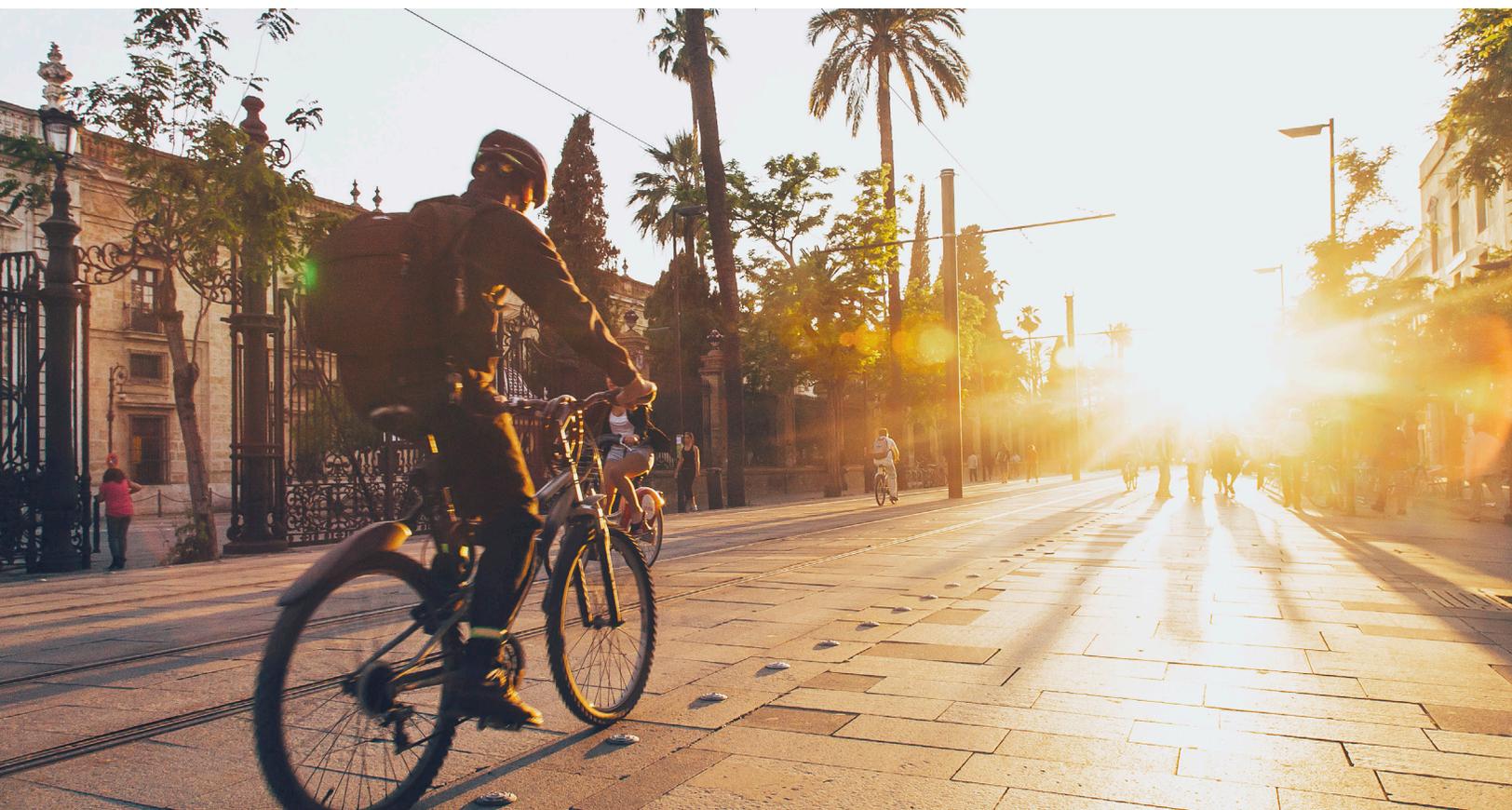


España post COVID-19: de la resiliencia a la reinención

La COVID-19 va a tener un profundo impacto en la economía española y en la supervivencia de las empresas. Superar la pandemia exige un esfuerzo coordinado sin precedentes de los sectores público y privado.

Por María del Mar Martínez, Santiago Fernández, David Francés e Ignacio Marcos.



Los países de todo el mundo se encuentran en un terreno desconocido. La aparición y propagación de la COVID-19 ha afectado a todos los ámbitos de la sociedad y, a la magnitud de la crisis humanitaria, se ha sumado una disrupción económica generalizada. Las empresas españolas, que llevaban seis años operando en un entorno de expansión económica (crecimiento anual del PIB real del 2,6% desde 2013 hasta 2019),¹ han tenido que revisar su estrategia, adaptar rápidamente su modelo de negocio y adoptar todas las medidas necesarias para sobrevivir a la crisis. El impacto para trabajadores y consumidores no ha sido menos pronunciado.

La experiencia de España es un reflejo de lo vivido por el resto de países europeos. El confinamiento a escala nacional, que se implantó el día 15 de marzo, frenó en seco la vida cotidiana. Se canceló la vida social. Los estudiantes tuvieron que continuar sus estudios desde casa y las empresas de todos los tamaños se enfrentaron a una creciente incertidumbre sobre sus perspectivas de futuro. Ahora que España comienza a reactivar su economía, debemos abordar un doble objetivo: proteger tanto la salud de las personas como el bienestar económico. Para conseguirlo, en primer lugar, debemos diseñar unas políticas eficaces capaces de acelerar la recuperación de España y mitigar el impacto económico para empresas y ciudadanos y, en segundo lugar, utilizar la crisis como catalizador para acelerar el cambio y reinventar la estructura de las empresas, los sectores y la economía en general.

