

Llegada de la nueva normalidad: tendencias que definirán el 2021 y siguientes

La pandemia ha cambiado el mundo y sus efectos serán duraderos. En este artículo analizamos algunos factores que los líderes empresariales deberán tener en cuenta a medida que se preparan para la nueva normalidad.

Kevin Sneader y Shubham Singhal



Las empresas han pasado la mayor parte de los últimos nueve meses luchando para adaptarse a circunstancias extraordinarias y, aunque todavía no hemos ganado la batalla contra la Covid-19 a pesar de tener ya vacunas a la vista, hay al menos un poco de luz al final del túnel y la esperanza de que no nos atropelle otro tren.

El año 2021 será de transición. Salvo que se presente una catástrofe inesperada, tanto las personas como las empresas y la sociedad podrán empezar a mirar cómo moldear su futuro en lugar de solo tratar de sobrevivir al presente. La nueva normalidad va a ser distinta; no implicará un regreso a las circunstancias que prevalecían en 2019. De hecho, así como los términos “preguerra” y “posguerra” se usan comúnmente para describir el siglo XX, es probable que las futuras generaciones lleguen a hablar de la época anterior y la época posterior a la Covid-19.

En este artículo identificamos algunas de las tendencias que darán forma a la nueva normalidad. Hablaremos de la manera en la que éstas afectarán la economía global y la sociedad, y de cómo se adaptarán las empresas a la realidad post-pandemia.

Cómo la crisis de la Covid-19 y la recuperación están moldeando la economía global

El regreso de la confianza dispara un repunte del consumo

Hay colas a la salida de las tiendas, pero éstas a menudo obedecen al requisito de mantener una distancia física. Las luces de los teatros están apagadas. Las prendas de la última moda están guardadas en el armario. Si el Museo del Louvre estuviera abierto, la ausencia de turistas podría ofrecer la oportunidad única de tener una vista plena de la Mona Lisa. Como se puede ver en estos ejemplos, los consumidores se han replegado.

A medida que regrese la confianza de los consumidores, también volverá el gasto y algunos sectores vivirán un repunte por el fenómeno conocido como “la revancha del consumidor” o “el gasto de desquite” (*revenge shopping* o *revenge spending*), a medida que se libere la demanda reprimida. Eso es lo que ha ocurrido en todas las recesiones económicas previas. Una diferencia, sin embargo, es que esta vez el sector servicios se ha visto particularmente golpeado. En consecuencia, es probable que la recuperación tenga un mayor impacto en aquellas empresas que cuentan con un componente social como los restaurantes o los lugares de ocio.

Eso no significa que todos los consumidores vayan a actuar de manera uniforme. La encuesta a consumidores más reciente de McKinsey, publicada a finales de octubre, encontró que los países cuyas poblaciones se caracterizan por ser más envejecidas —como Francia, Italia y Japón— son menos optimistas que aquellos con poblaciones más jóvenes, como India e Indonesia. China es una excepción: su población tiende a ser más vieja, pero es notoriamente optimista.

Sin embargo, el caso de China demuestra que estamos ante un asunto aún más amplio. El que fue el primer país en ser golpeado por la Covid-19, también fue el primero en salir de ella. Los consumidores de China se sienten aliviados y gastan en coherencia a ese sentimiento. En la celebración del día de los solteros en China, el 11 de noviembre, las tiendas de ventas online minoristas más grandes del país alcanzaron ventas nunca vistas. Pero no fue un fenómeno impulsado únicamente por esa festividad particular. En la medida en que la recuperación de la industria manufacturera en China empezó a notar sus primeros efectos en septiembre, el gasto de los consumidores también subió en esa época. A excepción de los viajes internacionales, los consumidores chinos han empezado a actuar y a gastar como lo hacían en épocas anteriores a la crisis. Australia también ofrece un panorama esperanzador: con la pandemia bastante controlada, el gasto de los hogares australianos impulsó una tasa de crecimiento mucho más rápida de la esperada —de 3,3 por ciento— en el último trimestre del 2020, y el gasto en bienes y servicios subió un 7,9 por ciento.¹

Cómo de rápida y profunda será la recuperación de la confianza es una pregunta sin respuesta por el momento. A finales de septiembre, por ejemplo, los consumidores estadounidenses encuestados declaraban más optimismo que antes, pero todavía se mostraban precavidos y planeaban comprar menos regalos de Navidad y mantener bajo control los gastos discrecionales.² Solo alrededor de una tercera parte de los consumidores de Estados Unidos había retomado sus actividades fuera del hogar, en comparación con el 81% de consumidores en China, 49% en Francia y solo el 18% en México. Los nuevos confinamientos y, en particular, el desarrollo de las vacunas contra la Covid-19 han afectado y van a seguir afectando esas cifras. La cuestión es que el gasto se recuperará a la misma velocidad a la que la gente vuelva a sentirse segura de moverse, y esas actitudes varían significativamente de país a país.

¹ Jamie Smyth, “Australia’s economy powers out of COVID-19 recession”, *Financial Times*, diciembre 1, 2020, ft.com.

² “Survey: US consumer sentiment during the coronavirus crisis”, diciembre 2020.

El año 2021 será de transición. Salvo que se presente una catástrofe inesperada, tanto las personas como las empresas y la sociedad podrán empezar a mirar cómo moldear su futuro en lugar de solo tratar de sobrevivir al presente.

Los viajes de placer recuperan su dinamismo, pero los viajes de trabajo disminuyen

La gente que viaja por placer querrá volver a hacerlo. Ése ha sido el patrón en China. El presidente de una gran compañía de viajes nos dijo que, a comienzos del tercer trimestre del 2020, el negocio “había vuelto casi a la normalidad” en lo que tenía que ver con el crecimiento. Pero no era del todo normal: los viajes internos estaban al alza, pero los viajes internacionales todavía eran escasos, debido a las restricciones fronterizas relacionadas con la pandemia y a las preocupaciones sobre salud y seguridad. En China la ocupación hotelera y el número de viajeros en los vuelos domésticos estaba por encima del 90 por ciento de los niveles del 2019 a finales de agosto, y durante las vacaciones de la “semana dorada”, en octubre, más de 600 millones de chinos hicieron algún viaje, alrededor del 80 por ciento de la cifra del último año.³ Debido a la confianza en las medidas de salud y seguridad tomadas por el país, los vuelos domésticos casi han vuelto al nivel que tenían antes de la pandemia y los viajes domésticos de lujo están, de hecho, por encima de los niveles anteriores a la Covid-19.

