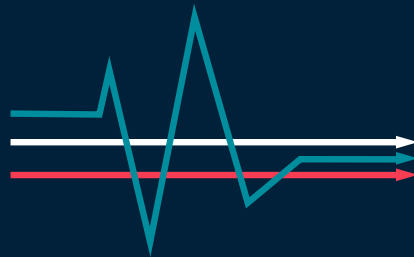


**IDEAS LLYC**

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTÍCULO

# EL PROPÓSITO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS ESENCIALES: UNA VISIÓN DESDE AMÉRICA LATINA

Santiago de Chile, 25 de agosto 2021



## INTRODUCCIÓN

Por más de 100 años, la razón de ser de las empresas exitosas fue generar exclusivamente ganancias con foco en los resultados monetarios. Ciertamente había matices, con algunas organizaciones mostrando una preocupación especial por su rol en la comunidad o el bienestar de sus trabajadores. Sin embargo, la visión dominante era que la relación entre empresas y consumidores; empresas y empleados; y empresas y sociedad era simplemente transaccional: te entrego el producto/servicio por el que me pagas o te pago un sueldo por las tareas que realizas.

En las últimas décadas el giro ha sido total y sin vuelta atrás. Las compañías comenzaron a mirar hacia su interior y también a su entorno, buscando respuestas a preguntas como: ¿Cuál es mi impacto y valor para la sociedad? ¿Si dejamos de existir, cuál es la pérdida que se generaría para empleados, proveedores, clientes y nuestra comunidad en general? Visión y misión dieron paso al “propósito”, que se tomó la conversación.

¿Cuál es la diferencia? Las empresas tienen una historia que se cuenta a través de una misión (a qué se dedican), una visión (su aspiración) y unos valores (cómo llevan a cabo dicha misión). El propósito, en tanto, es una síntesis de cuatro dimensiones estratégicas de una Firma: lo que hacemos bien, por lo que nos pagan, lo que nos emociona y lo que el mundo necesita.

La definición de ese propósito, así como determinar cuál es el rol de una compañía en la sociedad y qué desafíos sociales y ambientales contribuye a resolver, se volvieron temas dominantes en las sesiones de directorio y entre los altos ejecutivos. El beneficio ya no se enfocaba solo en el valor monetario para los accionistas, sino en un concepto más amplio que impactaba a todos los grupos de interés.

## CAMBIO DE ENFOQUE: BENEFICIOS RACIONALES Y EMOCIONALES

Había buenas razones para este cambio de enfoque. Comunicar los beneficios racionales y emocionales de un producto o servicio ya no resulta suficiente para construir marcas resilientes y confiables. Las empresas con propósito logran diferenciarse de sus rivales, son organizaciones más motivadas y productivas, atraen mejores talentos y generan preferencias comerciales. Los consumidores están mirando la actuación social y medioambiental de una empresa al momento de decidir una compra, mientras que el acceso a financiamiento cada vez más pasa por incorporar criterios sociales y ambientales a la operación.

Y llegó la pandemia, trastocando rutinas, confinando a las personas y poniendo a prueba la resiliencia de las organizaciones. Si había alguna duda respecto de que la estrategia empresarial por sí sola no puede ser la única brújula de las empresas, la emergencia se ocupó de despejarla y demostrar que usar el propósito como guía no está reservado a los tiempos de bonanza.

Los llamados a la equidad social y de género se hicieron aún más fuertes, con el reclamo "Todos estamos en la misma tormenta, pero no en el mismo barco". La salud física y mental, los temas económicos, la educación de los hijos, saltaron a los toques de las preocupaciones de las personas, y miraron a las marcas en busca de apoyo para enfrentar estos temores.

En la pandemia, las acciones de las compañías se miraron bajo una luz aún más intensa: ¿Qué contribución están haciendo en estos tiempos difíciles? ¿Cómo cuidan a sus empleados? ¿Van más allá del mero cumplimiento de la ley y hace una diferencia para la sociedad? Empresas que no mostraron empatía o preocupación por sus trabajadores, clientes o la comunidad durante la emergencia recibieron duros golpes reputacionales.

## “Las empresas con propósito logran diferenciarse de sus rivales, son organizaciones más motivadas y productivas”

Esto es así incluso en el caso de las firmas de servicios esenciales, que tuvieron que hacer esfuerzos excepcionales durante la pandemia para mantener el funcionamiento de hogares, hospitales, comercio y entidades del Estado. Industrias como telecomunicaciones, financiera, energía, alimentación y agua potable y saneamiento, debieron seguir prestando servicios con normalidad e, incluso, con exigencias mayores que las habituales.