En este artículo, examinamos las implicaciones de la pandemia de la COVID-19 en el bienestar económico de España a través de cinco elementos: el punto de partida de la economía española previo a la pandemia, el impacto que podría tener la crisis en los distintos sectores, la respuesta del gobierno hasta la fecha, la aceleración de las tendencias que podrían conformar la nueva realidad económica y la necesidad de medidas desde los sectores público y privado para acelerar la recuperación. Solo estableciendo un entendimiento común de

los desafíos e implicaciones de este reto podremos acelerar la adaptación al nuevo contexto.

Un punto de partida para empresas y hogares más favorable que en la anterior crisis, aunque existen señales de alerta

La capacidad de un país de capear una pandemia depende, en gran medida, de la situación económica del sector público, de las empresas y de los hogares. Aproximadamente diez años después de la última crisis, las empresas españolas presentan un endeudamiento sustancialmente inferior al que registraban en 2007, lo que las sitúa en línea con la media europea. Los hogares españoles también han reducido notablemente su nivel de endeudamiento durante este período. Sin embargo, el gobierno ha seguido una trayectoria diferente: desde 2007 hasta 2018 ha aumentado su relación entre deuda y PIB en más de cincuenta puntos porcentuales y, a día de hoy, supera la media del endeudamiento soberano de Europa en casi veinte puntos porcentuales (Figura 1).

A pesar de que las empresas partían de una situación más favorable que en la última crisis, conviene tener en cuenta tres señales de alerta a la hora de abordar la crisis actual:

- En primer lugar, la economía española depende más del turismo que otras economías europeas (representa el 14,3% del PIB español, frente al 9,5% de la Unión Europea),² siendo un sector que va a verse muy afectado por las restricciones generadas para hacer frente a la COVID-19. Además, España es menos dependiente de la industria o de las actividades profesionales y científicas (con un peso del 9% y 12% respectivamente, comparado con un 12% y 16% en la Unión Europea),³ sectores que podrían verse menos impactados.
- En segundo lugar, la estructura empresarial española es mayoritariamente dependiente de las pequeñas y medianas empresas (el 47% del mercado laboral español trabaja en empresas de menos de veinte empleados frente al 37,5% de la Unión Europea).⁴ Y las pequeñas empresas

¹ Tasa de crecimiento anual compuesto del PIB real del período 2013–2019.

² Contribución del sector turístico al PIB en 2019, según el World Travel and Tourism Council (WTTC).

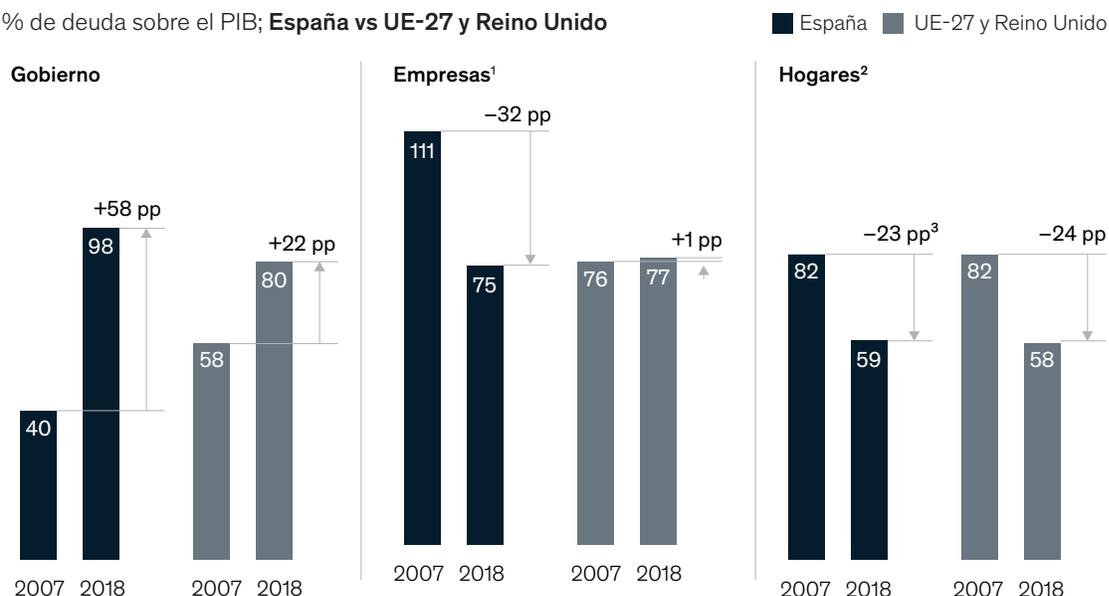
³ Eurostat. Las cifras se refieren al valor añadido bruto (VAB), que es igual al PIB más las subvenciones menos los impuestos sobre los productos.

⁴ Datos de Eurostat relativos a 2017. Porcentaje de personas empleadas en todo el tejido empresarial, reparación de ordenadores, y artículos personales y para el hogar, a excepción de las actividades financieras y de seguros.

Figura 1

Los hogares y las empresas españolas han reducido sus niveles de deuda desde 2007, aunque el sector público los ha incrementado.

% de deuda sobre el PIB; España vs UE-27 y Reino Unido



¹ Corporaciones no financieras. Incluye préstamos y títulos de deuda.

² Incluye instituciones sin ánimo de lucro que apoyan a los hogares.

Fuente: Eurostat

son más vulnerables a una recesión; durante el período comprendido entre 2007 y 2013, por ejemplo, el número de estas empresas disminuyó cuatro veces más que el resto del conjunto.