Por definición, los viajes de placer son discrecionales. Los viajes de trabajo, en cambio, no lo son tanto. En el 2018, el gasto en viajes de trabajo alcanzó 1,4 billones de dólares USD, lo cual corresponde a más del 20 por ciento del gasto total en el sector hotelero y de viajes.⁴ El gasto en viajes de trabajo también es responsable de otra gran parte de ganancias: como, por ejemplo, del 70 por ciento de los ingresos globales de los hoteles de lujo. No obstante, durante la pandemia y después de ésta, surgió una pregunta sobre los viajes de trabajo: ¿cuándo, exactamente, son necesarios? La respuesta, casi con absoluta seguridad, es que ya no son tan inevitables como antes. Las

videollamadas y las herramientas de colaboración que permiten el trabajo a distancia, por ejemplo, podrían reemplazar algunas de las reuniones y convenciones presenciales.

Un contexto más amplio también arroja algunas luces sobre el tema. La historia muestra que, después de una recesión, los viajes de negocios tardan más en recuperarse que los viajes de placer. Después de la crisis financiera del 2008-2009, por ejemplo, los viajes internacionales de trabajo tardaron cinco años en recuperarse, en comparación con los dos años que tardaron los viajes internacionales de placer.

Es probable que los viajes de negocios regionales y domésticos se recuperen primero. Algunas empresas y sectores querrán retomar las ventas en persona y las reuniones con clientes tan pronto como puedan hacerlo de manera segura. La presión de la competencia también puede ejercer cierta influencia: en cuanto una empresa retome las reuniones presenciales, sus competidores no querrán quedarse atrás. Aun así, sin embargo, una encuesta realizada a gestores de viajes de negocios puso de manifiesto que éstos esperan que el gasto en viajes de negocios en 2021 solo llegue a la mitad del registrado en 2019.⁵ Aunque los viajes de negocios regresarán a escala y el crecimiento económico global generará una nueva demanda, los ejecutivos del sector piensan que tal vez nunca se recupere el nivel del 2019.

En resumen, los viajes de placer responden a la motivación, muy humana, de explorar y disfrutar, y eso no ha cambiado. De hecho, una de las primeras cosas que la gente hace cuando prospera económicamente es empezar a viajar, primero a destinos cercanos a lugar de residencia y luego más lejos. No hay razón para creer que el aumento en la prosperidad global vaya a retroceder o

³ Annie Bao, “Travel rebounds over China’s national day holiday”, Caixin Global, octubre 9, 2020, [caixinglobal.com](https://www.caixinglobal.com); Monica Buchanan Pitrelli, “More than 600 million people traveled in China during ‘Golden Week’”, CNBC, octubre 9, 2020, [cnbc.com](https://www.cnbc.com); Guang Chen, Will Enger, Steve Saxon y Jackey Yu, “What can other countries learn from China’s travel recovery path?”, octubre 2020.

⁴ World Travel & Tourism Council, [wttc.org](https://www.wttc.org).

⁵ Seth Borko, Wouter Geerts y Haixia Wang, *The travel industry turned upside down: Insights, analysis, and actions for travel executives*, septiembre 2020.

que la curiosidad humana vaya a disminuir. Pero el uso tan efectivo de la tecnología durante la pandemia —sumado a las restricciones económicas que tendrán que afrontar muchas compañías— pueden presagiar el comienzo de un cambio estructural a largo plazo en los viajes de negocios.

La crisis desata una ola de innovación y lanza una nueva generación de emprendedores

Platón tenía razón: la necesidad es, en efecto, la madre de la invención. Durante la crisis de la Covid-19, un área que ha experimentado un crecimiento enorme es la digitalización, que abarca desde la atención al cliente online hasta el teletrabajo, la reinención de la cadena de suministro, el uso de la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático para mejorar los procesos operativos. La medicina también ha cambiado de manera sustancial, gracias a la teleasistencia y a la biofarmacia, que están en pleno desarrollo.

La disrupción crea espacios para los emprendedores y eso es lo que está ocurriendo en Estados Unidos en particular, pero también en otras economías importantes. Reconocemos que se trata de un fenómeno que no vimos venir. Durante la crisis financiera del 2008-2009, la creación de pequeñas empresas decayó y solo aumentó ligeramente durante las recesiones del 2001 y la de 1990-1991. Esta vez, sin embargo, hay un verdadero alud de nuevas empresas pequeñas. Solo en el tercer trimestre de 2020, más de 1,5 millones de empresas nuevas solicitaron un número de identificación tributaria en Estados Unidos, casi el doble de la cifra registrada durante el mismo período de 2019.⁶

Sí, muchos de estos negocios son empresas de una sola persona que podrían perfectamente quedarse de esa manera; pensemos en el chef de un restaurante que se dedicó a atender pedidos a domicilio o en el recién graduado que creó una nueva y atractiva aplicación.

Por eso es intrigante que el volumen de “empresas de alta propensión” (aquellas que tienen más probabilidades de convertirse en empresas con nómina de empleados) que solicitaron el identificador tributario también se haya elevado de manera importante: más de 50 por ciento en comparación con el 2019. Al mismo tiempo, la

actividad del capital de riesgo solo cayó ligeramente en la primera mitad del 2020.

La Unión Europea no ha visto nada parecido a esta reacción, tal vez debido a que su estrategia de recuperación tendió a poner énfasis en la protección de los empleos (y no de los ingresos, como en Estados Unidos). Una vez dicho esto, Francia fue testigo de la creación de 84.000 nuevas empresas en octubre, el nivel más alto registrado en la historia,⁷ y un 20 por ciento más que en el mismo mes del 2019. Alemania también registró un aumento en el nacimiento de nuevas empresas comparado con 2019; lo mismo sucedió en Japón. Gran Bretaña está más o menos en el medio. En una encuesta publicada en noviembre del 2020 y realizada a 1.500 personas que trabajaban por cuenta propia, un 20 por ciento dijo que probablemente dejarían el autoempleo tan pronto como pudiesen.⁸ Al mismo tiempo, no obstante, el número de empresas nuevas registradas en Reino Unido en el tercer trimestre del 2020 creció un 30 por ciento en comparación con 2019, siendo el mayor aumento desde 2012.⁹

En general, la crisis de la Covid-19 ha sido devastadora para las empresas pequeñas. En Estados Unidos, por ejemplo, había un 25,3 por ciento menos de empresas abiertas en diciembre de 2020 que a comienzos del año (el punto más bajo se dio a mediados de abril, cuando esta cifra llegó casi a la mitad).¹⁰ Los ingresos de las empresas pequeñas en Estados Unidos cayeron más de un 30 por ciento entre enero y diciembre del 2020.¹¹ Pero siempre hay que estar atentos a las buenas noticias y la tendencia positiva en el emprendimiento puede ser un buen presagio para el crecimiento del empleo y la actividad económica una vez que empiece la recuperación.

