

COVID 19



SERIE
DESAFÍOS

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

S E R J E
DESAFÍOS

DESAFÍO: COVID-19

IDEAS LLYC
EXPLORAR. INSPIRAR.

Edición no venal

Licencia Creative Commons (CC BY-NC-ND 3.0)

IDEAS LLYC, julio de 2020

Lagasca, 88 - planta 3

28001 Madrid (España)

Edición: Punto de Vista Editores

puntodevistaeditores.com

Diseño: Joaquín Gallego

Contenido

Nota a la edición	8
PRÓLOGO	
Comunicar en cuarentena. Balance de casi tres meses de confinamiento <i>El Economista</i>	10
JOSÉ ANTONIO LLORENTE	
MARCAS EN TIEMPOS DE COVID-19	
1. Consumidores y marcas en tiempo de la COVID-19	15
DAVID GONZÁLEZ NATAL, GUILLERMO LECUMBERRI Y MARLENE GASPAR	
2. Identidad verbal de una marca: posicionar, atraer, convencer	25
ANA FOLGUEIRA Y BÁRBARA RUIZ	
3. COVID-19 como acelerador para las marcas	34
<i>El Economista</i>	
DAVID GONZÁLEZ NATAL	
EMPRESAS Y LÍDERES ANTE LA PANDEMIA	
1. El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19. Cómo superar la crisis y garantizar la sostenibilidad de sus empresas	39
PACO HEVIA	
2. El rol del CEO para anticipar la recuperación	54
PACO HEVIA	
3. Cinco consejos para gerentes en tiempos del coronavirus	68
<i>SEMANAeconómica</i>	
GONZALO CARRANZA	

4. Entrevista a José Antonio Llorente <i>Cinco Días</i> JOSÉ ANTONIO LLORENTE	72
5. La ruta es la anticipación <i>El Telégrafo</i> CARLOS LLANOS	76
6. Ser un directivo digitalmente activo: de recomendación a obligación <i>El Día</i> IBAN CAMPO	78

GESTIÓN DEL TALENTO EN LA INCERTIDUMBRE

1. COVID-19: claves para gestionar el <i>engagement</i> con el talento en la incertidumbre MARÍA OBISPO Y DAVID GONZÁLEZ NATAL	83
2. Confianza y <i>engagement</i> de los empleados en época de turbulencia <i>Portafolio</i> ALEJANDRA ALJURE	88

COMUNICACIÓN Y PANDEMIA EN EL CONTINENTE AMERICANO

1. Comunicación en una pandemia: las claves del éxito del gobernador de Nueva York, Andrew Cuomo ALEJANDRO ROMERO Y GERARD GUIU	93
2. Voces en la incertidumbre: una visión desde el Cono Sur de liderazgo en pandemia JUAN CARLOS GOZZER, CLEBER MARTINS, MARIANO VILA Y MARCOS SEPÚLVEDA	99
3. Informe actualidad Latinoamérica: tres visiones expertas de la pandemia CARLOS MALAMUD, EVA MATEO ASOLAS Y RAMÓN CASILDA	112
4. Coronavirus: anticiparnos es una responsabilidad compartida <i>La Nación</i> MARIANO VILA	149

RETOS SINGULARES DE UNA CRISIS INESPERADA

1. Retos de la Comunicación Posdigital: De anticipar crisis a revelar oportunidades IVÁN PINO	154
--	-----

2. Estrategias corporativas ante el acecho del capital privado	165
JORGE LÓPEZ ZAFRA Y LUIS GUERRICAGOITIA	
3. El deporte ante la COVID-19: el mayor desafío de una industria casi perfecta	183
AMALIO MORATALLA Y ANA IBERO	
4. Empresas familiares: Punto de inflexión y salida de la crisis de COVID-19	194
MAR GALTÉS Y PACO HEVIA	
5. La industria farmacéutica, ante un momento clave para su futuro	203
<i>El Confidencial</i>	
MARÍA CURA Y GEORGINA ROSELL	
6. Interconectados, más que nunca	205
<i>Expansión</i>	
COCO MEDINA	
LLYC	
Sobre LLYC	208
Sobre IDEAS LLYC	209
Organización	210

Nota a la edición

Este número de la serie DESAFÍOS, producida por LLYC, contiene una recopilación de los artículos IDEAS LLYC y las principales apariciones en medios de nuestros profesionales en los meses de marzo, abril y mayo 2020, en torno a la comunicación en tiempos de COVID-19. Sin duda, la pandemia ha sido, y es, el mayor desafío al que todos nos hemos enfrentado en mucho tiempo, con un terrible impacto en la vida de las personas. Por eso el primer reto ha sido cuidar a las personas y contribuir socialmente a ese objetivo. Además, desde LLYC hemos querido ofrecer a nuestros clientes nuestro trabajo y experiencia, compartiendo nuestro conocimiento en materia de comunicación desde una perspectiva a nivel global.

En este volumen recogemos una muestra de ello, con aprendizajes relevantes para marcas, líderes, empresas, directivos y sectores específicos que se han enfrentado a esta crisis sin precedentes. Ni la pandemia, ni las lecciones aprendidas, han terminado. Lo que ya sabemos es que de esta crisis saldremos, asumiendo que somos más vulnerables, y ojalá siendo también más solidarios.

PRÓLOGO

Comunicar en cuarentena. Balance de casi tres meses de confinamiento

El Economista
(02/07/2020)

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLYC

El confinamiento ha estimulado la necesidad de comunicarnos. A diferencia de otras plagas, la COVID-19 se hizo patente de país en país casi de un día para otro. De repente todo el mundo se quedó en estado de choque. Estábamos ya en vísperas de la pandemia, pero ni los gobiernos ni los ciudadanos nos habíamos preparado. Hubo que improvisar. La incertidumbre y los mensajes contradictorios generaron temor. Todos nos sentimos seriamente amenazados y afectados. Mientras, el sistema sanitario colapsaba y hasta los dirigentes políticos eran de los primeros en contagiarse. Ha sido la primera crisis que nos afecta a todos y cada uno de nosotros. Sin espectadores ni público, en la pandemia el cuadro de actores lo formamos todos.

Esa implicación a la vez personal y planetaria ha originado una evidente infoxicación. Solo importaba el virus; no existía nada más. Los telediarios duplicaron su tiempo de emisión, pero eran monográficos sobre el coronavirus. Pasó igual con el resto de medios de comunicación y redes sociales. La situación se ha prolongado así muchas semanas. Los diarios digitales aplazaron o suspendieron sus muros de pago. La infodemia se ha distribuido gratis en buena parte de los soportes, a veces sin demasiado criterio, sin método ni finalidad. Todo fue COVID-19 y nada más que eso. Fueron semanas en que ni siquiera podías enfermarse de otra cosa.

Canales, mensajes y enfoques fueron a menudo caóticos, pero los receptores hemos cambiado de piel en este tiempo. Ha aparecido una ciudadanía disciplinada, solidaria y resiliente. No solo nos hemos preocupado por los nuestros y por los demás, sino que además lo hemos reconocido, verbalizado y visibilizado como nunca. Estos días la realidad familiar se ha asomado con frecuencia a nuestras videoconferencias y nos ha vuelto a humanizar, súbitamente y por sorpresa. Hemos aprendido a cuidarnos nosotros para cuidar a los demás.

Ante una crisis tan retroalimentada y en constante directo, resultó inevitable que los medios impresos hayan perdido ritmo. Los formatos audiovisuales y digitales se han adueñado del interés de unos ciudadanos interconectados, convertidos de forma constante y casi compulsiva en consumidores y transmisores de información. Las redes sociales han agrandado en este tiempo sus luces y sus sombras, pero se han impuesto con claridad en la conversación. Twitter, Facebook y *WhatsApp* se han utilizado masivamente

para informarse, conectarse y compartir. Instagram, Youtube y Tiktok, para entretenerse y tomarse un respiro.

La crisis sanitaria nos ha enamorado ante nuevos modelos de liderazgo. Han triunfado los líderes sencillos y auténticos. Andrew Cuomo, gobernador de Nueva York; Jacinda Ardern, primera ministra de Nueva Zelanda, o José Luis Martínez-Almeida, alcalde de Madrid, se han ganado el afecto y el reconocimiento de sus ciudadanos por su autenticidad y cercanía. António Costa y Angela Merkel, por su sencillez y su eficacia. A contraluz, Donald Trump, Boris Johnson y Jair Bolsonaro destacaron en el lado de los negacionistas que han acercado a sus países y, a veces hasta a ellos mismos, al desastre.

Se ha confirmado también que los datos sin emociones valen más bien poco. Se pensó inicialmente que para solucionar los problemas bastaba con inundar de datos la realidad. Se ha retransmitido en tiempo real la evolución de la curva, su pico y su punto de aplanamiento; el número de infectados, diagnosticados y fallecidos hospitalarios. No han aclarado nada. La inconsistencia de las cifras y las dudas sobre su gestión han ensombrecido el panorama. España fue probablemente el país que más atención ha prestado a las cifras. Llevan instaladas en la portada de los diarios desde el comienzo de la crisis, una constancia que no se repite en ningún medio extranjero de los que suelo seguir. Encontrar seriales equivalentes en The Guardian, Le Monde o Corriere della Sera es sencillamente imposible.

Ha habido sobreexposición de datos, de comparencias, de versiones y de opiniones. El Gobierno intentó acaparar el foco desde el principio, pero cada

una de sus iniciativas se ha visto contestada por decenas de instancias e instituciones públicas en una encarnizada contienda por captar la atención y acaparar el tiempo. El resultado ha sido una politización partidista alarmante, donde cada grupo ha intentado redefinir la realidad a partir de aquella sobre la que interesa argumentar. Fue el perfecto caldo de cultivo para los bulos. La fórmula: redes más politización suele equivaler a bulos al cuadrado. Esta vez ha sido así. La gente lee y cree en lo que le envían sus amigos o círculos de contactos. Los grupos de opinión se han vuelto inaccesibles para quienes piensan distinto. Solo se debate entre partidarios, con lo que cada grupo tiende a radicalizarse y a reafirmarse en sus puntos de vista.

Entre tanto ruido, los buenos vecinos han ganado presencia y valor. Ha habido compañías inteligentes que han escogido ser buenas ciudadanas y ponerse del lado de las personas. Cada uno tenemos nuestra propia lista de empresas que lo han hecho bien. Han sabido revalorizarse ante sus clientes. Cuando arranque la recuperación, partirán con ventaja. Han sabido explicar su propósito y hacerlo realidad. Han superado antes que nadie la cuarentena comunicativa. Cuando el confinamiento sanitario quede atrás, esas mismas empresas, sin duda, van a ser parte determinante de la reactivación. Llegan ya tarde aquellas otras que aún no han definido ni trasladado a la opinión pública su propósito. Más les vale encontrarlo cuanto antes.

**MARCAS EN TIEMPOS
DE COVID-19**

1

Consumidores y marcas en tiempo de la COVID-19 **(25/03/2020)**

David González Natal

Socio y Director Senior de Engagement de LLYC

Guillermo Lecumberri

Director de área Consumer Engagement de LLYC en España

Marlene Gaspar

Directora de las áreas Consumer Engagement y Digital de LLYC en Portugal

El 11 de Marzo de 2020 la OMS declaró la situación de pandemia mundial como consecuencia del coronavirus, un hito del que aún desconocemos sus consecuencias finales, pero que ya sabemos tendrá un alto coste, tanto humano como económico, en todo el planeta. Partíamos de un contexto volátil e incierto, complejo y ambiguo, pero el COVID-19 ha venido a aumentar cada una de estas características de nuestro entorno y está

suponiendo, también, una disrupción en términos de aceleración de algunas de las tendencias de las que ya habíamos hablado en los últimos tiempos.

Desde el respeto a la compleja situación que vivimos personas y compañías en estos momentos y con la prudencia que nos da reconocer que estamos ante un fenómeno vivo y en evolución, nos aventuramos a intentar encontrar algunas potenciales evoluciones de la relación entre consumidores y marcas durante y, sobre todo, después de esta pandemia.

EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS

Flexibilidad en la estrategia

En una situación de cambio constante y con las secuelas que dejará el shock de la pandemia, las marcas que aún no lo estaban haciendo, en especial aquellas que derivan de compañías muy verticalizadas, con poca capacidad de respuesta en el corto plazo, tendrán que aprender aún más de las *startups* y también de las grandes compañías tecnológicas, que en su momento fueron ágiles en cuanto a la capacidad de transformación y adaptación, no solo de sus estrategias, sino en ocasiones incluso de sus modelos de negocio. En este sentido, es significativo el cambio de la revista Time Out, centrada en planes para realizar en el exterior y transformada durante la crisis en Time in, con un giro en sus contenidos hacia el ocio en casa, o la retirada de campañas (consideradas no sensibles) a nivel internacional por parte de marcas como KFC o Hershey's. Un plan rígido puede convertirse en una cárcel para la consecución de los resultados en un entorno cambiante. La importancia de construir y, sobre todo, de gestionar marcas con una identidad

fuerte, pero líquida, que pueda adaptar su estrategia sin traicionarla, se vuelve crítica para saber responder con coherencia a diferentes escenarios.

Anticipación como mantra

Apoyarnos en la investigación nos ayuda a entender lo poco probable o incluso impredecible y a trabajar sobre ello. En la era de los cambios extraordinarios, las marcas buscarán más que nunca tener una visión holística de la realidad y trabajar siempre un paso por delante. El apoyo en el análisis predictivo puede ayudar a mejorar la capacidad de reacción y a estar preparados para liderar la toma de decisión en función de la coyuntura. No se trata solo de predecir fenómenos concretos, sino sobre todo de ser capaces de manejar escenarios que vayan más allá de los objetivos a corto plazo. La utilización de tecnología de análisis de datos para la gestión de la crisis, con el caso de Corea del Sur a la cabeza, será un aliciente para que las marcas que aún no lo han hecho, comiencen a incluir en sus sistemas de gestión un mayor componente de data y a activarlo para transformar sus modelos de innovación.

Colaboración con el consumidor

Hoy más que nunca las marcas son de las personas. El análisis de la comunicación de las marcas durante la crisis nos demuestra que no tiene sentido pretender ser más rápido o más original que los consumidores. Las marcas con mayor reconocimiento público en su reacción han sido aquellas que se han adaptado a las conversaciones que los usuarios ya estaban impulsando y que han encontrado el punto de unión con su propósito para ser relevantes. Lo han hecho en tres

líneas: ofreciendo valor en formato de descuentos o servicios/productos gratis (caso de Naturgy con energía gratis a hoteles y residencias o de las operadoras de telecomunicaciones ofreciendo servicios de entretenimiento o datos); generando una sensación de confort y comprensión a través de su comunicación (caso de Ikea o Vodafone con sus campañas en España); o resultando útiles en estos momentos tan complicados (Inditex o Pernod Ricard produciendo en sus fábricas EPIS o desinfectantes, respectivamente). Aquellos que, o bien han pretendido seguir con sus comunicaciones habituales o, en algunos casos puntuales, han pretendido utilizar la crisis como una excusa oportunista, se han encontrado con el rechazo de la sociedad.

Compromiso con la sociedad

En estos momentos de dificultad también aflora el compromiso de las compañías con las sociedades en las que operan. El ejemplo de numerosas marcas estos días, que han imbuido su comunicación y su *marketing* de un halo de responsabilidad y sensibilidad, nos sitúa más que nunca ante el rol social de las marcas, que no compite con el de los organismos públicos, sino que lo complementa y engrandece. Aquellas que ya habían venido trabajando la activación de su propósito lo están teniendo ahora más fácil a la hora de conectar con la sociedad en enfoques que trascienden el de su negocio habitual o de sus capacidades económicas. El foco en los colectivos más afectados (con los mayores a la cabeza), en especial en el caso del retail de alimentación, acentúa también una línea de marcas más empáticas y humanizadas, desligadas de algunos valores corporativos que a menudo se han priorizado.

En este sentido, el compromiso social se manifiesta de manera más clara cuando se traduce en la actitud de los líderes, y en especial de los CEO de las compañías, como figuras claves que, a través de la ejemplaridad, demuestran los valores de la compañía.

Advocacy estable

En épocas de pérdida generalizada de confianza, precisamente esta se convierte en un bien precioso y necesario y la comunicación es una de las herramientas clave que tienen las marcas para construirla. Apoyarse en plataformas y comunidades más estables ayuda a las marcas a reforzar la consistencia de los mensajes, reforzar la legitimidad y la coherencia y construir el *advocacy* de empleados y consumidores de forma natural. Más que nunca estos días, las marcas y las compañías que están detrás de ellas han visto la necesidad de tener verdaderos *advocates* en todos sus grupos de interés, que compartan sus valores y apoyen sus decisiones en momentos difíciles. Poner el foco en la construcción de *advocacy* real y continuado será uno de los grandes deberes post-crisis.