- Por último, si bien prácticamente todos los sectores presentan en la actualidad una mejor posición de liquidez y de capital que en 2007, algunos podrían ser menos resilientes ante la crisis debido a los niveles estructurales en los que operan. En especial, el sector hotelero, la restauración (HORECA), así como el transporte, la logística, la automoción y el comercio minorista, tienen unos menores niveles estructurales de capital y liquidez (de media, 0,8 veces el ratio de liquidez y 0,6 veces el ratio de capital que el promedio del conjunto de sectores).⁵

El riesgo de insolvencia de las empresas españolas podría triplicarse

Para entender mejor el impacto de la pandemia hemos elaborado, en colaboración con Oxford Economics, diferentes escenarios macroeconómicos.⁶ Estimamos que el PIB español podría caer, en términos reales, entre el 5,7% y el 13,5% en 2020, comparado con un rango de entre el 5,2% y el 11,1% en la eurozona, y entre el 2,7% y el 6,5% a escala mundial. Para este artículo hemos utilizado una caída del 13,5% como escenario base, lo que implica, además, que la economía española se recuperaría (o alcanzaría el PIB precrisis) a finales de 2023. La mayoría de las fuentes coinciden en la reducción del PIB en 2020,⁷ pero la velocidad de recuperación de 2021 en adelante es incierta.

Hemos segmentado los sectores de la economía

⁵ Basado en una muestra de compañías de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). El ratio de liquidez es medido como activos corrientes sobre pasivos corrientes y el de capital como capital sobre deuda.

⁶ Nos hemos enfocado en dos escenarios: A1 y A3. Véase "Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time," del 23 de marzo de 2020 escrito por Sven Smit, Martin Hirt, Kevin Buehler, Susan Lund, Ezra Greenberg, y Arvind Govindarajan, disponible en McKinsey.com.

⁷ Nuestras estimaciones están en línea con las de diversas fuentes externas: 9,5 a 12,4% de caída de PIB bajo los escenarios 2 y 3 del Banco de España o 9,5% de caída según el panel de Funcas.

española en tres grupos en función del impacto de la COVID-19 sobre los ingresos de 2020 (Figura 2). Esos tres segmentos tienen un peso similar en la economía y el mercado laboral españoles.

El primer segmento (27% del valor bruto añadido, o VAB,⁸ y del empleo) engloba los sectores que podrían sufrir una caída de ingresos superior al 20% en términos reales, ya que dependen de actividades que han estado o están sujetas a fuertes restricciones o lastradas por el menor

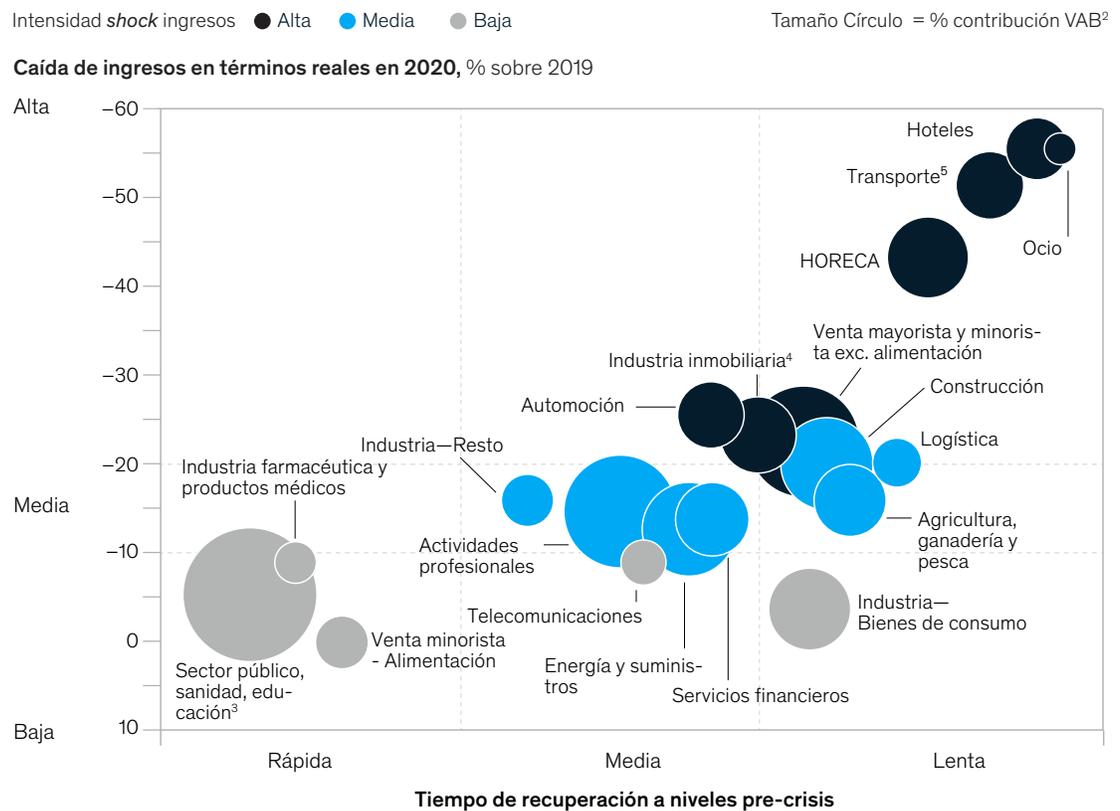
gasto discrecional de los consumidores. De este segmento forman parte el sector hotelero y restauración (HORECA), el del ocio, transporte, automoción, actividades inmobiliarias y la venta mayorista y minorista excluyendo alimentación.