Las mejoras en la productividad impulsadas por la digitalización aceleran la cuarta revolución industrial

Ya no hay vuelta atrás. La gran aceleración en el uso de la tecnología, la digitalización y las nuevas formas de trabajo se va a mantener para siempre. Muchos ejecutivos afirmaron haber avanzado entre 20 y 25 veces más rápido de lo que creyeron posible en procesos como el desarrollo de cadenas de suministro resilientes, la mejora en la seguridad de la información y el aumento en el uso de tecnologías avanzadas en los procesos operativos.¹²

⁶ “Business and industry: Time series/trend charts”, US Census Bureau, diciembre 15, 2020, census.gov.

⁷ Valentina Romei, “Pandemic triggers surge in business start-ups across major countries”, *Financial Times*, diciembre 30, 2020, ft.com.

⁸ “Hours and incomes of self-employed workers stayed low over summer”, LSE, noviembre 10, 2020, lse.ac.uk.

⁹ Andy Bounds y Chris Tighe, “Starting a business in the midst of a pandemic”, *Financial Times*, noviembre 26, 2020, ft.com.

¹⁰ Opportunity Insights Economic Tracker, noviembre 30, 2020, tracktherecovery.org.

¹¹ Gwynn Guilford y Charity L. Scott, “Is it insane to start a business during coronavirus? Millions of Americans don't think so”, *Wall Street Journal*, septiembre 26, 2020, wsj.com.

¹² “How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever: McKinsey Global Survey results”, octubre 2020.

La forma en la que esto afecta a la productividad a largo plazo solo se sabrá cuando se evalúe la información de varios trimestres. Vale la pena señalar, sin embargo, que la productividad de Estados Unidos en el tercer trimestre del 2020 aumentó un 4,6 por ciento, siguiendo un incremento de un 10,6 por ciento en el segundo trimestre, el cual representa la mayor mejora semestral desde 1965.¹³ Pero, aunque es muy importante, la productividad es solo un indicador; la cifra tan impactante de Estados Unidos durante el segundo trimestre se debió en gran parte a las mayores caídas en producción y horas sufridas desde 1947, lo cual no es un precedente muy envidiable.

Ahora bien, en una nota más positiva, hay que decir que en el pasado se necesitó una década o más para que las tecnologías disruptivas pasaran de ser hallazgos geniales a ser motores de la productividad. La crisis de la Covid-19, en cambio, ha acelerado varios años esa transición en áreas tales como la IA y la digitalización, y este proceso ha sido todavía más rápido en Asia. Una encuesta de McKinsey publicada en octubre del 2020 encontró que hoy en día las empresas son tres veces más capaces de realizar al menos el 80 por ciento de sus interacciones con clientes de forma digital,¹⁴ en comparación con lo que sucedía antes de la crisis.

La evolución no siempre ha sido un proceso fluido o elegante: las empresas tienen que esforzarse para implementar o adoptar nuevas tecnologías bajo intensa presión. Como resultado, algunos sistemas son toscos. El desafío a corto plazo, por lo tanto, es pasar de la reacción inmediata a la crisis al desarrollo y estandarización de todo lo que se ha hecho tan bien hasta ahora. Para las industrias de consumo y, en particular, para el sector de ventas al por menor, eso podría significar mejorar los modelos de negocio digitales y multicanal. Para el sector salud, se trata de establecer como norma las opciones virtuales. Para el sector de los seguros, se trata de personalizar la experiencia del cliente. Y para el sector de los semiconductores, se trata de identificar e invertir en productos de próxima generación. Para todo el mundo habrá nuevas oportunidades en el campo de las fusiones y adquisiciones, además de una urgente necesidad de invertir en el desarrollo de nuevas competencias y habilidades.

La crisis de la Covid-19 ha creado un imperativo para que las empresas reconfiguren sus operaciones, y una oportunidad de transformarlas. La productividad será proporcional al grado de transformación.

La crisis de la Covid-19 ha creado un imperativo para que las empresas reconfiguren sus operaciones, y una oportunidad de transformarlas. La productividad será proporcional al grado de transformación.

¹³ "Productivity and costs: Third quarter 2020, revised", US Bureau of Labor Statistics, diciembre 8, 2020, bls.gov.

¹⁴ Laura LaBerge, Clayton O'Toole, Jeremy Schneider y Kate Smaje, "How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever", octubre 2020.

Cómo se están adaptando las empresas a los cambios provocados por la crisis de la Covid-19

Los cambios provocados por la pandemia en el comportamiento de compra transformarán para siempre las empresas de consumo

En nueve de los trece grandes países encuestados por McKinsey, al menos dos tercios de los consumidores afirman que han probado nuevas formas de comprar.¹⁵ Y en los trece, un 65 por ciento o más dicen que su intención es seguir haciéndolo. Esto implica que las marcas que todavía no han encontrado la forma de llegar a los consumidores por nuevos medios, deben ponerse al día rápidamente o quedarán obsoletas para siempre. En los mercados en desarrollo —como Brasil e India, por ejemplo— esperamos que la pandemia acelere las compras digitales, a pesar de arrancar de una base muy baja. Los consumidores de Europa continental han comprado más online, pero no son tan entusiastas como los de Gran Bretaña y Estados Unidos respecto a la idea de continuar haciéndolo.

Concretamente en todo lo que tiene que ver con las ventas al por menor, el paso al modelo de compra online es un cambio real, que seguramente se vaya a mantener en buena parte. Según pronósticos del 2019, se preveía que, en Estados Unidos, la penetración del comercio electrónico llegaría al 24 por ciento en 2024; sin embargo, en julio del 2020 había alcanzado el 33 por ciento de las ventas totales al por menor.¹⁶ En otras palabras, la primera mitad del 2020 fue testigo de un aumento en el comercio electrónico equivalente al de los diez años anteriores.¹⁷ En América Latina, donde la infraestructura de pagos y entregas no es tan sólida, el uso del comercio electrónico se duplicó, pasando de un 5 a un 10 por ciento. En Europa, la adopción digital es casi total (95 por ciento), en comparación con el 81 por ciento al comienzo de la pandemia. En épocas normales, llegar a ese nivel habría tomado entre dos y tres años. Sorprendentemente, los mayores aumentos tuvieron lugar en países que antes habían sido relativamente precavidos en lo que tiene que ver con las compras online. Alemania, Rumanía y Suiza, por ejemplo, tenían las tres tasas más bajas de penetración de ventas online antes de la crisis de la Covid-19; desde entonces, el uso aumentó 28, 25 y 18 puntos porcentuales,

respectivamente; más que en cualquier otro mercado.

