta con una imagen ética entre la opinión pública. De tal modo, para gran parte de la población, “capitalismo” y “moral” son términos contradictorios, como afirma Cortina en su libro *Ética de la Empresa*. De hecho, para la mayoría de la pobla-

-ción mundial, los criterios asociados a la ética –como la integridad, el propósito y la credibilidad– son tres veces más importantes que la competitividad de una empresa (Edelman, 2020). Así pues, la confianza está indudablemente vinculada a la ética.



# 3. El impacto de la ética en el contexto actual

## ¿Qué son los valores y los comportamientos?

Las empresas generan un “**clima ético**”, con el consecuente impacto social. **Los valores son el motor de la toma de decisiones.** Ayudan a priorizar y a guiar las elecciones, pero además unen a las personas en un sentido u otro, de la misma manera que lo hace el propósito.

Los valores promueven una cohesión social desde la que determinadas conductas se ven como algo aceptable o fuera de lo admisible. Son tiempos de remarcar la necesidad de generar y predisponerse hacia buenos hábitos, factores que llevan a la excelencia dentro de las organizaciones. Así, **la reorientación ética de la economía mundial** pasará por el adecuado funcionamiento del entramado social y ambiental siempre y cuando esté enfocado al bienestar global.

## ¿Cómo se manifiesta en estos tiempos de COVID-19?

La situación de emergencia que vive la sociedad frente a la actual pandemia requiere, más que nunca, **una mirada puesta en la ética.** Necesitamos una regeneración social, que podría ser impulsada por el movimiento coordinado de una ética empresarial vigorosa y creíble, no cosmética y global.

La hoja de ruta de la Agenda 2030 es una de las iniciativas puestas en marcha para conseguir una respuesta global en un mundo interconectado y un factor de supervivencia en una sociedad de la desconfianza. A través de los ODS, por primera vez, **los grandes problemas globales se encuentran en una única agenda** y suponen una tarea a abordar para enfrentar las necesidades más apremiantes del mundo en estos momentos.



# 3. El impacto de la ética en el contexto actual

## 71%

**de la población afirma que las marcas que antepongan sus beneficios a las personas durante esta crisis perderán su confianza para siempre**

Fuente: Edelman, 2020

La emergencia de la COVID-19 pone el punto de mira de las personas en el comportamiento de las empresas. Esto plantea una oportunidad y un riesgo a partes iguales, ya que el sector deberá enfrentarse a la nueva realidad con estrategias a largo plazo y medidas eficientes que ayuden a aliviar la situación, y que a su vez estén ligadas a su negocio y propósito. De forma más apremiante que nunca, el sector empresarial debe mostrar su responsabilidad con la sociedad. Esto quiere decir, tal como su etimología indica, “responder”.

Según un estudio realizado por Edelman durante la crisis del coronavirus, un 71% de la población afirma que las marcas que antepon-

-gan sus beneficios a las personas durante esta crisis perderán su confianza para siempre. Y el 33% ha convencido a su entorno para dejar de utilizar marcas que no actúan correctamente durante la crisis.

Es un momento clave para el compromiso ético. Aquellas empresas que sepan responder de forma responsable ante las expectativas de la sociedad, basadas en un marco comprometido con la ética, se percibirán como más coherentes entre sus grupos de interés, lo que les dotará de confianza, y por ende, de reputación.



# 4

## Metodología del estudio: Análisis RADAR CANVAS y visión experta

## 4. Metodología del estudio: análisis RADAR CANVAS y visión experta

*Partimos de la hipótesis de que la actual crisis sanitaria está modificando las conductas del sector empresarial. Más que nunca, las empresas toman un papel protagonista y entienden su valor en la creación de impacto positivo para el conjunto de la sociedad. Para analizar qué está pasando en estos momentos de profundo cambio, hemos realizado dos ejercicios...*

En primer lugar, hemos integrado el análisis del RADAR CANVAS, cuantificando los impactos de las iniciativas empresariales a partir de los mensajes en medios de comunicación digitales, bajo el marco de la ética y los ODS.

A continuación, hemos contrastado los resultados con la visión de personas expertas de ámbitos como sostenibilidad, ética, liderazgo, gobernanza, economía, alianzas y principios rectores globales para las empresas.

### ANÁLISIS RADAR CANVAS

Top 3 de empresas por cada sector por facturación

- Entidades no financieras: seleccionadas a partir del ranking ESP500 de elEconomista.es
- Entidades financieras: seleccionadas a partir de ranking por activos de EXPANSIÓN
- Entidades aseguradoras: seleccionadas a partir de ranking por volumen de primas de Servicio de Estudios de MAPFRE

#### Total empresas analizadas

56 empresas divididas en 17 sectores de actividad

#### Período de análisis

14 de marzo al 14 de abril de 2020

#### Herramientas

Buzzsumo, para la monitorización de las apariciones de las empresas en medios, vinculadas a acciones por la COVID-19

### VISIÓN DE LOS EXPERTOS

Entrevistas a 7 expertos en sostenibilidad, ética, liderazgo, gobernanza o economía:

- Roberto Ballester, fundador de Felidarity, Ethical Advisor, Presidente de Fairtrade Iberica
- Andrea Bonime-Blanc, fundadora y CEO de GEC Risk Advisory, Autora de Gloom to Boom: How Leaders Transform Risk into Resilience and Value
- Nieves García, profesora titular de Dirección y Organización de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza
- Elena Pisonero, presidenta de Taldig, experta en liderazgo
- Cristina Sánchez, directora ejecutiva de la Red Española del Pacto Mundial
- Pau Solanilla, director de Sostenibles.org
- Daniel Truran, director general - ebbf ethical business building the future, B Corp Ambassador - B Lab Europe

5

**Análisis  
RADAR  
CANVAS:**

**actuación  
empresarial, grupos  
de interés, ODS y  
valores emergentes**

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

A través del RADAR CANVAS se han analizado tanto los impactos y mensajes en medios de comunicación digitales de las iniciativas que están llevando a cabo las mayores empresas en España, así como su repercusión en redes sociales. Todo ello con el objetivo de realizar un **análisis cuantitativo bajo la lupa de la ética y los ODS**.

Para tomar la muestra de compañías a analizar, se ha seleccionado el top 3 de mayores empresas incluidas en el ranking ESP500 de elEconomista.es.

Para incluir en el análisis a las entidades financieras, cuya capacidad de impacto en esta crisis es relevante, se ha tomado como base el ranking de entidades financieras por activos elaborado por EXPANSIÓN. Por su parte, para el análisis de las entidades aseguradoras, se ha consultado el ranking incluido en la publicación *El mercado español de seguros en 2018*, elaborado por el Servicio de Estudio de Mapfre. Así, se han seleccionado las tres primeras empresas de todos los sectores del tejido empresarial español. Todo ello conforma un universo de 56 empresas. El objeto de análisis han sido las apariciones de las empresas en los medios de comunicación

**+ 9.000**  
**apariciones**  
de las empresas en  
medios de comunicación  
digitales, vinculadas  
con iniciativas  
frente a la crisis

digitales, entre el anterior día a la declaración del estado de alarma en España (14 de marzo de 2020) y durante un mes, hasta el 14 de abril de 2020. Tan solo 8 empresas incluidas en la muestra del análisis no han aparecido en medios durante el mes.

Tras eliminar ruido mediático y apariciones no relacionadas con la crisis del coronavirus, **se han identificado alrededor de 9.000 apariciones en medios vinculadas con las empresas y las iniciativas puestas en marcha para paliar los efectos de la crisis**. Sobre estas apariciones, se han identificado **más de 650 iniciativas diferentes puestas en marcha por las empresas** a lo largo del periodo seleccionado.

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

*Para categorizar las iniciativas, se han establecido cinco grandes ámbitos en función del grupo de interés sobre el que impacta en mayor medida la iniciativa: ámbito corporativo, empleados, clientes, sociedad o proveedores. Además, se ha analizado en cuál de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible impacta cada iniciativa en mayor medida, y qué palabra clave con connotación ética se identifica dentro de cada una de las ideas empresariales.*

TIPOLOGÍA DE INICIATIVAS		
CORPORATIVO	EMPLEADOS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad específica sobre COVID-19</li> <li>Ajustes de costes, reducción o reajuste de actividad<sup>1</sup></li> <li>Suspensión de actividades de marketing o publicidad</li> <li>Mensajes públicos de CEO o alta dirección</li> <li>Recortes de sueldo de directivos</li> <li>Suspensión de dividendo y/o aplazamiento de compra de acciones</li> <li>Cancelación o celebración telemática de juntas de accionistas</li> <li>Lanzamiento de planes post COVID-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de actividad y del empleo</li> <li>Bonus extra para empleados que trabajen durante el estado de alarma</li> <li>Medidas relacionadas con salud, seguridad y bienestar (incluye teletrabajo)</li> <li>Nuevas contrataciones o refuerzo de turnos</li> <li>Voluntariado corporativo o iniciativas promovidas por los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento o redefinición de servicios</li> <li>Medidas reforzadas de seguridad y prevención</li> <li>Priorización de ciertos colectivos en la prestación del servicio</li> <li>Aplazamiento, retrasos o moratoria de pagos a clientes</li> <li>Prestación de servicios gratuitos para colectivos desfavorecidos</li> </ul>
SOCIEDAD		PROVEEDORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Donación económica</li> <li>Donación en especie</li> <li>Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis</li> <li>Adhesión a plataformas o iniciativas o alianzas con entidades sociales</li> <li>Acompañamiento a colectivos vulnerables</li> <li>Campañas de sensibilización o información</li> <li>Iniciativas culturales o formativas</li> <li>Apoyo a la innovación</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Adelantamiento de pagos a proveedores</li> </ul>

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

<sup>1</sup> En la tipología 'Ajustes de costes, reducción o reajuste de actividad' no se incluyen los ERTE anunciados por las empresas. No obstante, se han contabilizado 21 empresas que han informado acerca de la aplicación de estos procedimientos de regulación temporal del empleo.