## COMUNICACIÓN DESDE LA ACCIÓN

Empresas de agua potable en Europa y América Latina identificaron los cargos críticos para mantener las operaciones de las plantas, establecieron turnos para minimizar los riesgos de contagio y crearon residencias sanitarias en hoteles o dormitorios en las mismas instalaciones para aislar a estos trabajadores (incluso de sus familias) y asegurar el abastecimiento de agua a la ciudadanía.

Compañías de servicios esenciales, en tanto, mantuvieron sus cuadrillas de emergencia en las calles, incluso en momentos de mayor confinamiento. Las entidades financieras siguieron atendiendo al público. Para los mismos trabajadores, seguir laborando requería la certeza que da el propósito, saber que lo que hacen genera beneficios para los clientes y la sociedad, que sus acciones hacían una diferencia.

En muchos casos, el trabajo realizado por estas firmas es eclipsado por percepciones erróneas o las campañas de terceros que acusan de oportunistas a las compañías que han continuado con su actividad, opacando los esfuerzos realizados en la emergencia.

¿Cómo se pone en valor los aportes de las compañías durante la crisis? ¿Cómo se comunica esto a los grupos de interés? ¿Cómo se conecta el propósito con la estrategia de negocios? ¿Cómo seguimos adelante en el escenario post COVID?

La manera de comunicar el propósito es desde la acción. Lejos de ser un video emotivo con un llamado a movilizarse, un mensaje incorporado al discurso del CEO o una declaración en la página web, el propósito hay que vivirlo: debe guiar la toma de decisiones y el comportamiento de toda la compañía, como parte integral de la estrategia global de negocios.

Asegurar la coherencia entre propósito y comportamiento demanda que la definición del propósito corporativo sea construida de manera participativa, con una escucha profunda de todo

lo que tienen que decir los *stakeholders* y un diálogo permanente para alinear expectativas.

Esta escucha permite articular mejor el propósito y definir por qué esta empresa, y no otra, está en una posición única para resolver una necesidad específica y qué es lo que diferencia su propuesta de valor.

Aquí resulta clave escuchar a los trabajadores, que son quienes primero harán suyo el propósito y lo integrarán a la cultura corporativa y a sus acciones diarias. Sin intencionalidad, una dirección clara o propósito, será más difícil mantener la motivación y las personas dejarán de hacer lo que se requiere para conseguir las metas de la firma.

Un **sondeo reciente de LLYC** entre 80 líderes empresariales de España y América Latina muestra que el 81,3 % de las firmas analizadas tenían un propósito definido hace tiempo. Los CEO que participaron en el estudio conocen los beneficios que tiene para la compañía poseer un propósito corporativo. El 77 % de los consultados afirma que contar con un fin compartido contribuye a una organización más alineada y motivada. Y el 73 % cree que ayuda a sus firmas a diferenciarse en el mercado y mejorar la reputación.

Sin embargo, la definición del propósito es en la gran mayoría de los casos (70,8 %) un proceso liderado por la alta gerencia o directamente por el CEO (53,8 %), sin que haya participación de otros stakeholders clave. Solo el 27 % de las empresas que han definido su propósito lo han hecho con participación de los empleados y apenas el 9 % ha dialogado con sus clientes, por mencionar solo a dos grupos de interés.

**“El propósito hay que vivirlo: debe guiar la toma de decisiones y el comportamiento de toda la compañía”**

El propósito es también una promesa a los clientes. Eso requiere conocer sus necesidades y expectativas, saber las causas y valores que los mueven, lo que solo se consigue escuchándolos. Esto lleva a otra clave: establecer métricas, tener indicadores que permitan evaluar el avance en todos los ámbitos, alinear y volver a escuchar.

## LA CONFIANZA, BASE PARA EL FUTURO

Tras el remezón de la pandemia, y en un escenario de reactivación económica incipiente, la reflexión sobre los factores que facilitan la continuidad de los negocios es esencial. La revisión de las prácticas prepandemia y de lo realizado durante la emergencia es una oportunidad para que las compañías revisen y activen su propósito corporativo.

La pandemia ha golpeado a las personas en su situación personal y económica. Muchos han revisado sus estilos de vida, su preferencias, y han acentuado la tendencia previa de exigir conductas sobresalientes a nivel ético y social. La existencia de un propósito corporativo coherente con lo que la compañía es, dice y hace en todas sus dimensiones, contribuye a la generación de la confianza básica para fundar la relación futura.

La confianza en las marcas es clave para el *engagement*. La confianza hace que los consumidores regresen, que compartan sus datos e incluyan a una compañía en sus planes futuros. En casos de crisis, las personas dan el beneficio de la duda a las organizaciones en las que confían y están abiertas a escuchar su versión de los hechos. Y son las acciones las que construyen confianza de marca.