Sin embargo, si ahondamos un poco más, encontramos algunos puntos a los que hay que prestarles atención, tales como la notoria falta de lealtad a la marca entre los compradores online. Pero el siguiente dato es tal vez aún más revelador, según una reciente encuesta de McKinsey solo el 60 por ciento de las compañías que venden bienes de consumo declaran estar tan solo moderadamente preparadas para captar las oportunidades que presenta el crecimiento del comercio electrónico.¹⁸ Tal y como nos dijo un ejecutivo, “cuando se trata de venderles directamente a los clientes, en realidad no sabemos por dónde empezar”. Esa preocupación es, sin duda, válida. Las ventas directas al cliente requieren el desarrollo de nuevas habilidades, competencias y modelos de negocio, y de precio. Pero la tendencia es clara: muchos consumidores se están pasando a las compras online. Y para llegar a ellos, las empresas también tienen que pasarse a ese modelo.

Las cadenas de suministro se reequilibran y cambian

Imaginemos un método “justo a tiempo mejorado”, donde el “mejorado” implica “solo en caso de”; es decir, con un manejo del riesgo más sofisticado. La pandemia de la Covid-19 reveló vulnerabilidades en las complejas y complicadas cadenas de suministro de muchas empresas. Cuando un solo país, o incluso una sola fábrica, cierra operaciones, la falta de componentes esenciales acaba con la producción. Nunca más, han jurado los ejecutivos, y eso ha dado comienzo al gran reequilibrio. Se estima que, hasta un cuarto de las exportaciones globales de bienes, 4,5 billones de dólares USD, pueden cambiar al llegar el 2025.

Cuando las empresas empezaron a estudiar cómo funcionaban sus cadenas de suministro, se dieron cuenta de tres cosas. En primer lugar, las disrupciones no son inusuales. Cualquier compañía en particular puede esperar un parón en la producción que dure un mes o más, cada 3,7 años. Esos choques no son, entonces, tan impactantes: son contingencias predecibles cuando se hacen negocios y necesitamos aprender a gestionarlas como cualquier otra eventualidad.

¹⁵ Los países encuestados fueron Brasil, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Suráfrica, España, Reino Unido y los Estados Unidos. Los países en los que menos de dos tercios de quienes respondieron la encuesta ha ensayado nuevas conductas de compra fueron Reino Unido (63 por ciento), Francia (56 por ciento), Alemania (50 por ciento) y Japón (30 por ciento).

¹⁶ Eric Lamarre y Kate Smaje, “Accelerating digital capabilities to recover from the COVID-19 crisis”, julio 21, 2020.

¹⁷ Arun Arora, Hamza Khan, Sajal Kohli y Caroline Tufft, “DTC e-commerce: How consumer brands can get it right”, noviembre 2020.

¹⁸ Ídem.

McKinsey Global Institute estima que más del 20 por ciento de la fuerza laboral mundial podría trabajar fuera de la oficina la mayor parte del tiempo y seguir siendo igual de efectiva.

En segundo lugar, la diferencia de costes entre los países desarrollados y muchos países en vías de desarrollo están desapareciendo. En el sector de la producción, las empresas que adoptan los principios de la llamada Industria 4.0 (es decir, la aplicación de análisis de datos, interacción hombre-máquina, robótica avanzada e impresión en 3-D) pueden compensar la mitad de la diferencia en el coste del trabajo entre China y Estados Unidos. La brecha se cierra todavía más cuando se tiene en cuenta el coste de la rigidez: la optimización end-to-end es más importante que la suma total de los costes de transacción individuales. Ésa es una de las razones por las cuales agencias tales como el Departamento de Defensa de los Estados Unidos están diversificando sus redes de proveedores de artículos esenciales, tales como la fabricación de artículos para el cuidado de la salud y los componentes microelectrónicos.

Y tercero, la mayoría de las empresas no tienen una idea muy precisa de lo que sucede en las partes más bajas de sus cadenas de suministro, donde los subcontratistas y los sub-subcontratistas pueden desempeñar una función pequeña pero esencial. Ése también es el lugar donde se originan la mayoría de las disrupciones, pero dos tercios de las empresas dicen que no pueden confirmar sus acuerdos de continuidad de operaciones con los proveedores que no son de primer nivel. Con el desarrollo de la IA y el análisis de datos, las empresas pueden saber más, auditar y conectarse con todos los eslabones de sus cadenas de valor.

Nada de esto significa que las multinacionales vayan a traer de nuevo a sus mercados nacionales toda o la mayoría de su producción. Hay buenas razones para aprovechar la pericia regional y estar ubicados en un lugar que permita atender mercados de consumo de rápido crecimiento. Pero los temas de seguridad y resiliencia significan que es probable que esas empresas piensen más en los casos de negocio al tomar esas decisiones.

El futuro del trabajo llega antes de lo esperado

Antes de la crisis de la Covid-19, la idea del trabajo a distancia ya flotaba en el aire, pero no estaba avanzando muy rápido. Sin embargo, la pandemia cambió esto y decenas de millones de personas empezaron a trabajar desde sus casas, prácticamente de la noche a la mañana, en una amplia gama de sectores. Por ejemplo, según Michael Fisher, presidente y CEO del Children's Hospital Medical Center de Cincinnati, en todo el 2019 hubo 2.000 consultas de salud en remoto, mientras que en julio del 2020 hubo 5.000 por semana.¹⁹ Fisher cree que las consultas a distancia pueden representar el 30 por ciento de todas las consultas de salud en el futuro. En Japón, menos de 1.000 instituciones ofrecían atención remota en 2018; en julio del 2020, lo hacían más de 16.000.

McKinsey Global Institute (MGI) estima que más del 20 por ciento de la fuerza laboral mundial (la mayoría en empleos muy calificados, en sectores como finanzas, seguros y tecnologías de la información) podría trabajar fuera de la oficina la mayor parte del tiempo y seguir siendo igual de efectiva. Pero no todo el que puede, quiere hacerlo; aun así, ese es un cambio que ocurre una sola vez en varias generaciones. Y está ocurriendo no sólo debido a la crisis de la Covid-19, sino también porque los avances en la automatización y la digitalización lo han hecho posible; el uso de esas tecnologías se ha acelerado durante la pandemia. El CEO de Microsoft, Satya Nadella, comentó en abril del 2020 que “en dos meses hemos visto una transformación digital que, de otra manera, habría tomado dos años”.²⁰

Hay dos desafíos importantes relacionados con la transición al trabajo remoto. Una es decidir la función de la oficina misma, que tradicionalmente era el centro para crear la cultura empresarial y el sentido de pertenencia. Las empresas tendrán que tomar decisiones con respecto a todo: desde las propiedades mismas (¿realmente necesitamos este edificio, esta oficina o este espacio?), pasando por el diseño del lugar de trabajo (¿cuánto espacio hay

¹⁹ “Making a daily ‘to be’ list: How a hospital system CEO is navigating the coronavirus crisis”, *McKinsey Quarterly*, julio 23, 2020.