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

*A partir de las 9.000 apariciones en medios sobre las iniciativas puestas en marcha para paliar los efectos de la crisis analizadas, se han identificado más de 650 iniciativas desarrolladas por las empresas a lo largo del mes analizado.*

### Tipos de iniciativas

A partir del listado de iniciativas comentado, destacan las donaciones en especie (material sanitario, alimentos y dispositivos electrónicos, entre otros) y monetarias, que en conjunto representan más del 19% del total de acciones. Entre las iniciativas de carácter corporativo, se encuentra el ajuste de costes y/o reducción de actividad, así como el lanzamiento o redefinición de servicios. De las iniciativas con empleados destacan el mantenimiento de la actividad y del empleo y el refuerzo de las medidas de salud, seguridad y bienestar.

Destacan asimismo aquellas iniciativas que tienen que ver con la adaptación de la empresa al nuevo entorno, a través de la adaptación de sus actividades con motivo de las necesidades surgidas por la crisis.

Llama la atención, además, las 26 acciones relativas al establecimiento de alianzas, adhesión a iniciativas o plataformas sociales, algo que

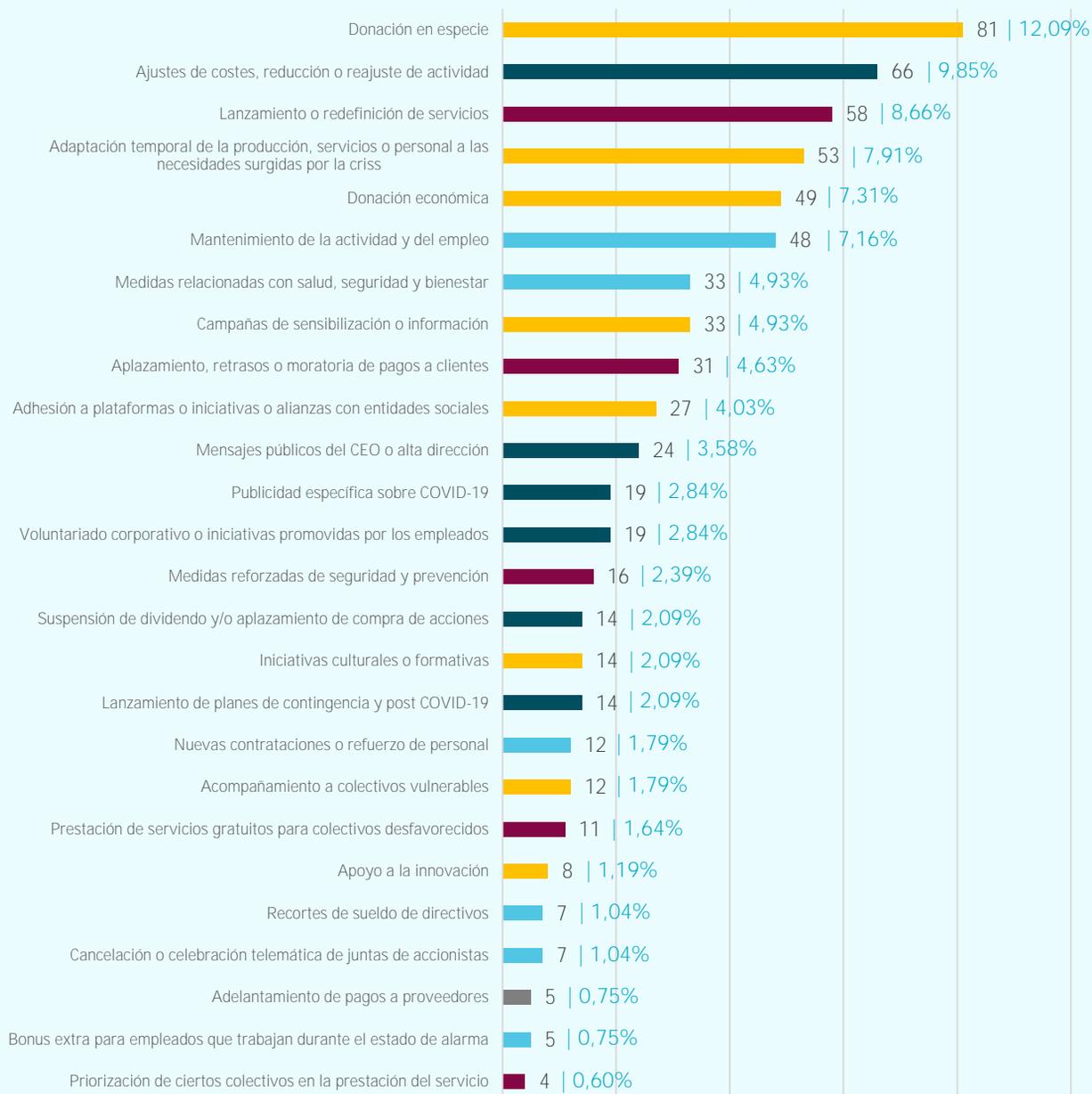
**+ 650**  
**iniciativas**  
iniciativas desarrolladas  
por las empresas a lo  
largo del mes analizado

denota un nivel alto de compromiso con el entorno, con vocación de permanencia, y un fuerte componente de cooperación.



# 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

## Tipología de las iniciativas: listado completo



Ámbito corporativo

Empleados

Clientes

Sociedad

Proveedores

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

### ¿En qué grupos de interés impactan las iniciativas?

Es interesante destacar la visión de los grupos de interés – una de las bases de la gestión de la responsabilidad corporativa - que reflejan las medidas adoptadas por las empresas.

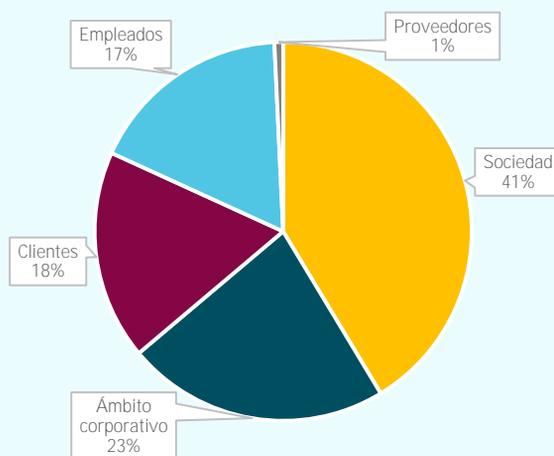
**69%**

de las empresas impulsan iniciativas en apoyo de 3 ó más grupos de interés diferentes

Las iniciativas lanzadas por el sector empresarial español impactan de forma mayoritaria en el conjunto de la sociedad (277 iniciativas), y en el ámbito corporativo (151), seguidas en tercer lugar por iniciativas que impactan en los clientes (120) y en los empleados (117). El grupo de interés al que menos iniciativas se han destinado son los proveedores, con un total de 5.

Además, más del 69% de las empresas estudiadas han puesto en marcha iniciativas en apoyo de 3 o más grupos de interés diferentes.

### Porcentaje de iniciativas por grupo de interés



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

### Porcentaje de iniciativas que apoyan a...

Solo 1 un grupo de interés

**8,7%**

2 grupos de interés

**21,7%**

3 grupos de interés

**17,4%**

4 grupos de interés

**41,3%**

5 grupos de interés

**10,9%**

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

### Tipología de las iniciativas: sociedad



### Iniciativas de impacto en la sociedad

Entre las iniciativas enfocadas en la sociedad destacan las donaciones en especie (81) o económicas (49), así como la adaptación de los modelos de negocio (53) para satisfacer las necesidades del conjunto de la población. En esta tipología se incluyen, por ejemplo, ideas como la fabricación por parte de empresas automovilísticas de respiradores, para la cual se han debido de modificar y adaptar las líneas de montaje habituales.

No obstante, son menores aquellas que se dirigen a segmentos específicos de la sociedad, como las iniciativas culturales o formativas para los más pequeños (14), el acompañamiento a colectivos vulnerables como los más mayores (12) o el lanzamiento de iniciativas de innovación para emprendedores (8).



## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

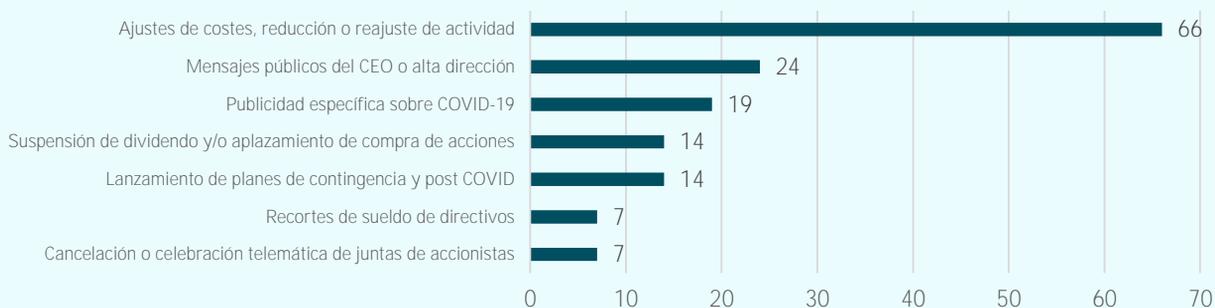
### Iniciativas a nivel corporativo

De las iniciativas de ámbito corporativo (151 en total) destacan el reajuste de costes por parte de las empresas, así como la reducción o el cierre completo de sus actividades (66), en gran medida obligadas a paralizar su producción al menos parcialmente debido al estado de alarma. Cabe destacar que en esta iniciativa no entran aquellas empresas que han anunciado

Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE). No obstante, se han contabilizado 21 empresas que han informado acerca de la aplicación de estos procedimientos.

En menor medida, los medios de comunicación destacan los mensajes emitidos por la alta dirección (24), las piezas publicitarias (19) o los planes de contingencia tras la pandemia (9).

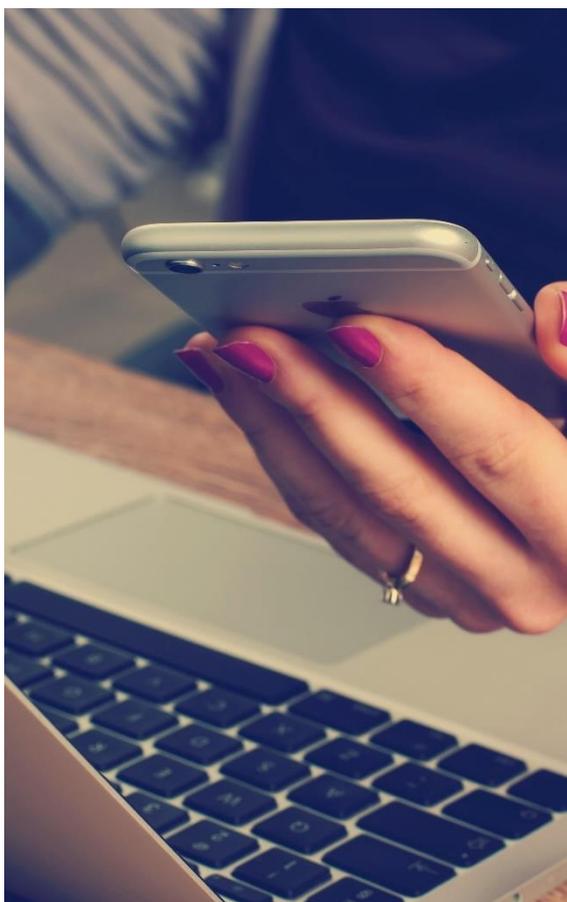
### Tipología de las iniciativas: ámbito corporativo



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes



### Iniciativas de impacto en clientes

Son menores las iniciativas destinadas específicamente a clientes (120).

De estas, destacan el lanzamiento de servicios o su redefinición (58), así como la moratoria en los pagos (31), medida especialmente relevante en las empresas del sector financiero y sector energético.

Entre las medidas que menos se han destacado o comunicado por parte de las empresas destacan el refuerzo de las medidas de seguridad y prevención (16), así como la prestación gratuita de servicios para los colectivos más desfavorecidos dentro de sus clientes (11) o la priorización de colectivos vulnerables a la hora de dar su servicio (4).

### Tipología de las iniciativas: clientes



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

### Tipología de las iniciativas: empleados



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

#### Iniciativas de impacto en empleados

Respecto a los empleados, las iniciativas puestas en marcha (117 en total) se relacionan con el mantenimiento de sus puestos de trabajo (48) -bien por encontrarse dentro de las actividades denominadas “**esenciales**”, o por el compromiso de la empresa a no realizar ERTE-, así como el establecimiento de medidas relacionadas con su salud, seguridad o bienestar (33).

Las empresas han desarrollado también, aunque en menor cantidad, medidas como la contratación o el refuerzo del personal (12), así como la entrega de compensaciones extra a aquellos empleados que continúan trabajando durante el estado de alarma (5).

#### Iniciativas de impacto en proveedores

Tal como se indicaba, las iniciativas que menos se han recogido por parte de los medios son aquellas que se dirigen a los proveedores (5). El total de estas hace referencia al adelanto de pagos para asegurar la prestación del servicio.



***“Se ha fortalecido el papel del trabajador dentro de los valores de la compañía. Desde el primer momento en el que se empezaron a anunciar las primeras cancelaciones de eventos como el “Mobile World Congress”, el argumento principal era el de garantizar la salud de los trabajadores”***

Nieves García, Profesora titular de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

### Vínculo de las iniciativas con los ODS

Las iniciativas llevadas a cabo por el sector empresarial español pueden relacionarse con su **impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. En general, las empresas no comunican directamente esta relación con los ODS. No obstante, desde CANVAS Estrategias Sostenibles se ha realizado ese análisis específico para vincular cada una de las iniciativas con estas metas globales de la Agenda 2030.



*“En la Red Española del Pacto Mundial llevamos recopiladas más de 115 buenas prácticas de socios en relación con la respuesta que están dando a la crisis de la COVID-19, y entre lo que destaca más son iniciativas vinculadas con el ODS 17, en la misma medida que con el ODS 8. Aunque claro está, todas se relacionan con el ODS 3. Por nuestro conocimiento, las acciones de trabajadores han sido lógicamente las primeras y más generalizadas, pero esperamos que, de cara a una reconstrucción, empiecen a abundar las dirigidas a proveedores, pues la cadena de suministro está identificada por UN Global Compact como uno de los grupos de interés más vulnerables”*

Cristina Sánchez, Directora General de la Red Española del Pacto Mundial

Para contar con una visión más amplia de los diversos ODS en los que impactan las iniciativas comunicadas, se han otorgado pesos en función del nivel de impacto en el ODS. Así, se han contabilizado hasta 3 ODS por iniciativa: ODS prioritario, ODS secundario y ODS de apoyo o indirecto (“terciario”).

Se ha multiplicado por tres la incidencia en la Agenda 2030 en el caso del ODS prioritario, y por dos en el caso del ODS secundario.

En el caso del ODS de apoyo o indirecto no se ha realizado esa multiplicación (o sea ha multiplicado “por uno”) al representar un impacto tan indirecto.



## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

Se observa así que la mayoría de medidas lanzadas impactan, ya sea de forma directa o indirecta, en el *ODS 3, Salud y bienestar*, y en el *ODS 8, Trabajo decente y crecimiento económico*, representando un 68,3% del total de la incidencia en la Agenda 2030.

Al tratarse de una crisis sanitaria global, la salud de las personas juega

un papel altamente relevante dentro de todas las iniciativas que se llevan a cabo en un momento como el que estamos viviendo. No obstante, el hecho de que estén impulsadas por empresas y que esta crisis sanitaria se derive en una social y económica, puede dar explicación a este rol asumido y la relación de las iniciativas con el desarrollo del trabajo y de la economía.



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles 2020

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

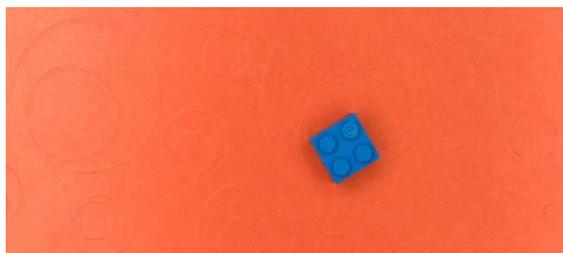
En menor medida, se observa un impacto sobre el *ODS 10, Reducción de las desigualdades*, de un 8,8%, debido a la gran cantidad de medidas puestas en marcha para proteger especialmente a colectivos vulnerables. Es relevante, asimismo, la incidencia en el *ODS 9, Industria, innovación e infraestructura*.

Ello se explica por aquellas iniciativas tecnológicas e innovadoras llevadas a cabo por diferentes sectores empresariales.



***"Hay que reforzar la corriente ya en marcha de un capitalismo más inclusivo en el que las empresas cuenten con referencias claras para construir sus estrategias más alineadas con el propósito común. El mercado necesita información y regulación clara para fijar reglas de juego. Y estas reglas deben ser el resultado de una nueva colaboración público-privada que tiene que partir del interés común y no de la desconfianza mutua.***

Elena Pisonero, Presidenta de Taldig y experta en liderazgo



***"Las empresas que mejor han sabido responder en esta crisis son las que han sabido entender, dialogar y colaborar. La capacidad de colaborar, con empatía e ingenio son las que mejor han sabido cumplir con su storytelling, con su posición ética. Donar mascarillas es algo importante y necesario, pero cómo han tratado el ser humano dentro y fuera de la oficina es lo que se va a quedar y permite relaciones fuertes o débiles a la vuelta"***

Daniel Truran, Director General de ebbf y B Corp Ambassador - B Lab Europe

Por último, son muy destacables también las iniciativas vinculadas con el *ODS 17, Alianzas para lograr los objetivos*.

