



 **empresa global**

 **Afi**

208

Noviembre 2020

Longevidad

Matusalén nos espera

La longevidad y sus implicaciones

El reto de la planificación financiera

Innovación en el modelo de atención domiciliaria

ESTRATEGIA GLOBAL

Comercio digital
de proximidad

LA FIRMA DE MERCADOS

Esperanza sanitaria,
rotación en mercados

#MUJERESQUETRANSFORMAN

Jacinda Ardern

HOMO OECOMICUS

Laponia XVIII:
El confinamiento natural y la
Ley de las Consecuencias
no Deseadas

PASEO GLOBAL

El día después:
empresas socialmente
más responsables





Empresa Global

Nº 208 (noviembre 2020)

EDITA

Afi

C/ Marqués de Villamejor, 5. 28006 Madrid

Tel.: 91 520 01 00 • Fax: 91 520 01 43

E-mail: empresaglobal@afi.es • www.empresaglobal.es

[@afi_es](https://twitter.com/afi_es)

DIRECCIÓN

Verónica López Sabater

EDICIÓN

Moisés Rubín de Célix
David Varela

COLABORAN EN ESTE NÚMERO

José Manuel Amor, Ignacio Blasco, Oriol Fuentes, Iratxe Galdeano, Mónica Guardado, Mauro Guillén, José Antonio Herce, Rosa Oliveros, Emilio Ontiveros, Moisés Rubín de Célix, Juan Sosa y David Varela

CONSEJO DE REDACCIÓN

Emilio Ontiveros

Pablo Aumente, Beatriz Castro, Nereida González, Raquel Hernández, Carmen López, Verónica López, Ricardo Pedraz, Irene Peña, José Manuel Rodríguez, Moisés Rubín de Célix y Diego Vizcaíno

PUBLICIDAD Tel.: 91 520 01 38 Fax: 91 520 01 43

PORTADA hof12
mandalas de computeras de viejas cámaras

DISEÑO GRÁFICO Y PRODUCCIÓN

Valle González, Dori Cobo y Daniel Sánchez Casado

Longevidad

Dedicamos este número 208 de Empresa Global a la **longevidad** en su sentido más amplio, así como su interacción con elementos clave como el sistema de **pensiones**, el **sector asegurador** y la **sanidad**.

Firma el artículo de portada José Antonio Herce. *Matusalén nos espera* –así se titula– nos sitúa en un escenario estimulante: «la persona que ha de vivir 1.000 años ha nacido ya». Para la sección Perspectivas, bajo el título *La longevidad y sus implicaciones* Ignacio Blasco e Iratxe Galdeano analizan el reto que supone el **aumento de la esperanza de vida** para la **planificación del ahorro**, así como las consecuencias de este incremento para las aseguradoras, gestoras de pensiones y otras compañías del sector servicios.

Rosa Oliveros y Juan Sosa firman el artículo *El reto de la planificación financiera de la longevidad* donde ponen de manifiesto una **problemática para el estado de bienestar**; y es que cada vez menos población accede al mercado laboral, mientras que más personas salen de él. Contamos con la firma de Oriol Fuentes, CEO de Qida, en la sección Tecnología. En su artículo, Fuentes destaca el aprovechamiento de la **digitalización** para mejorar la provisión de cuidados y la calidad de vida de las personas mayores. Desde la sección *Puertas Abiertas*, Moisés Rubín de Célix y David Varela recogen las primeras impresiones de los alumnos que inician este nuevo curso en Afi Escuela retomando las **clases presenciales** bajo un estricto protocolo de seguridad.

En lo que respecta a las tribunas, Mauro Guillén nos revela en «Estrategia Global» el crecimiento que ha tenido el **comercio digital de proximidad** durante la pandemia, que al principio pasó inadvertido para los grandes *players* del sector. En este sentido, la pregunta es clara ¿Continuará esta tendencia tras la recuperación? Dobra José Antonio Herce su participación en este número con su tribuna habitual. Así, en *El confinamiento natural y la Ley de las Consecuencias no Deseadas*, analiza las particularidades del confinamiento en el **mundo rural**.

José Manuel Amor explica en una nueva entrega de su columna las consecuencias del desarrollo de la vacuna contra la COVID-19 y del desenlace de las elecciones en EEUU en el *asset allocation*. Por su parte, Mónica Guardado ejemplifica en este número la importancia de la **diversidad** en los equipos humanos con el caso de Jacinda Ardern, actual primera ministra de Nueva Zelanda, que ha incluido representantes de diferentes colectivos en su equipo de gobierno.

Cierra este número Emilio Ontiveros con un nuevo capítulo de *El día después*, esta vez dedicado a la **responsabilidad social en el ámbito empresarial**. Las actuaciones socialmente responsables no solo son deseables, sino que también son rentables ::

TEMA DE PORTADA

Matusalén nos espera

La creciente longevidad es la causante de que el momento demográfico de nuestra especie sea el mejor de toda su historia, larga ya de doscientos milenios. Trae consigo muchas ventajas y oportunidades, pero también tiene implicaciones problemáticas.

Pág. 3



PERSPECTIVAS

La longevidad y sus implicaciones

El mayor riesgo ante el que nos encontramos no es vivir más, sino sobrevivir a nuestros ahorros. Con los efectos silenciosos de la longevidad y de la COVID, nos encontramos ante un nuevo entorno que afectará tanto al sistema público de pensiones como al privado.

Pág. 6



ESCUELA

El reto de la planificación financiera de la longevidad

El crecimiento de la población joven es cada vez menor, por lo que hay menos personas entrando en el mercado laboral y más saliendo del mismo.

Pág. 8



TECNOLOGÍA

Innovación en el modelo de atención domiciliar para personas mayores

El foco en la tecnología como motor del modelo de seguimiento y monitorización de la persona mayor cuidada en domicilio puede mejorar su calidad de vida.

Pág. 11



PUERTAS ABIERTAS

Las clases presenciales vuelven con éxito a Afi Escuela

Afi Escuela ha retomado la formación presencial con carácter voluntario para todos aquellos alumnos que deseen reincorporarse al aula. Así, desde el día 4 de septiembre, las instalaciones de Afi Escuela han recuperado parte del ajetreo estudiantil que les caracteriza.

Pág. 13



ESTRATEGIA GLOBAL
GLOBAL
Comercio digital de proximidad
MAURO GUILLÉN

Pág. 15



MERCADOS FINANCIEROS
Esperanza sanitaria, rotación en mercados
JOSÉ MANUEL AMOR

Pág. 16



#MUJERES QUE TRANSFORMAN
Jacinda Ardern
MÓNICA GUARDADO

Pág. 18



HOMO OECOMICUS
Laponia XVIII: el confinamiento natural y la Ley de las Consecuencias no Deseadas

JOSÉ ANTONIO HERCE

Pág. 19



PASEO GLOBAL
El día después: empresas socialmente más responsables
EMILIO ONTIVEROS

Pág. 21



Matusalén nos espera

[iStock]/Getty Images

La creciente longevidad es la causante de que el momento demográfico de nuestra especie sea el mejor de toda su historia, larga ya de doscientos milenios. Trae consigo muchas ventajas y oportunidades, pero también tiene implicaciones problemáticas que solo nuestra proverbial resistencia al cambio impide afrontar.

José A. Herce @_Herce | Socio fundador de LoRIS

Ya no se explica en clase quien fue Matusalén¹. Pero nuestros padres tenían muy claro que la longevidad extrema era posible, aunque solo fuera porque lo decía la Biblia. Este señor fue el octavo Patriarca bíblico, puente generacional entre Adán y Noé, de quien era el abuelo. Vivió 969 años, tuvo su primer hijo, Lamech, a los 187 años y falleció una semana antes del diluvio universal. Desde entonces, Matusalén nos espera.

En los últimos 120 años, **la esperanza de vida al nacer, en España, ha pasado de los 37 años a los 83, a un ritmo de 3,83 años por década transcurrida**. Obviamente, las ganancias de vida fueron muy rápidas

en la primera mitad del periodo mencionado y se han ralentizado considerablemente en la segunda, pero en los últimos 15 años las ganancias se han producido a algo más de dos años por década transcurrida. Al ritmo de 3,83 años por década transcurrida necesitaríamos unos 2.300 años para que la esperanza de vida al nacer fuese de 969 años. En este caso, habría muchos individuos que superarían a Matusalén en la cola larga de la derecha de la distribución cuya media fuese esa elevada edad.

