



Conclusiones de la Jornada

“Presentación de Estudio DIRSE-EY “Impacto de la COVID-19 en las prioridades de la RSC/sostenibilidad y en el rol de sus profesionales”

D. Alberto Andreu Pinillos

Secretario de DIRSE - Senior Advisor de EY

PRESENTACIÓN:

D. LUIS IGNACIO ÁLVAREZ GONZÁLEZ

Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial



Alberto Andreu Pinillos es Doctor Cum Laude en Economía y Empresa y Licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas y MBA por el Instituto de Empresa. Especialista en entender el comportamiento de las organizaciones, definir su propósito y alinear a toda la organización para conseguir los objetivos propuestos a través de sus activos intangibles y de funciones como la reputación, la RSC, la marca o la cultura corporativa. Estas temáticas de trabajo se han visto reflejadas a lo largo de su trayectoria profesional en empresas tan relevantes como Telefónica, Banesto, Cepsa o Banco de Santander. En la actualidad es, entre otros cargos, Socio Advisor de EY y Secretario de DIRSE.

La intervención de Alberto Andreu en el Seminario se centró en presentar los principales resultados del Estudio titulado “Impacto de la COVID-19 en las prioridades de la RSC/sostenibilidad y en el rol de sus profesionales”, recientemente publicado por DIRSE y elaborado conjuntamente con EY. Sin embargo, su intervención comenzó con dos breves apuntes introductorios. Por un lado, presentó DIRSE y su trayectoria desde su creación hasta la actualidad con casi 500 profesionales asociados. Por otro, matizó los conceptos de RSC y sostenibilidad en cuanto a realidades equivalentes al promover ambos la generación de valor a largo plazo, superando su tradicional rol muy vinculado a las donaciones sociales, en el primer caso, y al cambio climático y al medio ambiente, en el segundo.



Tras ello, el ponente se adentró en los principales resultados del estudio, desarrollado en el mes de junio de 2020 entre una muestra de 248 profesionales de la RSC/sostenibilidad, tratando de dar respuesta a 5 preguntas muy en concreto: (1) ¿cómo de profundo será el impacto del COVID-19 en la función de RSC y Sostenibilidad?; (2) ¿cuáles son los temas prioritarios a los que tendrá que dar respuesta la RSC/Sostenibilidad?; (3) ¿afectará el COVID-19 al peso relativo del *dirse* en la organización?; (4) ¿cambiará el perfil del profesional de RSC/sostenibilidad?; y (5) para terminar, ¿cómo impactará el COVID-19 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? A continuación, se trata de dar respuesta a cada una de estas preguntas.

En primer lugar, se afirma que la crisis del COVID-19 ha tenido impacto significativo sobre todos los elementos del modelo de negocio, siendo clave, a corto plazo garantizar su continuidad. En este contexto, un 92% de los encuestados considera que la crisis del COVID-19 tendrá también un impacto sobre la función de RSC/sostenibilidad y un 86% opinan que la función de sostenibilidad va a cambiar, con un 64% que afirma que estos cambios van a ser permanentes. Cambios que se deben principalmente a la preocupación creciente por la salud personal y a la pérdida o reducción de empleo o ingresos. Por último, el 37% de los encuestados señalan que la función de responsabilidad social se va a mantener en la misma posición organizativa y el 33% que va a tener más relevancia.

En este contexto de cambio, los encuestados afirman que todos los ámbitos de la sostenibilidad aumentarán de relevancia, aunque cambia su peso relativo. Clientes, empleados y gobernanza son los temas más relevantes después del COVID-19. Y cambia el orden de prioridades de los temas específicos. Los temas relacionados con la seguridad y la salud, en primer lugar, de los clientes, serán los temas prioritarios tras el COVID-19, con empresas que deberán ser más seguras, saludables y digitales, y la gestión de riesgos no financieros, como elemento clave para adaptarse a un entorno más incierto y cambiante, en temas de gobernanza. En medio ambiente, la importancia que se otorga a estas cuestiones también ha crecido, aunque menos que los otros temas; en especial la contaminación del aire. En cuanto a la sociedad, se espera un nuevo rol de las empresas, con un aumento de su impacto social. Por último, la seguridad y salud ganan relevancia en toda la cadena de suministro y producto. En definitiva, la salud, el impacto social y la digitalización emergen como los temas con mayor crecimiento en la reconstrucción post COVID-19.