Se trata de medidas que se han llevado a cabo gracias a la cooperación y coordinación entre diferentes organizaciones, incluso entre entidades públicas y privadas.

## 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

### Evolución de las iniciativas en el periodo analizado

Durante la primera semana tras el decreto del estado de alarma se realizaron 160 iniciativas. Destacaron las medidas de carácter corporativo (57 en total) por su mayor rapidez en su implantación.

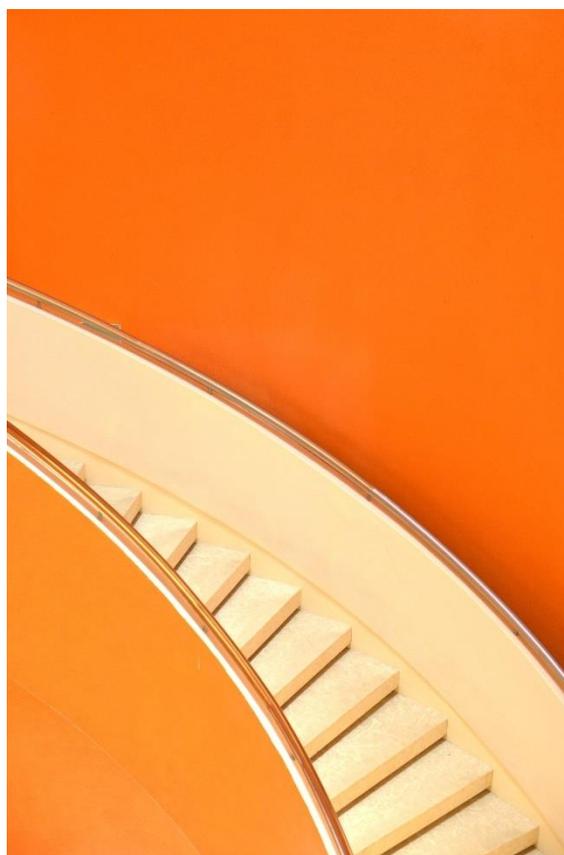
La segunda semana registró un máximo de acciones: un total de 180.

De todas ellas, 77 se dirigían al conjunto de la sociedad, fundamentalmente debido al fuerte aumento de donaciones, tanto económicas (15) como en especie (31).

Además, muchas empresas adaptaron su actividad al contexto de la crisis, modificando incluso sus cadenas de producción (12), para fabricar productos frente a la crisis.

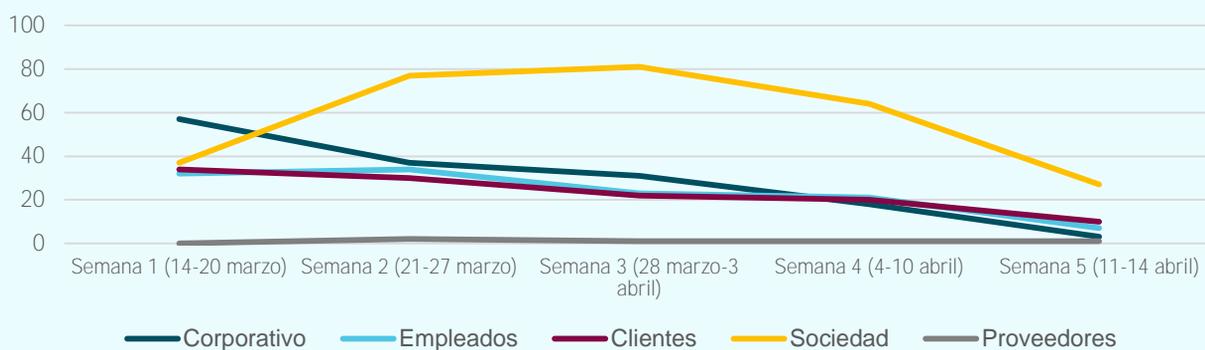
A lo largo de la tercera semana se continuaron sucediendo las iniciativas relacionadas con donaciones, así como las adaptaciones temporales de los servicios (15), según las necesidades de la crisis. Fue la semana en que más iniciativas dirigidas a la sociedad se realizaron, con un total de 81, de las 158 totales.

Durante las últimas dos semanas del mes analizado la comunicación de iniciativas desciende ligeramente (124 y 48 respectivamente). Las empresas tratan de adaptarse al contexto ofreciendo el máximo de servicios posibles vía online o telefónica. Es destacable el anuncio de iniciativas desarrolladas en colaboración o alianza con otras organizaciones o con entidades sociales (11 adhesiones en las últimas semanas).



# 5. Análisis RADAR CANVAS: actuación empresarial, grupos de interés, ODS y valores emergentes

## Evolución de la cantidad de iniciativas por grupo de interés 14 de marzo al 14 de abril de 2020



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## Iniciativas lanzadas por las empresas por semana 14 de marzo al 14 de abril de 2020



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



# 6

---

## La visión experta:

Oportunidades y  
alianzas, palabras  
clave

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

*El análisis cuantitativo del RADAR CANVAS se ha completado con la mirada cualitativa de un grupo de personas expertas que, con los resultados de esa primera fase, han brindado su opinión y valoración en este análisis.*

### La visión del corto y el largo plazo se manifiestan claramente

Al repasar la tipología de acciones realizadas por las empresas en el periodo analizado, algunas de personas expertas destacan que **todas se relacionan con la sostenibilidad**, ya que tienen como objetivo la supervivencia de la compañía.

No obstante, se diferencian algunas que son más de corto plazo - para gestionar la crisis inmediata - y otras en sentido más amplio y de largo plazo, como mantener la cadena de suministro, cuidando a proveedores, además de a clientes y empleados.

Cuanto más alejado del beneficio inmediato y del núcleo de personas involucradas, podría considerarse más solidario y ético por orientarse a cuidar a la sociedad donde opera, sin la inmediatez del beneficio directo.

Desde el punto de vista de la ética, cabe destacar que las compañías **no han vinculado explícitamente sus acciones con principios éticos**: aparece una respuesta activa, aunque sin ese trasfondo de valores claramente explicitados, cuestión que ha llamado la atención de algunos expertos.



***"Me resulta curioso escuchar tan poco la palabra ética en la situación que estamos viviendo actualmente. Muchas empresas están llevando a cabo acciones de compromiso con la sociedad, y comunicándolas, pero no he escuchado a ninguna empresa planteando que lo que estaban haciendo era resultado de su 'compromiso ético'. Es decir, no es resultado de una integración o conciencia ética, o al menos no se conceptualiza de esta forma."***

Roberto Ballester, Socio fundador de Felidarity

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

Muchos de los expertos manifiestan que las acciones destinadas a cuidar a los empleados y empleadas desde el punto de vista del mantenimiento del empleo y del cuidado de la salud y seguridad, son acciones vinculadas al compromiso ético de la empresa, desde la perspectiva interna, aunque en el discurso no se manifieste expresado de esa manera.



*"Las comunidades de empresas con sentido y con impacto que son las que más resilientes como han demostrado en el momento de la crisis más profunda. Las que mejor salen de esta y todas las crisis y las donde el mejor talento querrá cada día más ir a ofrecer su mejor versión todo su talento."*

Daniel Truran, Director General de ebbf y B Corp Ambassador - B Lab Europe

De hecho, algunos enfatizan que, en los primeros días de vuelta a la oficina, después de muchas semanas de trabajo desde casa, serán determinantes en cuanto al futuro de las empresas y la motivación de los equipos.

Muchos se preguntarán qué hacen allí, por qué acuden a diario a su centro de trabajo, y solo las empresas con una muy buena y motivadora respuesta a esta pregunta sobrevivirán, reteniendo su mejor talento. Si esta intuición se confirmara, supondría un paso adelante en el reconocimiento de la importancia del propósito y el enfoque ético en la empresa, que aporta sentido y significado a quienes forman parte de ella.

En cualquier caso, varios de los expertos coinciden en que ha habido un cambio en la toma de conciencia de la dimensión social de las empresas. Aunque la respuesta primera es del Estado y las instituciones, muchas empresas han entendido que era el momento de dar un paso adelante y generar valor social. Tomar decisiones rápidas y excepcionales con sentido táctico y estratégico, reconociendo el esfuerzo de todos y poniéndose a disposición de la sociedad. En este sentido, el panel de expertos destaca aquellas acciones de las empresas que han permitido poner en marcha la fabricación de productos diferentes a los que realizaban habitualmente, algo que ejemplifica de forma idónea el compromiso ético de la empresa.