Pero no habrá que esperar tanto. Aubrey de Grey, un conocido biomédico y gerontólogo angloamericano que reside en California (¿se puede pedir más?)

dice a menudo que **«la persona que ha de vivir 1.000 años ha nacido ya»**. Claro, hace referencia a la revolución genética que determinaría la existencia de terapias para curar «el envejecimiento». El envejecimiento, explicado para entendernos, viene a ser una combustión lenta (oxidación) que acaba con los seres vivos, aunque hay especies que o bien viven miles de años o bien se replican y, salvo error u omisión, son eternas.

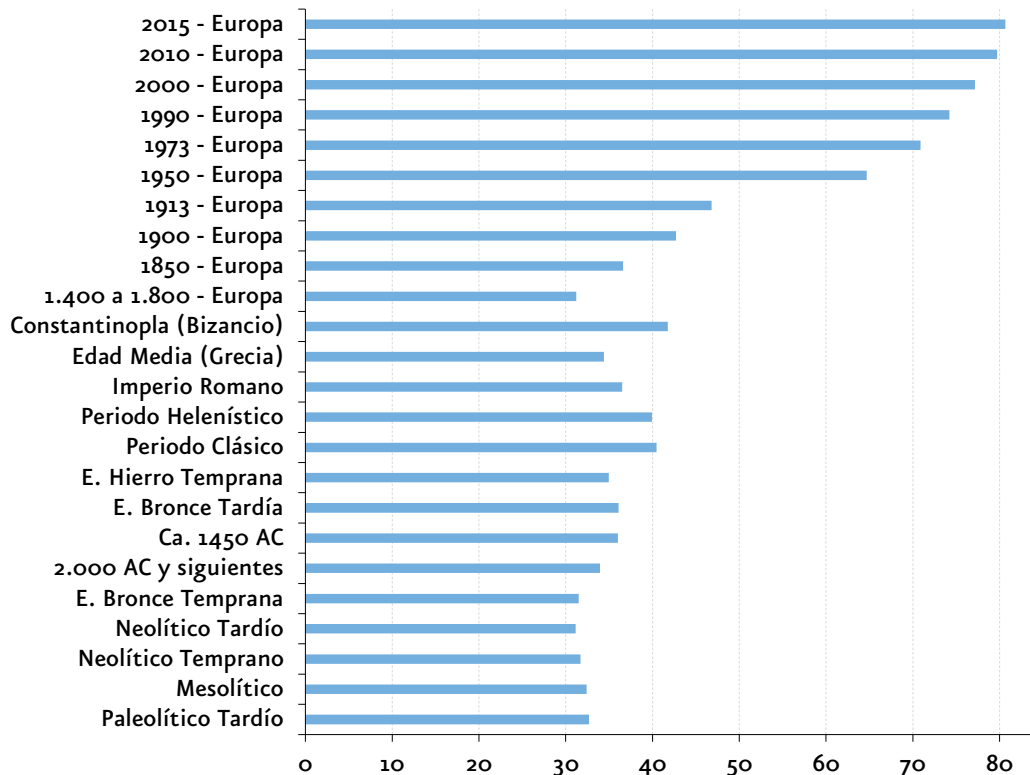
Cuando nuestra especie se ganaba el sustento practicando la caza y la recolección de alimentos silvestres, en un régimen de vida nómada en pequeños grupos con poca estructura social e incipiente tecnología, la esperanza de vida al nacer rondaba los 32 años. **La Revolución Neolítica, paradójicamente, redujo la esperanza de vida al nacer en uno o dos años.** Esto fue así porque el asentamiento empobreció la dieta, pero, sobre todo, porque al generarse excedentes alimentarios e incrementarse el tamaño de los asentamientos, aumentaron los conflictos letales por el control social y de los excedentes. Desde estos 30 años durante el Neolítico, hasta el Renacimiento, no se puede apreciar un patrón general de crecimiento de la esperanza de vida, que apenas creció desde entonces hasta alcanzar los 40 años unos cuatro siglos

más tarde. Una vez asentada la Gran Revolución Industrial, en la segunda mitad del S. XIX, se inicia el espectacular aumento de la esperanza de vida que nos ha traído hasta los 80 años actuales en la mayoría de los países avanzados, como muestra el gráfico siguiente.

Llevamos conviviendo con el aumento sostenido de la esperanza de vida mucho tiempo y deberíamos estar acostumbrados. **Todos somos conscientes de lo mucho más jóvenes que parecemos (y somos), a cualquier edad, frente a nuestros padres y, no digamos, nuestros abuelos a esa misma edad.** Hay quienes llaman al actual fenómeno «envejecimiento». No saben lo que dicen, pues estamos rejuveneciendo (en el sentido de la frase anterior). Los hay hasta que hablan de «suicidio/invierno demográfico», cuando **cada vez es más unánime el consenso de expertos sobre la excepcionalidad (por lo buena) que es la actual situación demográfica de nuestra especie.** Nunca como ahora, los indicadores biométricos de la especie fueron mejores. ¿Dónde está el suicidio? Lluve maná y nadie parece darse cuenta³.

Pero, en el fondo, no nos engañamos. Sabemos que **estamos experimentando vidas más largas.** Lo revelamos (sin saberlo tampoco) cuando la educación

Esperanza de Vida al nacer
(años)



Fuente: Herce (2019)²

obligatoria se extiende por parte de los gobiernos; cuando los periodos formativos se prolongan para adquirir el mayor (no sé si mejor) capital humano que la Teoría del Capital Humano predice como necesario para proveer durante vidas más largas; cuando observamos en nuestros círculos familiares que la viudez o la incapacidad permanente intervienen a edades cada vez más tardías; o cuando nosotros mismos vamos postergando la venida del primer hijo cada vez más.

Sin embargo, en esta niebla conductual y observacional en la que se mezclan percepciones muy dispares sobre la longevidad, la natalidad, el envejecimiento y si esto es bueno o no tan bueno, hay un pilar y una barrera que no ha sido posible derribar, pese a la evidencia: **el pilar medular de la tendencia a salir del mercado de trabajo (léase jubilarse) cada vez antes** y la barrera discriminatoria de los 65 años.

Sabemos racionalmente que vivir (bien) cada vez más es incompatible con cotizar cada vez menos a un esquema de pensiones. Pero, al parecer, eso no es un problema para cada uno de nosotros, sino para el gobierno, los bancos o las aseguradoras. Y, como eso de la «tercera edad» nos viene bien para viajar subvencionados o entrar gratis a los museos, aunque nos lo podamos permitir más que los *working poors*, pues que no nos la muevan y para eso nos inventamos la «cuarta edad» y las que hagan falta. **Para encontrar hoy, condiciones biométricas similares a las de una persona de 65 años de 1900, habría que irse a una edad comprendida entre los 81 y los 91 años. Esto es lo que nadie parece valorar.**

Curiosamente, se invoca mayoritariamente la natalidad (su fomento), aunque cada vez menos, afortunadamente, como el remedio contra las consecuencias fastidiosas que tiene la longevidad (el pago de los servicios del Estado del Bienestar). Nada más equivocado. Si esas cuentas son hoy insostenibles con los 65 años como edad de referencia para el paso de la actividad a la inactividad, y con la esperanza de vida aumentando a más de dos años por década, ¿por qué más niños y niñas deberían ser una solución? Más bien serían lo contrario. Y puede que los cimientos de un gigantesco esquema piramidal. La clave para entender esto radica en **la gran novedad que la demografía manifiesta en lo que va del presente S. XX**: en todo el mundo, las ganancias de vida se expresan ya plenamente a edades no laborales. No traen pan, como sucedió en prácticamente todo el siglo anterior, sino que lo demandan.