²⁰ Jared Spataro, “2 years of digital transformation in 2 months”, Microsoft, abril 30, 2020, microsoft.com.

que dejar entre escritorios?) hasta la capacitación y el desarrollo profesional (¿existe algo así como mentoring a distancia?). El regreso a la oficina no debería ser solo un asunto de abrir la puerta. En lugar de eso, debe ser parte de una reconsideración sistemática de lo que la oficina le aporta exactamente a la organización.

El otro desafío tiene que ver con la adaptación de la fuerza laboral a los requisitos de la automatización, la digitalización y otras tecnologías. Éste no solo es el caso de sectores como el bancario y el de las telecomunicaciones; más bien es un desafío que incumbe a todo el mundo, incluso a sectores que no se asocian con el trabajo a distancia. Por ejemplo, los grandes vendedores minoristas están automatizando cada vez más el proceso de pago y entrega de los artículos. Si los cajeros de las tiendas quieren conservar sus empleos, van a tener que aprender nuevas habilidades. En 2018, el Foro Económico Mundial calculó que, para el año 2022, más de la mitad de los empleados iban a necesitar una capacitación significativa o formación en habilidades más cualificadas.

La evidencia muestra que los beneficios de capacitar en nuevas competencias al personal que ya trabaja en la empresa (el llamado “reskilling” o reciclaje profesional), en lugar de dejarlo ir y encontrar nuevas personas, por lo general cuesta menos y trae más beneficios que compensan los costes. Invertir en los empleados también puede fomentar la lealtad, la satisfacción de los clientes y una percepción positiva de la marca.

El desarrollo de la fuerza laboral ya era una prioridad, incluso antes de la pandemia. En una encuesta de McKinsey realizada en mayo del 2019, casi el 90 por ciento de los ejecutivos y directivos entrevistados dijeron que en sus empresas había importantes brechas de talento entre los empleados o esperaban tenerlas en los siguientes cinco años.²¹ Pero solo un tercio dijo que estaban preparados para abordar esa cuestión. Un reciclaje profesional exitoso empieza por saber qué habilidades se necesitan, tanto ahora como en el futuro cercano; ofrecer oportunidades de formación diseñadas especialmente para atender esas necesidades y evaluar lo que funciona y lo que no. Pero algo tal vez más importante es que se requiere el compromiso de los niveles más altos para inculcar una cultura de aprendizaje permanente.

La revolución biofarmacéutica se afianza

El anuncio de varias vacunas prometedoras contra la Covid-19 ha sido una ansiada inyección de buenas noticias. Desarrollar esas vacunas a la escala que necesitamos será un gran reto, pero eso no quita que sea un gran logro.

A diferencia de las vacunas anteriores, muchas de las cuales utilizan una forma inactivada o atenuada de un virus para crear resistencia a la actual Covid-19, las vacunas creadas por Moderna y la asociación entre BioNTech y Pfizer son del tipo ARNm (o ARN mensajero). Esta tecnología llevaba años en desarrollo, pero éstas son las primeras vacunas que han logrado la aprobación de los organismos de regulación. La “m” significa “mensajero” porque las moléculas dan instrucciones genéticas a las células para que creen una proteína que desencadena una respuesta inmune. El cuerpo descompone la molécula ARNm y su lípido portador en unas pocas horas. (La Organización Mundial de la Salud reporta el desarrollo de 60 vacunas probables contra la Covid-19 que ya están avanzando en las pruebas clínicas; pero muchas no utilizan el método ARNm).

De la misma forma en que las empresas han acelerado sus operaciones en respuesta a la crisis de la Covid-19, la pandemia podría ser la plataforma de lanzamiento de una aceleración masiva del ritmo de la innovación médica, en la que la biología hará uso de la tecnología de nuevas maneras. No solo fue posible descubrir la secuencia del genoma de la Covid-19 en unas pocas semanas y no meses, sino que la vacuna se desarrolló en menos de un año, un logro asombroso si tenemos en cuenta que el desarrollo normal de una vacuna muchas veces ha conllevado una década. La urgencia ha creado un ímpetu, pero lo más interesante es la forma en que se ha logrado reunir una inmensa variedad de capacidades, entre ellas, la bioingeniería, la secuenciación genética, la computación, el análisis de datos, la automatización, el aprendizaje automático y la IA.

Los reguladores también han reaccionado con rapidez y creatividad, estableciendo pautas claras y estimulando una colaboración respetuosa. Sin ceder en los requisitos de seguridad y eficacia, han mostrado la velocidad con que pueden reunir y evaluar la información. Si esas lecciones se aplican a otras enfermedades, podrían desempeñar un papel significativo en el establecimiento de las bases para un desarrollo más rápido de los tratamientos.

²¹ “Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps”, febrero 12, 2020.

El desarrollo de las vacunas contra la Covid-19 solo es un ejemplo más del potencial de lo que el MGI llama la “revolución biológica”: biomoléculas, biosistemas, biomáquinas y biocomputadoras. En un informe publicado en mayo de 2020, MGI estimó que el “45 por ciento de la carga patológica mundial se podría abordar con capacidades que son científicamente concebibles hoy día”.²² Por ejemplo, las tecnologías de edición de genes podrían contener la malaria, una enfermedad que mata a más de 250.000 personas al año. Las terapias celulares podrían reparar o, incluso, reemplazar las células y los tejidos dañados. Las nuevas clases de vacunas se podrían aplicar a enfermedades no contagiosas, entre ellas al cáncer y a enfermedades cardíacas.

El potencial de la evolución biológica va mucho más allá de la salud; teóricamente, hasta un 60 por ciento de los aportes físicos a la economía mundial, según MGI, podrían ser producidos por medios biológicos. Entre otros ejemplos están la agricultura (modificación genética para crear cultivos resistentes al calor o las sequías, o para enfrentar condiciones tales como la deficiencia de la vitamina A), la energía (microbios genéticamente producidos para crear combustibles biológicos) y los materiales (seda de araña artificial y tejidos que se autorreparan). Estas y otras aplicaciones viables a través de la tecnología actual podrían crear miles de millones de dólares en impacto económico a lo largo de la próxima década.