El estudio de LLYC arrojó que hay un desalineamiento entre las expectativas ciudadanas

y los compromisos corporativos: las compañías dan mayor importancia a los aspectos ambientales, mientras que el público espera más de las compañías en áreas como la lucha contra la pobreza, la salud y la justicia social. En muchos lugares, el Estado no dio abasto para resolver la multiplicidad de necesidades que desató la pandemia y las personas se volcaron a las empresas en busca de soluciones y certezas. Esto incluye tratar correctamente a los trabajadores y temas controvertidos, como basar la producción o concentrar inversiones en el mercado nacional.

El modelo de LLYC, Propósito Compartido, cubre todos estos aspectos. Comienza con la escucha de los grupos de interés y sigue con la comunicación del propósito buscando una conexión emocional para que éste sea conocido, vivido y sentido sobre la base de un relato único.

## “La existencia de un propósito corporativo coherente contribuye a la generación de la confianza básica para fundar la relación futura”

Los grupos de interés evaluarán a las empresas por la capacidad de comunicar su propósito mediante acciones. En tiempos de *fake news* y el imperio de las redes sociales, solo la consistencia entre propósito, relato y acciones logrará generar la confianza necesaria para asegurar la sustentabilidad de las compañías en el largo plazo.

## AUTORES



**Mª Soledad Camus.** Socia y CEO de LLYC Chile. Periodista con más de 18 años de experiencia en comunicaciones estratégicas en empresas multinacionales. Especializada en identidad corporativa, consumer engagement y productos de consumo masivo. Comenzó su carrera en Factor C en 2011 como directora del área corporativa y en 2018 asumió la posición de Socia Directora de la consultora. Anteriormente, había ocupado el cargo de gerente de comunicaciones para América Latina de la multinacional Indra. Tras la adquisición de Factor C por LLYC, en noviembre de 2020, se sumó al grupo de socios de la compañía a nivel global.

[scamus@llorentycuenca.com](mailto:scamus@llorentycuenca.com)



**Roberto Ordoñez.** Director Senior de LLYC Chile. Periodista especializado en Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial con 18 años de experiencia en comunicación corporativa, reputación empresarial y gestión de crisis en empresas multinacionales, tales como el Grupo BBVA, AFP Provida y Scotiabank. También se desempeñó como periodista en medios de prensa escrita y TV. A partir de 2019 se integró a Factor C como socio director.

[rordonez@llorentycuenca.com](mailto:rordonez@llorentycuenca.com)



**Marcela Corvalán.** Directora de LLYC Chile. Licenciada en comunicación social con amplia experiencia en prensa económica y financiera. Fue editora de economía internacional en Diario Financiero y formó parte del equipo fundador de diario Pulso. Además, se desempeñó como reportera en la sección Negocios del diario La Tercera, a cargo de temas internacionales y tributarios y de la sección Financial Times del suplemento Negocios Domingo. Se incorporó al equipo Factor C en mayo de 2015.

[mcorvalan@llorentycuenca.com](mailto:mcorvalan@llorentycuenca.com)

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y COO América Latina  
jgozzer@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Socio y Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy LatAm  
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Luisa García**  
Socia y CEO  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y Chief Client Officer  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Barcelona**

**María Cura**  
Socia y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**

**Jorge López Zafra**  
Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior  
Deporte y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Socio y Director Senior  
Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Socia y Directora Ejecutiva  
Estudio Creativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Erich de la Fuente**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**

**Emigdio Rojas**  
Director Ejecutivo  
erojas@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue  
Suite 2125  
Miami, FL 33131  
Tel. +1 786 590 1000

**Nueva York**

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÓN NORTE**

**Javier Rosado**  
Socio y Director General Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Ciudad de México**

**Mauricio Carrandi**  
Director General  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

**Manuel Domínguez**  
Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrío - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**

**Iban Campo**  
Director General  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**

**Pablo Duncan - Linch**  
Socio Director  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÓN ANDINA**

**María Esteve**  
Socia y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Bogotá**

**Marcela Arango**  
Directora General  
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**

**Gonzalo Carranza**  
Director General  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**

**Carlos Llanos**  
Director General  
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÓN SUR**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General Regional  
mvila@llorenteycuenca.com

**São Paulo**

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Río de Janeiro**

**Thyago Mathias**  
Director General  
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**

**Mariano Vila**  
Socio y Director General  
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

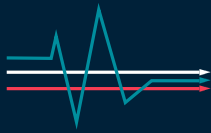
**Santiago de Chile**

**Mª Soledad Camus**  
Socia y CEO  
scamus@llorenteycuenca.com

**Marcos Sepúlveda**  
Director General  
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,  
Vitacura  
Santiago

Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +562 2 245 0924



# IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC