



# Repercusiones de la COVID-19 en la próxima década.

Comunicado sobre Visión 2050

# Índice

**Un vistazo a la realidad latinoamericana** | 3

**Contexto** | 5

**Introducción: ¿De qué color es el cisne?** | 6

## ① **Qué ha revelado la COVID-19** | 7

1. Nuestra dependencia del crecimiento económico | 7
2. Altos niveles de desigualdad dentro de los países y entre estos | 8
3. Debilidad de las normas y las instituciones de coordinación y colaboración | 8
4. Déficit de inversión en sistemas sanitarios, investigación científica y preparación | 9
5. Excesiva atención de las empresas a la eficiencia y el valor a corto plazo | 10

## ② **Cómo podría influir la COVID-19 en la próxima década** | 11

1. Interacción de la COVID-19 con las brechas socioeconómica, política y cultural | 11
2. Aceleración de las tendencias existentes | 13
3. Qué propiciará y qué frenará la COVID-19 | 14

## ③ **Cuestión de equidad: aprender de la historia para recuperarse de manera más equitativa tras la crisis** | 15

## ④ **Una oportunidad para replantear el capitalismo: el papel de las empresas** | 16

**Conclusión** | 20

# Un vistazo a la realidad latinoamericana

**América Latina es una región que a través de toda su historia se ha enfrentado a diversas problemáticas económicas, sociales y ambientales como la pobreza y la desigualdad, la inestabilidad económica, el cambio climático, entre muchas otras; y aunque ha logrado avances en algunas, ha desmejorado en otras. La llegada de la pandemia del Covid-19 a la región se da en un contexto de descontento social generalizado, evidente en las protestas que se presentaron en varios países a finales del 2019, a lo que se le sumaron bajas en los precios del petróleo y de productos primarios de los cuales muchos países todavía dependen económicamente. La reducción de la demanda, y por ende de las exportaciones a China, Europa y Estados Unidos pesará mayormente en las economías de América del Sur.**

Por otra parte, las medidas restrictivas que han adoptado los gobiernos para combatir el virus han conllevado a la suspensión de la productividad interna de los países, y también a fuertes impactos negativos en la industria, el turismo y los servicios basados en el contacto interpersonal, lo que también conlleva a un fuerte aumento en el desempleo. De hecho, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que en el 2020 la economía de América Latina y el Caribe se contraerá en un 5,2%, y ha advertido que incluso ante el escenario de una rápida recuperación, la región se enfrenta ante lo que posiblemente será otra década perdida para el 2015-2025.<sup>A</sup>

Generalmente, cuando se presentan estas emergencias excepcionales, los países latinoamericanos buscan medidas de financiamiento que incluyen políticas de austeridad o endeudamiento. Sin embargo, dado a que en parte el efecto en el PIB se debe a que se ha parado la actividad económica, estas políticas pueden afectar las calificaciones de riesgo del país, haciendo la inversión en este menos atractiva; por otro lado, los niveles de endeudamiento de algunos países de por sí ya son muy altos, dificultando aún más su acceso a nuevos fondos; algunos economistas consideran que las naciones que mejor saldrán de esta crisis serán aquellas que sean capaces gestionar más efectivamente su deuda.<sup>B</sup>

Adicionalmente, gran parte de los sistemas de salud de Latinoamérica son débiles y pueden colapsar con muchos menos casos de coronavirus de los que se han presentado en otros países, además están segregados de tal forma que el acceso y la calidad de los servicios recibidos son mucho mejores para quienes los pueden costear. Estas condiciones no son las adecuadas para enfrentar una amenaza como la del Covid-19, sin embargo no sorprende ya que el gasto público de la región en el sector salud está lejos del 6% del PIB que recomienda la organización Panamericana de la Salud (OPS) para reducir las inequidades y aumentar la protección financiera en el marco del acceso y la cobertura universal.<sup>C</sup>

La desigualdad social percibida en esta fragmentación de los sistemas de salud también es una de las principales problemáticas de la región. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el 2019 América Latina era la región más desigual del mundo. Consecuentemente, los efectos del desempleo afectarán de manera desproporcionada a los pobres y a los estratos vulnerables de ingresos medios. Esto podría forzar a las personas hacia el empleo informal que ya era alto antes de la crisis. En el 2018, la Organización internacional del Trabajo (OIT) indicó que la informalidad era del 53,8% en América Latina y el Caribe, incluyendo la agrícola y la no



agrícola.<sup>D</sup> Igual de alarmante son las estimaciones de la OIT que suponen que hasta el segundo trimestre del 2020 se perderá, en comparación con la situación anterior a la epidemia, 10,5 % de horas de trabajo en la región, lo que equivale a entre 25 y 31 millones de empleos a tiempo completo.<sup>E</sup>

En general hay mucha incertidumbre respecto a qué tan

grande será realmente el impacto de la pandemia y que cambios permanentes traerá consigo; ya se han acelerado tendencias como la digitalización y la mayor dependencia de la tecnología, y en este contexto desde el sector privado debemos ver también las oportunidades que trae consigo la coyuntura actual de encaminar nuestros esfuerzos hacia la sostenibilidad.