La reestructuración de carteras se acelera

La crisis de la Covid-19 ha provocado reacciones distintas e incluso dramáticas, y algunas industrias han logrado despegar, pero otras han sufrido grandes pérdidas; este efecto ha supuesto una reorganización de normas históricas. Cuando la economía se instale en su nueva normalidad, es de esperar que se reduzcan esas diferencias entre sectores, y que haya industrias que regresen más o menos a posiciones previas. Lo que no resulta tan obvio es cómo cambiarán las dinámicas de cada sector. En recesiones anteriores, los fuertes se fortalecían con la crisis y los débiles solo se debilitaban más y cerraban o eran comprados. La diferencia definitiva era la resiliencia: la capacidad no solo de absorber los golpes, sino de utilizarlos para crear ventajas competitivas. A lo largo de una década, las empresas pueden esperar pérdidas del 42 por ciento de las ganancias de un año a causa de disrupciones.²³

En octubre de 2020, McKinsey evaluó a 1.500 empresas de acuerdo con la “puntuación Z”, que mide la probabilidad de una bancarrota. A mayor puntaje, más fuerte la posición financiera de la empresa. La investigación encontró que el 20 por ciento de las empresas que estaban arriba (las “resilientes emergentes”) y que habían mejorado sus puntuaciones Z durante la actual recesión, habían aumentado sus ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, en 5 por ciento; las otras habían perdido un 19 por ciento.²⁴ Tal y como muestra la evidencia, las resilientes emergentes se están alejando del lote.

Esto implica que hay un premio a la resiliencia después de la recuperación. Las personas que más rinden no se van a quedar de brazos cruzados; en lugar de eso, tal como ha ocurrido en recesiones anteriores, van a buscar formas de aumentar sus fortalezas; por ejemplo, a través de fusiones y adquisiciones. Es por eso que esperamos ver un ajuste importante de carteras, a medida que las empresas que tienen un balance financiero saludable busquen oportunidades en un contexto de activos rebajados y valoraciones más bajas. De hecho, eso ya puede estar sucediendo: los acuerdos empezaron a repuntar a mediados de año.

Un segundo factor que inclina las posibilidades en favor de la reestructuración de las carteras es la disponibilidad de capital privado. Las compañías con un propósito especial de compra (SPAC, por sus siglas en inglés), que se fusionan con otra empresa para salir a bolsa, están viviendo un momento de esplendor desde el 2020, tal y como señaló McKinsey recientemente.²⁵ Durante agosto de 2020 fueron responsables de 81 de las 111 ofertas públicas iniciales de Estados Unidos.

Mucho más importante es el capital privado (PE). A nivel global, las compañías de capital de inversión están sentadas sobre casi 1,5 billones de dólares USD de “polvo seco”: capital no asignado que está disponible para ser invertido. La crisis de la Covid-19 ha causado algunos estragos, con una caída del 12 por ciento en el valor global de las transacciones, en comparación con los primeros tres trimestres del 2019, y una disminución de un 30 por ciento en el número de transacciones.²⁶

²² “The Bio Revolution: Innovations transforming economies, societies, and our lives”, McKinsey Global Institute, mayo 13, 2020.

²³ “Risk, resilience, and rebalancing in global value chains”, McKinsey Global Institute, agosto 6, 2020.

²⁴ Cindy Levy, Mihir Mysore, Kevin Sneader y Bob Sternfels, “The emerging resilient: Achieving ‘escape velocity’”, octubre 6, 2020.

²⁵ Kurt Chauviere, Alastair Green y Tao Tan, “Earning the premium: A recipe for long-term SPAC success”, septiembre 23, 2020.

²⁶ Alex Lynn, “Asia’s dealmakers spend big during pandemic, get little back”, PEI Media, noviembre 23, 2020, privateequityinternational.com.

Por otro lado, la captación de fondos a nivel global se ha mantenido fuerte —348,5 miles de millones de dólares USD a lo largo de septiembre del 2020, a la par con los cinco años anteriores— y las transacciones en Asia han llegado a duplicarse.²⁷ La industria del capital de inversión tiene la reputación de nadar contra corriente y hacer transacciones en épocas difíciles. Y la historia está de su lado: los retornos sobre las inversiones de capital hechas durante recesiones globales tienden a ser mayores que los de las realizadas en buenos tiempos. Si miramos el conjunto, no creemos que la industria del capital de inversión vaya a quedarse con su polvo seco por mucho más tiempo; sencillamente va a haber muchas oportunidades nuevas de inversión.

Verde, con un toque de marrón, es el color de la recuperación

En todo el mundo se reconocen cada vez más los costes derivados de la contaminación, y los beneficios de la sostenibilidad ambiental. China, algunos de los países del Golfo Pérsico e India están invirtiendo en energía limpia a una escala que habría parecido improbable hace incluso una década. Europa, incluyendo al Reino Unido, está unida en la misión de abordar el cambio climático. Estados Unidos está haciendo una transición para alejarse del carbón y está innovando en una amplia gama de tecnologías limpias, como baterías, nuevos métodos de captura de carbono y vehículos eléctricos.

Durante la crisis financiera del 2008-2009, los gobiernos lanzaron importantes programas de estímulo, pero pocos de éstos incorporaban acciones relacionadas con el clima o ambientales. Esta vez es distinto. Muchos países (aunque de ningún modo todos) están usando sus planes de recuperación para impulsar y priorizar políticas ambientales ya existentes:

- La Unión Europea planea dedicar cerca del 30 por ciento de su plan de 880 miles de millones de dólares USD para combatir la crisis de la Covid-19 a medidas relacionadas con el cambio climático, entre ellas la expedición de al menos 240 miles de millones de dólares USD en “bonos verdes”.
- En septiembre de 2020, China se comprometió a reducir a cero sus emisiones netas de carbono para el año 2060.
- Japón se ha comprometido a ser neutral en carbono para el año 2050.

- El Green New Deal de Corea del Sur, que forma parte de su plan de recuperación económico, invierte en infraestructura y tecnología más limpias, con la meta de alcanzar cero emisiones netas para el año 2050.
- Mientras realizaba su campaña, el recién investido presidente de los Estados Unidos Joe Biden se comprometió a invertir 2 billones de dólares USD en energía limpia relacionada con el transporte, la energía y la construcción.
- Canadá está vinculando la recuperación a metas relacionadas con el clima.
- Nigeria planea eliminar gradualmente los subsidios a los combustibles fósiles e instalar sistemas de energía solar para cerca de 25 millones de personas.
- Colombia está sembrando 180 millones de árboles.