¿Qué impacto tienen estos cambios en la función del *dirse*? Para empezar, durante la crisis del COVID-19, el 51% de los encuestados han participado en la reflexión interna de la organización acerca de su propósito corporativo, y un 47% han sido involucrados en el plan estratégico futuro de la compañía. En concreto, las funciones del *dirse* que crecen en mayor medida son las relacionadas con la "identificación y mitigación de los riesgos no financieros y medición del retorno no financiero" y las vinculadas con la "estrategia" de la organización. En este último aspecto ha cobrado muchísima importancia el "engagement" con los distintos *stakeholders*. No obstante, se pronostica que las funciones con mayor involucración no cambiarán de manera significativa. Tan sólo la gestión de los riesgos no financieros y la puesta en práctica de iniciativas de acción social entran en el TOP 6 de las funciones con mayor involucración después del COVID-19. En resumen, el cambio cultural, la participación en el plan estratégico, el diálogo con grupos de interés, la acción social y la medición del retorno no financiero emergen como las funciones del *dirse* que más crecen tras el COVID-19.

El ponente, de modo relacionado, se adentró a continuación en delimitar el impacto en las competencias profesionales del *dirse*. El primer titular de esta cuarta cuestión fue que la capacidad de impulsar el cambio internamente es la función más relevante del *dirse* y que más crece después del COVID-19. En concreto, la capacidad de comunicación y la capacidad de entender a interlocutores muy distintos son las únicas habilidades que se mantienen en el TOP 6 después del COVID-19. Por el contrario, entran en dicho top las vinculadas con: (1) interpretar y responder a las necesidades, (2) innovar y la visión de futuro, (3) el aprendizaje continuo y (4) la búsqueda de oportunidades e iniciativa.

Por último, el ponente describió los principales resultados respecto al impacto en los ODS. Para empezar, la mayoría de los encuestados (el 74%) opinan que los ODS tendrán más importancia, mientras que la práctica totalidad (el 91%) consideran que aumentarán las alianzas externas para conseguirlos. En concreto, se cree que los ODS más impactados por el COVID-19 serán los relativos a: (1) fin de la pobreza, (2) hambre cero, (3) salud y bienestar, (4) trabajo decente y crecimiento económico y (5) reducción de las desigualdades. Por su parte, el TOP 6 de los ODS en los que la contribución de las organizaciones va a ser más importante tras esta crisis son: (1) salud y bienestar, (2) educación de calidad, (3) igualdad de género, (4) trabajo decente y crecimiento económico, (5) industria, innovación e infraestructura y (6) ciudades y comunidades sostenibles.



En resumen, ¿cuál va a ser el rol del *dirse* en la reconstrucción? Sus temas relevantes van a ser la salud, la digitalización y el impacto social. En cuanto a sus funciones, éstas estarán volcadas en la cultura corporativa, la estrategia, el diálogo y el impacto social. Finalmente, sus competencias clave serán impulsar, entender, responder y comunicar debidamente.

Tras este breve resumen, la intervención de Alberto Andreu finalizó con un interesante turno de preguntas y debate que no hicieron más que incrementar el valor de la información recibida en esta aplaudida ponencia.



“Consecuencias de la COVID-19 en la distribución comercial. El caso de Supermercados *masymas*”

D^a. EVAR RODRÍGUEZ ALONSO

Consejera Delegada de Hijos de Luis Rodríguez (Supermercados masymas)

PRESENTACIÓN:

D^a. GUILLERMINA BASTIDA

Delegada en Asturias y Cantabria de DIRSE



Eva Rodríguez es Consejera Delegada de Hijos de Luis Rodríguez (Supermercados *masymas*) desde mayo de 2010. Se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, que posteriormente amplió con un Curso Experto en Auditoría de Cuentas, formación sobre Alta Dirección de Empresas de la Cadena Alimentaria (ADECA), curso sobre Liderazgo y Dirección de Personas, curso para Consejeros y propietarios de empresas familiares y programa en Customer Services Consulting. Comenzó su carrera profesional en Hijos de Luis Rodríguez, ocupando diferentes cargos: administrativa del departamento financiero, directora de expansión y desarrollo y directora general, tras lo cual pasó a ser Consejera Delegada. Ha sido Presidenta de la Asociación de la Empresa Familiar de Asturias (AEFAS) y actualmente es Consejera de Desarrollo de Marcas S.L. (Grupo Euromadi) y Presidenta de Mayoristas de Alimentación de Asturias.