La creciente longevidad es la causante de que el momento demográfico de nuestra especie sea el mejor de toda su historia, larga ya de doscientos milenios. Trae consigo muchas ventajas y oportunidades, pero también tiene implicaciones problemáticas que solo nuestra proverbial resistencia al cambio impide afrontar. Esperemos que la proverbial ingeniosidad de algunos de sus individuos, que también caracteriza a nuestra especie, sepa encontrar las vías para persuadirnos de que es posible vencer la resistencia y encontrar vías productivas para afrontar los enormes retos de lo que, en el fondo, **es una gran noticia: cada vez vivimos más.**

No estamos esperando a Matusalén, éste nos espera ::

¹ Para una completa e interesantísima descripción del personaje bíblico, véase la estupenda entrada homónima de Wikipedia <https://en.wikipedia.org/wiki/Methuselah>, de la cual están extraídos los datos «biográficos» que siguen. Matusalén no es la única excepción bíblica a un patrón general de vidas muy cortas al alba de la revolución neolítica (vid infra). De hecho, en el Génesis se cita a varios otros Patriarcas y personajes bíblicos extraordinariamente longevos.

² Véase ¿Cómo financiar las pensiones en un contexto de creciente longevidad? Capítulo 6 del volumen Pensiones del Futuro (José A. Herce, coordinador) del Instituto Santalucía del Ahorro y pensiones. Accesible en: <https://institutosantalucia.es/wp-content/uploads/2020/10/pensiones-futuro.pdf>.

³ Véase Herce, J. A. (2018): «Longevity and the «greyny boom»: Manna is raining and (almost) nobody seems to realize it. Demographics (and pensions) as I see them today and tell my friends», disponible en <https://www.jubilaciondefuturo.es/recursos/doc/pensiones/20160516/en/longevity-and-the-greyny-boom.pdf>.

La longevidad y sus implicaciones



El mayor riesgo ante el que nos encontramos no es vivir más (sin duda, una buena noticia), sino sobrevivir a nuestros ahorros. Con los efectos silenciosos de la longevidad («si la longevidad hiciese ruido, no podríamos dormir», J.A. Herce) y de otro fenómeno más ruidoso (el de la COVID), nos encontramos ante un nuevo entorno que afectará tanto al sistema público de pensiones como al privado. Aseguradoras, gestoras de pensiones y empresas de servicios deberán responder ante la demanda latente asociada a dicho entorno.

Ignacio Blasco @nacho_blasco | Consultor del área de Seguros de Afi
Iratxe Galdeano | Socia directora del área de Seguros de Afi

Decía el dramaturgo norteamericano Tennessee Williams¹ que «puedes ser joven sin dinero, pero no puedes ser viejo sin él». Pero no menos cierto es que **los sistemas públicos de pensiones de reparto requieren que los jóvenes ganen dinero para que sus cotizaciones paguen las pensiones de los «más mayores»**. Y por supuesto, que esas pensiones de los mayores sean suficientes y sostenibles.

Sin desdeñar otras oportunidades de negocio adicionales al ámbito de pensiones, en este artículo expondremos algunas ligadas a la dependencia y a ciertos ramos de seguros.

Ante el fenómeno de la longevidad y el impacto de la COVID, aseguradoras, gestoras de pensiones y empresas de servicios deberán cubrir una demanda latente en dicho entorno.

Esfuerzos actuariales como el publicado el pasado 11 de abril² permiten entender mejor la longevidad. Dicho trabajo plantea la existencia de **dos edades: la que dice nuestra partida de nacimiento y nuestra «edad real actuarial»³**: por ejemplo, un hombre de edad cronológica de 55 años en Rusia tendría en realidad una edad de 67 años y un hombre de 55 años en Suecia, 48 años. Y estas diferencias de edades reales actuariales vienen determinadas por el país de origen, que cuenta con disparidad de dotaciones sanitarias, hábitos de vida, ... que pueden explicar las diferencias. En definitiva, **la edad real actuarial puede estar por encima o por debajo de nuestra edad deducida de la partida de nacimiento**.

Al margen de las consideraciones metodológicas⁴ de la publicación anterior, es clave el uso de esta varia-

ble para proyectar, no solo la mortalidad y longevidad (**piénsese en las obligaciones de pago de renta de una aseguradora que deberán extenderse más tiempo si la gente vive más**), sino también las necesidades de salud (prever cuándo podría empezar la demanda de productos para la dependencia si la edad de entrada en dicha situación se retrasa o adelanta en el tiempo o cuánto tiempo podría requerir de servicios de salud), y por qué no, para guiar las políticas públicas de determinación de la edad de jubilación.

Y es la edad de jubilación, el parámetro que (más bien, uno de los que) determina una de las claves en la sostenibilidad y suficiencia de las pensiones públicas de los sistemas públicos de reparto.

Si al ingrediente de la longevidad le añadimos el amplio impacto que la COVID tendrá en general, y en el sector asegurador en particular, merece la pena destacar los impactos asociados, por ejemplo, en el ramo de salud. En este es positivo, en la medida en que se ha visto revalorizada su necesidad e importancia en el contexto de la pandemia. Se ha incrementado la contratación tanto a nivel individual como colectivo, quedando todavía un papel muy importante por jugar (coberturas, nuevos productos, etc.).

Ante este entorno, ¿qué cabe hacer?

Desde un **punto de vista público**, es recomendable vincular el equilibrio del sistema de pensiones (ingresos-gastos) a las características biométricas (especialmente la longevidad antes comentada) de la población a la que el sistema cubre integralmente durante toda su vida después de la adquisición del derecho (en este artículo, nos centramos en jubilación y supervivencia).

Para entender el debate actual sobre la sostenibilidad de las pensiones es imprescindible recuperar la aplicación de las «bases actuariales» a la operativa de la Seguridad Social y extender su conocimiento entre las partes interesadas en dicho debate. Dotarse de elementos como esa «edad real» y trasladarlo a grupos amplios de población, permitirá la implicación en dicho debate de cada vez más y más gente.

Para alcanzar un sistema solvente, la literatura señala medidas que pueden ser clasificadas en los siguientes grupos:

• **Cambios en el sistema de cálculo de la pensión**, hacia un sistema de aportación definida que preserve,

sin embargo, el método financiero de reparto.

• **Medidas que vinculen la pensión a la esperanza de vida** de forma que los derechos totales devengados por el trabajador puedan distribuirse entre su esperanza de vida tras la jubilación sin desequilibrar esas bases actuariales.

• **Medidas que modifiquen el marco normativo para causar las pensiones** (condiciones de elegibilidad), entre las cuales la más relevante es la determinación de la edad de jubilación.

Si el Pilar 1 público se refuerza con un Pilar 2 potente (una previsión social complementaria empresarial de calado), se podrá transitar más fácilmente hacia un sistema de pensiones verdaderamente **sostenible, suficiente, y alineado con iniciativas desarrolladas en otros países**. La propia iniciativa de la Comisión del Pacto de Toledo del pasado de 23 de octubre pensamos que pone una primera piedra en este refuerzo.

Desde un **punto de vista estrictamente privado**, deberán incluirse todos los aspectos ligados a la imaginación e innovación: surgirán nuevos modelos de negocio, sobre todo del tipo AgeTech, por el que se definen nuevos productos y servicios que incluyen el ingrediente de la tecnología para dar respuesta a las necesidades de las personas mayores, grupo de población que aumenta cada día por el fenómeno de la longevidad: aplicaciones de realidad aumentada para determinar obstáculos en una vivienda, aplicaciones para apoyo en la comunicación de personas con serias limitaciones para ello, seguimientos continuados mediante el Internet de las Cosas para comprobar posibles incidencias en el domicilio, relojes inteligentes para monitorización, etc.

Quedan retos por delante para ordenar este entorno tan complejo: planes estratégicos, diseño de productos comerciales que encajen el ingrediente actuarial pero que cumplan con una necesidad explícita o latente del cliente (anticipar la demanda es clave), análisis de rentabilidad económica ajustada al riesgo para las nuevas alternativas, apoyo en la comercialización, aplicación de diseños imaginativos de productos y negocios y, por supuesto, la formación pertinente para entender fenómenos tan interesantes.

Tanto nosotros en Afi como muchos clientes ya estamos percibiendo este cambio. Y recorrer el camino será apasionante ::

¹ Célebre, por ejemplo, por la obra de teatro «Un tranvía llamado deseo».

² Moshe A. Milevsky, Calibrating Gompertz in reverse: What is your longevity-risk-adjusted global age? <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167668720300445>

³ Es la «edad biológica» estimada bajo una perspectiva actuarial, aunque la «edad biológica» debe estimarse con parámetros médicos y hábitos de salud. Esta edad estimada actuarialmente es la edad ajustada por el riesgo de longevidad (L-RaG, o Longevity-Risk-adjusted Global age, en adelante, por sus siglas en inglés).

⁴ Basadas en información de la Human Mortality Database y la Ley Gompertz actuarial como puede analizarse en el documento anterior.

⁵ Como se observará en el trabajo que próximamente publicará ADECOSE, en colaboración con Gómez-Acebo & Pombo y Analistas Financieros Internacionales.

⁶ Véase el artículo de Qida en este mismo número.

El reto de la planificación financiera de la longevidad



El crecimiento de la población joven es cada vez menor, por lo que hay menos personas entrando en el mercado laboral y más saliendo del mismo. Estos flujos ponen en riesgo el crecimiento económico (ya que hay menos personas produciendo), así como la viabilidad del sistema de pensiones y la sostenibilidad del Estado de Bienestar (mayor presión de la demanda del mismo).

Rosa Oliveros @RosaOliveros_ | Consultora del área de Economía Aplicada de Afi
 Juan Sosa @jsosa_aparicio | Consultor del área de Economía Aplicada de Afi

Gracias a las mejoras sanitarias y tecnológicas producidas a lo largo del siglo XX, la esperanza de vida al nacer ha aumentado de forma notable en los últimos 45 años; concretamente alrededor de doce años de media en el mundo, y diez años en España. En este contexto, España se ha posicionado como el tercer país del mundo más longevo, por detrás de Japón y Suiza¹.

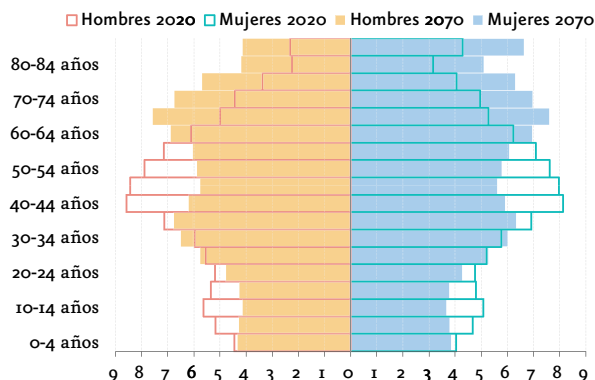
La tendencia positiva de la longevidad continuará en esta línea en las próximas décadas. De este

modo, según las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadística, **la proporción de población de 65 y más años pasará de representar el 19,6% en 2020 al 30,6% en 2070.**

El aumento de la esperanza de vida y la mejora de las condiciones de vida son avances a celebrar. No obstante, estos progresos, si no se realizan al compás del resto de dinámicas poblacionales, pueden conllevar importantes desafíos sociales, económicos y financieros que conviene planificar.

Pirámide demográfica de España por sexo 2020-2070

(% de población en cada grupo etario)



Fuente: Afi, Proyecciones de Población (INE)

Si el aumento de población longeva no viene acompañado de un incremento de la población activa suficiente para compensar² el primero, **el crecimiento económico se puede resentir**. Factores socioeconómicos como la mayor duración de la etapa formativa, las condiciones del mercado laboral (dificultad de acceso, temporalidad, calidad del empleo), la reducción de la capacidad adquisitiva o el elevado coste y restricciones de acceso a la vivienda, sumados a los cambios culturales producidos en España en las últimas décadas, han retrasado la edad de emancipación y la de maternidad y paternidad, así como también ha disminuido el número de hijos tenidos.

Como consecuencia, el crecimiento de la población joven es cada vez menor, por lo que hay menos personas entrando en el mercado laboral y más saliendo del mismo. Estos flujos ponen en riesgo el crecimiento económico (ya que hay menos personas produciendo), así como la **viabilidad del sistema de pensiones y la sostenibilidad del Estado de Bienestar** (mayor presión de la demanda del mismo).

En este contexto, el desarrollo de los Pilares II y III del sistema de pensiones debe establecerse como apoyo del I Pilar, misión en la que las entidades financieras tienen un papel muy relevante. En cualquier marco previsional, sea público o privado, de capitalización o de reparto, de prestación o de contribución definida, la creciente longevidad interpela a todos los agentes en el plano financiero, especialmente en el del ahorro disponible para la jubilación.

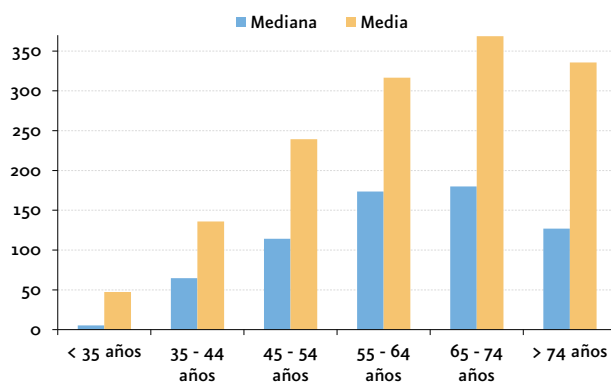
Además, **buena parte del aumento de la longevidad no se realiza en estado de buena salud**, ya que la prevalencia de la dependencia es creciente con la edad, sobre todo a partir de los 65 años. Por este motivo, a medida que aumenta la población longeva, aquella en situación de dependencia también lo hará³. Esta situación suele encontrarse caracterizada por la

necesidad de ayuda de terceros para realizar alguna (o algunas) de las denominadas Actividades Básicas de la Vida Diaria (asearse, comer, vestirse, desplazarse, etc.). Como consecuencia del aumento de la longevidad, **la demanda de los servicios de atención y cuidados para realizar dichas actividades será también cada vez mayor**. La provisión de los mismos es costosa, cifrada por varios estudios⁴ en el entorno de los 20.000 euros anuales, mientras que la pensión media por jubilación en 2019 fue de 15.929 euros anuales⁵, lo que pone de manifiesto la necesidad de prever y planificar esta contingencia.

El futuro de la planificación financiera de las diferentes contingencias asociadas a la longevidad puede pasar por nuevas formas de **desinversión de la riqueza acumulada**. De este modo, según la Encuesta Financiera de las Familias (EFF) de 2017⁶, los hogares cuyo cabeza de familia tiene entre 55 y 64 años disponen de una riqueza de aproximadamente 173.400 euros, mientras que la de aquellos entre 65 y 74 años es de 180.000 euros.

Riqueza neta de los hogares por edad del cabeza de hogar, 2017

(miles de euros)



Fuente: Afi, Encuesta Financiera de las Familias (Banco de España, 2017)

Los activos reales más comunes de ambos grupos son los inmobiliarios: el 83% de los primeros y el 84% de los segundos disponen de una vivienda principal en propiedad; mientras que entre el 55% y el 61%, respectivamente, cuentan con otras propiedades inmobiliarias, como segundas viviendas, garajes o solares, entre otros. En términos de activos financieros, la inmensa mayoría de los hogares dispone de cuentas y depósitos utilizables (el 93% de los hogares cuyo cabeza de familia tiene entre 55 y 64 años, y el 94% de los de entre 65 y 74 años tiene al menos uno de estos dos activos financieros). Finalmente, cabe destacar que sólo **el 40% de los hogares cuyo cabeza de familia tiene entre 55 y 64 años dispone de planes de pensiones o un seguro de vida**, y que éstos –en mediana– están valorados en 17.200 euros.

Las cifras anteriores ponen de manifiesto el amplio margen de desarrollo de diferentes productos y servicios que contribuyan a la planificación financiera de la longevidad. Para este fin, la difusión o publicidad de los diferentes mecanismos existentes, así como aquellos nuevos que se pueden desarrollar, jun-

to con una mayor educación y concienciación financiera, tanto de la población en general como de los profesionales del sector en particular, se posicionan como herramientas fundamentales para conseguir una **adecuada planificación financiera ante el reto demográfico** que está por llegar ::

¹ A 2018, según los Indicadores del desarrollo mundial del Banco Mundial.

² La tasa de dependencia se calcula como la población de 65 años y más entre la población en edad de trabajar (16-64 años). El número de personas en edad de trabajar ha caído durante los últimos años, lo que, junto con la disminución de población menor de 16 años y el aumento de la población longeva (mayor de 65 años), dificulta el sostenimiento de la tasa de dependencia en el largo plazo.