Autenticidad radical

La crisis está poniendo aún más de relevancia la necesidad de que la comunicación desde las marcas respire autenticidad y transparencia, incluso en los momentos más complejos. Las arenas movedizas en que se ha convertido la comunicación de marca en estos tiempos de crisis no son fáciles, pero hacen destacar de manera especial la comunicación de aquellos que la construyen desde lo genuino, incluso ante las decisiones más dolorosas, como el caso de la ya viral

comunicación titulada 'Joder' de la marca de zapatillas Pompeii o del emocionado mensaje del presidente de Marriott en redes. Esta autenticidad tiene de nuevo mucho que ver con una humanización de los mensajes clave, con la utilización de un tono empático y cercano y, sobre todo, con una transparencia compleja, pero imprescindible.

EVOLUCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Incertidumbre y búsqueda de seguridad

Hablábamos en el informe de tendencias de 2020 del consumidor en crisis, que había mantenido características de la crisis económica aun cuando esta hubiera pasado. Parece claro que la sensación de ansiedad e incertidumbre que está generando esta pandemia, impulsada por el miedo a la pérdida del empleo, acentuará esas características, lo cual podrá afectar al consumo más allá del momento concreto de la reclusión. Por otro lado, esta situación también ha demostrado que la ciudadanía en general mira a las marcas como un pilar de estabilidad en los momentos más complicados, en búsqueda de un confort o una seguridad que no siempre encuentra en otros estamentos (aunque lo público cobrará una nueva importancia), por lo que aquellas marcas que refuercen la sensación de calma y de bienestar generarán lazos emocionales más positivos. La crisis también supondrá una aceleración para el consumismo consciente, ya que están abundando los llamamientos a realizar compras *online* a negocios locales y de cercanía o para apoyar a marcas que se han visto muy afectadas, con el fin de que puedan realizar entregas al terminar la reclusión.

Conciencia personal

La percepción de la importancia del cuidado personal y el equilibrio entre cuerpo y mente es otra de las tendencias que ya llevaba tiempo en marcha y que se ha acelerado por necesidad durante la pandemia. En especial los contenidos relativos a *mindfulness*, *fitness*, yoga o meditación y las apps que los impulsan están experimentando un crecimiento de consumo durante los momentos de reclusión, al mismo tiempo que se intensifican las conversaciones sobre el bienestar personal o la importancia de la gestión de nuestro propio tiempo para el disfrute y el ocio frente al trabajo. El fin del confinamiento se convertirá en una gran oportunidad para marcas y servicios relacionados con la salud, la ciencia, la actividad física y el cuidado personal, al mismo tiempo que se intensifica la conversación social sobre la conciliación y aumenta el gusto por la cocina, frente a la comida preparada.

Consumo digital y creatividad

El aislamiento nos ofrece la oportunidad de explorar nuevas alternativas para divertirnos, comunicarnos, comprar o trabajar a través del mundo digital. El ocio virtual, el acceso al *delivery*, la compra de productos *online* y el uso de plataformas para el teletrabajo van a reeducar nuestros hábitos y a provocar un cambio más acelerado del esperado en áreas como la digitalización, los servicios bajo demanda y el desarrollo del *e-commerce*, haciendo además caer algunos debates regulatorios sobre la generación de barreras a herramientas o compañías centradas en lo digital. Esta crisis está también acentuando la desintermediación de la que ya

habíamos hablado a raíz de experimentos como Amazon Go en su momento, reduciendo obligatoriamente el número de interacciones entre personas. Por otro lado, también fomenta la creatividad de los usuarios de redes sociales a la hora de, no solo consumir, sino de producir de forma masiva su propio entretenimiento a base de desafíos, juegos, listas, etc., lo cual repercute también en la popularización de herramientas como *Instagram Live* y la extensión del humor como mecanismo para lidiar con la ansiedad de la situación.

La paradoja de la sostenibilidad medioambiental

La concienciación por la sostenibilidad del planeta, la gestión de los residuos, la importancia del consumo de productos orgánicos, la polución, el reciclaje o el cuidado del medioambiente toman especial relevancia en este contexto de reflexión. Por un lado, esta pandemia es el mayor experimento global de reducción de la contaminación. Así la NASA ha informado de que, por ejemplo, la contaminación se redujo entre el 1 y el 20 de enero en un 30 % en China y algo similar ha ocurrido en Italia, según datos del satélite europeo Sentinel-5P. Por otro, es probable que el debate sobre la sostenibilidad medioambiental, que había cobrado tanta importancia reciente a través del impulso del relato de la emergencia climática, se vea oscurecido por otras prioridades relacionadas con la búsqueda de la seguridad y el foco en la salud personal, aunque el caso de China nos deja el aprendizaje de cómo ha provocado una búsqueda creciente de productos orgánicos y un aumento de la preocupación por el cuidado del medioambiente. Queda por ver de qué

lado se inclinará la balanza cuando el shock inicial de la crisis deje paso a una reflexión de largo plazo.

Consumidores exigentes

La necesidad de gestionar nuestro tiempo, la importancia de nuestras relaciones personales, el cuidado de nuestro entorno más directo, la conciencia social, la gestión inteligente de recursos... Los consumidores aprenden cada día más rápido y buscan marcas con significado que sean útiles y que trasciendan en aspectos menos superficiales para centrarse en hacerles la vida más fácil y sencilla. La necesidad de información constante provocada por la situación de pandemia también acentuará las expectativas de los consumidores en cuanto a transparencia de los procesos, en especial en aquellos casos que tienen que ver con la seguridad alimentaria, como estamos viendo estos días con el esfuerzo realizado por los servicios de *delivery* para informar de manera constante a sus usuarios sobre los protocolos seguidos para evitar la contaminación de sus entregas. Al igual que estos días las autoridades no se cansan de exigir a la ciudadanía una necesaria ejemplaridad para superar la situación, esa misma ciudadanía se la exigirá de vuelta, más que nunca, no solo a las instituciones, sino también a las marcas con las que se relacionan.

Una nueva empatía vs. aislamiento

24 horas de convivencia diaria obligan a sacar toda nuestra creatividad, compartir nuevas formas de entretenimiento en familia y aprender a gestionar las emociones propias y de los demás. En ese sentido, la pandemia está reforzando el rol de las relaciones

afectivas, de la construcción de valores de equipo en las compañías y la importancia de la lucha y la colaboración conjunta para superar la adversidad. También se está poniendo un mayor foco en el bienestar personal y relacional, por encima de la acumulación de la riqueza o el consumo desenfrenado, en línea con el previsible estancamiento del crecimiento de la economía. Los debates sobre el bien colectivo pueden ser muy significativos en el contexto de unas nuevas elecciones por ejemplo en EE. UU., donde la sensación de inseguridad de la crisis respalda posiciones más progresistas en cuanto a la importancia de lo público y en concreto a la cobertura de los sistemas de salud. Paradójicamente, la crisis y la reclusión continuada también potenciará la sensación de aislamiento y la explosión de síntomas cercanos al trastorno de estrés postraumático.

2

Identidad verbal de una marca: posicionar, atraer, convencer (24/04/2020)

Ana Folgueira

Socia y Directora Ejecutiva Estudio Creativo de LLYC

Bárbara Ruiz

Gerente del área Branding de Senior de LLYC en España

LA IDENTIDAD VERBAL: EL PUENTE ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA COMUNICACIÓN

Con la llegada de la COVID-19, mientras la sociedad se encierra en sus hogares temiendo por su salud y por la de sus allegados, las marcas recuperan nuestra atención. Y, observamos cómo suelen solaparse y generar iniciativas y contenidos similares, enfrentándose a un gran reto de comunicación. Pues nunca antes fue tan sencillo hablar y nunca antes podía salir tan caro...

¿Qué puede hacer tu marca para construir una recuperación comercial y reputacional sólida?

En momentos como este, es necesario recordar que nuestra marca es mucho más que un logotipo o un simple anuncio de publicidad: es uno de los activos estratégicos más importantes de la compañía, encargado de construir las relaciones emocionales con las personas. Y especialmente ahora, echamos de menos un elemento de autenticidad y diferenciación clave de la marca para trasladar el ADN de la organización y conectar con los grupos de interés: la identidad verbal. Una herramienta que emplea técnicas del lenguaje y escritura y que posibilita a las marcas a contar su historia y ser percibidas de forma tangible y consistente.

La identidad verbal, aun siendo la dimensión del *branding* menos conocida, es la llave para humanizar la marca y conectarla con sus audiencias. Porque no va «únicamente» de hacer y decir, sino de saber CÓMO hacerlo y decirlo. Porque tan importante es tener una estrategia de comunicación para afrontar cualquier crisis, como lo es implementarla protegiendo, transmitiendo y reforzando tu identidad de marca.

Y tu marca ¿Ha construido una identidad verbal? Y si es así, ¿Te ha ayudado a afrontar más eficazmente a los retos de la COVID-19?

TONO DE VOZ

Es la forma en la que expresamos lo que queremos comunicar. Son los aspectos verbales, visuales y actitudinales de la marca que expresan cómo es la compañía. Se pone de manifiesto con LO QUE DICE la marca (valores y rasgos de personalidad) y en CÓMO

lo dice (palabras, estructuras, expresiones, muletillas). Una guía de tono de voz contiene todos los recursos lingüísticos necesarios para poner de manifiesto la actitud de la compañía en cualquier mensaje, a través de cualquiera de los canales de comunicación de la marca, de forma continuada en el tiempo.

¿Te imaginas que Ikea te tratara de usted o que el Circo del Sol prescindiera de la música en sus espectáculos? ¿Te imaginas a Nike animándote a que en el confinamiento hagas una maratón de series?

Tomamos como ejemplo a Lowi, operadora móvil virtual de Vodafone en España, que tiene una identidad verbal tan fuerte y reconocible que sus equipos y agencias la consideran el faro para construir las comunicaciones de la marca. El tono de voz de Lowi se basa en la frescura, en la empatía, en hablar de tú a tú y en la diversión, conceptos transversales que se reflejan en todos sus contenidos y que ponen de manifiesto la estrategia «*customer centric*» de la compañía. Lo más interesante es que a pesar de ser una marca virtual, no solo aplica su tono de voz en las campañas de publicidad y en sus RRSS, sino en todos los puntos de contacto de la marca: la carta de bienvenida a clientes, *router*, pautas del *call center*, etc. generando una experiencia de marca consistente y memorable.

Es precisamente esa consistencia en el uso de su propio lenguaje, lo que le ha permitido diferenciarse del resto de competidores en un mercado saturado con productos similares, donde la marca se convierte en el principal elemento de diferenciación para las compañías.

Y es gracias al tono de voz de la marca, que Lowi pueda lanzar campañas como esta última durante la

COVID-19 enfocada en RRSS «Si te quedas en casa, nos quedamos contigo». ¿Por qué? Porque la marca ya tiene una personalidad construida que es percibida entre sus clientes y que le permite poner en marcha iniciativas con el fin de generar *engagement* y reforzar su posicionamiento, sin poner en juego su legitimidad. En la campaña, Lowi identifica los *insights* sociales que emergen de la crisis como el compartir, los balcones y los mensajes de ánimo, declinando su tono de voz para cada RRSS.

MANIFIESTO DE MARCA

Elemento clave al tratarse una declaración pública de sus intenciones y pilares estratégicos sobre los que se basa la compañía. Se trata de una pieza de comunicación inspiradora, emocional y valiente porque revela el compromiso que la marca adquiere con otros (la sociedad y/o sus clientes). Es un «grito de guerra» a través del cual la marca transmite su visión y pretende movilizar a audiencias internas y externas para que unan fuerzas. Para desarrollar el manifiesto de marca debes tener en cuenta los valores, la personalidad, la actitud de tu compañía y responder al rol que esta desempeña en la sociedad.

Pero no basta con un Manifiesto de marca, pues es solo un elemento más de un *puzzle* mayor con el que debe encajar perfectamente. Las marcas que tienen un Manifiesto poderoso son aquellas que han sabido posicionarse de forma diferente a sus competidores y transmiten sin lugar a dudas, una personalidad única con la que sus consumidores se identifican. Este es el caso de Estrella Galicia, marca española de cervezas que persigue ser una «*Love Brand*»: la marca más amada.

Estrella Galicia tiene una identidad bien construida y que ha sabido identificar y a aferrarse sin descanso a sus atributos diferenciadores: autenticidad, artesanía y calidad gallega. Parte de su éxito reside en la capacidad de alejarse de la estandarización propio del mercado, diferenciándose de otras fuertes marcas de cerveza ¿Cómo? a través del cuidado de su producto y de su actitud reivindicativa y gamberra. Una actitud y un propósito que Estrella Galicia ha recogido perfectamente en su manifiesto de marca.

Fragmento Manifiesto de Estrella Galicia

A través de su Manifiesto, la marca se dirige a los consumidores con los que comparte su filosofía de vida. Porque a diferencia de otras compañías que hablan a todo el mundo a riesgo de no importarle a nadie, Estrella Galicia, toma decisiones valientes. Como solemos decir «la estrategia es el arte del sacrificio» y en un manifiesto de marca es imprescindible sacrificar para apostar sobre seguro.

MATRIZ DE MENSAJES

Será clave para ejemplificar cuáles son los mensajes que la compañía debe emitir garantizando una comunicación alineada a la identidad de marca y que genere reconocimiento en el mercado. Esta matriz se compone de mensajes tipo con el fin de formar a otras personas de la empresa y a las agencias a generar contenidos garantizando una comunicación consistente. El éxito de una matriz de mensajes es saber declinar los conceptos del tono de voz para cada canal de comunicación y grupo de interés, pues tu

marca debe ser flexible y capaz de adaptarse a sus audiencias, sin perder su esencia.

Como ejemplo de marca cuyo reconocimiento global es en gran parte atribuido a su poderosa identidad verbal escogemos Dove. Una marca que en todos los países donde está presente, lanza mensajes consistentes que pivotan alrededor de su concepto de belleza: la belleza real.

La voz de Dove es la de una marca que anima a las mujeres a crear un mundo donde la belleza es un símbolo de confianza, no de frustraciones y preocupación. Una de las claves de su éxito se basa en la capacidad de aplicar de forma consistente su tono de voz, único y reconocible, sean cuales sean las circunstancias. Y los mensajes que la marca utiliza son, en su contenido y forma, sin duda, la enseña de la marca: homogéneos, positivos, alentadores y que inciden en la belleza real.

El hecho de que Dove no solo tenga una identidad bien construida, sino que active su marca alineada a la misma, le ha posicionado de forma indiscutible en el mercado. La marca ha tomado decisiones como prescindir de modelos en sus campañas y apostar por la formación para mejorar la autoestima de niñas y mujeres que no hacen más que contribuir positivamente a su imagen.

En plena crisis del Coronavirus, Dove ha lanzado su campaña «*Courage is beautiful*», para homenajear a los profesionales sanitarios. Una campaña que pretende resaltar que el coraje es hermoso y con la que continúa desafiando los estándares estéticos creados por los medios. Solo una marca como Dove, que ha construido credibilidad y un espacio único a través de su identidad verbal, puede lanzar una campaña así sin resultar oportunista.

NAMINGS

El conjunto de nombres de tus marcas, productos, servicios, campañas, hashtags, etc. dice mucho de ti a las audiencias internas y externas. ¿Alguna vez has considerado cómo es el ecosistema de *namings* de tu marca? ¿Refuerzan tu promesa de valor? ¿Son coherentes entre sí? Lo más probable es que te encuentres con *namings* en diferentes idiomas, tipologías y que apelan a distintos territorios semánticos. Y esto no hace más que distorsionar la imagen de tu marca. La creación de cualquier *namings* conlleva un ejercicio estratégico-creativo que tiene en cuenta múltiples aspectos a considerar y es de tanta relevancia, que dedicaremos un paper entero a abordarlo correctamente explicando los beneficios de tener una guía para la creación de nombres.

¿Para qué sirve construir una identidad verbal?

Los mismos ejemplos que hemos usado anteriormente nos ayudan a entender que solo las marcas que han ido construyendo una identidad verbal con el paso del tiempo, pueden salir reforzadas aún en momentos de crisis.

Una identidad verbal nos ayudará a:

- Posicionar la compañía en el mercado, a través de historias consistentes que dan vida a la promesa de marca, de forma inequívoca.
- Atraer, impactar, convencer y vender. La forma y el estilo en el que la compañía se dirige a los demás es fundamental para impactar, resultar creíble y conectar con los demás.

- Crear reglas y pautas que capaciten y ayuden a los equipos a generar contenidos, garantizando la coherencia de la marca.

Todos los elementos arriba descritos son estímulos que salen al exterior y que, en su conjunto, o bien reforzarán el posicionamiento de la marca o, por el contrario, generarán confusión y ruido. La definición de una guía de identidad verbal te ayudará a que la marca sea percibida de la forma deseada, alineada a su identidad.

Sin embargo, a pesar de los buenos ejemplos, observamos que son muchas las marcas que durante la COVID-19 están olvidándose de su personalidad cuando salen de sus territorios de comunicación habituales. La oportunidad para las mismas reside en todo lo contrario, poner en valor la marca. Porque una identidad de marca genérica, incompleta o incoherente pone las cosas muy fáciles a los consumidores para ignorar los mensajes o confundirlos con los de otras compañías. Y al igual que pasa con las personas, si como marcas renunciamos a transmitir qué nos define, renunciaremos a tener algún impacto en los demás.

Para terminar, si después de lo que has leído quieres saber si tu identidad verbal está definida correctamente, sigue estos tres pasos:

- Haz un repaso de las últimas acciones y campañas ¿Eres capaz de identificar la personalidad de tu marca en ellas?
- Teniendo de referencia el contenido de tus activos digitales, sustituye los elementos visuales de la marca (logo, tipografía, colores, etc.) por el de un competidor ¿Alguien se daría cuenta de las diferencias entre ambas marcas?

- Haz un pequeño *tracking* o encuesta para conocer la salud de tu tono de voz ¿Encaja la percepción que el público tiene de tu marca con la personalidad de la misma?

Si has respondido con un NO a alguna de las anteriores preguntas, tienes un reto de *branding* por delante que una vez afrontes, se convertirá en una oportunidad para reforzar el posicionamiento de tu marca.

3

**COVID-19 como acelerador
para las marcas**
El Economista
(03/04/2020)

David González Natal

Socio y Director Senior del área Consumer Engagement de LLYC

Gideon Rachman, jefe de política internacional del Financial Times y uno de los grandes analistas de geopolítica de la actualidad, lo anunciaba hace unos días: «un evento como el coronavirus puede acelerar la historia». Las marcas, como esos intangibles de las compañías que construyen y venden sentido, son parte de la historia más que nunca y si algo nos está demostrando esta crisis es que, en los momentos de incertidumbre, la ciudadanía se gira hacia ellas para encontrar una seguridad que complementa la de las instituciones oficiales. Nada será igual después del COVID-19, tampoco la relación entre consumidores y

marcas, ya que este catalizador en forma de virus, con un coste humano y económico gigantesco, está acelerando algunas de las principales tendencias recientes.

LOS MEJORES EMBAJADORES DE CUALQUIER EMPRESA SON SUS CLIENTES Y SUS EMPLEADOS

En las últimas semanas hemos vivido un cierto frenesí en la toma de posiciones de las compañías y sus marcas respecto a la pandemia. Lo cierto es que ha habido un poco de todo: desde los oportunismos (siempre presentes) hasta los compromisos firmes con el empleo y la contribución. Por el medio, muchas campañas enfocadas a ofrecer comprensión, utilidad o aliento a una ciudadanía encerrada en sus casas, aunque esto no ha podido evitar que la inversión en medios caiga de manera alarmante. Más allá de la velocidad y el ruido de estos momentos, la crisis marca algunos aprendizajes en la gestión de marca, el más relevante el que tiene que ver con la combinación de propósitos poderosos y una flexibilización de las estrategias. Las marcas que mejor se han defendido en este contexto de incertidumbre son aquellas que habían trabajado previamente en un compromiso social claro y que han sido capaces ahora de replantearse todo y entender que existía una ventana de oportunidad para contribuir y obtener, de paso, beneficios para su marca a la vuelta.

En un mundo que ya se transformaba de manera acelerada, la anticipación había empezado a ser un ruido de fondo que ahora se transforma en mantra. De las marcas reactivas a las marcas predictivas hay un largo camino que muchos van a tener que recorrer a marchas forzadas. Algo similar ocurre con el advocacy,

ya que habíamos estado tan preocupados por mirar o criticar a los influencers, que a menudo se nos habían olvidado los principales embajadores de una marca, sus empleados y clientes. Esta situación dramática nos pone frente a un espejo en el que se reflejan las verdaderas lealtades, por lo que no nos cabe duda de que el advocacy estable y orgánico pasará a ser una de las grandes prioridades. Por último, más allá de la tan habitual exigencia de transparencia hacia las marcas, estos momentos han sido también el entrenamiento para una autenticidad radical, con CEO de compañías liderando un movimiento de ejemplaridad en el que las emociones y la sinceridad priman sobre los argumentarios corporativos.

ESTA PANDEMIA ESTÁ SIENDO EL MAYOR EXPERIMENTO GLOBAL DE REDUCCIÓN DE CONTAMINACIÓN

Pensar que los niveles de ansiedad e incertidumbre que ha generado esta pandemia no van a cambiar nuestras rutinas y actitudes como consumidores, incluso en muchas ocasiones de maneras contradictorias, parece poco realista. La búsqueda de una mayor sensación de seguridad afectará a nuestros hábitos de consumo, que también se verán modificados por una mayor conciencia social, que estamos viendo ya estos días en los llamamientos a apoyar los negocios de cercanía. Llevar tanto tiempo encerrados nos está haciendo tener mayor percepción no solo de en qué gastamos nuestro dinero, sino también nuestro tiempo, lo que impulsará conversaciones como la de la conciliación entre lo profesional y lo personal o la relativa al bienestar y la salud.

En la pasada crisis (en ese caso solo económica) nacieron algunas de las grandes startups tecnológicas que hoy en día dominan el mercado mundial. Con el componente añadido de la reclusión, esta crisis será un catalizador para los negocios digitales, sobre todo para aquellos que hubieran empezado su andadura previamente. También un nuevo impulso a la desintermediación y la automatización y un acicate para la exigencia de los consumidores ante el servicio que experimentan. Es curioso que mientras se produce esta desintermediación, oímos hablar más que nunca de un desarrollo de la empatía, con el aislamiento impulsando el rol de las relaciones afectivas y del fomento de los valores de equipo y lucha conjunta. Aún quedará por ver cuánto de esto sobrevive en una recuperación difícil y plagada de tics de lo que podríamos denominar un trastorno de estrés postraumático colectivo.

Por último, en los próximos meses observaremos cómo afecta esta aceleración forzada a algunos de los grandes temas que habían copado los titulares recientemente, como el de la igualdad o el de la emergencia climática. Sin duda, esta pandemia es el mayor experimento global de reducción de la contaminación y, sin embargo, la necesidad de seguridad personal puede frenar otras preocupaciones de las sociedades más avanzadas.

**EMPRESAS Y LÍDERES
ANTE LA PANDEMIA**

1

El rol de los CEO frente al impacto del COVID-19. Cómo superar la crisis y garantizar la sostenibilidad de sus empresas (08/02/2020)

Paco Hevia

Director Senior del área de Comunicación Corporativa de LLYC

ESCUCHA. PIENSA. ACTÚA

La responsabilidad del primer ejecutivo siempre es un reto.

«Siempre que hay un reto, también hay una oportunidad para afrontarlo, para demostrar y desarrollar nuestra voluntad y determinación». Dalai Lama

Lograr que una organización sea sostenible es complejo de ejecutar pero fácil de conceptualizar. Solo necesitas ser capaz de ejecutar una propuesta de valor que cree valor para el conjunto de los *stakeholders* clave.

Para que eso sea posible el CEO debe recibir de los representantes de propiedad un propósito, una visión y unos valores que marquen claramente la genética de la empresa, un terreno de juego definido, dentro del cual se enmarcará una estrategia a seguir para satisfacer en la medida de lo posible las necesidades de cada uno de los colectivos clave para la organización.

Entender el ecosistema de la empresa y las megatendencias a las que hay que irse adaptando permite al CEO marcar una hoja de ruta de los desafíos a superar que compartir con aquellas personas que la tienen que seguir para obtener los resultados esperados en el corto y en el largo plazo.

TERREMOTO COVID-19

Enfrascados estábamos en hacerlo cuando llegó la disrupción. Un agente externo imprevisible que ha cambiado todo de repente y que sus implicaciones sanitarias son obvias, las económicas están empezando a aparecer y las sociales llegarán en los próximos meses.

¿Cuáles deberían ser las prioridades en este momento para ser capaces de gestionar la crisis como una oportunidad y salir ganando de ella? Ya no es suficiente con minimizar los daños, lo que esperan los propietarios de las organizaciones de sus primeros ejecutivos es que naveguen en este entorno y que sean capaces de salir reforzados de la situación y crear valor en la tormenta.

Para lograrlo parece lógico pensar que, si se dispone de un buen sistema de gestión, nos bastaría con aplicarlo y tener en cuenta las características específicas de la situación que estamos viviendo.

MANTENTE FIRME EN TUS PRINCIPIOS

Céntrate en mantener tu propósito, tu visión y tus valores. Traicionarlos en estas circunstancias te puede aportar valor a corto plazo, pero tus *stakeholders* se sentirán frustrados al comprobar que cualquier dificultad te hace cambiar tu foco y tu manera de ser.

El propósito ayuda a las empresas a tener en mente su razón de ser en la medida que tienen que tomar medidas nuevas y aceleradas. Va a ser muy importante para mantener a los equipos idóneos para la empresa. En estos tiempos donde los *millennials* comienzan a incorporarse al mercado como consumidores, como empleados, como proveedores e incluso como accionistas, y buscan ser parte de algo más grande, dejar huella en este mundo, hacer una contribución positiva al mismo.

Tener claro el porqué y el para qué existe tu organización, cómo somos y cómo hacemos las cosas, ayuda a generar vínculos con las personas que necesitamos para que nuestra actividad sea sostenible. Tenerlo en el centro de las decisiones y en la comunicación que hacemos con los clientes, los empleados, los proveedores, los ciudadanos y los accionistas nos ayudará a vincularnos con nuestro proyecto y nuestra empresa.

Las empresas que mejor están reaccionando en esta situación son aquellas que filtran sus decisiones por su propósito y sus valores. Tener el faro encendido ayuda a llegar a buen puerto.

ESCUCHA A TUS STAKEHOLDERS

Seguro que las prioridades también han cambiado para ellos. Obsérvalos, prestales atención y adapta

tu estrategia y plan de acción a ellas. Da respuesta clara a sus nuevos requerimientos y refuerza tus lazos y relaciones con ellos en esta etapa de complejidad.

Prioriza los *stakeholders* durante la crisis. El objetivo es mantener moderadamente satisfechos a todos a la vez, pero también es cierto que en situaciones extremas como la actual, necesitamos priorizarlos para poder tomar las decisiones con un criterio claro. En estos momentos son críticos los clientes, empleados, los proveedores financieros y los accionistas. Una vez gestionadas sus prioridades, podremos dedicar tiempo para la gestión de proveedores de bienes y servicios y los ciudadanos.

ENTIENDE EL EFECTO QUE EL COVID-19 TIENE EN LAS MEGATENDENCIAS Y APROVÉCHALO

El terremoto es una oportunidad para acelerar tus planes de transformación hacia las megatendencias. Reflexiona sobre cómo el COVID-19 ha acelerado los cambios globales y cómo puedes aprovecharte de ellos.

Pensar en el efecto sobre la gestión de la globalización al ser un problema mundial que requiere soluciones integrales; el impulso hacia la autogestión que ha tenido el teletrabajo obligado; el salto delante de la automatización de los procesos productivos y de información; incremento del uso de la tecnología en comunicaciones o con las impresoras 3D; el desarrollo de la economía compartida en la que el voluntariado resurge como solución; la escasez de recursos, en este caso sanitarios de equipos, medicinas y personal; el incremento de la regulación con un real decreto al día para adaptarse a las urgencias; la incertidumbre

política y socioeconómica; entre otras muchas variables a tener en cuenta.

ADAPTA LA ESTRATEGIA CON PLANES DE CONTINGENCIA QUE SE CENTREN EN LO IMPORTANTE

1. Capital económico

- Protege la caja. Sin tesorería te ahogas. Garantiza los cobros y los pagos. Elimina todo lo superfluo y trabaja sobre un presupuesto base 0 que te permita reevaluar aquellos costes que no tienen sentido en el nuevo escenario. Externaliza costes, variabiliza el riesgo de tal manera que, si no hay ingresos, no haya costes. Busca financiación para garantizar la liquidez necesaria en tu actividad.
- Finánciate. Para hacerlo necesitas hacer la proyección financiera más allá de la provisión de cobros y pagos. Proyecta el futuro en base a balance y fondo de maniobra para saber cómo afecta a la liquidez y conocer la cantidad a financiar y el plazo. Sé prudente y solicita más dinero y a más plazo de que inicialmente crees que necesitas. Cancelarlo o pagar más es más sencillo que solicitar más o retrasar pagos.
- Déjate ayudar. Toda ayuda es buena, por pequeña que sea. En estos días estamos viendo propuestas de aplazamiento de pagos de deuda, ayudas a la financiación, ofertas de flexibilización de contratos laborales, mejora de plazos de cobro por parte de grandes empresas, retraso en pago de impuestos, negociación de condiciones contractuales, etc. Aprovecha todas, ante la incertidumbre, protégete

todo lo posible y acepta cualquier ayuda que te ofrezcan por pequeña que pueda parecer.

- **Planea la salida.** Define el impacto en ventas. ¿Son ventas recuperables a la salida, o son ventas perdidas reales? Una vez que tengas clara la situación, trabaja la recuperación de la actividad comercial. Defiende los precios para la salida, no caigas en el error de competir en precios y destruir valor. Volver al mercado en una buena situación competitiva va a depender de tus acciones y de tus omisiones durante la gestión de la crisis.

2. Capital relacional

- **Céntrate en el cliente.** Llámales, entiende lo que les pasa, pregunta qué esperan de ti y en que puedes ayudarles. Los clientes siguen teniendo necesidades, aunque sea en el confinamiento, ¿cómo puedes adaptar tu oferta a la nueva situación? Es el momento de que te sientan cercano, y parte de su equipo. Vivimos de las ventas y necesitamos construir la base para recuperarlas en cuanto sea posible. Adapta tu oferta y comunícala para que la conozcan y te puedan aportar su visión.
- **Atiende a tus equipos.** Son los que hacen que la empresa funcione. Sus prioridades han vuelto a la base. Lo primero la salud, después poder tener los ingresos necesarios para pasar la crisis, después la continuidad en el empleo, y por último sentirse parte de la empresa, reconocidos y vinculados con el propósito. Prioriza tus actuaciones con respecto a estos focos y lograrás vincularles.
- **Colabora con tus proveedores.** Detrás de cada organización hay una cadena de valor, más o menos

larga, que permite que tu actividad se produzca. Hay que recortar costes y eliminar los gastos que no podemos afrontar, pero en este entorno hay que mantener la relación saludable con ellos. Escucha, acércate, explica tu situación y consensua soluciones que minimicen el daño.

- **Implícate con los ciudadanos.** En este momento, la reputación que generes será un activo relevante para la recuperación. Piensa qué puede hacer tu organización para ser parte de la solución y hazlo. La empresa es un ciudadano corporativo que debe involucrarse en la crisis y trabajar por resolverla.
- **Claridad con accionistas e inversores.** Si quieres que refuercen su compromiso con tu organización debes conocer cómo la actual situación ha modificado su expectativa. Una vez entendida su situación, informales con claridad de la realidad de la empresa, del plan de contingencia y los planes de salida de la crisis. Cualquier persona que invierte en una empresa tiene derecho a conocer sus planes y agradecerá la información que genere confianza y visión de medio plazo.

3. Capital del conocimiento

- **Mira hacia dentro.** Analiza tus capacidades y actívalas. Hacer un buen diagnóstico de la situación y centrarse en utilizar el máximo de las capacidades al mínimo coste, te permitirá salir antes de la coyuntura a corto plazo y poner el foco en la recuperación cuanto antes. Todo es cuestionable y se puede reorientar, siempre que mantengas los principios de la organización intactos.

- Reenfoca la gestión. Sé ágil. El sentido de urgencia es clave. Todos los involucrados deben entender que la velocidad de reacción al reto a corto y la reactivación a largo es fundamental.
- Aprende. Este proceso te va a permitir conocer cosas nuevas, entender mejor tu organización y a sus personas. Incorpóralo a tu día a día y comparte con tu equipo la necesidad de aprender del proceso.
- Innova. La fuente más eficaz de la innovación es el cambio. Cuanto más brusco es el cambio, más oportunidades de disrupción se producen en la innovación en todos los ámbitos, de modelo de negocio, de forma de trabajar, de aplicación tecnológica, de alianzas con terceros, etc. Aprovecha e incorpora la innovación como parte de la hoja de ruta de la recuperación.

4. Capital reputacional

- Cuida tu marca. Tu carta de presentación ante los *stakeholders* es un activo que puede ganar valor en los momentos de crisis. De lo que hagas, cómo lo hagas y cómo lo cuentes es crítico para que las personas clave lo entiendan bien y que lo entienda.
- Garantía jurídica. Revisa los contratos con clientes, empleados y proveedores para conocer todas las opciones para compartimentar riesgos y conocer cuáles son las obligaciones y derechos que implican a tu organización. Ante cualquier conflicto, negocia las condiciones de plazos de entrega, plazos de pago, de cobro, características del servicio, etc., antes de incumplir o generar un conflicto.