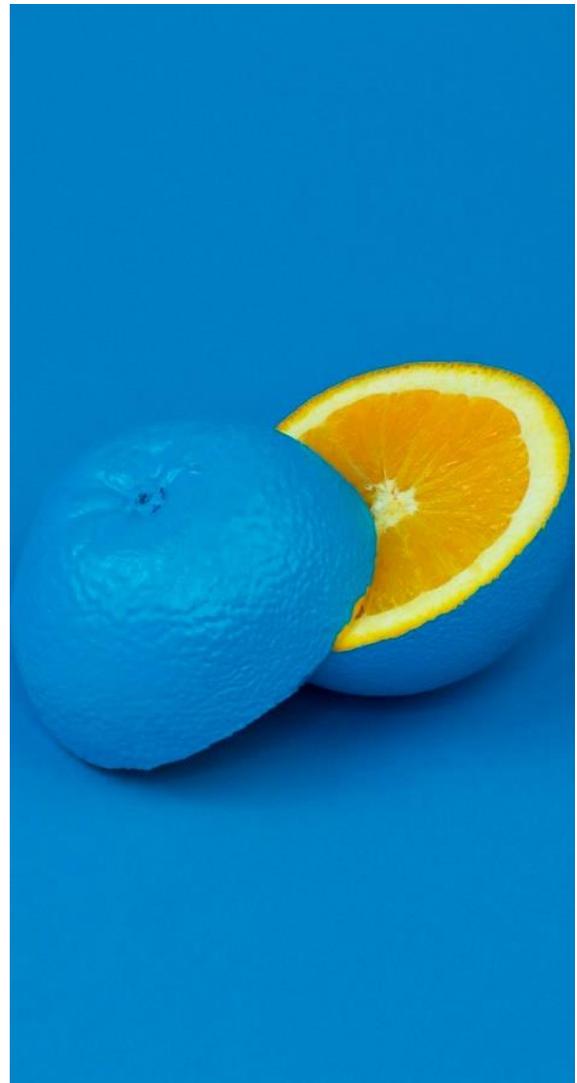
## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

Es decir, significa que la compañía se ha planteado qué necesita la sociedad y qué capacidad tiene ella para aportar una solución a esa necesidad, llegando incluso a modificar sustancialmente su producción. Así ha ocurrido con algunas empresas industriales, que han replanteado su función para poder fabricar respiradores para los hospitales, por ejemplo.

Algunos de los expertos añaden también acciones como las llevadas a cabo por algunas marcas globales, **de rediseño de sus identidades corporativas**, que en el análisis RADAR CANVAS hemos estudiado bajo la tipología **'publicidad específica sobre COVID-19'**. Este movimiento de varias empresas surge como forma de mostrar su **"manera de estar"** presentes ante la nueva situación y visibilizándolo a través de su identidad gráfica. Esta acción confirmaría el interés de estas compañías en visibilizar su implicación con la crisis, algo que ahonda en la idea de sentirse parte de la sociedad y del momento por el que está pasando.

No obstante, según apuntan algunos expertos, no todas las empresas asumieron su responsabilidad.

También hubo quien intentó proteger sus intereses corporativos y el capital externalizando la responsabilidad a las instituciones, algo que generó reacciones y protestas en redes sociales, con el consiguiente daño a su reputación.



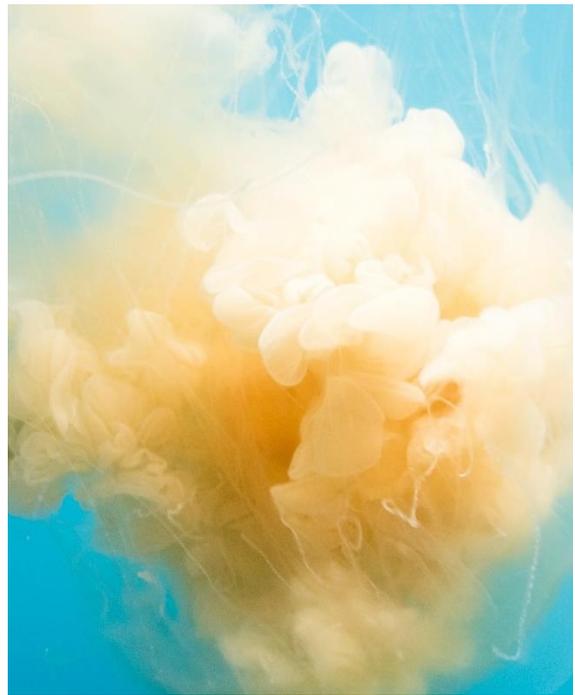
## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

### ¿Cambia la percepción de las empresas en su función ética?

Todos los expertos entrevistados creen que en el tiempo transcurrido en esta pandemia **una parte importante de las empresas han percibido la urgencia de responder a los problemas de la sociedad** por encima del impacto inmediato en su cuenta de resultados.

Eso no quita – apuntan-, que algunas corporaciones hayan elaborado más la estrategia de respuesta pensando en su reputación y posicionamiento para ocupar mercado, lo que, por otro lado, supone interiorizar la necesidad de contar con una buena reputación como algo valorado por los clientes y por la sociedad en su conjunto.

En ese sentido, según afirman, se consolidaría la tendencia que venía observándose de **una mayor importancia al comportamiento ético de la empresa** dentro de los más altos niveles de las corporaciones<sup>3</sup>.



Algo en lo que coinciden todos los analistas consultados es en que se ha intensificado la conciencia de la empresa como institución que forma parte de la sociedad, al margen de la cual carece de sentido. **Este es uno de los aspectos clave del posicionamiento ético de la empresa.** De forma coherente con lo anterior, se ha intensificado también la interrelación entre la empresa y su entorno.

<sup>3</sup> Según señalan algunos expertos, todo ello guarda relación con la corriente de capitalismo inclusivo, de realineamiento de la economía, las empresas y la sociedad (“**common purpose**”), dentro del marco de la Agenda 2030.

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

### Retos para la ética y los ODS desde el comportamiento

Desde una visión más crítica, se apunta que las empresas van a tener que demostrar que la respuesta ética, social y solidaria no es puntual, sino que forma parte de una apuesta integral dirigida a **diseñar un nuevo compromiso con la sociedad**. Para ello, algunos de los expertos consultados aseguran que las empresas deberán desplegar **una nueva narrativa de valores, actitudes, acciones y políticas** que les permitan volver a conciliar lo más rápidamente posible el progreso con la seguridad, es decir, con la sostenibilidad de su accionar. Un todo coherente que demuestre que el propósito es la guía que permite tener impacto.

Uno de los temas en los que las empresas van a poder mostrar este compromiso ético integral es el de las desigualdades salariales. Si en los últimos años ha sido un tema recurrente en el debate público para explicar la desigualdad social, en la actualidad, con las previsiones económicas que diferentes organismos nacionales e internacionales están haciendo, este asunto va a tomar un nuevo sentido. **Los líderes tienen la oportunidad de demostrar que han entendido la situación y deben estar dispuestos a contribuir con otro modelo y estructura salarial**. La ejemplaridad pública que se reclama a los representantes también es exigible, según apuntan distintos expertos, a las organizaciones y grandes corporaciones privadas, aunque cada uno con su dinámica y realidad.



## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave



*"Si había negocios y líderes que no pensaban sobre estos temas antes, ahora lo tienen que pensar y ven quizás por primera vez la relación directa e íntegra entre estos temas 'intangibles' y el bottom line financiero a través, especialmente, del impacto de la crisis en sus grupos de interés"*

Andrea Bonime-Blanc, fundadora y CEO de GEC Risk Advisory

No obstante lo dicho las personas expertas consultadas distinguen entre el "ser" y el "deber ser". Si se mira al futuro, crece la incertidumbre o la desconfianza en la profundidad y alcance de estos cambios, lo que lleva a algunos de los expertos a proponer que el planteamiento no se haga desde un enfoque de deseo – "podría generar cambios -, sino desde el imperativo moral de "debería generar cambios".

Y más que en cambios legislativos que impulsen la integración de este "debería", que esta presión o impulso sea desde la conciencia colectiva de que "deberían cambiar cosas" si queremos desarrollar un mundo un poco más sostenible.

La visión de la sostenibilidad no solo va a condicionar la actividad económica, sino que **obligará a diseñar nuevos modelos de gobernanza más sofisticados y participativos.**

Coinciden los expertos en que el riesgo reside en volver al "business as usual" una vez nos recuperemos de esta crisis.



*"Al reforzamiento de las prácticas de buen gobierno corporativo con medidas regulatorias importantes en los países más avanzados hay que añadir la corriente de capitalismo inclusivo, de realineamiento de la economía, las empresas y la sociedad ("common purpose") que considera los ODS como referencia, así como los criterios ESG (Environment+ Social+ Governance) que ya se estaban utilizando antes de la COVID-19 por los principales inversores internacionales, como condición sine qua non para entrar en el capital de las empresas"*

Elena Pisonero, Presidenta de Taldig y experta en liderazgo

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

### Oportunidades y amenazas

La situación de crisis económica que enfrentaremos por causa de la pandemia puede suponer un estímulo para una nueva ética en las empresas o, al contrario, relegarla a un lugar secundario.

Preguntados por lo que la situación actual supone respecto a un planteamiento ético de las empresas, las personas expertas ven, entre las oportunidades, el momento idóneo para buscar un mejor entendimiento, revalidar o reconstruir la esencia del contrato social.