El imperativo para las empresas es claro en dos frentes. Primero, las empresas deben responder a las preocupaciones de los inversionistas sobre la sostenibilidad. Es posible, aunque es una especulación, que la crisis de la Covid-19 presagie lo que puede ser una crisis climática: sistémica, de rápido avance, de amplio cubrimiento y global. Hay razones, entonces, para que las empresas tomen medidas para limitar sus riesgos climáticos; por ejemplo, haciendo que sus inversiones de capital sean más resilientes al clima o diversificando sus cadenas de suministro.

De forma más significativa, las oportunidades de crecimiento que presenta una economía verde pueden ser sustanciales. BlackRock, una compañía mundial de inversión con cerca de 7 billones de dólares USD en activos bajo su control, comentó en su *2021 Global Outlook* que, “contrario al consenso anterior”, se estima que el cambio a la sostenibilidad “ayudará a ampliar los retornos” y que “el cambio tectónico hacia la inversión sostenible se está acelerando”.²⁸ Las oportunidades de crecimiento verde abundan en varios sectores tales como el de la energía, la movilidad y la agricultura. Así como las empresas de la economía digital impulsaron los retornos del mercado de valores en las últimas dos décadas, las empresas de tecnología verde pueden desempeñar ese mismo papel en las décadas por venir.

²⁷ Alex Lynn, “Covid-19 adds fuel to India’s private equity explosion”, PEI Media, noviembre 30, 2020, privateequityinternational.com; Carmela Mendoza, “Flight to familiarity intensifies with fewer funds”, PEI Media, octubre 19, 2020, privateequityinternational.com.

²⁸ Philipp Hildebrand et al., *2021 Global Outlook*, BlackRock, 2020, blackrock.com.

Cómo la crisis de la Covid-19 puede cambiar la sociedad

Los sistemas de salud hacen un balance... y hacen cambios

Reformar los sistemas de salud es difícil. Aunque es necesario ser precavidos cuando hay vidas humanas de por medio, una consecuencia es que, con frecuencia, la modernización es más lenta de lo que debería ser. Los aprendizajes producidos por las experiencias asociadas con la Covid-19 pueden mostrar la forma de crear sistemas de salud más fuertes en la post-pandemia.

Pensemos en el caso de Corea del Sur. Cuando el virus conocido como MERS por sus siglas en inglés (síndrome respiratorio de Oriente Medio), atacó en el año 2015 — y produjo la muerte de 38 coreanos—, el gobierno recibió muchas críticas por no haber respondido bien a las circunstancias. Como resultado, tomó medidas para mejorar su preparación en la gestión de una pandemia, de modo que estaba listo cuando estalló la crisis de la Covid-19 en enero de 2020. La realización de pruebas masivas, así como el rastreo de contactos y las medidas de confinamiento empezaron casi de inmediato. Y funcionó. Aunque el país empezó a ver un aumento significativo de los casos nuevos en diciembre, menos de 1.000 surcoreanos murieron por causa de la Covid-19 en todo el 2020.

Sin duda, los gobiernos de todo el mundo crearán grupos de trabajo especializados, harán investigaciones y crearán comisiones para analizar sus acciones relacionadas con la crisis de la Covid-19. La clave es ir más allá de la tentación de simplemente asignar culpas (o atribuirse méritos). En lugar de eso, hay que encaminar los esfuerzos a pensar, haciendo énfasis en la idea de convertir las dolorosas lecciones de la covid-19 en medidas efectivas.

Estar mejor preparados para la próxima pandemia, tanto a nivel nacional como internacional, tiene que ser una prioridad. Con demasiada frecuencia se menosprecian las inversiones en prevención y capacidad de la salud pública. La experiencia de la Covid-19 demuestra lo costosa, tanto en vidas como en medios de subsistencia, que puede ser esa idea. Una infraestructura de salud pública mejorada y la modernización de los sistemas de salud, entre otros, el uso amplio de la telemedicina y la salud virtual, son dos áreas en las que hay que trabajar.

Las empresas también tendrán una función. Los empleadores deben aprovechar la oportunidad para aprender de la pandemia sobre cómo rediseñar los lugares de trabajo, cómo crear ambientes profesionales más sanos y cómo invertir de forma efectiva en la salud de los empleados.

A medida que la pandemia se vaya desvaneciendo, los gobiernos tendrán que encontrar la forma de enfrentar sus dificultades fiscales. Aunque las tasas de interés están, por lo general, bajas, eso podría implicar subir impuestos o recortar el gasto, o los dos.

La resaca empieza a medida que los gobiernos encaran la creciente deuda

La escala de la respuesta fiscal a la crisis de la Covid-19 ha sido inédita y tres veces mayor que la que se vio durante la crisis financiera de 2008-2009. Solo en el G-20, se estima que los paquetes fiscales suman más de 10 billones de dólares USD. Pocos cuestionan las razones humanitarias y económicas para una acción tan fuerte, pero incluso en una época de tasas de interés bajas, el ajuste de cuentas puede ser doloroso.

En febrero de 2020, Janet Yellen, elegida por Joe Biden para dirigir la secretaría del Tesoro, dijo que “la senda que ha seguido la deuda de Estados Unidos es totalmente insostenible con los impuestos y los planes de gasto actuales”.²⁹ Desde entonces, el gobierno federal de Estados Unidos ha asignado billones en aliviar la crisis causada por la Covid-19. Esto ha puesto al país en un nuevo territorio fiscal, en el cual la deuda pública proyectada es más grande que la economía en el año fiscal 2021; es la primera vez que esto sucede desde poco después de la Segunda Guerra Mundial.

Canadá está proyectando un déficit de 343 mil millones de dólares canadienses—un aumento de más del 1.000 por ciento con respecto al déficit en el 2019—, lo cual pone la deuda nacional por encima del billón de dólares canadienses por primera vez en la historia. En China, los estímulos fiscales de 500 mil millones de dólares USD elevarán el déficit fiscal del país a una cifra récord de 3,6 por ciento del PIB. En el Reino Unido, la deuda subió a más de 2 billones de libras, un récord y más del cien por ciento del PIB. En la eurozona, la suma de los déficits presupuestales en octubre representaba el 11,6 por ciento del PIB, en comparación con el 2,5 por ciento en el primer semestre del 2020; la deuda total alcanzó un récord de un 95 por ciento del PIB. Esto parece comparativamente insignificante si pensamos en Japón, que tiene la relación deuda-PIB más alta del mundo, con más del 200 por ciento. Y aunque los repagos por cuenta de la deuda de 73 países pobres fueron congelados, las obligaciones siguen ahí.