La conversación ha tenido como objetivo principal contrastar las conclusiones del Estudio realizado por DIRSE y EY con la realidad del día a día de una empresa, así como comentar actuales y futuras líneas de actuación derivadas de la COVID-19. Con tal objetivo la primera de las cuestiones que Guillermina Bastida plantea es cómo ha afectado la pandemia en la gestión de la RSC y la sostenibilidad como compañía, en líneas generales. Eva afirma que, al igual que a todos, les ha pillado de sorpresa; en marzo no podían imaginar lo que se les venía encima, y en tan poco espacio de tiempo. No obstante, la distribución en general, y el sector alimentación en concreto, se adaptaron a la situación de manera rápida y ejemplar, de tal forma que se pudo dar respuesta a la demanda creciente por parte de la población. Afirma que han tenido unos picos tremendos de venta el 13 y 14 de marzo, y que a raíz de eso el domingo 15 de marzo ya se reunieron los directivos para tomar decisiones en materia de seguridad, tanto para trabajadores



como para clientes. La colaboración entre todas las partes ha sido fundamental para esta adaptación al cambio: los clientes entendieron que no eran posibles las aglomeraciones, los trabajadores fueron flexibles y doblaron turnos, cambiaron vacaciones, por parte de los proveedores hubo mucha solidaridad, comprensión y calma en momentos de muchos nervios nervios.... Con mucho esfuerzo y sacrificio consiguieron dar respuesta a la nueva situación, consiguiendo que no hubiera desabastecimiento (salvo algún producto en concreto, que sufrió una gran demanda) por la gran coordinación que hubo entre todas las partes.

La segunda cuestión que Guillermina Bastida plantea a Eva es si *masymas* se siente reflejado en los cambios que se describieron en el informe presentado por el anterior ponente. Eva afirma estar de acuerdo 100% en lo comentado por Alberto. Supermercados *masymas*, con una larga trayectoria en el mundo de la distribución (este año cumplen 88 años de existencia), siempre ha considerado fundamental orientarse a clientes y trabajadores. Durante la pandemia se han volcado en gestionar más medidas para proteger la salud y el bienestar de trabajadores y clientes. En temas de igualdad y desarrollo han vuelto a retomar su actividad y mantienen las líneas de actuación que se habían planteado antes de la pandemia (gobernanza, medio ambiente, reciclaje...), dado que en marzo y abril quedaron aparcados estos temas porque centraron sus recursos en salud y bienestar tanto de clientes como de trabajadores. La sostenibilidad y la RSC han venido para quedarse, y su gestión va a resultar fundamental en los próximos años. Para perdurar en el tiempo hay que hacer las cosas bien con el entorno (clientes, trabajadores... pero también medio ambiente). La relevancia de la RSC ha quedado demostrada en lo que se veía en la televisión: en la etapa precovid se hablaba mucho de cambio climático, en la etapa covid solo se veían hospitales, y ahora en la etapa postcovid, vuelve a hablarse de sostenibilidad, economía circular, fondos europeos... De hecho, el COVID19 ha supuesto un paso atrás en la sostenibilidad, por todo el desperdicio de geles, mascarillas, guantes... Durante los primeros meses de la pandemia el desperdicio aumentó considerablemente, lo fundamental es ser capaz de gestionar bien esos residuos. Poco a poco, Supermercados *masymas* ha ido intentado reducir ese desperdicio: sus bolsas son de plástico reciclado compostable, tienen bolsas de algodón en la sección de frutería... De hecho, en 2021 tienen previsto ir sección por sección para ver cómo se pueden reducir los envases de plástico. No obstante, Eva indica que aquí están a expensas de lo que los fabricantes les puedan ofrecer, necesitan materiales nuevos porque no es fácil encontrar un envase seguro para productos de alimentación.



La tercera cuestión planteada por Guillermina Bastida hace referencia a las medidas que ha adoptado Supermercados *masymas* como consecuencia de la crisis del COVID en las distintas líneas de negocio. Eva afirma que desde 2007 se han volcado en la RSC y en contribuir en el ámbito familiar de los trabajadores. Sus trabajadores tienen cuatro semanas más por cuidado de hijos recién nacidos, guardería para menores, cheque bebé, tarjeta bebé durante el primer año de vida del menor con un 10% de descuento, jornadas continuas para favorecer la conciliación laboral y familiar, adaptación de turnos de trabajo a las distintas situaciones de custodia de menores... En definitiva, fomentar actitudes favorables del empleado hacia la empresa. En concreto, durante la pandemia han concedido excedencias o permisos no retribuidos (por ejemplo, para trabajadores/as con hijos o mayores dependientes a su cargo), anticiparon vacaciones a aquellos trabajadores que por miedo no querían incorporarse en su puesto de trabajo (por el contacto estrecho que supone estar en tiendas), los trabajadores de medio jornada que lo desearan podían pasar a jornada completa, implantaron el teletrabajo en oficinas... En cuanto a la línea cash&carry, concedieron prórroga de pago de facturas que vencieran en esos meses de la pandemia, hasta que se volviese a la actividad. Además, se entablaron negociaciones con productores locales (p.e. pescadores y productores de sidra) que tenían mucho excedente (por no poder vender a restaurantes), y se les dio más espacio en sus lineales para poner sus productos a la venta en los supermercados *masymas*.

La cuarta cuestión tratada hace referencia a la mayor aproximación al ciudadano en estos tiempos difíciles, presentando como ejemplo las medidas que Supermercados *masymas* puso a disposición de mujeres maltratadas. Eva afirma que todo comenzó en marzo/abril con la campaña del Ministerio de Igualdad. Supermercados *masymas* ayudó en la difusión de esa campaña con cartelera en tiendas y con videos en las televisiones que tienen en todos sus establecimientos. Además, dieron un paso más tratando de arropar a personas maltratadas (por ejemplo, el personal de *masymas* se ponía a disposición de todas estas personas para hacer la denuncia del maltrato). El objetivo de esta campaña era doble: por una parte, sensibilizar a la población de un problema que en tiempos de pandemia seguía existiendo (más complicado aún con el confinamiento domiciliario al que se estuvo sometido); y por otro lado ayudar a estas personas víctimas de maltrato.

La siguiente cuestión que Guillermina Bastida propuso gira entorno a la colaboración público-privada. Eva afirma que la campaña del maltrato es el



resultado de una colaboración público-privada, y que toda colaboración siempre es bien recibida (“la unión hace la fuerza”). Eva comenta que en el sector retail no suele haber mucha colaboración, aunque actualmente las tendencias indican que sus niveles, tanto público-privada como entre empresas, están aumentando. En la era postcovid la colaboración público-privada va a ser más importante que nunca, por ejemplo, en sectores tan importantes como el primario y el industrial. Resulta fundamental reinvertirse e introducir cambios, buscar entre todos ideas que puedan perdurar en el tiempo. En resumen, hacerlo todo más ecológico y digital.

A continuación, Guillermina hace referencia a la intervención de Miguel Torres (CEO de la familia Torres) en el Congreso AECOC del Gran Consumo, donde éste afirmaba que los valores propios de la empresa familiar son muy coincidentes con la sostenibilidad y la RSC: visión a largo plazo, voluntad de perdurar, consideración por los empleados... Eva está de acuerdo con Miguel, dado que considera que a las empresas familiares les unen unos valores muy arraigados, donde se pueden añadir valores nuevos con el paso del tiempo, pero el compromiso con la sociedad, con los empleados, con el cliente y con el entorno en general están presentes desde el principio. Esto va ligado a la perdurabilidad de la empresa. En las empresas familiares o con una trayectoria larga los valores están por encima de todo. Los valores del abuelo, padres, tíos... es un legado que hay que seguir transmitiendo. Cuando la empresa familiar crece es difícil que calen esos valores, pero son necesarios para mantener una buena cohesión.

Para finalizar la conversación, Guillermina preguntó a Eva sobre las competencias o habilidades que deberían desarrollar aquellos estudiantes que deseen hacer carrera en el ámbito de la RSC/sostenibilidad. Eva afirma que se debe ser buen comunicador, nada conformista, ser proactivo en la búsqueda de nuevas iniciativas, y sobre todo saber trabajar en equipo. La figura del *dirse* no es estar en un departamento aislado, sino que debe tocar toda la empresa, todos los departamentos. Por tanto, esa persona tiene que tener ciertos poderes para poder llegar a toda la organización.