Señalan que estos tiempos pueden representar el momento perfecto para fortalecer liderazgos con un fuerte componente ético, capaces de impulsar cambios culturales en las organizaciones que permitan enfocarlas hacia la sostenibilidad, aprovechando para ello las señales que el regulador manda al mercado en forma de control de emisiones, uso de los suelos, normativas de reciclaje, incorporación de estándares medioambientales, etc. Nuevas políticas públicas que condicionarán los mercados y prácticamente todos los sectores de actividad.

Aquellas organizaciones que hayan contemplado estos riesgos y se anticipen en su adaptación a una economía verde contarán con ventajas competitivas evidentes.

Otro grupo de oportunidades señaladas por algunos expertos apuntan a que aquellas organizaciones que se posicionen como *change makers*, apostando por la conciencia social y medioambiental, el intercambio de experiencias, la transparencia y el activismo corporativo, rentabilizarán su imagen de marca y por tanto su reputación y competitividad.

El capital reputacional va a ser un requisito para mantener la licencia social para operar. Las oportunidades se refuerzan si incorporan otras variables como el impacto financiero positivo. **Los grandes gestores de inversiones, como BlackRock, apuntan en esa dirección.**

Además, la sostenibilidad no solo va a condicionar la actividad económica, sino que obligará igualmente a diseñar nuevos modelos de gobernanza más sofisticados y participativos.

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

La situación de crisis económica podría ser un incentivo para que las empresas y el sistema integren una perspectiva de dar respuestas a las necesidades de la sociedad, trascendiendo la perspectiva de reaccionar solo a las necesidades del mercado. Comprender que me va bien no sólo cuando va bien el mercado, sino, **sobre todo, cuando “va bien la sociedad”**.



*“Estamos ante una oportunidad, pero no ante una evidencia que las empresas serán mejores de lo que eran antes. Las palabras y los deseos se acreditan con acciones. Las consecuencias del COVID-19 van a perdurar largo tiempo tanto en el terreno económico y social, así como en nuestros imaginarios colectivos. No seremos necesariamente mejores, sino distintos, y no será suficiente con proclamar que hemos cambiado o que vamos a cambiar. Los valores y el propósito se acreditan con acciones.”*

Pau Solanilla, director de Sostenibles.org

En ese sentido, se vislumbra el momento ideal para reforzar los proyectos que aceleren el alineamiento de los actores, fundamentalmente gobiernos y empresas, incentivando comportamientos consistentes con los ODS.

Esto es especialmente relevante en el contexto de recuperación, para poder construir un entorno más digital, más social y más verde.

Y de ello se derivan medidas concretas que impactan de forma positiva en la sostenibilidad: acelerar la digitalización de aquellas actividades más rutinarias (evitar desplazamientos innecesarios, reduce riesgos e impacto ambiental); conocer y atender de forma más personalizada al cliente de forma presencial y online (lo online permite un mayor número de iteraciones con el cliente, con menor coste); mejorar la transparencia y la seguridad en todos los niveles...



## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave



Con todo, existen – e insisten también las personas expertas – **importantes amenazas**. La ausencia de liderazgos que incorporen las dimensiones éticas, el miedo como inhibidor del cambio, o **la vuelta a un irresponsable *business as usual*** una vez nos recuperemos de esta crisis, son los que mayor preocupación provocan entre los expertos.

El miedo puede generar actitudes más egoístas, con el consecuente clima ético que avale **la falta de compromiso con la sociedad y la visión del otro y la interdependencia**.

Asimismo, existe el **riesgo de enquistarse en planteamientos de confrontación** y no cooperación entre gobiernos, instituciones y empresas, para encontrar la mejor combinación de políticas.

Finalmente, el escenario de crisis económica y altos niveles de desempleo puede generar riesgos de presión por reducir el precio de los productos/servicios, con las pérdidas de calidad y condiciones dignas que eso genera.

**Si se trata de no dejar a nadie atrás**, hay que contemplar que muchas personas van a perder su empleo o sus rentas en esta crisis, y necesitarán cubrir sus necesidades básicas, aportándoles nuevas competencias y suficiente formación para adaptarse a los nuevos escenarios.

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

### La era de las alianzas

La práctica totalidad de respuestas de los expertos entrevistados **incluyen algún tipo de alusión a las alianzas**. Según estas visiones, serán imprescindibles para poder gestionar esta situación.



***"Esta crisis ha puesto en valor la ética empresarial. Desde Pacto Mundial sostenemos que la empresa que invierte en sostenibilidad a largo plazo se verá menos dañada. Por lo tanto, apostar por una visión sostenible basada en los Diez Principios y en la Agenda 2030 será una forma de consolidar la recuperación de las empresas y, por ende, de la sociedad. Además, la reconstrucción se debe basar en una transición justa y en mantener el vínculo planeta-salud-economía"***

Cristina Sánchez, Directora General  
de la Red Española del Pacto Mundial

Reconstruir económica y socialmente nuestras sociedades – afirman - va a requerir nuevas fórmulas y coaliciones teniendo en cuenta las experiencias positivas y negativas ya vividas.

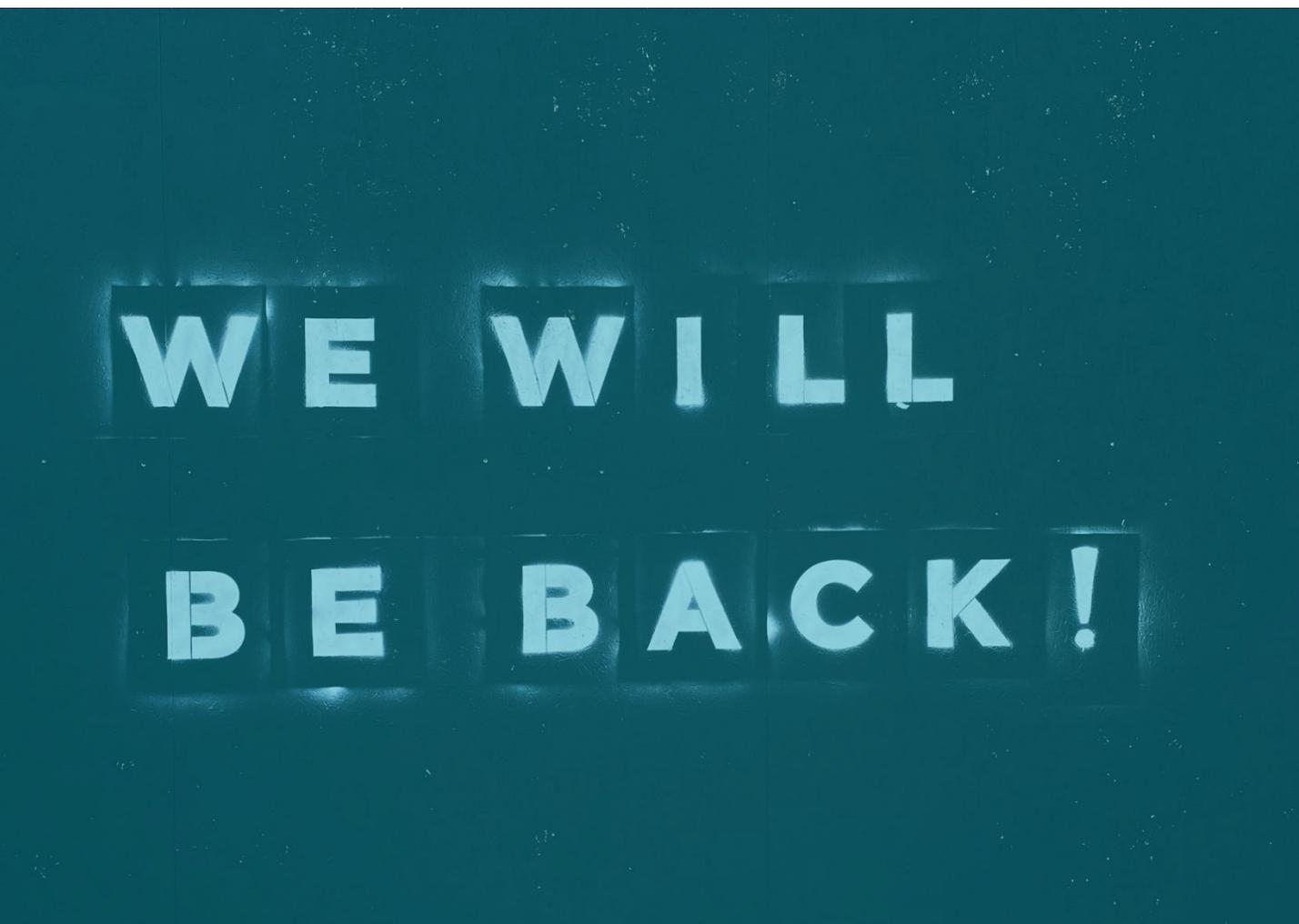
Esta nueva etapa va a requerir de nuevas fórmulas de colaboración en todas las fases.

A su vez, el Estado deberá también asumir un nuevo liderazgo para relanzar la economía, poniendo en marcha las medidas para ello.

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

Será indispensable, además, la **tercera pata, la sociedad organizada**, para diseñar conjuntamente cuáles son los proyectos estratégicos y de interés general que hay que afrontar garantizando la accountability, eso es, la rendición de cuentas y la transparencia.

Estas alianzas apuntalan también otra idea que aparece de forma transversal en muchas de las entrevistas y que una de las personas expertas denomina **“resiliencia organizacional”**, es decir, **organizaciones que son capaces de reponerse, y que ayudan a que la sociedad en su conjunto lo sea.**



WE WILL

BE BACK!

## 6. La visión experta: Oportunidades y alianzas, palabras clave

### Sostenibilidad, visión del otro y nueva era empresarial

La ética empresarial es hoy más importante que nunca para activar esa cultura resiliente y potenciar los valores y comportamientos necesarios para ello. Entre los conceptos clave que mencionaron los expertos, podemos diferenciar una fórmula con tres ámbitos.

1

**Concepto básico que unifica los ODS  
y la visión a largo plazo...**

*'sostenibilidad'*

2

**Conceptos vinculados a valores de  
trascendencia de lo individual...**

*Compromiso · Comunidad ·  
Cooperación · Solidaridad  
Justicia*

3

**Conceptos vinculados a la nueva  
cultura ética de la empresa...**

*Propósito · Alianzas · Resiliencia  
Flexibilidad · Autenticidad  
Empatía · Adaptabilidad · Holística*

A close-up photograph of a clear glass pen holder filled with various colored pens and markers. The pens are in shades of blue, green, orange, pink, and yellow. The image is partially obscured by a semi-transparent blue rectangular overlay.

7

ANEXOS al  
estudio

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Análisis de la actividad por sectores destacados

Durante la crisis, hay algunos sectores que han desarrollado un mayor número de acciones de impacto<sup>4</sup>, y cabe analizarlo en detalle.

### Sector financiero

El **sector financiero** es el más activo en medidas ante la crisis del COVID-19 a lo largo del mes analizado.

La iniciativa que predomina es la donación económica, que en ocasiones toma forma de creación de fondos solidarios para la adquisición de material sanitario o la distribución de productos de primera necesidad entre colectivos vulnerables.

En segundo lugar, son muy destacables las moratorias en los pagos de los clientes.

Por ejemplo, numerosos bancos han anunciado medidas de flexibilización del pago de préstamos, adelantamientos en el cobro de las pensiones o por desempleo, o ciertas facilidades para el pago de hipotecas.

Destacan, además, el lanzamiento o la completa redefinición de sus servicios, con la creación de planes de apoyo para el pequeño comercio, la disposición de préstamos para autónomos y pymes, o el lanzamiento de líneas para financiar las diferentes actividades empresariales y proyectos de inversión.

Además, por su impacto socioeconómico en la recuperación tras la crisis, los bancos son las entidades que con mayor fuerza han comunicado planes de contingencia.

### Sector financiero

**134**

iniciativas

### Las más frecuentes...

Donaciones económicas

Aplazamientos, retrasos o moratorias de pagos a clientes

Donaciones en especie

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

<sup>4</sup> En función de las apariciones en medios digitales relacionadas con la crisis, de la muestra de organizaciones escogida para el análisis: top 3 de empresas más grandes por volumen de facturación en España; y durante el periodo de análisis (14 de marzo al 14 de abril del 2020). Consultar el apartado 4 para más información sobre la metodología del Estudio.

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Sector de las telecomunicaciones

En el sector de las telecomunicaciones, las medidas más frecuentes son aquellas que se relacionan con una redefinición de los servicios de las empresas.



*"Por la experiencia en la recogida de buenas prácticas durante la crisis, destacaría que la diferencia principal está entre la pequeña y la gran empresa. El músculo económico de la gran empresa para hacer frente a la crisis y para llevar a cabo acciones para mitigar sus efectos, ha representado dos tercios de los casos recogidos. No obstante, hay que destacar el esfuerzo de ese tercio de pymes en estos momentos en los que han sido tan afectadas"*

Cristina Sánchez, Directora General de la Red Española del Pacto Mundial

Por ejemplo, algunas compañías han realizado ampliaciones de los canales de sus servicios de TV a los ya clientes, ofrecido contenidos exclusivos o ampliado las velocidades de conexión.

## Sector telecomunicaciones

# 79

iniciativas

### Las más frecuentes...

Lanzamiento o redefinición de servicios

Donación en especie

Mensajes públicos del CEO o de la alta dirección

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

También destacan otras acciones en esta tipología, como la cesión de datos de clientes al Gobierno para realizar estudios de movilidad o la ampliación de promociones.



# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Comercio minorista

En el sector del **comercio minorista**<sup>2</sup> abundan las donaciones. La mayoría de estas están adaptadas a las actividades comerciales, como la donación de ropa de cama para los hospitales de campaña entre las empresas textiles, y la donación de mascarillas o la donación de alimentos para aquellas que se dedican a la distribución alimentaria.

También destacan las campañas de sensibilización, como la difusión de vídeos con mensajes de apoyo a toda la sociedad o el refuerzo de las medidas de seguridad entre los empleados –este sector es de los que menos ha cesado su actividad debido al estado de alarma, por prestar actividades esenciales–.

## Comercio minorista

74

iniciativas

### Las más frecuentes...

Donaciones en especie

Campañas de sensibilización

Medidas relacionadas con salud, seguridad y bienestar

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



<sup>2</sup> El ranking de El Economista que se ha utilizado como base de análisis incluye en el top 3 de este sector a empresas dispares como Inditex, El Corte Inglés y Mercadona.

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Sector asegurador

En el **sector asegurador** destacan las campañas de sensibilización: consejos para el trabajo en remoto y para prestarle atención a la salud mental durante el confinamiento.

En la misma medida se enfatizan las iniciativas del mantenimiento de la actividad durante el estado de alarma y el refuerzo de sus servicios de atención al cliente.

También se han realizado por parte del sector donaciones económicas pensadas para acelerar la investigación sobre la COVID-19.



*“La preocupación por la salud y bienestar de los trabajadores, va a dar un empujón al ODS 3. Las empresas que no consideraran que su principal activo eran sus trabajadores, van a tener que cambiar su perspectiva. Las competencias que poseen los trabajadores serán la clave de su continuidad. La inversión de la empresa debe ir enfocada a esto, ODS 4 y 8. Que los trabajadores tengan las competencias críticas necesarias para adaptarse a cualquier situación se ha convertido en “clave”*

Nieves García, Titular de Organización de Empresas en la Universidad de Zaragoza

### Sector asegurador

69

iniciativas

#### Las más frecuentes...

Mantenimiento de la actividad o del empleo

Campañas de sensibilización

Donaciones económicas

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

En este sector, además, es muy destacable la creación de un fondo solidario de más de 37 millones de euros para proteger a los sanitarios que se enfrentan al COVID-19, al que han contribuido más de 100 entidades de la industria.

<sup>2</sup> El ranking de El Economista que se ha utilizado como base de análisis incluye en el top 3 de este sector a empresas dispares como Inditex, El Corte Inglés y Mercadona.

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Turismo y ocio

En el sector turístico y de ocio destaca la comunicación de acciones de fuerza mayor, como el cese de las actividades, incluyendo la cancelación total de vuelos o el cierre temporal de hoteles, así como aquellas medidas que comportan una reducción de servicios casi en la totalidad. En este sector también se han anunciado acciones que tienen que ver con una adaptación total de los servicios.

Es el caso de los hoteles que han cedido sus espacios para ejercer la función de hospitales, o el uso de trenes para el traslado de enfermos.

## Turismo y ocio

# 66

iniciativas

### Las más frecuentes...

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis

Mantenimiento de la actividad o del empleo

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Energía, agua y gestión de residuos

44

iniciativas

### Las más frecuentes...

Donación en especie

Mantenimiento de la actividad o del empleo

Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



## Sector energía, agua y gestión de residuos

En el sector **energía, agua y gestión de residuos** destacan las donaciones de material sanitario, como mascarillas faciales o mantas para los establecimientos sanitarios. Se destaca también el mantenimiento de la actividad o la reapertura de ésta. Por ejemplo, la reapertura de tiendas en las estaciones de servicio de las gasolineras, para facilitar productos de primera necesidad; o la garantía de suministro eléctrico dentro de las comunidades.

Existen aquellas que no únicamente mantienen sus servicios, sino que los adaptan, como es el caso de la producción de hidroalcoholes, o el refuerzo técnico especial que han prestado algunas empresas eléctricas en los hospitales de campaña creados para tratar a pacientes con COVID-19. Son destacables, asimismo, las iniciativas de este sector para proteger directamente a los clientes: aplazamientos de facturas, posibilidad de reducir la potencia contratada, atención gratuita de urgencia a algunos colectivos o posibilidad de acogerse al '**bono social de energía**'.

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Logística

Entre las iniciativas realizadas por el **sector logístico**, destacan las donaciones y la adaptación de los servicios, para facilitar la distribución de productos esenciales: comida a profesionales sanitarios, deberes para alumnado sin recursos informáticos o entrega de material sanitario. Cabe destacar también que es el sector con mayores iniciativas de voluntariado impulsadas por los empleados.



Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## Fabricante de equipos de transporte

**40**

iniciativas

### Las más frecuentes...

Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Mantenimiento de la actividad o del empleo

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## Fabricante de equipos de transporte

El sector fabricante de equipos de transporte se ha centrado en acciones vinculadas a la reducción y detención de su producción. Industrias como la aviación, el sector naval o los ferrocarriles detuvieron la mayoría de su producción en España, o redujeron sus servicios para ponerlos a disposición de las necesidades de la sociedad. Posteriormente destaca la reapertura de dichas actividades y el empleo.

# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Metalurgia

En el **sector metalúrgico** destacan las iniciativas de refuerzo de la salud y la seguridad de los empleados, como la desinfección de los vehículos que trasladan al conjunto de la plantilla, o controles de temperatura a la entrada de las fábricas; y también aquellas que fomentan el bienestar entre este grupo, como el compromiso a aplicar medidas de flexibilidad laboral o la garantía del mantenimiento de los puestos de trabajo tras la crisis de la COVID-19.

Al tratarse de un sector industrial, las medidas que le siguen son aquellas de fuerza mayor como el cierre total de las plantas de producción o la paralización nocturna de la actividad.

## Metalurgia

**24**

iniciativas

### Las más frecuentes...

Medidas relacionadas con salud, seguridad y bienestar

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Donaciones en especie

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020



# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Sector automovilístico

23

iniciativas

### Las más frecuentes...

Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Donaciones en especie

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

## Sector automovilístico

El **sector automovilístico** es otro de los que más ha adaptado su modelo de producción a satisfacer las necesidades del conjunto de la población, aprovechando su infraestructura y maquinaria. Entre sus iniciativas destacan la fabricación de material sanitario, como respiradores o máscaras de protección facial. A lo largo del avance de la crisis, sin embargo, se encuentran también la misma cantidad de casos que han cesado

completamente su actividad o parte de las plantas con las contaban estos fabricantes en todo el territorio, debido a la imposibilidad de mantener su actividad habitual.

En menor medida, se han ofrecido automóviles para facilitar la movilidad entre los sanitarios, se han realizado piezas de publicidad adaptadas a la situación, y se han lanzado mensajes por parte de la alta dirección en la que ésta se ha posicionado.



# ANEXO I: La respuesta empresarial, sector a sector

## Alimentación y bebidas

En el sector **alimentación y bebidas** destacan en gran medida las iniciativas relacionadas con donativos. La mayoría de las empresas han donado los productos de su compañía para la provisión de los hospitales o para dotar de una correcta alimentación a los profesionales que se encuentran a primera línea. Por su parte, en el ámbito corporativo se priorizan aquellas relacionadas con el reajuste de costes, y se destacan iniciativas relacionadas directamente con la comunicación, como campañas de sensibilización o publicidad de la marca adaptada a la pandemia.

### Alimentación y bebidas

19

iniciativas

#### Las más frecuentes...

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Donaciones en especie

Campañas de sensibilización

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

### Maquinaria y equipos electrónicos

18

iniciativas

#### Las más frecuentes...

Adaptación temporal de la producción, servicios o personal a las necesidades surgidas por la crisis

Ajustes de costes o reducciones/ajustes de actividad

Aplazamientos, retrasos o moratorias de pagos a clientes

Fuente: CANVAS Estrategias Sostenibles, 2020

### Maquinaria y equipos electrónicos

Por último, el sector de la maquinaria y equipos electrónicos cuenta con una mayoría de iniciativas que se centran en la adaptación de su producción, como fabricar máquinas como respiradores artificiales, equipos de ventilación mecánica para los pacientes afectados o robots de desinfección. En segundo nivel destaca el cese de la actividad de diferentes plantas de producción.

# ANEXO II: Muestra completa de las empresas analizadas

*A continuación se incluye el listado completo de las 58 empresas incluidas en la muestra del presente análisis, y de las que se han analizado las iniciativas comunicadas en medios de comunicación digitales y puestas en marcha.*

Como se indica en el apartado 4 del presente Estudio, se han seleccionado las tres primeras empresas de cada sector de actividad industrial, a partir del Ranking ESP500 de El Economista. Además, para complementar la selección e incluir en la muestra de análisis a las entidades financieras

y aseguradoras, se han seleccionado las tres primeras empresas presentes en los rankings elaborados por EXPANSIÓN (entidades financieras según activos) y el Servicio de Estudios de Mapfre (entidades aseguradoras según volumen de primas).



# ANEXO II: Muestra completa de las empresas analizadas

Sector	Empresa
Actividades manufactureras	Tempe (Grupo)
	Maxam (Grupo)
	Saica
Alimentación, bebidas y tabaco	Ebro (Grupo)
	Coca-Cola European Partners
	Campofrío (Grupo)
Automoción y componentes	Seat
	Gestamp (Grupo)
	Ford
Comercio mayorista	Alvean (Grupo)
	Cofares (Grupo)
	Bunge
Comercio minorista	Inditex (Grupo)
	Mercadona
	El Corte Inglés (Grupo)
Construcción, inmobiliario y concesiones	ACS (Grupo)
	Acciona (Grupo)
	Buildingcenter
Energía, agua y gestión de residuos	Repsol (Grupo)
	Iberdrola (Grupo)
	Cepsa (Grupo)
Entidades financieras	CaixaBank
	BBVA
	Santander
Entidades aseguradoras	VidaCaixa
	MAPFRE
	Mutua Madrileña
	Allianz
Fabricantes de equipos de transporte	Airbus Defence and Space
	CAF (Grupo)
	Airbus Operations
	Airbus Military
	Navantia (Grupo)

Sector	Empresa
Logística	Logista (Grupo)
	Correos (Grupo)
	Two Continent Logistics (Grupo)
Maquinaria y equipos eléctricos y electrónicos	Siemens Gamesa (Grupo)
	Samsung Electronics Iberia
	BSH Electrodomésticos España
Metalurgia y productos metálicos	Acerinox (Grupo)
	ArcelorMittal España
	Aluminio Español
Química y salud	Grifols (Grupo)
	Puig (Grupo)
	Eli Lilly (Grupo)
Servicios a empresas	Amadeus (Grupo)
	Prosegur (Grupo)
	Indra (Grupo)
Telecomunicaciones, medios, editorial y educación	Telefónica (Grupo)
	Orange Espagne
	Vodafone España
Turismo y ocio	SELAE
	Iberia (Grupo)
	Globalia (Grupo)
	Renfe
	Barceló

## NOTAS:

- En un total de 7 empresas no se han encontrado apariciones en medios de comunicación digitales relacionadas con la crisis durante el periodo analizado. Ello ha hecho necesario ampliar el análisis a la siguiente empresa del sector en dos industrias relevantes para la crisis: compañías aseguradoras y Turismo y Ocio.
- Algunas compañías se han analizado en conjunto por formar parte del mismo grupo empresarial: VidaCaixa y Buildingcenter (Caixabank), Tempe (Inditex).
- Airbus cuenta con tres empresas separadas en el ranking de El Economista (Defense, Military, Operations). Se han tomado como 1 sola (Airbus) y se ha ampliado el análisis a la siguiente empresa del sector: Navantia
- Dos compañías (Barceló y Globalia) se encontraban en proceso de fusión en el momento del análisis. Se han incluido por separado en el ranking.

8

---

Fuentes: para  
profundizar  
más...

## 8. Fuentes: para profundizar más...



CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES Y CORPORATE EXCELLENCE. (2019). *Approaching the Future 2019*.

CORTINA, A. (2013) *¿Para qué sirve realmente la ética?*. Ediciones Paidós.

COSTAS, A. (2020). *La epidemia como test para empresas*, en EL País. Disponible [aquí](#).

DIADESPUES.ORG (2020). *Conversaciones para una transformación ineludible*. Disponible [aquí](#).

EDELMAN (2020). *Trust Barometer Special Report: Brand Trust and the Coronavirus pandemic*. Disponible [aquí](#).

IMPERATIVE 21 (2020). *The imperative of the 21st century is to change the system*. Disponible [aquí](#).

El Economista. (2020) *Ranking de las empresas más importantes de España*. Disponible [aquí](#).

EXPANSIÓN. (2019). *Ranking por activos en España*. Disponible [aquí](#).

Fundación MAPFRE. (2019). *Servicio de Estudios. El mercado español de seguros en 2018*. Disponible [aquí](#).

MAZZUCATO, M. (2019). *El valor de las cosas: quién produce y quién gana en la economía global*. Taurus

PARLAMENTO EUROPEO. (2020). *Resolución del Parlamento Europeo, de 17 de abril de 2020, sobre la acción coordinada de la Unión para luchar contra la pandemia de COVID-19 y sus consecuencias*. Disponible [aquí](#).

# CANVAS

ESTRATEGIAS SOSTENIBLES



---

**Copyright © 2020**  
**CANVAS Estrategias Sostenibles**

Queremos agradecer especialmente la colaboración desinteresada de las siguientes personas expertas, que han participado en el Estudio, con su reflexión y aportaciones:

Roberto Ballester, Andrea Bonime-Blanc,  
Nieves García, Elena Pisonero, Cristina Sánchez,  
Pau Solanilla, Daniel Truran.

Mayo 2020