Como miembros latinoamericanos de la red global del WBCSD estamos comprometidos con el desarrollo sostenible de nuestros países, y apalancados en la hoja de ruta de la iniciativa Visión 2050 desarrollada por nuestra casa matriz, acompañaremos a las empresas en este camino afrontando los desafíos que se presenten en las décadas venideras.



Chile



Costa Rica



Argentina



Colombia



El Salvador



Ecuador



Guatemala



Mexico



Uruguay



Peru



Panama



Nicaragua

<sup>A</sup> <https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/04/17/tr041620-transcript-of-april-2020-western-hemisphere-department-press-briefing>

<sup>B</sup> <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52397020>

<sup>C</sup> [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45337/6/S2000264_es.pdf)

<sup>D</sup> [https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_654969/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_654969/lang--es/index.htm)

<sup>E</sup> <https://forbes.co/2020/05/01/economia-y-finanzas/la-oit-alerta-de-grave-amenaza-a-los-medios-de-subsistencia-en-america-latina/>

# Contexto

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

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

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

forma en que habían cambiado los planteamientos y las prioridades en materia de sostenibilidad en distintas partes del mundo.

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

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

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

En este informe:

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

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

# Introducción: ¿De qué color es el cisne?

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

**Nassim Nicholas Taleb**

*El cisne negro*

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

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

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

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

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

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

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

contribuya a agilizar la transición a un mundo en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta.

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

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

<sup>1</sup> Un cisne negro es un suceso atípico muy improbable que tiene un impacto desproporcionado.

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

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

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

# ① Qué ha revelado la COVID-19

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

## 1. NUESTRA DEPENDENCIA DEL CRECIMIENTO ECONÓMICO



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

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

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

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

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



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

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

Tanto en los países desarrollados

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

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

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



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

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

Excepción parcial ha sido la denominada "diplomacia de las mascarillas" de China,<sup>8</sup> aunque la mala prensa sobre la retirada de mascarillas y tests que resultaron defectuosos, así como sobre la

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

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

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

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

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

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



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



A principios de 2002 fue el SARS. Unos años más tarde, el MERS, y ahora este".<sup>9</sup> De hecho, entre 2011 y 2018, la Organización Mundial de la Salud sometió a seguimiento 1483 brotes epidémicos en 172 países.<sup>10</sup> Como afirma Michael Liebreich: "Deberíamos haber actuado como si hubiese una amenaza de pandemia cada tres o cuatro años, porque esa es la realidad".<sup>11</sup> Además, el riesgo de pandemias y epidemias zoonóticas está aumentando a consecuencia de la deforestación, el cambio climático, urbanización y la interconexión mundial.<sup>12</sup> En enero, David Quammen escribía: "Talamos los árboles, matamos o enjaulamos a los animales y los enviamos a

mercados. Alteramos los ecosistemas y despojamos a los virus de sus anfitriones naturales. Cuando eso ocurre, buscan un nuevo anfitrión. Y, normalmente, lo encuentran en nosotros".<sup>13</sup>

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

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

El déficit de inversión en los sistemas de salud es, ciertamente, un factor que ha agravado la situación en muchos países: aunque el gasto mundial en salud lleva creciendo más que el conjunto de la economía desde 2000, el ritmo de incremento –en especial del gasto público– ha registrado una fuerte caída desde 2010 (en comparación con la década anterior) a consecuencia de los programas de austeridad adoptados por muchos gobiernos tras la crisis económica de 2007-2008.<sup>14</sup> (El caso de Estados Unidos demuestra sobradamente que un elevado gasto per cápita en atención sanitaria no constituye, en sí mismo, garantía alguna de buenos resultados). Los estudios científicos que podrían brindar información para mejorar la planificación y evaluación de los riesgos también han tenido problemas para conseguir suficiente financiación. Se calcula que existen 30.000 coronavirus en animales, pero no sabemos cuántos podrían contraer las personas porque no se ha realizado ningún estudio al respecto.<sup>15</sup>