El segundo segmento representa un 34% del VAB y un 36% del mercado laboral; los sectores que lo conforman podrían sufrir una caída de ingresos de entre el 10% y el 20% en 2020. Esos sectores son la construcción, la logística, la industria, la agricultura, ganadería y pesca, las actividades profesionales, los

Figura 2

Los impactos de la COVID-19 variarán por sector, con mayores tiempos de recuperación en los sectores más afectados.

Estimaciones de caída de ingresos por sector en 2020 vs. 2019 y tiempo de recuperación, escenario A1¹



Nota: No incluye actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico, juegos de azar y apuestas, otros servicios y subsectores con baja contribución al VAB.

¹ Escenario "muted-recovery" recogido en "Safeguarding our lives and livelihoods: The imperative of our times" del 23 de marzo de 2020, disponible en McKinsey.com.

² Valor Añadido Bruto: PIB + subvenciones – impuestos sobre los productos.

³ Incluye administración pública y defensa, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales.

⁴ El *shock* y el VAB excluye los alquileres de las viviendas imputados a sus propietarios.

⁵ Transporte de pasajeros; el de mercancías está incluido en logística.

Fuente: Eurostat; SABI (ejemplo 500k empresas); McKinsey, en asociación con Oxford Economics.

⁸ Valor Añadido Bruto, es decir, PIB más subvenciones menos impuestos.

servicios financieros, y el sector de la energía y los suministros.⁹

Por último, los sectores que pueden verse menos afectados por la COVID-19, cuyos ingresos podrían descender el 10% o menos, son el de las telecomunicaciones, la industria farmacéutica y de productos médicos, la administración pública y defensa, sanidad y educación, el sector de industria de bienes de consumo y las ventas minoristas de alimentación. Estos sectores representan el 26% del VAB y el 31% del mercado laboral.

No obstante, el impacto será desigual entre los diferentes subsectores. Por ello, es necesario una visión más granular a nivel subsector, que es la que hemos utilizado para construir la visión sectorial de la Figura 2. De hecho, algunos subsectores podrían sufrir impactos mayores o inferiores que el del sector al que pertenecen. Así podría suceder, por ejemplo, con las ventas de automóviles en comparación con su reparación, o con los restaurantes de lujo frente a sus equivalentes de comida rápida.¹⁰

Teniendo en cuenta estos impactos, hemos calculado el incremento de la probabilidad de insolvencia de los distintos sectores económicos. La pandemia de la COVID-19 podría provocar que la probabilidad de insolvencia de las empresas españolas se multiplicara por más de tres veces en 2020, sin tener en consideración las medidas de mitigación del sector público. Esta probabilidad podría multiplicarse hasta ocho veces en el sector hotelero o el de HORECA. Otros sectores, como el del ocio, el transporte, la logística o la automoción podrían registrar un aumento de la probabilidad de insolvencia de entre cuatro y siete veces (Figura 3). Todo ello implicará una profunda crisis económica en la que un gran número de empresas quizás no pueda continuar su actividad, no sólo por problemas de liquidez a corto plazo sino, además, por sus posiciones estructurales de deuda y de capital. Además, cada bar, restaurante, tienda y empresa que cierre tendrá un impacto negativo sobre el conjunto de la sociedad.

Como respuesta, las empresas de todos los sectores van a tener que trazar una estrategia basada en sus respectivos puntos de partida, el shock de ingresos y el plazo de recuperación al que se enfrente. El papel del sector público también va a ser fundamental.

Un paquete de medidas de estímulo del gobierno acorde con el de otros países desarrollados, pese al menor margen de maniobra

Los gobiernos de todo el mundo han respondido a la pandemia poniendo en marcha ambiciosos paquetes de medidas de estímulo para salvar vidas y proteger el bienestar económico. Por el momento, la magnitud de la respuesta del gobierno español ha estado en consonancia con la de otras economías avanzadas: su paquete de medidas equivale, aproximadamente, a el 16% del PIB (versus 15% en Francia y Portugal, 21% en Alemania o 22% en Italia). Sin embargo, estas medidas tienen lugar en un contexto en el que el sector público, dado su elevado endeudamiento, tiene un menor margen de maniobra que otros países europeos.

En ese contexto, la elección de las medidas adecuadas cobra tanta importancia como el volumen del estímulo propiamente dicho. El actual paquete de medidas ha dado prioridad a cubrir las necesidades de los hogares, a compensar y reducir los gastos laborales, y a asegurar que las empresas tienen acceso a liquidez mediante garantías como los créditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

Hemos analizado el impacto potencial de dos de las medidas más relevantes del paquete de estímulo de España: los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTEs) por fuerza mayor y las líneas de crédito ICO. Calculamos que los ERTE podrían reducir el riesgo de insolvencia de las empresas en un 25% - 30% si son aplicados en línea con el impacto en ingresos. Además, las líneas de liquidez podrían ayudar a las empresas que presentan un bajo nivel de tesorería a corto plazo a afrontar el impacto inicial (como es el caso de las empresas de HORECA, automoción y logística, con una tesorería

⁹ En este artículo, el shock de ingresos está expresado en términos reales y no incluye el impacto sobre los precios, de especial relevancia para el sector de la energía, que ha registrado una fuerte contracción de los precios del petróleo paralelamente a la crisis de la COVID-19.

¹⁰ Véase el artículo "Delivering when it matters: Quick-service restaurants in coronavirus times", del 14 de abril de 2020, escrito por Sabine Becker, Stacey Haas, Eric Kuehl, Ignacio Marcos y Kumar Venkataraman, disponible en McKinsey.com

Figura 3

Los efectos de la pandemia podrían triplicar el riesgo de insolvencia de las empresas – Hoteles y HORECA son los más afectados.

Resumen del impacto del Covid-19 por sector¹

	Contribución al VAB, ² %	Shock de ingresos en términos reales, %	Aumento de la probabilidad de insolvencia ³ debido a la COVID-19, x
Sector público, sanidad, educación	18,0	2-3	N/A
Industria inmobiliaria ⁴	11,5	18-22	1,9-2,1
Venta mayorista y minorista exc. alimentación	9,0	18-21	2,8-3,2
Actividades profesionales	8,7	11-13	2,0-2,4
Industria—Resto	6,1	12-14	2,0-2,3
Construcción	6,0	16-19	2,3-2,7
Energía y suministros	4,8	9-11	1,4-1,6
HORECA	4,7	38-43	8,6-10,7
Servicios financieros	3,8	10-12	N/A
Industria—Bienes de consumo	3,7	1-2	~1,0
Automoción	3,2	20-24	2,9-3,3
Agricultura, ganadería y pesca	3,1	12-14	1,5-1,7
Transporte	2,7	46-52	5,4-6,7
Venta minorista—Alimentación	2,0	0-3	~1,0
Hoteles	1,9	50-56	6,9-8,0
Logística	1,7	16-19	3,4-3,9
Telecomunicaciones	1,4	7-8	1,1-1,3
Ocio	1,2	50-56	5,8-7,2
Industria farmacéutica y productos médicos	0,7	6-7	1,2-1,4
Total	94,4	15-17	3,0-4,0

Nota: No incluye actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico, juegos de azar y apuestas, otros servicios y subsectores con baja contribución al VAB.

¹ Datos basados en una muestra de +500k compañías de SABI; los impactos mostrados son el resultado de un análisis más granular a nivel subsector.

² VAB directo según datos de Eurostat; cuando el VAB no estaba disponible para una subindustria se distribuyó en base a margen bruto + costes de no empleado.

³ Cambio en la probabilidad de insolvencia tras aplicar el impacto en la demanda; asume aplicación del modelo de ERTes existentes previos a la pandemia en línea con la caída de ingresos.

⁴ El shock excluye el 65% del VAB relativo a alquileres de las viviendas imputados a sus propietarios.

Fuente: Eurostat; SABI (muestra de 500k empresas); McKinsey, en asociación con Oxford Economics.

El riesgo de insolvencia de las empresas podría más que triplicarse debido a los efectos de la COVID-19.

media inferior a dos meses para cubrir costes fijos). Sólo en marzo, los nuevos créditos a empresas se incrementaron un 35% frente al mismo período del año anterior, según datos del Banco de España.

España también podría explorar otras iniciativas y adoptar medidas adicionales. Otros países lo han hecho para aumentar la liquidez o transferir valor a las empresas o consumidores, agilizando los pagos de facturas por parte del sector público (por ejemplo, Israel ha reducido el plazo máximo de pago a treinta días) o reduciendo / suspendiendo el pago de tasas, impuestos u otros tributos (por ejemplo, reducción del 100% del impuesto sobre la propiedad a empresas de los sectores de la hostelería y el ocio durante el ejercicio fiscal 2020-2021 en el Reino Unido). Otras iniciativas tienen por objeto acelerar la recuperación de la demanda, ya sea directamente (por ejemplo, a través de vales para consumo), o bien indirectamente (por ejemplo, reduciendo el impuesto sobre el valor añadido, como ha hecho Alemania con los restaurantes, del 19% al 7%, durante un año), prestando una especial atención a los sectores más afectados (hoteles, HORECA o comercio minorista).

COVID-19: Cambios que han llegado para quedarse

Se espera que la COVID-19 produzca cambios permanentes en el comportamiento de la sociedad y de los agentes económicos. Desde el inicio de la pandemia, hemos analizado cada dos semanas la evolución de la confianza de los consumidores. Los españoles muestran un menor optimismo que los europeos en cuanto a la recuperación: el 42% de los consumidores españoles se muestra pesimista ante la recuperación económica del país, un porcentaje que no ha variado durante el último mes, frente al 36% de los franceses y los italianos y el 18%

de los alemanes. Además de la preocupación por la economía española (83% de los encuestados manifestaron estar “muy preocupados”), los españoles se mostraron muy preocupados por aspectos relativos a la salud y la seguridad (80% de los encuestados).

También hemos seguido el impacto en los comportamientos de compra de los consumidores en las diferentes categorías de producto. En el caso de categorías de producto, por ejemplo, la intención de compra neta en snacks es del -15%, comparada con el -51% en ropa y el -75% en hoteles y complejos turísticos – registrando todas las categorías una intención neta negativa salvo las de alimentación, suministros del hogar, productos de higiene personal y ocio en el hogar.¹¹ Este nivel negativo de intención de compra, no obstante, ha mejorado drásticamente desde la primera encuesta de mediados de marzo, especialmente en lo referido a calzado, ropa, servicios de cuidado personal o compras de vehículos, entre otros, en parte gracias a la relajación de las medidas de confinamiento en España. Durante los próximos meses, recuperar la confianza de los consumidores puede ser la clave para acelerar el consumo y, por tanto, la recuperación económica.¹²

Además, la COVID-19 ya ha activado, o acelerado, las siguientes tendencias en todo el mundo, incluido España; tendencias que pueden persistir, e incluso crecer, una vez se haya levantado el confinamiento:¹³

- Auge de la economía contact-less y digitalización en tres campos en particular: comercio electrónico, telemedicina y automatización del trabajo.
- Teletrabajo eficaz en profesiones que pueden desarrollarse a distancia, lo que precisará de una mayor formación, colaboración, flexibilidad y responsabilidad de los empleados.

¹¹ Encuestas de McKinsey & Company COVID-19 Spain Consumer Pulse realizadas entre el 30 de abril y el 3 de mayo de 2020; n = 1.004. La intención neta es la diferencia entre el porcentaje de personas que esperan gastar más y las que esperan gastar menos de lo habitual en cada categoría de productos durante las semanas siguientes. Hemos analizado 32 categorías. Véase “Consumers’ economic sentiments during the coronavirus pandemic” en McKinsey.com.

¹² Véase el artículo “How European businesses can position themselves for recovery”, del 29 de abril de 2020, escrito por Tera Allas, Pal Erik Sjatil, Sebastian Stern y Eckart Windhagen y disponible en McKinsey.com.

¹³ Véase “The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal”, del 14 de abril de 2020, escrito por Kevin Sneader y Shubham Singhal; y: “From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate”, del 15 de mayo de 2020, escrito por Kevin Sneader y Shubham Singhal, ambos en McKinsey.com.

Los consumidores españoles son menos optimistas sobre la recuperación que sus vecinos europeos.

- Mayor foco en la resiliencia, así como en la eficiencia y la rapidez de las operaciones, para lo que hará falta una revisión integral de las cadenas de suministro.
- Un mayor escrutinio de las empresas, que tendrán que trabajar más en el *triple bottom line* (o triple cuenta de resultados) de beneficios, de empleados y del planeta, y continuar integrando la sostenibilidad y el propósito como fuentes de ventaja competitiva.
- Mayor intervención pública en la economía, que ha comenzado con grandes planes de estímulo (sólo en abril, la cuantía total de los planes de estímulo de todo el mundo ascendió al equivalente a ocho planes Marshall).
- Aumento de la presión para redefinir las políticas e inversiones en seguridad y sanidad pública tanto a escala local como global.
- Oportunidad de sumarse a la innovación que la crisis ha catalizado en todos los sectores.

El verdadero impacto de estas tendencias no se conocerá hasta dentro de unos años pero, sin duda, van a contribuir a conformar la nueva realidad económica, y los líderes empresariales deben estar preparados.

En España, la aceleración de la digitalización ha sido relevante, y probablemente va a continuar siéndolo en el futuro tal y como indica el número de personas que han adoptado por primera vez productos y servicios digitales durante la crisis. Por ejemplo, el 21% de los participantes en nuestra encuesta sobre la confianza de los consumidores españoles ha

comenzado a utilizar, o ha aumentado la frecuencia de uso de servicios de entrega a domicilio de compras en alimentación.

No obstante, a corto plazo, la contracción generalizada del consumo debido a las medidas de confinamiento podría estar ocultando una nueva dinámica en los canales digitales que podría tardar más tiempo en aflorar. La intención neta de compra en algunas categorías, como la de alimentación o cuidado personal, es mayor en tiendas físicas que en canales digitales, según nuestra última encuesta de confianza de los consumidores (en alimentación, una intención neta del +10% en tienda física y del -12% online), en algunos casos debido a las dificultades de las empresas para adaptarse al aumento de la demanda en el canal digital. A medio y largo plazo, sin embargo, las compras, la educación o incluso las interacciones personales podrían adoptar nuevas formas a medida que España se adapta al nuevo contexto económico.

Superar la pandemia exige un esfuerzo sin precedentes tanto del sector público como del privado

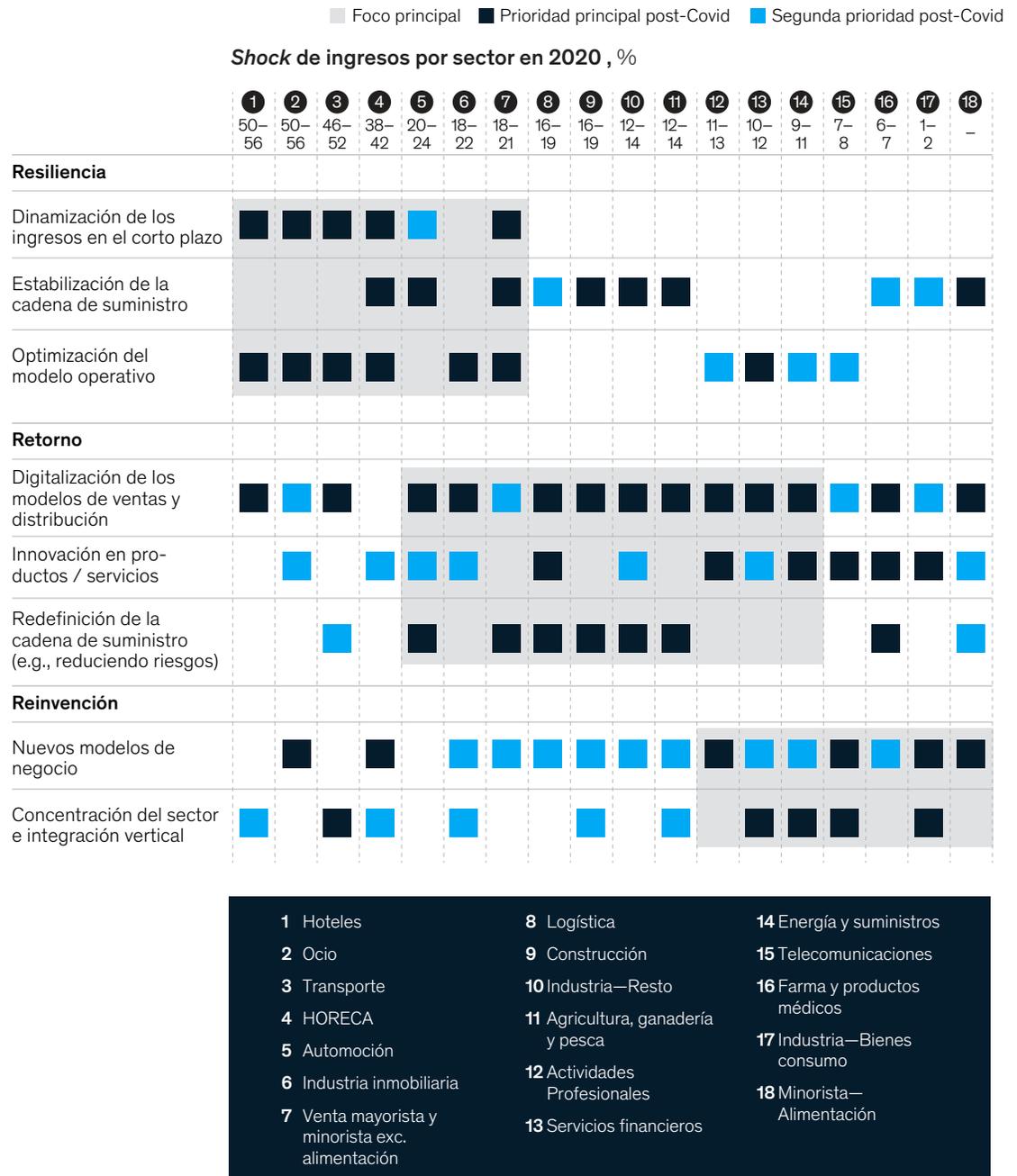
Para acelerar la recuperación y facilitar la transición a la nueva realidad económica en España será necesario un esfuerzo sin precedentes tanto por parte del sector público como del privado. Los grupos de interés pueden abordar este esfuerzo desde tres horizontes: supervivencia en el corto plazo (resiliencia), vuelta a una cierta normalidad y recuperación parcial del valor y empleo (retorno) y diseño y adaptación a una nueva realidad

económica (reinención). En cada una de estas etapas, las actuaciones de las empresas a título individual y de los sectores privado y público contribuirán a facilitar la recuperación económica.¹⁴

(La Figura 4 recoge una visión general de las actuaciones prioritarias que las empresas deben poner en marcha, según el sector en el que se encuentren).

Figura 4

El impacto en ingresos de cada compañía determinará sus prioridades post-COVID.



¹⁴ El objeto de este artículo no es ofrecer una visión detallada de cada sector sino, más bien, una visión general del conjunto de la economía. Un mayor detalle para los diferentes sectores y funciones está disponible en "Coronavirus: Leading through the crisis" en McKinsey.com.

La reinención será clave para que las empresas consigan resultar ganadoras.

Resiliencia

Durante la fase de resiliencia, el objetivo es adoptar las medidas necesarias para apuntalar la situación financiera a corto plazo. La resiliencia es fundamental en los sectores más afectados por la crisis; en España, el hotelero y HORECA, el del ocio, el del transporte, el del automóvil, el inmobiliario y el del comercio mayorista y minorista excluyendo alimentación.

Las empresas deben centrarse en estimular sus fuentes de ingresos, estabilizar su cadena de suministro y optimizar sus modelos operativos. La pandemia ha acelerado la adopción de los canales digitales y captar una parte de la creciente demanda digital va a ser un elemento clave para mantener los niveles de ingresos a corto plazo.

Asimismo, los distintos sectores privados deben trabajar para impulsar la demanda, ganándose la confianza de los clientes a través de protocolos de salud e higiene y poniendo en marcha campañas de promoción de la demanda local. Esta iniciativa cobra una especial importancia en el sector del turismo ya que los turistas internacionales representan el 55% de los ingresos totales del sector en España, frente al 29% en resto del mundo, según el *World Travel and Tourism Council*.

Para apoyar a las empresas y a los sectores, el sector público puede facilitar el acceso a la liquidez y capital, e incentivar la demanda en aquellos sectores que atraviesan mayores dificultades.

Las iniciativas de la fase de resiliencia pueden quedar ilustradas con el ejemplo de HORECA, uno de los sectores más afectados, en el que todos los agentes deberían trabajar para recuperar la demanda. Los restaurantes, una gran parte de los cuales todavía no ofrece envío a domicilio, podrían enfocarse en acelerar la adopción de entrega a través de canales digitales. Por otro lado, el sector, en su conjunto, podría estudiar unas normas de calidad y seguridad que aumenten la confianza de los consumidores y el consumo en el local. El sector público podría buscar otros mecanismos para incentivar la demanda, como ampliar el espacio de las terrazas.

Retorno

La siguiente etapa implica el regreso paulatino a los niveles de negocio y empleo previos a la crisis. Para ello podría ser necesario adoptar las tendencias que cambiaron o se aceleraron durante el confinamiento y que ya no regresarán por completo al *status quo* anterior. En esta fase, va a ser importante que las empresas aceleren la migración a modelos de ventas digitales y renueven la cartera de productos para adaptarla a las nuevas necesidades de los clientes. En ese contexto, la redefinición de la red de distribución física así como el papel de este canal va a ser una constante en todos los sectores, desde el comercio hasta la banca. Los bancos, por ejemplo, podrían tener que replantearse la función de las sucursales a medida que los clientes aceleran la migración a los canales digitales (por ejemplo, el 20% de los españoles espera realizar menos transacciones en sucursales una vez haya finalizado

la pandemia¹⁵ de las que hacía antes de la crisis). Se trata de un factor de especial relevancia en España, donde el número de sucursales por habitante es mucho mayor que en otros países europeos (en 2019, España tenía 56 sucursales por cada 100.000 habitantes, frente a las 32 de los bancos europeos).¹⁶

Las empresas también deben pensar en rediseñar su cadena de suministro desde la perspectiva de la reducción del riesgo. La crisis está incluyendo una mayor ponderación del riesgo en los formatos *just-in-time* y *zero stocks* que utilizan muchas empresas, así como la importancia de la visibilidad extremo a extremo de la cadena de suministro. Es por ello que esta fase podría obligar a reevaluar todo el modelo de negocio, incluyendo una mayor relevancia de los planes de contingencia que permitan reanudar la producción con rapidez y a pleno rendimiento.

La aceleración de la digitalización podría beneficiarse de iniciativas de ámbito sectorial. Las medidas adoptadas individualmente por las empresas podrían resultar ineficaces, dado que el tejido empresarial está formado mayoritariamente por pequeñas empresas. Las iniciativas sectoriales que permitan diseñar unos modelos de negocio más flexibles pueden facilitar el retorno; por ejemplo, los centros de servicios compartidos o las estrategias de aprovisionamiento conjuntas pueden generar eficiencias y mejorar los márgenes en numerosos sectores.

Se espera que el sector público también desempeñe un papel esencial en esta fase a través de políticas que impulsen la recuperación de los motores de crecimiento tradicionales y la evolución de los nuevos sectores de crecimiento, garantizando un marco normativo adecuado y un sistema sanitario resiliente.

Reinvención

Si bien la mayor parte de la economía española retornará a su estructura previa a la COVID-19, algunos elementos cambiarán para siempre. Por ese motivo, va a ser necesario desarrollar una labor en múltiples frentes para adaptar el panorama empresarial a la nueva realidad económica e identificar las oportunidades de mejora de las empresas. Los sectores que van a verse menos afectados en el corto plazo por la COVID-19 – el de las telecomunicaciones, el farmacéutico y de productos médicos, las ventas de alimentación y el de la energía y los suministros – podrían empezar ya a centrarse en cómo va a ser su negocio en el futuro.

En esta tercera etapa, la de la reinvención, las empresas deben empezar por determinar si continúan con sus modelos de negocio tradicionales o exploran otros nuevos, teniendo en cuenta que las necesidades y preferencias de sus clientes han cambiado. Este hecho podría desembocar en una ola de fusiones y adquisiciones, y de alianzas y colaboraciones. Las empresas también van a tener que invertir en gestión del talento, lo que incluye el *reskilling* y el *upskilling* para preparar a los empleados para la nueva realidad económica. La reinvención será clave para que las empresas consigan resultar ganadoras.

La productividad va a ser una métrica clave en esta etapa para garantizar la competitividad de los sectores a largo plazo (España tiene un 26% menos de productividad que la Unión Europea y Reino Unido, medida como valor añadido bruto por empleado). Esa diferencia podría reducirse, parcialmente, a través de una mayor concentración de los sectores más fragmentados. Además, la pandemia de la COVID-19 podría acelerar la tendencia hacia la sostenibilidad en los distintos sectores. El impulso sectorial de la sostenibilidad podría mitigar los riesgos potenciales de ser un *first mover* en este campo.

¹⁵ Encuesta McKinsey Financial Insights Pulse; n = 1.021.

¹⁶ Media simple de los datos de la Federación Europea de Banca sobre el número de sucursales de Italia, Francia, Portugal, Alemania y Reino Unido.

Por último, el sector público podría jugar un importante papel para impulsar la reinención de la economía. Se trata no sólo de apoyar la reinención de las empresas y de los sectores en su conjunto (por ejemplo, a través de marcos regulatorios eficaces), sino, además, de redoblar esfuerzos en una selección de proyectos estratégicos capaces de definir la España del futuro. Acelerar la digitalización del país, fomentar la consolidación, desarrollar las infraestructuras del futuro o impulsar la transición a una economía sostenible son, tan sólo, algunas de las posibilidades que podría explorar el sector público.

parte de los sectores privado y público. Los líderes del sector público, tanto español como europeo, podrían, podrían reflexionar sobre la manera de articular el marco adecuado para que las iniciativas privadas prosperen y para que los empresarios puedan capear el temporal que se avecina. De la misma manera que España logró salir de la recesión financiera, logrará superar este reto y reconstruir su economía. Nos esperan tiempos mejores.

La recuperación económica de España no va a ser fácil ni inmediata: la pandemia ha supuesto un impacto sin precedentes. Sin embargo, esta experiencia también podría representar una nueva oportunidad para crear valor en la nueva realidad económica al tiempo que protegemos la salud y el bienestar de las personas. Sabemos que el camino de regreso va a exigir un gran esfuerzo por

María del Mar Martínez es socia sénior en McKinsey Madrid, donde **Santiago Fernández** e **Ignacio Marcos** son socios y **David Francés** es socio junior.

Los autores quieren expresar su agradecimiento a los responsables sectoriales y a un grupo de profesionales de nuestras oficinas de Madrid: Cristina Alonso, Sara Amaro, Álvaro Bau, Alejandro Beltrán, Tomás Calleja, Antonio de Gregorio, Alejandro Domingo, Miguel Fonseca, Sebastián Giménez, David González, Salvador Martínez, Alfons Parramon, Julia Pedret, Beatriz Rastrollo, Andrea Raventos, Iñigo Rengifo, Maria João Ribeirinho, Jesús Rodríguez, Carlos Sánchez, Hugo Espirito Santo y Rafael Westinner.

Copyright © 2020 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.