³ De acuerdo con las estimaciones realizadas por Afi para Instituto Santalucía (2020), en 2030 habrá más de 560.000 personas dependientes de Grado III en España mayores de 65 años (lo que representará el 1,1% de la población total y el 4,9% de la población de 65 años o más). Esto supone un aumento de aproximadamente 130.000 personas en comparación con 2018, o lo que es lo mismo, 0,2 puntos porcentuales más en lo que representa este grupo sobre la población de 2018; 0,1 puntos con respecto a la población de 65 años o más.

⁴ Monteverde (2003), Braña (2004), Afi (2009), Instituto Santalucía (2020).

⁵ Asumiendo 14 pagas, de acuerdo con los datos de la Seguridad Social.

⁶ Último año disponible.

Innovación en el modelo de atención domiciliaria para personas mayores



El foco en la tecnología como motor del modelo de seguimiento y monitorización de la persona mayor cuidada en domicilio puede mejorar su calidad de vida.

Oriol Fuertes | CEO y Co-Founder de QIDA

El sector de la **atención domiciliaria** de personas mayores en España es un mercado que se venía comportando con una tendencia al alza en los últimos años y que se ha visto acelerado de manera importante durante los últimos meses debido a la disrupción de la COVID-19.

Actualmente, podemos situar entre nuestra población 2,4 millones de personas con una edad superior a los 80 años. Estamos hablando, entonces, de más de dos millones de personas que potencialmente podrían requerir atención domiciliaria.

Esta pirámide poblacional cada vez más envejecida, junto con el fuerte impacto que ha supuesto la COVID-19 en la sociedad -con especial fuerza entre nuestros mayores- y sumado a una clara preferencia por permanecer en el domicilio por parte de la población más longeva, son factores clave que han hecho incrementar no solo la atención domiciliaria, sino también la complejidad y necesidad de los cuidados solicitados en la misma.

La atención domiciliaria se puede definir como el conjunto de actividades de carácter socio sanitario

que se realizan por parte de un cuidador profesional en el propio domicilio donde vive el paciente o usuario.

En estos últimos meses y junto a la crisis provocada por la COVID-19, el sector se ha visto obligado a **evolucionar y adaptarse a esta nueva situación**. Junto con nuevos protocolos de atención, se han lanzado mayores regulaciones en los ámbitos de higiene, seguridad y estándares de calidad. Ahora, el foco en la atención domiciliaria se ha reforzado: calidad en la atención, seguridad y prevención es lo más importante.

Para que se pueda dar esta evolución y adaptación a las nuevas circunstancias, es clave centrar los esfuerzos en construir una **atención domiciliaria que mire al futuro**; centrada en **innovar** evolucionando hacia una atención más integrada, más personalizada, más proactiva y más tecnológica. En este sentido, la tecnología ha de configurarse como motor de seguimiento y monitorización de la persona mayor cuidada en el domicilio.

Es necesario pensar en la implementación y utilización de un modelo **«Digital First»** en el sector sanitario, priorizando la opción digital como primera opción de información, diagnóstico o atención siempre que la situación sea adecuada y lo permita. La innovación en este campo llevará a una mayor eficiencia de los recursos mediante una optimización clave en el capital humano, además de una aportación de calidad y seguridad a la persona cuidada y a sus familiares.

Qida, compañía participada por el **Fondo Bolsa Social**, busca crear una atención domiciliaria proactiva y de calidad - humana en que la tecnología juega un rol fundamental en la monitorización y el seguimiento del paciente. La tecnología debe permitir:

- **Monitorizar el estado del paciente** en el domicilio: dar ojos al sistema sanitario y social de la evolución de la persona cuidada ayudando a un control más proactivo y a evitar posibles ingresos hospitalarios
- Dotar de una **mayor conectividad**: conectar a familias, cuidadores y sistema de una manera ágil
- **Asesorar, formar y aconsejar**: acercar contenido de interés mediante formaciones dinámicas a las familias y cuidadores para empoderarles y asegurar un servicio de calidad
- **Fomentar la coordinación entre los profesionales sociales y sanitarios**: convirtiéndonos en los ojos del profesional en el domicilio y facilitando la comunicación entre los agentes implicados

Este modelo de atención que diferencia a Qida en el sector, ha impulsado a la compañía participada por el Fondo Bolsa Social a un crecimiento del 50% en los tres meses desde junio a septiembre de este año, llegando a una facturación bruta de 750.000 euros en septiembre, lo cual lleva a una previsión de cierre para el 2020 de 2,5x anual. Este crecimiento se ha compuesto por dos grandes factores: una mayor penetración en Cataluña, proveniente de este modelo de calidad diferenciada y el lanzamiento de Qida en Madrid, donde se realizan más de 6.000 horas mensuales de atención.

La creación, además, de un nuevo modelo de atención basado en una valoración integral, un seguimiento proactivo y la coordinación con el sistema sanitario y social de manera continuada, permite poner foco absoluto en un servicio de calidad

Por ello, resulta imprescindible reforzar la relación con centros de salud y hospitales, manteniendo un contacto directo con los médicos, enfermeros y trabajadores sociales de nuestros pacientes. Solo así será posible ofrecer un servicio 100% adaptado a cada caso y necesidad.

El éxito y el futuro tanto de las empresas privadas dentro del ámbito de la atención domiciliaria como de todo el sector sanitario y social en general, pasa por la **digitalización**. La combinación de un buen cuidado ofrecido por un profesional con una tecnología bien pensada impulsará la **efectividad y calidad de los servicios**.

En conclusión, los objetivos de esta evolución en el modelo de atención domiciliaria propiciada por la tecnología que ha empezado y es tan necesario seguir impulsando, son:

1. **Prevención**: adelantarnos a los problemas graves de salud mediante la monitorización y seguimiento de la persona cuidada.
2. **Calidad**: permitirle al paciente permanecer en su domicilio el máximo tiempo posible con la mejor calidad de vida posible.
3. **Coste-efectividad**: resultar en una reducción de gasto para el sistema al mantener a la persona en el domicilio monitorizada en mejor estado evitando situaciones tales como reingresos evitables.

En resumen, el enfoque requiere ir en dirección a una **transformación digital** de la atención domiciliaria que resulte en una oferta de servicios más eficientes para todos los agentes y que permita a las personas mayores a vivir más tiempo en casa, con mejor estado de salud y más calidad de vida ::

Las clases presenciales vuelven con éxito a Afi Escuela



Afi Escuela ha retomado la formación presencial con carácter voluntario para todos aquellos alumnos que deseen reincorporarse al aula. Así, desde el día 4 de septiembre, las instalaciones de Afi Escuela han recuperado parte del ajetreo estudiantil que les caracteriza.

David Varela | Redactor del área de Comunicación de Afi

Moisés Rubín de Célix | Responsable de Comunicación de Afi

La paulatina vuelta a la normalidad, aún muy condicionada por las circunstancias, es fruto de un intenso esfuerzo a la hora de implementar un **protocolo de seguridad** que se ajusta a las necesidades de todos. Ahora que este ejercicio de resiliencia comienza a dar sus primeros frutos, hemos preguntado a algunos de nuestros alumnos y becarios cómo están viviendo el inicio del curso y cuál es su percepción de las medidas y el entorno. Su eslogan para este año, **«desafiando al futuro»**, habla muy bien de los retos que afronta esta promoción y de su espíritu.

«Las medidas que se han adoptado en la Escuela y en la oficina permiten que el **desarrollo de las clases y de las prácticas sea óptimo**», asevera Ana Carretón del máster en Finanzas Cuantitativas. Ana alude al **compromiso de todos y todas** como el principal complemento a las medidas adoptadas ya que ambos, además de proporcionar «seguridad sanitaria», generan un «sentimiento de tranquilidad que también es muy importante».

Por su parte, Verónica Ruiz Méndez, alumna del Máster en Data Science y Big Data en Finanzas nos

explica cómo **la presencialidad era de vital importancia** para ella. Verónica recuerda cómo en la entrada al centro todos los alumnos deben **tomarse la temperatura** en el robot termómetro y desinfectarse las manos con **gel hidroalcohólico**. «En clase estamos muy separados y con mascarillas», añade. Además de permitir el seguimiento de las clases en *streaming*, la **tecnología** también ayuda en clase «para poder enseñarles los ejercicios a los profesores cuando tenemos dudas, proyectamos en la pantalla con el ordenador de forma que todo el mundo pueda verlo sin necesidad de desplazarnos de nuestro sitio», destaca.

«Creo que desde Afi Escuela se está haciendo todo lo posible para **que la experiencia educativa siga siendo del más alto nivel sin poner en riesgo nuestra seguridad**», nos comenta Inés Costa del máster en Finanzas Cuantitativas. En cuanto a su experiencia como becaria de Afi, añade que **«tener la posibilidad de venir a la oficina todos los días es un lujo**. Aprender, integrarte en el equipo y en definitiva sacar el máximo de estos meses es mucho más fácil».

Por su parte, Teresa Álvarez del máster en Big Data y Data Science en Finanzas percibe la vuelta al aula con una sensación de extrañeza, pero con **optimismo**. «Hace menos de un año el no poder acercarnos al profesor para hacer preguntas, el tener que mantener una distancia de al menos 2 metros, echarle gel de manos casi cada vez que respiras, llevar mascarilla y conocer mejor a tus compañeros con ella que sin ella... Nos parecería una situación imposible». Sin embargo, destaca cómo hoy en día es esa **normalidad** la que **«nos permite continuar en las aulas»**.



En definitiva, **el protocolo de seguridad implementado por Afi Escuela está resultando un éxito**, no solo a nivel práctico, sino que también ha impactado positivamente en el ánimo de los estudiantes. Para muchos de ellos, **la presencialidad es uno de los pilares de su experiencia formativa**. No en vano, reconocen que compartir el aula y la oficina con sus compañeros les **enriquece**. En todo caso, la Escuela mantiene la posibilidad de seguir las clases en *streaming* para aquellos alumnos que así lo prefieran. A pesar de las circunstancias, el curso continúa con la **mejor predisposición** por parte todos y todas ::



«La digitalización de una gran proporción del comercio minorista de corta distancia conducirá hacia una estrategia omni-canal, según la cual se verifique una integración de los canales físicos y virtuales»

Comercio digital de proximidad

No resulta ninguna sorpresa que el comercio digital haya aumentado vertiginosamente durante la pandemia, debido a las medidas de confinamiento y de distanciamiento social. Pero **ni siquiera Amazon anticipó el crecimiento del comercio digital de proximidad**, definido en términos de una distancia inferior a las 15 millas (unos 24 kilómetros) entre empresa y cliente. El sector minorista se ha visto afectado por las órdenes de cierre y por las restricciones de capacidad dentro de las tiendas.

Numerosos comercios de proximidad han recurrido a plataformas como Shopify para establecerse en el universo digital. Esta empresa canadiense, fundada en 2006, vio una oportunidad que Amazon y otras grandes plataformas no querían o no podían servir durante la pandemia. Los pequeños comercios abocado al cierre o a las restricciones no tenían experiencia digital, ni habían invertido en la infraestructura básica. Shopify se dio cuenta de la enorme oportunidad si conseguían atraer a estos comercios hacia su plataforma. Diseñaron para ello un **abánico de servicios desde la publicidad digital hasta la verificación de los pagos electrónicos y la entrega del producto a domicilio.** Estos pequeños establecimientos necesitaban no solamente un espacio virtual en el que el cliente pudiera buscar, comparar y comprar productos, sino todas las distintas actividades de apoyo a la venta digital.

Estas iniciativas han permitido a Shopify acaparar un 20% de cuota mundial en el negocio de las plataformas di-

gitales para comercios. Su servicio básico se puede contratar por 29 dólares al mes. Durante la pandemia, la cifra de negocio de la plataforma se dobló con respecto al mismo período de 2019. De hecho, **a partir del mes de mayo de 2020 superó a eBay en ventas. Lo que es más, Shopify consiguió unos beneficios de 36 millones de dólares en el segundo cuatrimestre comparados con 29 millones de pérdidas en 2019.** El precio de la acción se multiplicó por tres.

La gran pregunta para el futuro es si los comercios de proximidad abandonarán el canal digital una vez que se eliminen las restricciones horarias o de capacidad debido a la pandemia. Nadie espero que eso ocurra. Por el contrario, **la digitalización de una gran proporción del comercio minorista de corta distancia conducirá hacia una estrategia omni-canal,** según la cual se verifique una integración de los canales físicos y virtuales.

No cabe duda de que la pandemia continúa acelerando la adopción de tecnología por parte de empresas y consumidores. Muchos pequeños comerciantes están descubriendo ahora que su negocio puede no solamente sobrevivir estas especiales circunstancias sino también transformarse para poder crecer en el futuro mucho más allá de lo que pudiera indicar su envergadura geográfica en términos puramente físicos. **La digitalización abre así nuevos horizontes,** y seguramente introducirá una nueva dinámica competitiva en el comercio al por menor ::

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen



«Las perspectivas para 2021 mejoran. El escenario surgido del resultado electoral el EEUU y los avances en la vacuna apoya la extensión en el tiempo de la rotación sectorial experimentada por la renta variable en los primeros días de noviembre. Toca ajustar las carteras en esa dirección, al tiempo que reducir la exposición a la renta fija soberana»

JOSÉ MANUEL AMOR es socio, director de Análisis Económico de Afi.
Twitter: @JMAafi

Esperanza sanitaria, rotación en mercados

Aludíamos el pasado mes a que la inestabilidad vivida en los mercados financieros, los vaivenes entre configuración favorable y desfavorable a los activos de superior corte de riesgo, podría prolongarse durante la parte final de año. Defendíamos también que existían apoyos suficientes que reducían en gran medida la probabilidad de una deriva negativa profunda. En definitiva, que seguirían siendo la interacción entre la evolución de las variables pandémicas (contagios y presión sanitaria frente a avances en tratamientos y vacunas) y la **persistencia en la provisión de estímulos monetarios** y fiscales los factores determinantes de la dirección a medio plazo para la actividad económica y las variables financieras.

Desde entonces, la pandemia ha seguido mostrando su cara menos amable. El ritmo de contagios, y con el lógico decalaje, las hospitalizaciones y muertes, han seguido subiendo en Europa y EE.UU., alimentando el fantasma de una doble uve para el PIB en el cuarto trimestre de 2020 y una **menor intensidad en el rebote de la actividad** en el conjunto de 2021. Durante noviembre y parte de diciembre es altamente probable que asistamos a un **deterioro del pulso macro**, producto del impacto de la generalización de las medidas de confinamiento y la **pérdida de confianza de los agentes**. En consecuencia, nuestras **previsiones de creci-**

miento para el próximo año **se han ajustado ligeramente a la baja**.

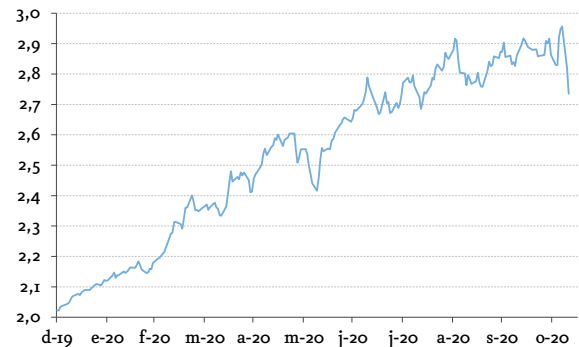
En todo caso, consideramos que **el balance de las últimas semanas es esperanzador** debido a la confluencia de **tres factores** muy relevantes. En primer lugar, la confluencia de expectativas de **mayor estímulo monetario** y de necesario **refuerzo en la provisión de apoyos de corte fiscal** (con ajustes clave para una mejor adaptación a los desafíos que enfrentan empresas y hogares en el momento actual). En segundo lugar, la **superación del hito electoral en EE.UU.** con la victoria –salvo sorpresa mayúscula– de Biden, cuya contribución a la **reducción de incertidumbre** es muy relevante. La amenaza de largo *impasse* por una posible judicialización del resultado queda como riesgo de cola, y la ausencia de control pleno en el Congreso es, posiblemente, el escenario más positivo para los mercados financieros, por norma recelosos ante la perspectiva de asistir a grandes cambios regulatorios.

Por último, y de forma fundamental, el anuncio de **avances importantes en la vacuna** para la COVID-19 anunciados por Pfizer y la alemana BioNtech. Esta vacuna se encuentra aún en Fase III (si bien acelerada) y existen desafíos importantes para su distribución global una vez esté lista, pero las noticias sobre su alta eficacia son muy positivas. En un mercado dirigido en gran medida por expectativas –y una

salida a la crisis sanitaria es la más poderosa– la reacción a la posibilidad, cada vez más real, de contar con vacunas ya en la primavera imprime **una muy necesaria dosis de esperanza** –léase probabilidad de ocurrencia– a una aceleración del proceso de normalización cíclica a medio plazo.

Por todo ello, es obligado reaccionar y **plantear cambios en nuestro posicionamiento genérico inversor, o *asset allocation***. La reconfiguración del mismo se materializa en un alza de la exposición a activos de superior componente de riesgo, con una rotación a favor de **sectores de corte más cíclico** y con elevado **componente *value* en renta variable**. Un entorno de menor incertidumbre y mayor esperanza sobre la recuperación económica a medio plazo **no justifica la prima de valoración actual de los sectores de corte *growth* frente a los *value***. Aunque el movimiento a favor de estos últimos durante la segunda semana de noviembre ha sido muy intenso, creemos que la corrección de la diferencia de valoración y evolución de retornos entre estos dos estilos tiene recorrido durante los próximos meses. Esta expectativa de convergencia no implica, en todo caso, el retroceso en términos absolutos de las empresas y sectores *growth*. Es más,

Ratio de retorno total de índices MSCI *growth* frente a *value*



Fuente: Afi, Bloomberg

dentro de este estilo, mantenemos nuestra **sobreponderación en empresas de tecnología**.

El aumento de riesgo se *financia* con una reducción de posiciones en activos «seguros» como la **deuda soberana de economías desarrolladas** y la **renta fija privada *investment grade***, que se combina con un alza moderada de la liquidez (reserva de pólvora seca para invertir más adelante) y de la exposición a segmentos de la renta fija con mayor aporte de rentabilidad, como la deuda *high yield* (concentrándonos en varios de los sectores más castigados durante la mayor parte de 2020) y la renta fija emergente ::



Jacinda Ardern

«Cuando uno está convencido de que la diversidad en sentido amplio genera riqueza en la gestión de cualquier tipo de institución, es mucho más fácil encontrar profesionales con méritos sobrados, y que además representen a diferentes colectivos y sensibilidades»

Jacinda Ardern, recientemente reelegida **primera ministra de Nueva Zelanda** con mayoría absoluta, no sólo ha sido la mejor política que ha gestionado la crisis de la COVID-19, sino que acaba de dar una lección al resto del mundo sobre cómo formar un equipo de gobierno **diverso e inclusivo**.

Después de un primer mandato con un tripartito dispar en el que sin duda dio muestras de sus **habilidades negociadoras y conciliadoras**, acaba de vencer las últimas elecciones con una amplia mayoría, lo que le ha permitido diseñar el equipo de gobierno que siempre había deseado.

De las veinte carteras ministeriales con las que cuenta su gabinete, ocho las ostentan mujeres y cinco son maoríes (indígenas neozelandeses). En particular, la cartera de Asuntos Exteriores la ocupa Nanaia Mahuta, quien reúne la doble condición de ser mujer y maorí. Además, en su gabinete

de gobierno hay **tres ministros LGTBI**.

La propia primera ministra ha afirmado que todos los ministros y ministras han sido elegidas por sus **méritos profesionales**, pero, además, ha primado la diversidad en su equipo.

Y es que cuando uno está convencido de que la diversidad en sentido amplio **genera riqueza** en la gestión de cualquier tipo de institución, es mucho más fácil encontrar profesionales con méritos sobrados, y que además representen a diferentes colectivos y sensibilidades.

Algo parecido sucede en las finanzas. A la hora de gestionar carteras de activos tenemos claro que la **diversificación en la gestión mitiga riesgos**, lo que a la larga genera mejores resultados.

Confiemos en que ejemplos como el de Jacinda Ardern sirvan de inspiración y **se extiendan a otros ámbitos de la economía y la sociedad**:

MÓNICA GUARDADO es directora general de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MonicaGuardado



«Frente a una pandemia, en ausencia de una vacuna, solo cabe el confinamiento y la limitación absoluta de contactos y desplazamientos personales. El mundo rural tiene esta poderosa ventaja del “confinamiento natural”, pero el campo, como es bien sabido, no tiene puertas»

Laponia XVIII: el confinamiento natural y la Ley de las Consecuencias no Deseadas

Con dos o tres habitantes por kilómetro cuadrado, como sucede en buena parte de los municipios y comarcas de la «España Vacía» (Sergio del Molino) es inmediata la percepción de que estos territorios poseen una ventaja estructural frente a los más poblados ahora, en tiempos de pandemia.

Naturalmente, este estadístico demo-territorial es tan irreal como el de la renta por habitante. Pero indica algo. Por ejemplo, que al igual que sucede con la renta por habitante, que si es elevada, da más margen para una redistribución ordenada, **cuanto menor sea la densidad poblacional media hay más margen para un confinamiento ordenado** en situaciones tan complicadas como las que dicta la Covid-19.

Es tan poderoso el atractivo del «confinamiento natural» que puede practicarse en buena parte del territorio rural español, que la avalancha de habitantes de las ciudades que han decidido instalarse en un pueblo, sea en sus propias viviendas, alquilando una o en una casa rural, ha desbordado todas las expectativas. De ello se han derivado una serie de efectos que cabría atribuir a la «Ley de las Consecuencias No Deseadas».

En España, los municipios de más de mil habitantes alojan a 45,6 millones de personas y los de mil habitantes y menos a 1,6 millones, el 96,6% y el 3,4% respectivamente. Para duplicar la población de los municipios menores

bastaría con que el 3,5% de los habitantes de los municipios de más de mil habitantes se trasladase a los de mil y menos habitantes, 35 de cada mil habitantes de las ciudades. O, en otras palabras, **solo con que el 1% de los habitantes de las ciudades decidiesen trasladarse a los pueblos la población de estos aumentaría en un 28,3%.**

Tardaremos en saber exactamente en qué dimensión puede cifrarse en lo que llevamos de pandemia este «**éxodo urbano**», pero no sería de extrañar que cuando lo sepamos nos encontremos de bruces con órdenes de magnitud como los que acabo de evocar.

De la misma manera que los astrónomos, desde hace siglos, predicen la existencia de planetas que no pueden detectar por los efectos gravitatorios que causan en astros visibles o en la trayectoria de la luz, podemos verificar la existencia de este éxodo urbano por los efectos gravitatorios que causa en el mundo rural. La verdad es que de todo tipo.

La pandemia, lo he dicho muchas veces, es también un gigantesco «experimento natural». No la hemos provocado deliberadamente, claro, pero si la hubiésemos simulado en un (súper) ordenador ya tendríamos testados y publicados miles de trabajos de investigación sobre sus consecuencias y la mejor manera de prevenir las más indeseables de estas. Tendremos de todas formas estas investigaciones, quizá

después de demasiado **sufrimiento humano, social y económico** que podría haberse evitado con más y mejor investigación y más y mejor criterio en la formulación de políticas.

A falta de mejor evidencia y análisis, o mientras estos se producen, creo que es evidente que el éxodo urbano ha revelado muchas novedades constatables sobre el terreno, algunas muy positivas, otras no tanto. Entre las novedades positivas del confinamiento natural que se está definiendo sobre el territorio rural español están los aumentos espectaculares del registro de alumnado en las escuelas rurales, incluso la felicísima (con matices) apertura de escuelas abandonadas desde hace décadas; o el mantenimiento de comercios y otras actividades productivas locales (construcción y rehabilitación, servicio a hogares, movilidad y servicio a domicilio); o la disminución, por ligera que pueda haber sido, de concentraciones de riesgo de contagio en las ciudades.

Entre las novedades no tan positivas se encuentran las que se derivan de lo que he denominado antes la **Ley de las Consecuencias No Deseadas**, como puedan ser las infecciones importadas y la escasa capacidad de medios humanos y materiales de los centros de salud comarcales, la insuficiencia de profesores en las escuelas rurales, la falta de adecuación de estas o adaptación de los espacios existentes a una docencia moderna, las aglomeraciones de clientes en los comercios locales o en los establecimientos turísticos y de ocio.

Sabemos de municipios de unas docenas de habitantes que durante el desconfinamiento de la primera oleada de la pandemia han sufrido contagios «masivos», con la mitad de sus habitantes viéndose obligados a volver a sus ciudades de residencia habitual (imagínense la traza que han dejado). O de centros de salud comarcales al borde del colapso, con el consiguiente riesgo de convertirse en nuevos focos de contagios.

Es especialmente grave que los protocolos oficiales escritos, manifiestamente deficientes, no hayan previsto adecuadamente la vuelta al cole o al trabajo después de meses de confinamiento estricto. También lo es que las autoridades no hayan sabido establecer los pasillos sanitarios que debería haber regulado los flujos de personas tras la apertura de las compuertas del desconfinamiento y evitado lo que estamos viviendo en esta segunda ola de la pandemia. Una vez más, por si ya fuese poco, **parece que nos hemos olvidado del mundo rural**. Todos.

Frente a una pandemia, en ausencia de una vacuna, solo cabe el confinamiento y la limitación absoluta de contactos y desplazamientos personales. El mundo rural tiene esta poderosa ventaja del «confinamiento natural», pero el campo, como es bien sabido, no tiene puertas. Cuando dos vasos no comunicados entre sí, en los que el nivel de un fluido que contienen es muy distinto (sea la ratio de infección o la dotación de servicios) se ponen en comunicación, los niveles se igualan y, si son fluidos reactivos, pueden subir peligrosamente en ambos a la vez. **El diseño de pasillos sanitarios que eviten la nivelación de los fluidos de los vasos sociales, territoriales y funcionales funciona**, como ha demostrado el caso del turismo en Canarias. ¿Por qué no se han extendido estos protocolos en todos los ámbitos? ¿Por qué la Federación Nacional de Municipios y Provincias no ha asumido la inexcusable tarea de redactarlos, testarlos e implementarlos en todos los territorios en anticipación de lo que podía pasar?

Tendemos a olvidar las leyes de la física y la química, si es que alguna vez las aprendimos. Y eso es muy malo. Pero es todavía peor que no tengamos en cuenta la «Ley de las Consecuencias no Deseadas», una ley sistémica de **todo lo que el comportamiento humano puede destruir inadvertidamente por falta de reflexión**, y que las ciencias que estudian dicho comportamiento todavía no han formalizado. No hay excusa ::



«La coexistencia de propósitos adicionales a la maximización del beneficio responde también al convencimiento de que en el largo plazo esas acciones en la comunidad, los comportamientos respetuosos con el medio ambiente y, en definitiva, socialmente responsables, acaban siendo rentables»

El día después: empresas socialmente más responsables

Seguimos tratando de identificar tendencias que conformarán el entorno económico global una vez se normalice la situación tras la excepcionalidad asociada al dominio de la pandemia. La extensión de la segunda oleada aleja ese escenario de normalización, pero no puede impedir los intentos por anticipar esos posibles escenarios. En esta quinta entrega de la serie lo que trato de compartir, al igual que en las anteriores, no es tanto una tendencia radicalmente nueva, como la aceleración de las identificadas en los últimos años, previos a la emergencia de la pandemia. Es el caso de la **mayor sensibilidad observada en las grandes empresas en todo el mundo sobre la formulación de sus objetivos** y la mayor atención prestada por las mismas a las actuaciones con proyección social.

El capítulo final de mi último libro (*) lo destiné a «la regeneración del capitalismo» y dentro del mismo a la nueva concepción de los objetivos de la empresa que estaba emergiendo. Saludaba la publicación del trabajo «Prosperity» del que es autor el profesor de administración de empresas de la Universidad de Oxford Colin Mayer. Una obra en la que se fundamenta esa concepción de **la empresa como «un rico mosaico de diferentes propósitos y valores»**. De las argumentaciones de Mayer se deduce fácilmente que el comportamiento financiero, sacramentado por los mercados de valores, no es

un reflejo suficiente del buen hacer de una empresa.

Esas afirmaciones tenían lugar en un contexto de creciente distanciamiento del capitalismo en su versión más genuina. Emergieron fondos de inversión específicamente destinados a paliar las externalidades negativas generadas por el propio sistema, los propios excesos. Es destacado el caso de la gestora BlackRock advirtiendo a las compañías cotizadas acerca de **su desinversión si no se ajustaban a códigos de comportamiento sostenible**, en línea con los definidos por Naciones Unidas. Los excesos, tanto en el vaciamiento del funcionamiento de los mercados, como en la proliferación de corruptelas de diversa naturaleza, habían reducido la capacidad de seducción que el sistema ejercía en los jóvenes, como ilustraba la revista The Economist en agosto de 2019 para el caso de Estados Unidos. Desde entonces, la exhibición de actuaciones más cercanas a eso que tradicionalmente se ha denominado comportamiento socialmente responsable, no han dejado de ascender.

Quizás el episodio más relevante a este respecto fue la declaración formal de la asociación estadounidense Business Roundtable, que agrupa a los principales directivos de 181 grandes empresas de Estados Unidos representativas de la práctica totalidad de los sectores. Como señalaba en «Excesos», esa asociación ha sido la referencia de la ortodoxia defensora de las fuerzas del mercado y del pa-

EMILIO ONTIVEROS es presidente de Afi y catedrático emérito de la UAM.

Twitter: @ontiverosemilio

pel central de los directivos en las grandes compañías. En sus declaraciones sobre los principios de gobierno corporativo siempre antepuso la atención al accionista sobre cualquier otra prioridad. Cumplía a rajatabla el precepto de unicidad de la función objetivo de la empresa: **maximizar la riqueza de los accionistas** que tuvo en aquel ensayo de Milton Friedman de 1970, «Capitalismo y Libertad», su principal referencia. Para sorpresa de propios y extraños, en agosto de 2019, como si tratara de celebrar el 50º aniversario de aquella sentencia unificadora del propósito de las empresas, esa organización **admitía que ese objetivo debería compatibilizarse con otros más cercanos a la comunidad** en la que las empresas actúan, a los de los trabajadores o clientes. Es un paso. Como lo fue, también al final del pasado año, la publicación por la British Academy de los «*Principles for Purposeful Business*», en gran medida inspirados en el trabajo de Mayer, o la publicación del Manifiesto de Davos 2020 por el World Economic Forum. No era una casualidad, sino la verificación de que el sistema necesitaba recomponer aspectos fundamentales para sobrevivir.

La posterior publicación del libro de Rebecca Henderson, «Reimagining Capitalism», constituye un paso adicional, esperanzador, al confiar en **la capacidad de las empresas para «salvar el mundo»**. Merece la pena revisar el razonamiento de la profesora de Harvard, asumiendo que la visión larga, y por tanto la existencia de objetivos compatibles con el beneficio, se acabará imponiendo al cortoplacismo hasta hace poco dominante en la gestión empresarial. La inequívoca defensa de la empresa coexiste con la confianza en la reforma del sistema, que es la garantía de su supervivencia, en definitiva.

La pandemia acentuó esa sensibilidad distinta a la cuenta de resultados, también en Europa y en España. Observamos, en primer lugar, un apoyo más o menos significativo a los ministerios de sanidad en la financiación de equipamientos sanitarios por algunas grandes empresas. También el diferimiento de pasivos o su reducción a las familias y empresas más afectadas por la infección; la intención de reducir los obstáculos a los que se enfrentan las personas mayores, por ejemplo. Diversas prácticas, en definitiva, que traducen no solo ese mayor escrutinio sobre las actuaciones empresariales, sino también, confiemos, **la mayor sensibilidad de numerosos directivos empresariales ante los destrozos sociales originados por la crisis económica actual**. Todas esas prioridades de atención externa, de respeto al entorno en su más amplia acepción, pueden y han de ser compatibles con la defensa de la propia integridad empresarial, del empleo.

La coexistencia de propósitos adicionales a la maximización del beneficio responde también al convencimiento de que en el largo plazo **esas acciones en la comunidad, los comportamientos respetuosos con el medio ambiente y, en definitiva, socialmente responsables, acaban siendo rentables**. El valor de una compañía respetada es superior y más defendible en el tiempo que el de las que son objeto de sospecha o desconfianza. Que la sociedad, los agentes interesados además de los accionistas puedan verificar esos comportamientos socialmente responsables, contribuirá igualmente a que esos agentes más cercanos también sean conscientes de las singularidades asociadas a la gestión de las empresas. Todos ganan ::

(*) «Excesos. Amenazas a la Prosperidad Global», Editorial Planeta.