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

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

<sup>10</sup> [https://apps.who.int/gpmb/assets/annual\\_report/GPMB\\_annualreport\\_2019.pdf](https://apps.who.int/gpmb/assets/annual_report/GPMB_annualreport_2019.pdf)

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

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

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

<sup>14</sup> [https://www.who.int/health\\_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1](https://www.who.int/health_financing/documents/health-expenditure-report-2019.pdf?ua=1)

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

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



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

Esta situación plantea un problema, ya que

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

Un interés excesivo en la maximización del valor económico a corto plazo y una acumulación exagerada de deuda empresarial causada por el mantenimiento de tipos de interés bajos han dejado a muchas empresas en una mala posición para hacer frente a una crisis económica como la provocada

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

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

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

<sup>16</sup> [https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article\\_inline](https://hbr.org/2019/01/rethinking-efficiency?mod=article_inline)

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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



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



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



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



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



## 2. ACELERACIÓN DE LAS TENDENCIAS EXISTENTES

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



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



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



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



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

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

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

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

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

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

### 3. QUÉ PROPICIARÁ Y QUÉ FRENARÁ LA COVID-19

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

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

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

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

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

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

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

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

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

inestabilidad e incluso a la violencia.

Las decisiones adoptadas por los gobiernos a raíz de la crisis económica 2007-2008 sembraron la semilla de una reacción populista en la segunda mitad de la década de 2010 porque generaron una enorme sensación de injusticia: quienes habían provocado la crisis fueron rescatados y sus salarios pronto volvieron a ser los de antes, mientras que quienes fueron inocentes observadores pagaron el precio con una década de austeridad fiscal y sueldos congelados. Un sondeo de Ipsos

realizado en 2019 en 27 países concluía que un 70 % de las personas encuestadas creía que la economía de su país favorecía a los ricos y poderosos.<sup>29</sup> Este dato concuerda con muchas otras encuestas realizadas anteriormente a lo largo de la década.

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

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



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

<sup>29</sup> [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist\\_and\\_nativist\\_sentiment\\_in\\_2019\\_-\\_global\\_advisor\\_report\\_-\\_gb.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-09/populist_and_nativist_sentiment_in_2019_-_global_advisor_report_-_gb.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## LAS 3R EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19

Algunas organizaciones han publicado marcos y principios para orientar a las empresas sobre cómo responder de manera responsable a la emergencia provocada por la COVID-19.<sup>32</sup>

Estas directrices hacen hincapié en ayudar a las partes

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

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

financiera.<sup>34</sup> El modelo de compra y producción "just-in-time" podría dar paso en cierto modo a un sistema con existencias de reserva ("just-in-case") y diversidad tanto de proveedores como de clientes. Para otras, exigirá la formulación y aplicación de nuevos modelos de negocio concebidos para una era de reducción de la presencia física y la expansión digital.

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

Sea como fuere, en el caso de las empresas cotizadas, los programas de recompra de acciones, reparto de dividendos y retribuciones se someterán casi con toda seguridad a un mayor escrutinio a consecuencia de la pandemia. Y lo mismo ocurrirá con los regímenes fiscales: algunos gobiernos ya han indicado que no ayudarán a las empresas que tengan su domicilio en paraísos fiscales.

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

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

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

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

## RECONSTRUIR MEJOR

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

estímulo promuevan una transición justa a una economía con menos emisiones de dióxido de carbono<sup>35</sup> y, sin duda, surgirán muchas más en los próximos meses. Todo esto exigirá apoyo, ambición colectiva y liderazgo.

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

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

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



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

## POTENCIAR EL CAPITALISMO DE LAS PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDER CAPITALISM)

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

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

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

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

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

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

### 3. Salarios e incentivos:

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

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

# Conclusión

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

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

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

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



## AGRADECIMIENTOS

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

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

### COORDINADORES

WBCSD: Julian Hill-Landolt

Volans: Richard Roberts

## SOBRE A VOLANS

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

[www.volans.com](http://www.volans.com)

## ACERCA DEL WBCSD

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

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

Juntos, somos el principal vehículo de expresión de las empresas en materia de sostenibilidad, unidos por la visión de un mundo en el que más de 9.000 millones de personas puedan vivir dignamente dentro de los confines del planeta en 2050.

Síguenos en [Twitter](#) y [LinkedIn](#)

[www.wbcسد.org](http://www.wbcسد.org)

## AVISO LEGAL

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

### Copyright

Copyright © WBCSD, mayo de 2020.

**World Business Council  
for Sustainable Development**

Maison de la Paix  
Chemin Eugène-Rigot 2B  
CP 2075, 1211 Geneva 1  
Suiza  
[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