A medida que la pandemia se vaya desvaneciendo, los gobiernos tendrán que encontrar la forma de enfrentar sus dificultades fiscales. Aunque las tasas de interés están, por lo general, bajas, eso podría implicar subir impuestos o recortar el gasto, o los

dos. El hecho de hacerlo podría disminuir el ritmo de la recuperación y disparar una reacción política. Pero los altos niveles de deuda pública conllevan sus propios costes, ya que reducen la deuda privada y limitan los recursos disponibles cuando los gobiernos tienen que cumplir con los pagos de su deuda.

Aunque algunas medidas provisionales —tales como la mejora de las operaciones del gobierno, la monetización de los activos y la reducción de las filtraciones fiscales— pueden ser útiles, la respuesta a largo plazo es crecimiento y productividad. Así fue básicamente como Estados Unidos logró reducir su deuda nacional de 118 por ciento del PIB en 1946 a menos de 31 por ciento en 1981.³⁰ Para promover el crecimiento se necesitará una regulación alentadora, fuerzas laborales bien capacitadas y la continua difusión de las tecnologías. Pero, sobre todo, se necesitarán individuos, empresas y gobiernos que estén dispuestos a acoger el cambio.

Pagar la deuda no es una cosa emocionante, pero si queremos tener estabilidad económica —y ser justos con las futuras generaciones— es algo que debe tomarse en serio y no dejarse para mañana.

El capitalismo de las partes interesadas llega a la madurez

La idea de que las empresas deben tratar de atender los intereses de los consumidores, los proveedores, los trabajadores y la sociedad, así como de los accionistas, no es nueva. El fabricante de la conocida marca de chocolates americanos Milton S. Hershey lo expresó de esta manera hace más de un siglo: “El emprendimiento es una cuestión de servicio a la humanidad”. En 1759, el filósofo más importante del capitalismo, Adam Smith, escribió en *La teoría de los sentimientos morales* que el individuo “también es consciente de que sus propios intereses están conectados con la prosperidad de la sociedad, y que la felicidad, y tal vez la preservación de su existencia, depende de la preservación de esta”.³¹ Más aun, el propio mercado libre ha sido una fuerza social positiva, que ha alimentado el crecimiento económico que, a su vez, ha producido importantes avances en salud, longevidad y prosperidad general en todo el mundo.

²⁹ “Debt, inequality and the coronavirus: A conversation with former Fed Chair Janet Yellen and the World Bank’s David Malpass”, Marketplace, febrero 4, 2020, marketplace.org.

³⁰ Kimberly Amadeo, “US national debt by year compared to GDP and major events”, Balance, octubre 9, 2020, thebalance.com.

³¹ Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Londres, Reino Unido: A. Millar, 1759.

No obstante, existe una amplia desconfianza en las empresas, tal como lo han mostrado varias encuestas y elecciones. Ahí es donde entra el capitalismo de las partes interesadas o *stakeholder capitalism*, como un puente entre las empresas y las comunidades de las que forman parte. La crisis de la Covid-19 ha resaltado la interconexión de las empresas y la sociedad. “Va a ser un verdadero punto de inflexión”, dice Rajnish Kumar, presidente del Banco Estatal de la India,³² “y lo que aprendamos de este proceso no debe desaprovecharse”.

El creciente protagonismo de la noción del capitalismo de las partes interesadas es más que solo discurso (aunque hay que reconocer que todavía hay mucho que hablar). Por ejemplo, las compañías que se certifiquen como “Empresas B” están obligadas por ley a considerar en sus decisiones los intereses de todas las partes interesadas, y esto incluye el cambio de sus estructuras de gobierno para ese fin. En 2007 se certificaron las primeras “B Corporations”; ahora hay más de 3.500.

Nada de esto significa que las empresas no deban tratar de buscar ganancias. Tal como anotaban algunos de nuestros colegas recientemente, “existe un término para definir una compañía impulsada por las mejores intenciones pero que no produce dinero: fallecida”.³³ En lugar de eso, todo esto representa un argumento para impregnar las ganancias —un indicador que se puede medir con facilidad— con un sentido de propósito, algo que los humanos buscamos de forma natural.

No creemos que haya un conflicto entre esas dos cosas. En un estudio que analizó 615 empresas estadounidenses cotizadas de mediana y gran capitalización desde 2001 hasta 2015, el MGI encontró que aquellas con una visión a largo plazo —un elemento clave del capitalismo de las partes interesadas— superaron al resto en ganancias, ingresos, inversión y crecimiento del empleo. Y una encuesta global de McKinsey realizada en febrero del 2020 puso de manifiesto que la mayoría de los ejecutivos y profesionales encuestados dijeron que creían que los programas ambientales, sociales y de gobernanza ya creaban valor a corto y medio plazo y que lo harían todavía más en un plazo de cinco años.

En el capitalismo de las partes interesadas no se trata de ser el más consciente ni de esquivar a molestos activistas. Se trata de construir la confianza —llamémosla el “capital social”— que las empresas necesitan para seguir haciendo negocios. Y se trata de reconocer que crear valor a largo plazo para los accionistas requiere algo más que centrarse solo en los accionistas.

En marzo de 2020, algunos de nuestros colegas de McKinsey afirmaron que la crisis de la Covid-19 podía ser el “imperativo de nuestro tiempo”.³⁴ Un mes después comentamos que podría producir una “inmensa reestructuración del orden económico y social”.³⁵ Hoy nos mantenemos en esas afirmaciones. La pandemia de la Covid-19 ha sido una catástrofe económica y humana, y está lejos de terminar. Pero con el comienzo de la vacunación, es posible ser moderadamente optimista acerca de que la próxima normalidad surgirá durante este año o el siguiente.

Y creemos que, en cierta forma, esa normalidad puede ser mejor. Con un buen liderazgo, tanto de parte de las empresas como de los gobiernos, los cambios que describimos —en productividad, crecimiento verde, innovación médica y resiliencia— pueden constituir bases duraderas para el largo plazo.

Sobre los autores:

Kevin Sneader

Director global, Nueva York

Shubham Singhal

Socio senior, Detroit

Diseñado por McKinsey Global Publishing

Copyright © 2021 McKinsey & Company. Derechos reservados.

³² “How the State Bank of India is learning from crisis”, *McKinsey Quarterly*, julio 24, 2020.

³³ Vivian Hunt, Bruce Simpson y Yuito Yamada, “The case for stakeholder capitalism”, noviembre 12, 2020.

³⁴ Sven Smit, Martin Hirt, Kevin Buehler, Susan Lund, Ezra Greenberg y Arvind Govindarajan, “Safeguarding our lives and livelihoods: The imperative of our time”, marzo 23, 2020.

³⁵ Kevin Sneader y Shubham Singhal, “Beyond coronavirus: The path to the next normal”, marzo 23, 2020; Kevin Sneader y Shubham Singhal, “The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal”, abril 14, 2020.