- Lidera la confianza. Este activo intangible no se refleja en la cuenta de resultados y en el balance de tu organización, pero su gestión es clave para que los *stakeholders* te ayuden a superar el bache y acelerar la salida ordenada. Gestionar la confianza es clave, para ello necesitas ejercer el liderazgo del Comité de Dirección y centrar tu *storydoing* y tu *storytelling* hacia la cercanía y a comportarse de una manera responsable.
- Comunica. Hay muchas personas con la atención puesta en tu organización. Esperan saber qué va a pasar con su producto o servicio, sus empleos, sus pedidos, sus prestamos, etc. Quieren saber qué está haciendo la empresa y nadie mejor que el primer ejecutivo para contarlo.

CÓMO IMPLICAR A TUS STAKEHOLDERS PARA SALIR REFORZADO DE LA CRISIS COVID-19

Crisis. Según la Real Academia de la Lengua Española: «Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados».

Desde la óptica más oriental, el concepto se representa con los símbolos de peligro y de oportunidad, y una de las claves para salir de la situación reformado es gestionarlo desde la óptica de la oportunidad.

Para ello es importante que la relación que mantenemos con los *stakeholders* claves de tu organización se haga desde la construcción de la solución entre todos y aprovechar las circunstancias para implicarles con el propósito y el proyecto de tu organización.

Siendo este el objetivo, las recomendaciones para hacerlo posible son:

- ¿Sufrir es crecer? No siempre es así, depende de cómo gestione la organización la situación y de la cultura previa de la organización. Sobre lo primero, ya hemos visto que hay sacrificios que hacer para salir reforzados, la pregunta es si tu organización está dispuesta y preparada para hacerlos. De la segunda dispones de poca capacidad de gestión a corto ya que la cultura es algo que evoluciona lentamente. Lo que debes es evaluar rápidamente sobre qué tipo de cultura existe y evaluar si te va a ayudar o no a salir de la crisis.
- ¿Optimistas o realistas informados? La cultura de tu organización se va a ver reforzada por la crisis. Si tienes una organización optimista, rápidamente se pondrá a trabajar en la solución y descubrirá las oportunidades que hay ocultas en ella. Trabajarán con energía y entusiasmo, con compromiso e intensidad. Sin embargo, si tu organización es de las que se autodefine como realista informada gestionará la situación desde la minimización de los riesgos y trabajará con miedo, miedo a no salir de la crisis, a perder condiciones, a quedarse sin empleo. En este momento no lo puedes cambiar, pero debes conocerlo para saber en qué contexto gestionas.
- Enfrenta la crisis. No la evites, no la niegues, acéptala y ve a por ella. Para ello tienes tres palancas que activar. La primera es minimizar los impactos y corregir todo lo que no funcione para que vuelva a funcionar cuanto antes. Es el corto plazo, la prioridad es la reacción rápida y la ayuda a mantener a los equipos activos y ocupados. La segunda es cambiar el foco, mira desde otro ángulo y descubre

nuevas soluciones para salir lo antes posible de la situación. Y la última es evitar el dolor. Sufrir por sufrir no aporta nada y resta energía a los equipos y a la organización. Necesitamos tener una hoja de ruta de solución compartida con todos para que sientan que están trabajando para salir y no se centren en el daño percibido.

- **Saca lo mejor de tu organización.** Ayúdales a entender que son aún mejores de lo que ellos mismos se creen. Ponles retos, recuérdales permanentemente el propósito de la organización y una meta concreta para salir de la crisis. Aflora todos sus conocimientos, competencias y habilidades y haz que las pongan al servicio del plan. Todos aportan, todos son importantes y deben sentirse como tal. Ayúdales a que sea así y se demuestren a sí mismos lo relevantes que son para la organización y todo lo que aportan a ella.
- **Crea vínculos.** Es el momento de crear alianzas, de unir a las personas y de reforzar la unión entre ellos. En la crisis se ve quién de verdad aporta y quien resta, quién es un motor en tu organización y quién es un lastre. Aprovecha para reforzar los vínculos con todos los *stakeholders*, a generar afinidad con ellos, ya que son ellos los que te van a sacar de la crisis. Una vez pase, será necesario reconocer y recompensar al que se ha comprometido y alejarse de aquellos que solo se han implicado en la situación.
- **Prioriza sin perder tu esencia.** Poner orden y elegir es el trabajo del CEO. En momentos de crisis, donde la velocidad de las decisiones y los cambios es vertiginosa, es donde debemos tener claras las prioridades a corto, pero sin perder el foco en

los objetivos a largo plazo de tu organización. La pasión de las personas se moviliza por aquellos objetivos que realmente llenan tu vida, evita que la reacción urgente de supervivencia convierta a tu organización en una estructura sin alma, sin propósito y sin pasión.

- El cambio es lo único permanente. Una de las megatendencias que hemos visto y analizado es que el cambio permanente ha llegado para quedarse. Una crisis solo es una tipología de cambio que viene enfocada en la velocidad y profundidad de la misma. Aprovecha la situación para incorporar en la cultura de tu organización la pasión por el cambio y estarás ayudando a ganar el futuro. Anticípate, siempre. Pero para ello debes haber generado la cultura adecuada en tu ecosistema empresarial.

COMUNÍCATE

Es una obviedad, pero en tiempos de zozobra, las personas, como seres sociales, necesitan comunicarse, relacionarse y mantener los vínculos.

Para ello es necesario comunicarse, dialogar, escuchar y trasladar nuestros mensajes de una manera clara y responsable. Esto es tan válido para las personas como para las empresas y para ello recomendamos centrarse en las siguientes buenas prácticas.

- Escucha, observa y entiende la situación en la que se encuentran los demás. Conocerlo e interiorizarlo hará que tu comunicación sea más relevante y eficaz.
- Habla solo cuando tengas algo relevante que comunicar. Es un momento en el que el ruido es mucho, y en muchos casos innecesario, cuando

no negativo. Se valora mucho la pertinencia de los mensajes.

- Claridad y concisión. En este momento de eferescencia de mensajes, lo breve, si bueno, dos veces bueno. Lo que digas debe ser fácilmente entendible y el mensaje debe concentrarse en lo esencial.
- Sé consistente, comunica lo que realmente estés haciendo, no prometas, no generes expectativas, dedica tu comunicación a los hechos y a las realidades de lo que estás haciendo.
- Traslada actitud positiva. En momentos duros como los que vivimos, debemos intentar ser fuente de ánimo y optimismo. Positiviza tus mensajes. No mientas o edulcores la realidad, pero traslada mensajes de esperanza a los que te rodean para que se impliquen más en tus planes.

Y DESPUÉS ¿QUÉ?

Siempre es difícil sacar la bola de cristal e intentar adivinar el futuro, pero parece que el consenso general es que esta crisis global va a tener efectos en la actividad política, social y económica en todos los puntos del planeta.

A los CEO de las organizaciones, los propietarios les preguntarán en breve sobre el futuro y las claves sobre los cambios en los enfoques de los modelos de negocio. Quizá sea prematuro, pero creo que ya podemos avanzar cambios en la estructura de la globalización, ya que muchos países querrán recuperar para sus economías las cadenas de valor críticas y los centros de conocimiento e investigación que han enviado a otros países.

Cambio en geopolítica. China parece que ha aprovechado inteligentemente la crisis y que podría salir reforzada política y económicamente. Estados Unidos parece que ha reaccionado tarde pero su potencia económica puede hacer que su plan de reactivación sea el más potente de todos. Europa, sigue en su laberinto, y las diferencias entre norte y sur bloquean la acción. Una vez más parece que perderá el tren.

También parece probable un incremento del proteccionismo económico durante la fase de recuperación de la economía. Los gobernantes querrán liderar las sociedades y posicionarlas como potentes referentes de la nueva época, con lo que corremos el riesgo de caer en las viejas fórmulas.

Los ciudadanos han vivido y presenciado el lado oscuro de los populismos con responsabilidades de gobierno y es probable que valoren a los expertos y tecnócratas en sus próximos ciclos democráticos. Más allá de las recetas políticas, los ciudadanos pueden llegar a ponderar la presencia de los mejores gestores en las mayores responsabilidades. Y esto también afectará a las empresas.

CONCLUSIONES

Cualquier CEO está ante un reto. Lo puede tomar como un riesgo y dedicarse a minimizar el daño, o como una oportunidad y dedicar todo el esfuerzo de su organización a maximizar la creación de valor.

El mundo va a cambiar, y debemos anticiparnos a él. Aprovecharlo, subirse a la ola y surfearla para poder cumplir con la responsabilidad del CEO, navegar y llevar a buen puerto la organización que dirige.

Para ello necesita conocer la realidad, escuchar a las personas clave para su negocio, necesita reflexionar

para encontrar la mejor hoja de ruta y necesita actuar con liderazgo para movilizar a todas las personas que va a necesitar que se comprometan con el plan.

Para que llegue tu mensaje debes comunicar proactivamente, con transparencia y claridad sobre tu propósito, tus hechos y tus valores. Es el momento de generar compromiso con los *stakeholders* clave y ganar el futuro juntos.

No será fácil, pero será apasionante.

2

El rol del CEO para anticipar la recuperación

(05/05/2020)

Paco Hevia

Director Senior del área de Comunicación Corporativa de LLYC

Hace unas semanas compartía las reflexiones sobre el rol del primer ejecutivo para poder parar la sangría que supuso la llegada de la crisis de la COVID-19 y cuáles eran las claves para poder superar el impacto que produjo en las empresas desde un foco centrado en el propósito, la gestión de los *stakeholders* y los capitales de la organización.

Para aquellas organizaciones que hayan sido capaces de superar estas fases de la crisis, ha llegado el momento de enfocar el proceso de recuperación a corto, medio y largo plazo, por lo que me permito de nuevo dirigirme a vosotros para compartir unas ideas que esperamos que os sean de utilidad.

Como ya vimos en el anterior documento, dirigir nunca es fácil, pero lo que está claro es que liderar

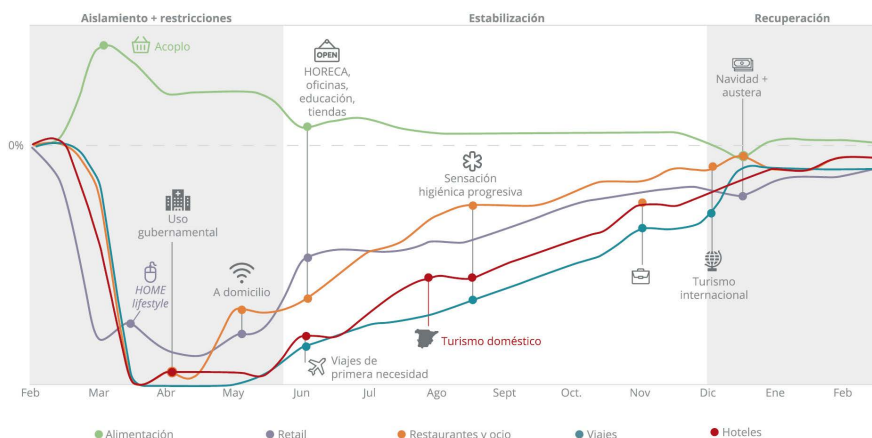
siempre es difícil, y ha llegado el momento de prepararse para la recuperación.

VUELVE. ADAPTA. CAMBIA

Los diferentes análisis y estudios publicados en las últimas semanas sobre el impacto socioeconómico de la crisis sanitaria apuntan a que el cómo se va a producir la salida de la crisis es aún una incógnita que va a depender en buena medida del comportamiento que tenga la fase sanitaria de la crisis y el proceso de contención de la COVID-19.

Así, el estudio elaborado en el «Monitor de Deloitte Consulting» COVID-19 Impacto y escenarios de recuperación en el consumo y la distribución» del pasado 27 de marzo se mostraba una curva en la que se apuntaba a un proceso de vuelta de actividad a lo largo de la primavera, una recuperación progresiva de la economía a lo largo del verano y del otoño en la que la adaptación a la nueva realidad será clave, y un proceso de consolidación de los cambios a lo largo de 2021.

Análisis sectorial (% Var. sobre Año Anterior)



En un informe parejo elaborado por McKinsey «COVID-19 en España: El doble imperativo de salud y bienestar económico» del 6 de abril nos ayuda a reflexionar sobre las tres fases que los CEO van a tener que gestionar en los próximos meses.

APLANA LA CURVA

La primera fase es la de preparar la vuelta a la actividad, en el que el doble foco está marcado por minimizar el impacto negativo en la salud de la población, y el segundo en ejercer el liderazgo para minimizar el impacto económico y en el empleo que va a tener el parón económico. Será una fase eminentemente técnica y con foco a corto plazo.

Para todos los gestores, tanto del sistema sanitario, como para los que protagonizan el ámbito económico el mantra a seguir es aplanar las curvas, en el caso sanitario ya ha sido suficientemente explicado, pero en el económico hay temas en los que sería bueno profundizar.

El imperativo de hoy: Salvar vidas y proteger el bienestar de la población

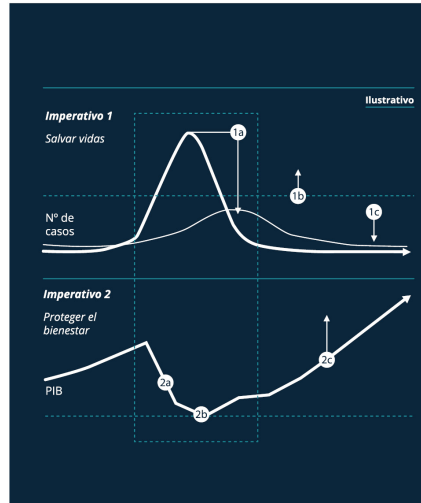
El doble imperativo al que nos enfrentamos

Imperativo 1: Salvar vidas

- 1a) Contener el virus tan pronto como sea posible
- 1b) Aumentar capacidad de tratamiento y testeo
- 1c) Desarrollar tratamientos, medicamentos y vacunas

Imperativo 2: Proteger el bienestar

- 2a) Apoyar a personas y negocios afectados por los confinamientos
- 2b) Preparar la vuelta segura al trabajo cuando el virus remita
- 2c) Preparar la aceleración de la recuperación desde una bajada de PIB estimada del -4,6 al -12,2%



El compromiso de los políticos y de los gestores de empresas debería orientarse a minimizar la profundidad del impacto económico del parón ya que no es lo mismo afrontar un proceso de recuperación que parta de un impacto negativo del -4,6 % del PIB a uno que arranque del -12,2 %. Para ello es importante que la fase de latencia de la actividad económica sea lo menor posible en actividades detenidas. Necesitamos garantizar que toda actividad económica que se pueda desarrollar en condiciones de seguridad sanitaria, lo pueda seguir haciendo.

Iniciativas como #EstoNoTieneQueParar <https://estonotienequeparar.com/> impulsada por la cadena agroalimentaria que impulsa Mercadona, es un ejemplo de cómo la sociedad civil con responsabilidad en la parte económica está tomando el liderazgo más allá de las administraciones públicas competentes.

El segundo eje de este trabajo es acortar la duración en el tiempo del parón económico y acelerar la curva de relanzamiento de la economía.

Como indica el informe de McKinsey referenciado anteriormente, aún hay demasiadas incertidumbres sobre cómo será la curva de recuperación, por lo que hay que concentrarse en gestionar aquellas palancas que, si están en manos de las empresas y de los CEO para estar preparados para acelerar la vuelta la actividad operativa y, sobre todo, reactivar el consumo.

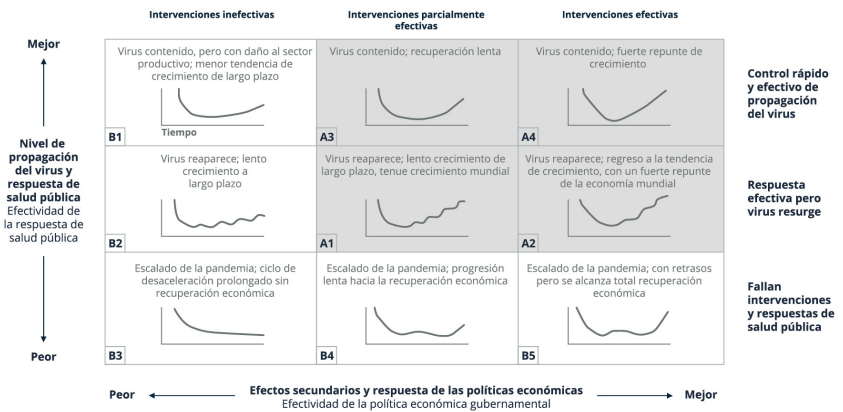
Un buen ejemplo de iniciativas para reactivar el consumo es la campaña #SaveTourism centrada en «No canceles, aplaza» <https://sextaplanta.com/no-canceles/> o la campaña para fomentar que el turismo nacional se quede en España este verano que los hosteleros están poniendo en marcha van en esta dirección.

En la medida de la capacidad de gestión de cada CEO, el foco en esta fase debe centrarse en la reactivación del consumo, y en que la parte operativa de su organización sea capaz de responder con agilidad a la reactivación.

Hay 9 escenarios posibles de desarrollo de la crisis del COVID-19 en función del impacto de las intervenciones económicas y de salud

Ilustrativo

9 escenarios propuestos según la efectividad de las intervenciones en las dimensiones de salud pública y economía



ACELERA LA PENDIENTE

Cuando llegue con el momento de empezar a operar y lo hayamos logrado se abrirá una nueva etapa en la que la clave estará en la capacidad de las organizaciones en adaptarse a las circunstancias coyunturales que se van a producir en el entorno de los críticos de la empresa. Será una fase con foco táctico y a desarrollar en el medio plazo que nos va a suponer el segundo semestre 2020.

Si una organización es capaz de adaptarse con agilidad y eficiencia a ellos, provocará que su curva

de relanzamiento hacia la recuperación sea más rápida. Va a ser una cuestión de agilidad, flexibilidad y apertura al cambio, por lo que las organizaciones más jerárquicas, y lentas en la toma de decisiones tendrán más dificultades para acortar el periodo de vuelta a la actividad.

Ya están disponibles en la red varios estudios que analizan cuales van a ser las circunstancias que van a impactar en alguno de los *stakeholders*, pero como indicaba en mi artículo anterior, la clave y el reto del CEO es ver el conjunto y poder priorizar entre todas las claves de los diferentes grupos de interés y tomar decisiones rápidas. La segunda clave será la eficiencia de los equipos en su implementación, la capacidad de «subirse a la ola y surfearla» depende en buena medida de cómo estén configurados los equipos y la cultura de mejora continua y adaptación que se haya cultivado en los años anteriores.

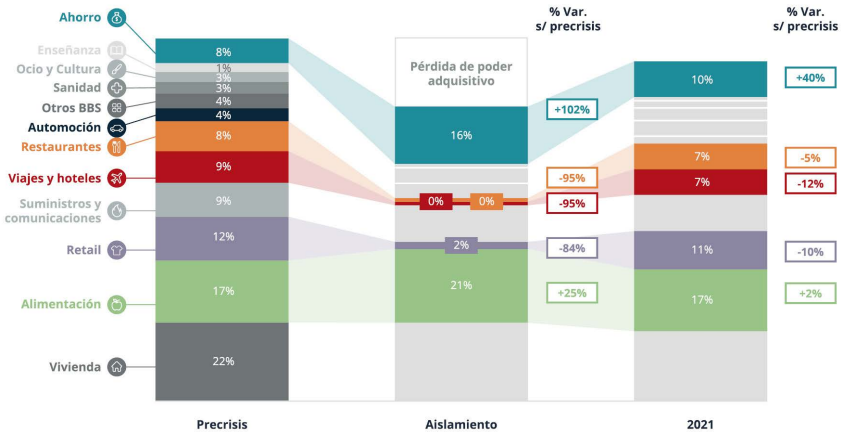
Os resumo algunas claves de *stakeholders* que parece que están generando consenso en los ámbitos de pensamiento como claves a tener en cuenta para esta fase.

1. Consumidor

Las empresas centran la propuesta de valor en satisfacer necesidades y expectativas de los consumidores y clientes. En este caso, el terremoto ha sido tan intenso que es probable que se han producido cambios coyunturales que nos obliguen a revisar cómo estamos haciendo llegar el producto o el servicio, los plazos de pago, la manera de comunicarlo, o cómo resolvemos nuevos requerimientos sobre la seguridad, la confianza o la fiabilidad.

El consumidor necesita sentirse entendido, acompañado y parte de una comunidad. Aquellas empresas que están esforzándose en ser parte de la solución de la crisis sanitaria y adaptando su oferta a la nueva realidad tendrán un impacto menor y más corto en el tiempo.

Estimación de la distribución de la renta disponible per cápita (%)



Eso sí, no hay que perder de vista que según el estudio de Deloitte Consulting referenciado al inicio, parece evidente que se va a producir una constricción de renta, tanto por hechos objetivos como subjetivos que va a provocar que las personas consuman menos.

2. Empleados

Según hemos podido leer en «Statement on the Purpose of a Corporation» de Business Roundtable, las empresas deberán invertir continuamente en su capital humano, y gestionarlo adecuadamente.

Sin perder el foco de todo lo que debemos hacer para satisfacer el resto de las necesidades de la

Pirámide de Maslow, estamos en una etapa en la que las esenciales son las necesidades básicas, en lo que tiene que ver con la salud y garantía de condiciones para evitar contagios, y las de seguridad, en cuanto a favorecer el mantenimiento del empleo y el *modus vivendi* de las personas que trabajan es su organización, obtendrán un importante rédito en cuanto al *engagement* con la plantilla.

Esto no quiere decir que no haya que seguir fomentado las líneas de teletrabajo, conciliación, diversidad, gestión del talento o involucración de las personas con el propósito de la organización para crear la cultura que buscamos.

3. Proveedores

Para aquellos proveedores que son auténticos compañeros de tu organización en la creación de valor, aquellos que tienen de verdad un rol de aportación a tu propia cadena de valor, es esencial sentirse parte de ella y que se les trate de forma justa. Qué cada uno reciba por lo que aporta a la misma y que sean tratados respetando los derechos humanos y con la transparencia que merecen es esencial para que se involucren en tu proceso de recuperación.

Son elementos fáciles de decir, pero difíciles de implementar ya que llevamos décadas en la que ha imperado la captura del valor en mi propia cuenta de resultados a costa de retraer valor de la cuenta de resultados de los proveedores. Pero es necesario tratarles como elemento esencial de nuestra actividad y tienen el mismo derecho que nosotros a la supervivencia. En muchos casos nuestra propia sostenibilidad depende de la suya, y creo que es bueno recordar el

aforismo «tu cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones».

Pagar las facturas en plazo, o incluso adelantarlo si tu situación financiera lo permite cómo ya están haciendo varias grandes empresas españolas, es una manera eficiente de cuidarles. Cómo también lo puede ser darle visibilidad de tus planes de relanzamiento de la actividad y solicitarles colaboración en este camino.

4. Ciudadanos

Las empresas son ciudadanos corporativos que conviven en sociedad con personas físicas y jurídicas. El bien social común a todos es el mismo, si una sociedad se desarrolla y avanza, es bueno para las personas, y también lo es para las empresas y resto de organizaciones que conviven en ellas.

Las empresas, por su tamaño y capacidad de organización, tienen un rol relevante en la generación de valor vía impuestos, empleos y actividad económica que movilice la sociedad hacia el bienestar. Para ello debemos ir más allá de la gestión del capital económico e incorporar al día a día empresarial la gestión del impacto ambiental y la generación de conocimiento y tecnología que haga avanzar a todos.

Incorporar la reflexión sobre cómo la empresa ha incorporado los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU en su día a día, y cómo actualizamos las prioridades durante la gestión de la COVID-19 para aportar valor en las nuevas urgencias del ODS 2 Hambre cero, como han realizados las empresas de la cadena agroalimentaria, distribución y hostelería; el ODS 3 Salud y bienestar, como han realizado las sociosanitarias o las farmacéuticas; sobre el ODS 7 Energía asequible,

como han facilitado las empresas de luz y gas; el ODS 8 Trabajo, como han realizado todos esos empresarios que han priorizado el mantenimiento del empleo a los beneficios. Esta crisis ha permitido demostrar que la Responsabilidad Corporativa ya es mayor de edad y que es crítica en la gestión empresarial.

5. Accionistas

En un momento de derrumbe del valor de las acciones en todos los mercados y de fuerte contracción económica hay que recordar que en el Foro Económico Mundial en el Manifiesto elaborado en su reunión de Davos 2020 ya definió un marco universalmente aceptado para demostrar la creación de valor sostenible en la que el Gobierno Corporativo, la gestión del impacto social y el ambiental (ESG por sus siglas en inglés) se debía unir a la medición del rendimiento empresarial.

En estos momentos de la verdad, recordar que en su carta anual a los CEO, Larry Fink, CEO de BlackRock, señaló que los criterios ESG son «un factor determinante en las expectativas de las compañías a largo plazo», y señaló que no volverían a invertir en negocios que supusieran un alto riesgo para la sostenibilidad.

Es un buen momento para demostrarlo con hechos y las empresas que lo hagan obtendrán una ventaja competitiva relevante para la fase de recuperación.

CAMBIA

Desde principios del siglo hemos dado por hecho que la velocidad del cambio hacia inútil la estructura de gestión basada en planes estratégicos a largo plazo y hemos pasado a planes de acción de medio o corto

plazo, en la que el éxito se ponderaba en base al rendimiento en la cuenta de resultados del ejercicio.

Es cierto que esto evita que nos tropecemos con los obstáculos inmediatos, pero también es muy probable que evitando chocar con el siguiente árbol, en unos pocos años nos encontremos perdidos en un claro del bosque, o bien muertos devorados por algún competidor.

Debemos recuperar la visión a largo plazo y el enfoque estratégico basado en el análisis de las macro-tendencias que provocan cambios de escenario competitivo e impactan directamente en las necesidades y expectativas que nuestros *stakeholders* tienen de nosotros como empresa.

En este caso no es diferente. Debemos incorporar al proceso de planificación de 2021 un análisis profundo de cómo la COVID-19 ha acelerado la llegada de las diferentes tendencias y cómo está impactando en los grupos de interés. Una vez hecho este análisis, hay que tener la valentía y el coraje de incorporarlo a la reflexión estratégica y cambiar lo que haya que cambiar para afrontar el año que viene y poder decir dentro de unos años que, no solo superamos la crisis de la COVID-19, si no que nos hizo más fuertes y sabios, más competitivos y más sostenibles.

Para facilitar esta reflexión, te apporto algunas ideas sobre los informes de macro-tendencias que realiza cíclicamente la consultora WGSN y que pueden dar pistas útiles en este proceso.

El mundo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous) se impuesto, la incertidumbre ha llevado a la preocupación sobre el impacto económico financiero y sociolaboral que protagonizarán los próximos meses.

El factor miedo va a hacer aflorar comportamientos asociados reacciones a situaciones de estrés generadas por el «trauma» generado por la COVID-19. La necesidad de protección, seguridad y mensajes positivos van a tener impacto en la manera en la que nos relacionaremos como empresas con los *stakeholders*.

La vuelta del hiperlocalismo tendrá su hueco en los próximos meses, el rechazo a lo global unido al miedo a viajar, hará que lo local, el vecino, la familia, los amigos, el pueblo, lo cercano gane peso en los patrones de comportamiento y consumo. Adaptar la oferta a lo local y ayudar a la recuperación de lo cercano serán apreciados.

Se reforzará el criterio de emergencia climática, pero se exigirá pasar de las musas a las letras, por lo que se valorarán aquellas empresas que refuercen sus líneas de acción real y le den protagonismo en su propuesta de valor al cuidado al medio ambiente y en los momentos de relación con los grupos de interés a este eje. Las personas quieren ser protagonistas e involucrarse en el hacer.

Esta crisis nos ha permitido sentir la importancia de la familia, y especialmente de nuestros mayores. El equilibrio generacional será una tendencia creciente en los próximos meses. Generar ofertas adaptadas a la tercera edad, aceptar capital humano senior y poner en valor la experiencia va a ser un eje de actuación que tendrá impacto positivo en los próximos tiempos.

El coronavirus ha acelerado varios cambios geopolíticos importantes. El ascenso de China y la generación de relaciones creadas a base de comerciar con equipos de protección y médicos tendrá efectos rápidos. La búsqueda de nuevos mercados para reactivar la economía nos hará poner el foco de las preguntas de

nuevo en África. La relocalización de procesos fabriles para ganar autosuficiencia productiva generará oportunidades de negocio a las empresas que inviertan y tendencias de consumo hacia la compra local.

La gestión del decrecimiento positivo, el efecto de los nuevos patrones migratorios, la irrupción del teletrabajo como estándar, cambio en los canales de comercialización y relacionamiento, etc., son tendencias que habrá que incorporar en el proceso de reflexión estratégica que nos defina la hora de ruta de los próximos dos años y que nos permita finalizar todo este proceso pudiendo afirmar que aprendimos y que cambiamos todo lo necesario para ser más fuertes.

GESTIONAR EL HOY PARA GANAR EL FUTURO

Las organizaciones deben ser capaces de crear y hacer realidad propuestas de valor sostenibles para sus grupos de interés, principalmente para sus clientes, pero deben tener en cuenta su deber de entender y cuidar el ecosistema en el que operan.

Ahora más que nunca, las organizaciones tienen que abordar en paralelo dos retos: la gestión eficiente del hoy, la visión a corto para no tropezar con los obstáculos del camino, y la gestión eficaz del cambio para poder ganar el futuro, la visión a largo plazo que nos orienta el camino.

Como hemos podido ver, las fases que tenemos que afrontar son varias y con focos y enfoques diferentes. A corto plazo necesitamos enfocarnos en hacer lo que tengamos que hacer para aplazar la curva y volver lo antes posible. A medio plazo debemos adaptarnos a las circunstancias y lograr generar una curva acelerada de recuperación. A largo plazo necesitaremos

entender cuáles de estos cambios van a quedarse, que macro tendencias se han acelerado y gestionar el cambio organizativo para no quedarnos atrás.

La única manera de gestionar los múltiples y profundos cambios es liderar con solvencia la gestión del cambio y que sea una actividad principal dentro de las estrategias de nuestra organización. Una actividad a la que dediquemos el tiempo y los recursos suficientes desde los consejos de administración y los comités de dirección.

Tenemos el deber, como organizaciones, de ser el motor del cambio; de tomar sus riendas y prepararnos concienzudamente para actuar en un ecosistema en permanente evolución. Solo así ganaremos el futuro.

No será fácil, pero será apasionante.

3

Cinco consejos para gerentes en tiempos del coronavirus

SEMANAeconómica
(17/03/2020)

Gonzalo Carranza

Director general de LLYC en Lima

El coronavirus, su impacto humano y la disrupción que crea en la actividad económica y empresarial ya son una realidad en nuestro país. Las situaciones inéditas —el estado de emergencia nacional y del aislamiento social obligatorio— recién comienzan a ser asimiladas por la ciudadanía, los empresarios e, incluso, las propias autoridades a cargo de implementar y asegurar el cumplimiento de las medidas.

¿Qué se espera de los CEO en este contexto? De nuestra experiencia reciente con la gestión de esta crisis en Europa, América Latina, y el Perú en particular, me permito compartir cinco consejos.

- Anticipemos en todos los ámbitos: Esta crisis sanitaria llega importada de otros lugares del mundo, de cuyos aciertos y errores podemos aprender para anticiparnos. Extraer rápidamente los aprendizajes de lo vivido antes por otros es la primera de las claves para minimizar el impacto de la pandemia en nuestra salud, nuestra economía y nuestra sociedad. En LLYC, por ejemplo, observamos la experiencia de nuestras oficinas en España y Portugal y decidimos desplegar el trabajo remoto desde la semana pasada, movilizándolo en oficinas completas a sus casas y siendo enfáticos en la necesidad del distanciamiento. Ahora que el aislamiento social y el trabajo remoto son una obligación en nuestro campo, estamos en mejor pie que si hubiésemos esperado «un poco más». La lección es clara: analicemos los casos reales de gestión de crisis de referentes globales en estas semanas y recojamos inspiración de iniciativas de líderes de todo tipo para manifestar nuestra solidaridad de la mejor manera posible.
- Actuemos según el sentido de la situación: Como ha dicho el propio presidente Martín Vizcarra, las autoridades están decidiendo sobre la marcha de la crisis, implementando medidas y normas que difícilmente podrán abordar todas y cada una de las situaciones que se van presentando. La responsabilidad de los CEO está en entender el sentido de la situación y contribuir activamente con la obligatoriedad del aislamiento social, tanto en sus actividades comerciales y logísticas como en la gestión del talento. Las normas pueden no ser tan claras, pero el mandato sí lo es: ante la duda, quedarse en casa.

- Pensemos en el largo plazo: En situaciones críticas, el CEO es la referencia a la que mirará el talento en busca de inspiración, tranquilidad y rumbo. En este escenario, el CEO ha de mostrarse como un estratega que exhibe capacidad para mirar al largo plazo, poniendo en valor y reconociendo a los profesionales que, en medio de esta situación excepcional, ponen todo su esfuerzo para que el impacto sobre las organizaciones sea el mínimo posible.
- Comuniquemos nuestras decisiones a las comunidades relevantes: Aunque todavía no todos se convencerán de ello, el principal rol de un CEO es comunicar las decisiones de su compañía. En las circunstancias actuales, ello se pone a prueba. Que sea el propio CEO quien comunica los cambios y ajustes, las medidas difíciles o las acciones solidarias de cada compañía dota estos contenidos de una credibilidad diferencial a la que tendría un comunicado institucional. Aprovechemos las redes sociales y los formatos audiovisuales para crear cercanía y empatía.
- No contagiemos el virus de los *fake news*: En grupos de *WhatsApp* y redes sociales me ha tocado en estos días ser testigo de todo tipo de *fake news* y rumores sin fundamento. Para no ser víctima (o perpetrador) de un acto de desinformación, sugiero tres pautas a seguir:
 1. Solo compartir información de fuentes oficiales formales (Minsa, Presidencia, PCM, OMS) ya publicada en sus sitios webs o cuentas verificadas de redes sociales. No compartamos especulaciones o rumores, así provengan de contactos de alto nivel o con supuesta cercanía a los hechos.

2. Solo compartir información de medios de comunicación de comprobada seriedad (las principales cabeceras locales y medios internacionales como The New York Times, The Washington Post, The Economist o El País) publicada en sus sitios webs, ediciones físicas o cuentas de redes sociales verificadas.
3. No compartir imágenes, sino solamente enlaces a los sitios webs oficiales o cuentas verificadas con la debida comprobación. Las imágenes se están prestando activamente para la difusión de *fakes*, incluso usando los logos y diseños de importantes medios.

Como CEO, en suma, debemos tomar la iniciativa con sentido de urgencia, especialmente desde el mundo corporativo, y comunicar con eficacia. Tan importante es lo primero como lo segundo. Las decisiones laborales, logísticas, financieras, productivas y comerciales demandan que las personas de las que dependen se comprometan en su ejecución.

Entrevista a José Antonio Llorente

Cinco Días
(25/04/2020)

José Antonio Llorente
Socio fundador y Presidente de LLYC

JOSÉ ANTONIO LLORENTE: «NO ES EL MOMENTO DE BUSCAR CULPABLES»

Vive en Nueva York, desde donde atiende el mercado americano de la agencia de comunicación Llorente y Cuenca (LLYC), fundada en 1995. Al frente, tras la salida de Olga Cuenca en 2011, continúa el otro fundador, José Antonio Llorente (Madrid, 1960), que el año pasado logró, junto a las más de 600 personas que componen la plantilla, una facturación de 43,1 millones de euros, un 12,4 % más con respecto al ejercicio anterior. El punto de partida de 2020 no podía comenzar mejor, hasta que apareció el COVID-19.

¿Cómo se gestiona una crisis de esta magnitud desde el punto de vista de la comunicación?

Obviamente, es muy difícil, y los manuales y experiencias pasadas apenas sirven para resolver una parte de los enigmas que nos plantea este desafío, para el que está claro que no estábamos preparados. Después de haber trabajado en situaciones complicadas y emergencias de todo tipo, estamos convencidos de que los principios siguen siendo la base de cualquier planteamiento: es necesario poner fin al problema, proteger a las personas, actuar con responsabilidad, pensar en el interés general y en un liderazgo más auténtico, honesto y presente. Es el momento de los ciudadanos, de las personas, de los vecinos, de la sociedad. La actuación de todos con responsabilidad y disciplina es importante, así que la comunicación de las instituciones y de los líderes debe enfocarse en esos aspectos a la vez que se refuerzan los valores. Es el momento de la unidad de acción, de trabajar en equipo. No es el momento de buscar culpables, eso ya vendrá.

Además del virus, ¿cómo se puede combatir la propagación de las fake news?

Las *fake news* se combaten con información, con educación y con responsabilidad. Los ciudadanos estamos mejor protegidos si tenemos la información adecuada y si nuestros líderes actúan con transparencia y eficacia. Saber lo bueno y lo no tan bueno y tener acceso y posibilidades de saber más si queremos. También debemos saber distinguir entre verdad y mentira, entre fuente fiable y no fiable, y acostumbrarnos a contrastar antes de dar algo por bueno. No debemos confiar en personas o entidades que no conocemos y mucho menos en anónimos, suplantadores o apodos, tan habituales en las redes. Los bulos son menos eficaces si no los difundimos y solo son dañinos cuando

nosotros contribuimos a que lo sean, dándoles credibilidad, respaldo, endoso y difusión.

¿Cuáles están siendo los principales errores de comunicación que se están cometiendo?

Todo es mejorable, pero creo que lo que estamos viendo, en España, Portugal y América Latina, que son los mercados que más sigo, de las autoridades es, en general, transparente, eficaz y responsable. La comunicación técnica está funcionando razonablemente bien, ya que la ciudadanía está reaccionando muy positivamente. Hay una conciencia muy clara del problema que enfrentamos y de lo que debemos hacer. El principal problema lo tenemos en la lucha contra el virus, y lamentablemente aún no hay resultados para los esfuerzos que se están haciendo. Ahora no queda más que informar verazmente y repetir las llamadas a la responsabilidad que los ciudadanos debemos tomar.

Las prioridades de las empresas en estos momentos pasan por sobrevivir y mantener el negocio. ¿Cómo se comunican decisiones dramáticas para la plantilla?

Pues con las mismas reglas: con transparencia, responsabilidad, anticipación y horizonte en el interés general. El escenario económico está siendo muy especial. Los que saben dicen que nos enfrentamos a una crisis en V, ojalá, y vaticinan un parón de la actividad económica por poco tiempo y luego una recuperación intensa. Podemos visualizar en China lo que probablemente nos va a pasar a nosotros, aun cuando sean realidades no exactamente iguales. El primer desafío es hacer que nuestra plantilla teletrabaje con eficacia aunque el entorno sea de ansiedad y grave preocupación, y en los

sectores de actividad que deben continuar su día a día es importante mantener motivados a los empleados expuestos al contagio. También es importante cómo trasladamos a la plantilla nuestra decisión de cerrar las operaciones por un tiempo y las consecuencias inmediatas de esta situación.

Los desafíos de las empresas con los clientes también han aumentado.

Son enormes. Surgen numerosas cuestiones: ¿les podemos atender?, ¿vamos a tener que reducir nuestro nivel de eficacia?, ¿cómo les aseguramos que tomamos todas las medidas en nuestra mano para protegerles?, ¿estamos ayudando a resolver sus problemas?, ¿cómo debe evolucionar nuestra oferta de productos o servicios?, ¿cómo nos comunicamos en un entorno ya totalmente digital? Vivimos en un mundo muy exigente para las empresas y los negocios. Las firmas que quieran tener futuro deben comportarse hoy como ciudadanos responsables y ayudar y contribuir a luchar contra el problema.

5
La ruta es la anticipación
El Telégrafo
(10/04/2020)

Carlos Llanos
Director General de LLYC en Ecuador

La experiencia que nos está dando este momento incierto nos dice que el aporte más efectivo —desde cualquier lugar— está hoy en la corresponsabilidad: Cómo con nuestro comportamiento —desde el ciudadano hasta el gubernamental— protegemos la salud de los más vulnerables.

Allí, en ese consenso, las empresas que mejor lo están haciendo son aquellas que se suman a iniciativas que representan y llevan a la práctica esa responsabilidad colectiva. El activismo empresarial —que supone tomar protagonismo y liderar acciones, cambios o movimientos de ayuda, desde las propias capacidades, incluso a nivel sectorial— está siendo bienvenido y

oportuno, en tanto busca aliviar el problema —cuanto menos en parte—, o facilitar soluciones.

Lo anterior se torna complejo; sin embargo, en un escenario con cada vez mayores medidas restrictivas —por parte de los gobiernos— orientadas a garantizar el aislamiento de la población, las mismas que llevaron —preventivamente— a que, en un primer momento, muchas empresas dejen de operar.

Este escenario, que cambia día a día, exige a las empresas, tanto a aquellas que están paradas como a aquellas que continúan en actividad, anticiparse. No hay espacio para la resistencia a ello.

Más allá de las obvias —dada la situación—, las empresas que prosperen en la «economía del coronavirus» serán aquellas que escuchen, sean empáticas, prudentes y actúen primero y rápido.

Anticipar y preparar cada uno de los escenarios críticos a los que se enfrenta cada negocio con relación a cada uno de sus *stakeholders* se vuelve imprescindible. Más aún si entran en juego factores de riesgo reputacional. ¿Estamos ya preparándonos en el camino hacia el día después? ¿Estamos gestionando con acierto esas decisiones? ¿Qué haremos llegado ese día?

No hablamos solamente del escenario que tenemos frente a nosotros, hablamos incluso de las demandas, las expectativas, el cambio y los desafíos que vendrán, porque superada la crisis (aunque paulatinamente) el país, las empresas, los *stakeholders*, el mundo, ya no serán los mismos.

6

Ser un directivo digitalmente activo: de recomendación a obligación

El Día
(12/05/2020)

Iban Campo

Director General de LLYC en República Dominicana

COVID-19 lo pone fácil. La crisis generada por la pandemia ha revalorizado la transformación digital. Hasta las PYMES se están preguntando cómo pueden hacer para integrarse en una realidad que veían lejos, e incluso innecesaria. Pero si en algo coincidimos muchos —imposible decir la mayoría o todos porque seguirá habiendo seres que se resistan a la idea— es en que la dimensión digital de nuestro mundo es algo esencial para desarrollarnos en él.

Reconozco que las desigualdades económicas siguen siendo una traba importante para que la tecnología acorte las diferencias entre los que tienen (pueden)

más y menos. Y que no se trata solo de acceso al mundo digital, sino del provecho de su uso. Hay mucho por subsanar y mucho por facilitar. Pero no es en la brecha digital en lo que me quiero enfocar. Aunque posiblemente estaría refiriéndome a ello al decir que quienes lideran la dimensión física de nuestra realidad necesitan ejercer de igual manera en la dimensión digital para mantener y potenciar su liderazgo y ser mayores entes de transformación social y económica.

Tampoco pretendo referirme a las competencias digitales que los directivos de las empresas deben asimilar como parte de su trabajo para ser exitosos en la economía y sociedad digitales, que debido a la pandemia, ahora aceleran su implantación como reto y realidad. En lo que me quiero centrar es en la, desde mi convicción, obligatoriedad que tienen quienes dirigen compañías, en espacios de alta y media responsabilidad por lo menos, de sumar la comunicación digital a su liderazgo si quieren ser líderes de verdad hoy y mañana.

¿Por qué es importante que un ejecutivo cuente con una identidad digital —y ejerza también desde ella— como parte de sus capacidades profesionales? Hay varias razones, pero el sentido común me trae una bien sencilla a la mente: porque sus colegas, sus colaboradores, sus inversionistas, los miembros de sus Consejos, sus proveedores... y sus clientes la tienen o la van a tener, y se van a comunicar a través de ella posiblemente más que llamando por teléfono o en una reunión. También porque será una manera de dejar huella y, con ella, manifestación —y protección— de su legado. Por lo tanto, los directivos también tienen que serlo online, y liderar a través de las plataformas de comunicación digitales que tienen a su alcance.

Algunas claves para ponerse en marcha, o mejorar la gestión si ya se está en esa dimensión. Por ejemplo, conviene definir los territorios y comunidades de conversación. Los primeros recogen todo aquello que le interesa al directivo, habitualmente a lo que dedica su tiempo, y que tiene reflejo en el mundo digital. Es necesario establecerlos porque se convierten en un hábitat digital. Y en ese hábitat también conviven personas que se agrupan por tener los mismos intereses, lo que les hace relacionarse compartiendo ideas, reflexiones, informaciones. Conforman comunidades. Es importante mapear los unos y las otras, y mediante sistemas de escucha con inteligencia y capacidades predictivas, conocer su evolución y tendencia para poder conversar con sentido de influencia y con liderazgo.

También es clave contar con una estrategia de gestión. Permite definir el perfil digital, las plataformas en las que es fundamental tener una cuenta, los niveles de exposición y los criterios de conversación/interacción, la periodicidad con la que se va a colocar contenidos y los formatos más adecuados en función de su naturaleza.

Por otro lado, no se habla de todo por igual ni en la misma cantidad. Definir una dieta de contenidos ayuda a establecer porcentajes de publicación adecuados a los territorios de conversación en función de los objetivos de la estrategia. A la vez, en muchas ocasiones evita meterse en problemas, que suelen ser más dados a surgir por la espontaneidad de la gestión. Y hablando de problemas, no sobra contar con un protocolo de comunicación de crisis que parta desde la prevención, ayudada de un mapa de riesgos, y establezca cómo proceder con sentido de mitigación y vuelta a la normalidad.

Todo eso, y algunas claves más, permiten decir a quienes se resisten aún a estar en el mundo digital desde la creencia de que «soy de perfil bajo», o «si saco un tuit me puedo meter en problemas», que crear y gestionar la identidad o el perfil digital con criterio y un plan es lo que les puede permitir andar por «las calles y espacios virtuales» igual de confiados que como los transitan en las y los de toda la vida.

La transformación digital había llegado para quedarse. Ahora su implantación se va a acelerar. Quien no se sume a ella con un perfil o identidad que le permita interactuar, conversar y liderar en él, corre el riesgo de, al igual que las empresas, quedarse obsoleto. Y de lo obsoleto se prescinde más fácil.

GESTIÓN DEL TALENTO EN LA INCERTIDUMBRE

1

COVID-19: claves para gestionar el *engagement* con el talento en la incertidumbre (01/04/2020)

María Obispo

Directora del área Talent Engagement de LLYC en Madrid

David González Natal

Socio y Director Senior de Consumer Engagement de LLYC

Cuando el 1 de enero dimos la bienvenida a esta nueva década, no imaginamos que nos iba a sorprender con un reto tan gigantesco como el que estamos enfrentando a nivel mundial. Sin duda estamos en un contexto lleno de incertidumbres en el que el acrónimo anglosajón VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) se nos va a quedar corto.

Las consecuencias de la pandemia han alterado todo, también la forma en la que trabajamos y nos relacionamos con nuestra empresa. Según un estudio de Gartner, el 88 % de las compañías han alentado

o exigido a sus empleados que trabajen desde sus casas, otras muchas están pidiendo un esfuerzo casi titánico a los profesionales de servicios esenciales que se han convertido en héroes a su pesar, y algunas otras se han visto obligadas a llevar a cabo un Expediente Temporal de Regulación de Empleo (ERTE). En todos los casos son momentos extraordinarios que plantean, al menos, tres retos principales: ¿cómo mantenemos la motivación de una plantilla a la que se le exige anteponer la responsabilidad social al bienestar individual?, ¿cómo potenciamos el *engagement* cuando trabajamos separados?, ¿cómo recuperamos el ánimo después de un proceso doloroso?

Creemos que la comunicación juega un papel fundamental para resolver estos retos.

«Dar seguridad no es ofrecer información, sino conectar» asegura el profesor del IESE, Yago de la Cierva. Por eso, la comunicación en tiempos de incertidumbre debe estar basada en un buen relato. Un relato que enganche, que marque la línea y el tono de todo lo que decimos, que resuma lo más importante que queremos contar. El relato debe estar construido desde la empatía y el entendimiento con las preocupaciones de nuestros profesionales, se apoya en el reconocimiento como una palanca de *engagement*, se comunica dentro, pero se visibiliza también externamente y se concreta y declina en una serie de contenidos y experiencias que comparten un mensaje común.

A partir de un buen relato, y con el ánimo de arrojar algo de luz en este escenario, en el área de *Talent Engagement* hemos reflexionado sobre cómo debería ser esa comunicación para que sume en la dirección correcta:

- Cercana, que escuche, comprenda y dé respuesta a las inquietudes del profesional. Es más importante que nunca utilizar un lenguaje claro, comprensible, directo. El momento de los grandes y complejos discursos corporativos ya ha pasado.
- Sincera. Para ser creíble (siempre pero más ahora) es necesario ser radicalmente honesto y esto pasa, muchas veces, por mostrarnos vulnerables. No pasa nada por compartir las inquietudes de cara a futuro, es bueno aceptar la incertidumbre y darle su espacio.
- Constante. Según Yago de la Cierva, «la ansiedad crece en el vacío». Es más necesario que nunca mantener una comunicación fluida con nuestros profesionales, no perder el contacto. Debemos ser la fuente de información primaria de todo lo que tenga que ver con su actividad laboral.
- Bidireccional. La comunicación bidireccional es un reto para las organizaciones porque al ejercicio de crear contenidos, hay que sumar el ejercicio de responder. Sin embargo, si dejamos fluir las preocupaciones de los profesionales, habilitamos espacios para que puedan expresarlas, estamos cerca para escucharlas y trabajamos para tomar medidas, el beneficio será mayor. La comunicación unidireccional da una falsa sensación de control, pero no representa la realidad de la organización. No olvidemos que, si uno lo siente, es probable que el resto también lo hayan hecho.
- Proactiva. La preocupación de nuestros profesionales tiene que ver con el desconocimiento del futuro, de lo que viene después. Anticiparse a esa necesidad y hacer una comunicación que

vaya un paso por delante mejorará la conexión y el *engagement* con ellos.

- Coherente. La comunicación debe ser en todo momento coherente con lo que hacemos. Los momentos complicados son la mejor oportunidad para mostrar cuál es nuestra cultura y forma de hacer las cosas. Por ello, debemos huir de la tentación de crear relatos grandilocuentes pero vacíos. Una vez más, *storydoing* mucho antes que *storytelling*.
- A largo plazo. Mantengamos el relato y la comunicación una vez que todo pase. Pocas cosas volverán a ser igual así que cuando vuelva la rutina no olvidemos que nuestros profesionales, todos, han pasado por un momento doloroso. Encontremos la oportunidad de generar contenidos y experiencias que sirvan de catarsis colectiva en nuestros lugares de trabajo. Combinemos en todo momento la capacidad de reacción en el corto con la mirada en el largo.

Otra de las claves, además de una buena comunicación, es la forma en la que la hagamos llegar. Nuestra comunicación o relato debe ser compartida:

- A través de canales creados o adaptados específicamente para el momento que atraviesa la organización y sus profesionales. Canales ágiles, participativos y adecuados a la situación. Revisemos si los canales que tenemos son los válidos y si no, no tengamos miedo de establecer nuevos.
- Los mandos intermedios juegan un papel fundamental y, en estos momentos, suelen estar muy presionados. No siempre tienen información de primera mano y a la vez son el principal contacto personal con la compañía de muchos profesionales.

Crea un manual para ellos, dales consejos sobre cómo gestionar el equipo en estos momentos y herramientas útiles de comunicación.

- Las formas son más importantes que nunca, por eso el ejemplo es una vía más para compartir el relato. No podemos pedirles a los profesionales que se comporten de una manera mientras nosotros lo hacemos de otra. Premia los comportamientos que quieres impulsar y ponlos en marcha desde la dirección de la compañía.
- A través de una red de embajadores externos e internos que impulsan la comunicación más informal. Es importante mostrar normalidad porque ayuda a reforzar la tranquilidad del equipo. Designa embajadores dentro de la organización e invítalos a compartir de forma pública (en redes sociales, grupos,...) y privada (entre sus compañeros) cómo es su día a día trabajando en estas nuevas circunstancias.

Por último, pero no menos importante, debemos medir y preguntar permanentemente. Hoy en día, la tecnología nos permite obtener información de nuestros profesionales casi en tiempo real. Apóyate en herramientas de encuestas para preguntar a tus profesionales cómo están y qué echan en falta. Contar con ellos, les hará sentirse escuchados y, además, te dará ideas sobre qué mensajes y/o acciones es necesario reforzar.

Es cierto, el COVID nos ha cambiado. Ha cambiado la forma en la que trabajamos, en la que nos relacionamos con nuestra empresa y entre los empleados. Han cambiado nuestras prioridades y comportamientos. Así que, cambiemos nosotros nuestra forma de comunicar para estar ahí ahora, y cuando todo pase.

2

Confianza y *engagement* de los empleados en época de turbulencia

Portafolio
(31/03/2020)

Alejandra Aljure

Directora de Consumer Engagement de LLYC en Colombia

A medida que las iniciativas de teletrabajo se fueron implementando en las últimas dos semanas y, ahora que ya no es opcional tomar esta decisión para la mayoría de empleos en el país, no es menor que, dentro de las estrategias que se deben implementar rápidamente en las organizaciones para sortear esta coyuntura, se contemplen aquellas encaminadas a incrementar la confianza y el *engagement* de nuestros primeros aliados en estos momentos: los colaboradores.

Si bien el teletrabajo es relativamente común en algunas industrias, las circunstancias que anteceden y se construyen en este contexto plantean una transición

repentina y jamás pensada tanto para las empresas como para los empleados.

Hoy, trabajando desde nuestras casas, nos enfrentamos a más distracciones, a la necesidad imperiosa de reorganizar nuestras rutinas, a manejar la ansiedad del aislamiento, la incertidumbre por el momento, etc., lo que puede afectar, de algún modo, la productividad en las próximas semanas.

El éxito o no de esta medida, en cuanto a la productividad laboral se refiere, depende en gran parte de las acciones que las organizaciones estén dispuestas a tomar para fortalecer el vínculo con sus colaboradores y, sobre todo, para ser coherentes y hacer honor a la cultura organizacional que cada una promulga a viva voz en todos los espacios físicos de las oficinas. Por ello, y aprendiendo de compañías en otras latitudes que afrontan esta condición con mayor ventaja, hay algunas claves que pueden contribuir en esta materia:

- Coherencia, acción y liderazgo desde la cabeza de la organización: La incertidumbre puede ser un cambio difícil para muchas personas. Por ello, la empatía y el liderazgo de quienes están al frente de las organizaciones son un pilar estructural en la comunicación y motivación.
- Los empleados esperan que los CEO lideren el cambio, en lugar de esperar las decisiones de los Gobiernos, y que la contribución de las compañías sea activa y dinámica.
- Esto significa, por supuesto, hacia el interior pero, también, hacia el aporte social desde el qué hacer del negocio. Un ejemplo de ello, es el CEO de Microsoft, Satya Nadella, quien ha salido adelante con la estrategia de la compañía encontrando

nuevas oportunidades para satisfacer la demanda y enviando un mensaje contundente a sus colaboradores: la energía de la compañía no está en la desaceleración de la inversión ni en despidos masivos, sino en enfocar los esfuerzos conjuntos frente a esta crisis.

- Oportunidad y asertividad en la información: Mantener actualizadas a todas las personas, tanto del entorno como del negocio, es gran parte del reto en este contexto.
- El sinfín de noticias, *fake news* y especulaciones sobre la situación, hace que la ansiedad y la desinformación sean un factor común por estos días. Proveer información clara y oportuna de cómo la compañía enfrenta esta situación así como de información veraz de fuentes oficiales, permitirá a nuestra comunidad contar con un canal confiable de contenido, minimizando la perplejidad y confusión sobre el rumbo de la compañía, en sintonía con la situación dinámica y cambiante entre anuncios institucionales locales y globales.
- Empatizar, honestamente, con las necesidades de nuestros colaboradores, sobre todo con aquellos «héroes» en las calles: Diversas industrias dependen de un grupo de personas para quienes el teletrabajo no es una alternativa, dado el oficio que desempeñan o la vitalidad de labor para la continuidad del negocio.
- Las organizaciones tienen la tarea de poner en valor su trabajo, esfuerzo y compromiso, siendo cercanos con su condición y ofreciendo soluciones y alternativas flexibles que mitiguen esta coyuntura.
- El reconocimiento, a su vez, se convierte en una herramienta eficaz que contribuye en dos vías: la

motivación y la empatía con esta población y, el orgullo de quienes deben desempeñar su trabajo en estos momentos difíciles.

- Tan solo como un ejemplo de muchos que circulan por estos días, Mercadona en España, ha lanzado hace pocos días una prima de compensación para sus empleados por el riesgo de su labor, así como la implementación de medidas en pro de su seguridad por encima del incremento de sus ventas.
- Espacios de encuentro más allá del teletrabajo: La dinámica de la presencialidad laboral no solo va de reuniones y horas extensas de trabajo, sino también de aquellos encuentros fortuitos entre personas con un café o de actividades de esparcimiento post-oficina que contribuyan a la salud mental y al balance de vida de los equipos.
- En Estados Unidos, la firma global de *marketing* digital Incubeta, coordinó una fiesta diaria de cinco minutos con una lista de reproducción en Spotify en Google Hangouts, para incrementar los niveles de energía de sus empleados. En Reino Unido, la consultora RedBudMedia, fomenta la interacción social a distancia de los colaboradores a través de videojuegos en línea.
- Nos estamos enfrentando a un nuevo cambio de paradigma que requiere, como nunca, de la creatividad de la organizaciones para cohesionar a un equipo, que queramos a o no, está expuesto a los temores colectivos y a asimilar una nueva vida laboral.
- En ese sentido, los colaboradores esperan compañías activas, movilizadoras y resilientes en las que puedan confiar y con las que puedan hacer el perfecto match.

**COMUNICACIÓN Y PANDEMIA
EN EL CONTINENTE AMERICANO**

1

**Comunicación en una pandemia:
las claves del éxito del gobernador
de Nueva York, Andrew Cuomo
(27/03/2020)**

Alejandro Romero

Socio y CEO Américas de LLYC

Gerard Guiu

Director de Desarrollo De Negocio Internacional de LLYC

En Nueva York, epicentro de la pandemia en Estados Unidos, ha emergido un líder carismático que está demostrando una gran habilidad en la comunicación de la crisis del Coronavirus. Se trata del Gobernador del Estado Andrew Cuomo, un jurista de 62 años, miembro del partido Demócrata, con una larga trayectoria en la Administración pública americana (participó en el gobierno de Clinton), que lleva más de 10 años como Gobernador del Estado de Nueva York.

¿CUÁLES SON LAS CLAVES DE SU ÉXITO A LA HORA DE COMUNICAR?

1. Piensa de manera compleja, comunica de manera sencilla

Es riguroso con los datos, pero al mismo tiempo emplea el lenguaje de la calle. Busca ejemplos prácticos e historias humanas para llegar a todo el mundo. Habla de su madre como grupo vulnerable, expone sus conversaciones más íntimas con su familia y sus preocupaciones. Confiesa, incluso, que su hermana le llamó asustada rogándole un test cuando en Nueva York no hay suficientes para la población (en cualquier país podrían ser acusados de tráfico de influencias) y le respondió que estuviera tranquila, que se quedara en casa y que no pasaría nada si no tenía complicaciones más graves.

Cuomo expone los datos diariamente en presentaciones de Power Point con mensajes cortos, claros, directos y muy concisos: «La gente joven no se contagia tanto. ¡Esto es rotundamente falso! Y pone en peligro nuestra gente más vulnerable». En todas las páginas recoge el lema político institucional: «Stay Home. Stop the spread. Save Lives».

2. Sinceridad / autenticidad

Dice la verdad, dice lo que piensa. Advierte del crecimiento exponencial y el drama que puede suponer que el Estado de Nueva York sea el epicentro de Estados Unidos y el colapso de los hospitales. Cuenta lo malo sin reparos (fallecidos, infectados...). El pasado fin de semana se mostró enfadado con los neoyorquinos que salen a los parques sin guardar las medidas sanitarias

y amenazó con tomar decisiones más drásticas. Mantiene siempre la actitud de un padre, que te corrige y te protege. Habla con la cabeza, pero también con el corazón. Su discurso tiene ALMA.

3. Empatía y espiritualidad

Desde el primer día, Cuomo utilizaba las preguntas retóricas de: «¿Tengo miedo en estos momentos? Sí. ¿Sabemos cuánto va a durar? No. Por supuesto no tengo respuesta a esto. Pero juntos saldremos adelante. Los neoyorquinos somos fuertes, luchadores y saldremos adelante». Hace un llamamiento a la solidaridad como un valor básico de la sociedad neoyorquina. Es el primer político que aconseja sobre todo aquello que la gente puede hacer en casa: «lean, mediten, hagan ejercicios físicos, hablen con sus seres queridos y aprovechen a decirles lo mucho que los quieren. Saldremos adelante como en otras ocasiones difíciles». No habla de religiones o dioses, pero sí de valores y principios de la comunidad.

4. Sabe dar titulares

Su larga trayectoria en política y en exposición pública le han preparado para dar mensajes contundentes, de los que los periodistas rápidamente se hacen eco. «La diferencia entre tener suficientes respiradores o no, es la misma diferencia entre la vida y la muerte».

5. Muy activo en las redes sociales

Su equipo de comunicación es rápido y efectivo. En cada una de sus comparencias anuncia algo concreto, ofrece un titular con contenido: ayudas,

restricciones, etc., convirtiéndose en el canal oficial de comunicación con información fiable al 100 % y actualizada en todo momento.

Su principal red social es Twitter, con más de 1 millón de seguidores, muy bien sincronizada con sus ruedas de prensa. Mensajes claros, bien estructurados y dirigidos a la comunidad. Es su principal arma de comunicación con un alto nivel de *engagement* por tweet. Solicita más médicos y enfermeras, voluntarios, pide ayuda al sector privado para conseguir más respiradores artificiales... Es una cuenta multidisciplinar: activista y, al mismo tiempo, clave para comunicar decisiones oficiales. Sorprende su Instagram, mucho menos activo, cuando esta red social está dirigida al público más joven y al que el Gobernador insta varias veces por su nivel de responsabilidad en la propagación del contagio.

6. Complicidad con los *stakeholders* sociales

No ha dudado en llamar personalmente uno a uno y pedir a los actores y famosos neoyorquinos mensajes para que el ciudadano se quede en casa. Robert De Niro, Danny DeVito, Ben Stiller, Alec Baldwin, Krystal Joy Brown, etc. han tenido una gran repercusión. Ha sabido capitalizar su complicidad y ha transmitido liderazgo e influencia, al más puro estilo de una campaña americana, pero con una noble causa.

7. Una imagen vale más que mil palabras

Ha sido consciente de que, para ir un paso más en la comunicación, tenía que salir de la sala de prensa oficial del Gobernador. Ya se hizo una foto con un respirador artificial y, este mismo martes 25 de marzo,

se fotografió en el centro de convenciones Javits Center, el más grande de Manhattan para su habilitación como hospital provisional. El entorno y la foto también comunican y dan credibilidad al mensaje, cuidando cada detalle, como el fondo de cajas cargadas con mascarillas y material médico y rodeado del personal técnico.

La realización de un video resumen, más propio de una campaña electoral o de un spot comercial que de una gestión de crisis, pone de manifiesto la profesionalidad en el arte de la comunicación. Un video motivacional, con datos objetivos, despertando el patriotismo neoyorquino al máximo nivel, al más puro estilo americano. Bien ejecutado y realizado.

8. Liderazgo

Habla como un líder y da soluciones. Admite las limitaciones, pero señala el camino a seguir. «Necesitamos en 14 días más de 30.000 respiradores o tendremos demasiadas muertes que podríamos evitar». No evade las preguntas difíciles, es más se las pregunta a si mismo y las responde clara y contundentemente. a la cara y afronta todas las preguntas sin reparo.

9. Rapidez y proactividad

Su exposición pública a todos los niveles es constante. No tarda ni minutos en contestar al presidente Trump: «primero están las vidas de los neoyorquinos que la economía». Cuomo está demostrando entender la fuerza de la buena comunicación en tiempos de crisis y como una crisis puede ser una gran oportunidad para su posicionamiento como líder en Estados Unidos.

10. Lenguaje no verbal

Sabemos por numerosos expertos que el lenguaje no verbal es una parte importante del mensaje. El Gobernador transmite serenidad, fortaleza, seguridad. Con una mirada firme, una voz contundente, no duda en ningún momento, no lee, mantiene el contacto visual con las cámaras. Usa una gesticulación relajada y bien coordinada con los mensajes que da, incluso con toques de humor, creando un ambiente agradable en la sala de prensa, logrando empatizar con los periodistas en su cita diaria a las 11.00 am. Un maestro de la entonación, transmite en todo momento su estado de ánimo: indignado por la falta de recursos y coordinación de la Administración Trump, paternalista con los neoyorquinos o contundente con los que no se quedan en casa y salen a pasear al Central Park sin guardar las medidas de distancia.

En poco tiempo Cuomo se ha convertido en el personaje clave de la crisis COVID-19 en Estados Unidos. Un buen ejemplo a seguir para comunicadores profesionales y para políticos que piensen que aún pueden aprender y mejorar (¿los hay?). Lo bueno y lo triste es que Cuomo continuará dándonos lecciones por un tiempo, pero desde el punto de vista de la comunicación merece la pena analizarlo. Aprovechémoslo, pero desde casa #yomequedoencasa.

2

**Voces en la incertidumbre:
una visión desde el Cono Sur
de liderazgo en pandemia
(14/04/2020)**

Juan Carlos Gozzer

Socio y Director General del Cono Sur

Cleber Martins

Socio y Director General de LLYC en Brasil

Mariano Vila

Socio y Director General de LLYC en Argentina

Marcos Sepúlveda

Director General de LLYC en Chile

LO BUENO, LO MALO Y LO QUE SE PUEDE ESPERAR

Una de las cuestiones más importantes en la dinámica financiera, de negocios y reputacional es la gestión de las expectativas. Expectativas por el futuro, por los resultados y en definitiva por cómo van las cosas. El mundo, desde hace tiempo, se mueve alrededor de la confianza.

Políticos, CEO y en general personas en cargos de liderazgo han trabajado desde siempre en la gestión de la confianza y las expectativas. No cumplir lo que se promete o prometer lo que no se puede cumplir es uno de los errores más importantes en el mundo de la gestión de la reputación. Las personas esperan *storytelling* y *storydoing* de los líderes.

Y lo que nos mueve en medio del confinamiento y la pandemia de la COVID-19 son las expectativas: por cómo nuestros gobiernos, empresarios, medios de comunicaciones y cualquier otro tipo de organización o persona que tiene que tomar decisiones actúan ante la crisis; por cuándo volveremos a la normalidad (si volvemos); por lo que pasará con nuestro puesto de trabajo y nuestra empresa; por cuándo (y si) encontraremos una vacuna contra el virus.

En un momento de incertidumbre mundial sin precedentes inmediatos, la sociedad (como un todo y en grupos de *stakeholders*) busca referentes que puedan transmitir confianza y sirvan como punto de apoyo en esta compleja jornada.

Alrededor del mundo, hemos visto la emersión de líderes —políticos, empresariales, entre otros— que han dado un paso al frente y el hundimiento de otros sobre los que recaen grandes expectativas o responsabilidades.

¿Qué caracteriza este liderazgo en tiempos de COVID-19 y cómo esto nos puede cambiar la forma de ver el futuro?

LOS LÍDERES EMERGENTES, CERCANOS Y SINCEROS

En medio de la pandemia hemos visto las acciones de cercanía como un elemento clave en el liderazgo. Esta cercanía se manifiesta no solo por la empatía que se

genera (ante una circunstancia común a todos) pero también en el lenguaje verbal y no verbal.

En diferentes países y entornos, los líderes emergentes de esta crisis hablan de forma clara y directa. Las noticias buenas escasean, las malas se dan con sinceridad.

CEOs y dirigentes políticos se manifiestan vía transmisiones online desde sus casas y/u oficinas de trabajo (en el caso de los gobiernos) y en muchos casos con menos protocolo que en otras circunstancias. La confianza reside no en la capacidad de anticipar el futuro (que no se tiene) sino en la lectura del presente de forma cercana y honesta.

Líderes como el gobernador del estado de Nueva York, Andrew Cuomo son un ejemplo claro de esto. El que era hasta hace unas semanas una figura menos conocida en los medios mundiales, se percibe ahora como uno de los líderes en la lucha contra el coronavirus, gracias a su capacidad de empatía: «(Andrew Cuomo) Es riguroso con los datos, pero al mismo tiempo emplea el lenguaje de la calle. Busca ejemplos prácticos e historias humanas para llegar a todo el mundo. Habla de su madre como grupo vulnerable, expone sus conversaciones más íntimas con su familia y sus preocupaciones»¹.

A su vez, la actuación del Ministro de Salud de Brasil Luiz Henrique Mandetta en la gestión de la Pandemia ha llevado a que la popularidad de su Ministerio llegue al 76 % frente al 33 % de apoyo a las acciones del Presidente Jair Bolsonaro². Las claves de esta popularidad están no solo en el enfrentamiento que ha sabido mantener

1 Guiu, Gerard y Romero, Alejandro. «Comunicación en una Pandemia: Las Claves del éxito del Gobernador de Nueva York, Andrew Cuomo». IDEAS LLYC. Marzo 20 de 2020.

2 *Em meio a crise com Bolsonaro, dispara aprovação do Ministério da Saúde*. En *Revista Veja* <https://veja.abril.com.br/politica/em-meio-a-crise-com-bolsonaro-dispara-aprovacao-do-ministerio-da-saude/>

con las posturas de Bolsonaro, sino también en su forma cercana y pedagógica de explicar y transmitir información. Vistiendo siempre en mangas de camisa y con un chaleco con el logo del Sistema Único de Salud (SUS) estampado³, Mandetta logra pasar esa cercanía y honestidad en su lenguaje verbal y no verbal. Y esto es clave para los líderes que surgirán de esta crisis.

En el otro extremo, la falta de empatía de muchos líderes, les ha puesto en un segundo plano reforzando la idea que liderazgo no viene por el cargo en la tarjeta de visita sino por la forma en la que se actúa especialmente en tiempos difíciles.

La senadora paraguaya Maria Eugenia Bajac se encuentra bajo el foco del Ministerio Público de su país al saltarse la cuarentena y negarse a hacerse el examen de la COVID-19 tras regresar de un viaje a Perú a mediados de marzo. Aun así, la parlamentaria acudió a sesiones del Senado sin seguir orientaciones de precaución⁴. Esta actitud le valió numerosas críticas tanto de sus colegas como de los ciudadanos por medio de las Redes Sociales.

Hoy la ciudadanía tiene un rol preponderante, y un sin fin de herramientas para hacerle sentir la presión a los líderes cuándo éstos parecen subestimar la situación.

LAS PERSONAS Y LA ECONOMÍA

Nunca una crisis había puesto tan en evidencia la tensión entre las personas y la economía. Es un hecho

3 *Mandetta vê crescer seu capital político e até 'colete' colabora com popularidade.* <https://veja.abril.com.br/politica/em-meio-a-crise-com-bolsonaro-dispara-aprovacao-do-ministerio-da-saude/>

4 *No Paraguai, senadora pode perder o cargo após viajar a evento evangélico e voltar com suspeita de coronavírus.* En revista *Forun*. <https://revistaforum.com.br/global/no-paraguai-senadora-pode-perder-o-cargo-apos-viajar-a-evento-evangelico-e-voltar-com-suspeita-de-coronavirus/>

que una de las reflexiones (entre muchas) que nos dejará esta pandemia es la validez de nuestro modelo económico y de sociedad y el liderazgo que queremos. El mundo ya no será el mismo.

Los líderes emergentes de esta crisis han priorizado a las personas por encima de sus resultados. Muchos CEO alrededor del mundo han sido contundentes en el amparo y cuidado de sus colaboradores mientras otros (políticos y empresarios) no ocultan su mayor preocupación por la economía y la continuidad del negocio antes que la salud y bienestar de las personas.

En Brasil, el dueño y Chef de una importante red nacional de hamburgueserías, lanzó un video en Instagram con declaraciones minimizando la importancia de los muertos por el nuevo Coronavirus frente al impacto en la economía del confinamiento social⁵.

Las declaraciones rápidamente revirtieron en un rechazo general por parte de la sociedad y otros chefs de renombre y su cadena de restaurantes es objetivo de boicot por parte de los ciudadanos.

En contraposición, en Chile, un grupo de empresarios se unió para crear un fondo de ayuda que recaudó 40 millones de dólares (aprox.) en sus primeras 24 horas⁶.

TRANSPARENCIA ANTE LA INCERTIDUMBRE

Si bien considerado un elemento clave de la gestión actual, el ejercicio de la transparencia se había convertido, en muchos casos, en una vía de dos manos: muy válida para las buenas noticias y menos utilizada para las malas.

5 «Presidente do Madero diz que foi Mal interpretado: não minimizei as mortes por Coronavirus». En *Metro*, 27 de marzo de 2020.

6 «Cómo en menos de un día un grupo de empresarios donó más dinero que lo recaudado en la última Teletón». En *El Libero*. Marzo 26 de 2020.

La actual crisis de la COVID-19 ha puesto de manifiesto que la transparencia, de la mano con la coherencia, es un requisito básico de estos líderes emergentes: la gestión de las expectativas no se basa en el *wishful thinking* pero sí en dar, de primera mano y de la voz del CEO, todas las noticias, por malas que sean. No podemos subestimar la capacidad de aprehensión de nuestros equipos de trabajo. La información también les llega a ellos.

Junto a esto, la coherencia a la hora de asumir las limitaciones de las acciones o los errores en las decisiones diarias han puesto a los nuevos líderes en un lugar de mayor confianza.

En Milán, capital de uno de los epicentros de la pandemia en Italia, el alcalde Giuseppe Sala pidió disculpas públicas por haber lanzado la campaña «Milán no para» a finales de febrero, durante el surgimiento de la crisis⁷. Como él, muchos líderes han mostrado una capacidad constante para admitir errores de gestión en medio de esta crisis.

A pesar de haber donado casi un millón de dólares para la lucha contra el nuevo coronavirus⁸, el astro brasileño Neymar fue duramente criticado por publicar fotos con amigos en su casa durante el periodo de cuarentena incumpliendo las recomendaciones de las autoridades y poniendo de manifiesto el peso de la coherencia en el actuar de los líderes⁹.

7 *Prefeito de Milão admite erro da campanha #MilãoNãoPara*. En *Carta Capital*, marzo de 2020. <https://www.cartacapital.com.br/carta-capital/prefeito-de-milao-admite-erro-da-campanha-milao-nao-para/>

8 *Coronavirus: Neymar Jr. faz doação milionária de R\$ 5 milhões*. En *Revista Isto É*. <https://istoe.com.br/coronavirus-neymar-jr-faz-doacao-milionaria-de-r-5-milhoes-de-reais/>

9 *Comentarista do SporTV detona postura de Neymar em quarentena: 'Nem me surpreendeu mais'*. En *Lance*. <https://www.lance.com.br/fora-de-campo/ana-thais-matos-nao-poupou-criticas-atacante-psg-parece-muito-alienado-relacao-que-vem-acontecendo.html>

En Argentina, el Presidente Alberto Fernández fue uno de los primeros líderes en imponer medidas de aislamiento social en América Latina. Frente a la incertidumbre, el presidente argentino fue transparente en sus acciones sin anticipar ni comprometerse con plazos fijos. Su más reciente pronunciamiento, en el que anunció la extensión de la cuarentena y otras medidas de protección, recibió el apoyo de gran parte de la población.

En tiempos como los que corren, no se espera que un líder sea infalible, pero sí transparente. La incertidumbre sobre lo que vendrá es común a todos; el líder en todo caso tiene que tener la capacidad de mantener la calma. No parecer que sabe todo, sino en todo caso mostrarse como una persona que tiene todos los escenarios en análisis permanente.

LA COMUNICACIÓN, CLAVE PARA LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

La incertidumbre de la crisis y el confinamiento social ponen más en valor la importancia de la comunicación como elemento clave en la continuidad del negocio no solo desde la óptica productiva, pero de valor y propósito.

La comunicación hacia adentro, hacia los colaboradores que están trabajando de casa o exponiéndose para dar seguimiento a labores esenciales, es vital. La comunicación es cercanía en el momento en que más se necesita. Las compañías y los líderes que han apostado por reforzar su comunicación interna saldrán fortalecidos de esta crisis. Los que no, tendrán una jornada mucho más allá de la Pandemia.

Un ejemplo es Daniel González, CEO de YPF en Argentina, que envió un video a los colaboradores de

la compañía agradeciendo por el esfuerzo de todos y señalando que «son tiempos difícilísimos»¹⁰. No se trata de comunicar solo lo bueno. Los líderes deben asumir la responsabilidad por las malas noticias también.

Junto a esto, la comunicación hacia afuera. Los líderes emergentes de la crisis conocen su importancia como líderes de opinión en tiempos de incertidumbre y noticias falsas; y han reorientado sus estrategias de comunicación tanto para reforzar el sentido de pertenencia de colaboradores (al ver impactos externos) como para tener una voz activa en la sociedad.

Luiza Trajano, que encabeza a Magazine Luiza, una de las mayores redes de retail en Brasil, ha sido una de las voces más destacadas durante la crisis al hacer un llamado a la calma a todos los empresarios del país y evitar al máximo las dimisiones. Su influencia y presencia en el debate nacional ha llevado un mensaje de tranquilidad a muchas organizaciones¹¹.

La comunicación es, para estos líderes, una herramienta clave para la continuidad del negocio.

Aun así, se observa cómo muchas compañías priorizan la reducción de la comunicación (en muchos casos ciertamente inevitable) como primera opción de un plan de ajuste, ignorando la importancia que tiene para la continuidad del negocio. Porque esta crisis pasará y habrá un «día después». Quizás nunca antes, la humanidad tuvo la posibilidad de desarrollar un plan de comunicación colaborativo.

El desafío que se plantea es cambiar el modelo de comunicación, los canales y los formatos.

10 «El mensaje del CEO de YPF: «Son tiempos difícilísimos». En *ámbito*. Marzo 2020. <https://www.ambito.com/negocios/ypf/el-mensaje-del-ceo-ypf-son-tiempos-dificilissimos-n5090822>

11 *Luiza Trajano pide a Empresarios e comerciantes: evitem demitir*. Revista *Veja*, 29 de marzo de 2020. <https://veja.abril.com.br/economia/luiza-trajano-pede-empresarios-nao-demitam-coronavirus/>

UN PASO AL FRENTE Y NO AL COSTADO

En épocas de crisis la sociedad demanda actitudes y rostros. Las compañías (así como los gobiernos) saben que sus CEO y ejecutivos son su principal activo para tener una voz creíble y confiable en la sociedad.

Los nuevos líderes emergentes de esta Pandemia demuestran una alta capacidad para gestionar «su voz» a través de canales digitales y alineando sus percepciones al propósito de la compañía.

El presidente CEO de Marriott Internacional, Arne Sorenson, ha sido uno de los líderes que, en esta línea, usó su cuenta en LinkedIn para publicar un video en el que, con un mensaje directo y transparente, abordó el impacto de la COVID-19 en las actividades de la compañía, hablando de recortes de gastos y cierre de hoteles entre otros.

En Chile, un mensaje de *WhatsApp* de Guillermo Tagle, Presidente de Credicorp Capital en el país, se hizo viral tanto entre empresarios como en las redes sociales. En él, Tagle hacía un llamado a la acción y a reflexionar desde el punto de vista profesional y personal sobre las implicaciones de la Pandemia en la sociedad¹².

Pero este fenómeno ni es intuitivo, ni es espontáneo. Líderes que hoy son referencias en el debate vienen trabajando desde hace tiempo en la construcción de sus identidades digitales, de su posicionamiento en la sociedad y en la construcción de sus mensajes.

Infelizmente no todos los líderes dan este paso al frente. En Brasil, el Presidente de un grupo financiero huyó de la cuarentena para irse a la playa con un grupo

12 *El WhatsApp de Guillermo Tagle a raíz del Coronavirus que se volvió viral*. En revista *Capital*. <https://www.capital.cl/el-whatsapp-de-guillermo-tagle-a-raiz-del-coronavirus-que-se-volvio-viral/>

de personas, después de haber sido diagnóstico positivo de COVID-19¹³.

UNA NUEVA DINÁMICA DE COLABORACIÓN

La crisis de la COVID-19 también puso a prueba la capacidad de los líderes para actuar bajo una nueva dinámica de colaboración.

Incluso de forma aislada, nunca ha sido más importante para todos estar juntos y ayudarse mutuamente. Los líderes emergentes han descubierto cómo trabajar en sintonía con otros líderes, con gobiernos y con otras compañías, especialmente en dos aspectos: compartir experiencias y actuar conjuntamente.

Al ser una crisis global, común a todos, es posible extraer buenos y malos ejemplos y prácticas de otros países, mercados, sectores, incluido el hecho de que el avance de la enfermedad en el mundo ocurre en diferentes etapas entre los países.

En algún lugar del mundo, alguien ya se ha enfrentado a los escenarios de cierre de una empresa, confinamiento, *lockdown*. La capacidad de extraer el «*benchmark social*» de otras experiencias puede representar la toma de decisiones correcta y rápida. Y eso puede ser un punto de supervivencia para las personas y las empresas. No hacerlo, es una necesidad que los líderes de hoy no se pueden permitir.

SMA Brasil, subsidiaria de una compañía alemana de tecnología solar, lanzó recientemente la iniciativa SMA Solar Academy que incluye 10 sesiones de webinar

13 *Empresário foge de isolamento após testar positivo para COVID-19 e vira alvo da PGE.* En *A Tarde*. <http://atarde.uol.com.br/bahia/noticias/2123285-empresario-foge-de-isolamento-apos-testar-positivo-para-covid19-e-vira-alvo-da-pge>

donde la empresa comparte, de forma gratuita, contenido y formación sobre tecnología solar¹⁴.

Del mismo modo, nuevas formas de trabajar en equipo serán otro legado positivo del triste capítulo de la historia empresarial generada por la COVID-19.

Si bien los liderazgos se pueden construir, hay líderes que tienen «dones» naturales. En cualquiera de los casos, ese liderazgo no puede ser individual por más que suene contradictorio. Junto a los líderes emergentes siempre hay un equipo.

Este trabajo en equipo es clave. La distancia física del confinamiento se complementa con espacios de reflexión común. Un ejemplo son las campañas que se han lanzado en varios países.

En Argentina, #SomosResponsables fue quizás una de las actividades comunicacionales más importantes de los últimos tiempos cuando los medios de comunicación se alinearon para compartir la tapa de los diarios bajo un mismo argumento que el propio gobierno les pidió, «...ayudenme a informar responsablemente». Junto a esta campaña gran parte del sector empresarial, organizaciones del tercer sector y la ciudadanía en general acompañaron en sus canales de comunicación con dicho *hashtag* que perdura hasta hoy como un legado de la reacción del pueblo argentino.

Y esto también aplica al trabajo colaborativo entre el sector público y privado, y entre privados. «Cortarse solo» puede ser una ventaja en el corto plazo, pero en el largo no traerá ningún beneficio. Todo lo contrario. La pandemia pasará, pero las actitudes quedarán.

14 *O setor solar não pode parar: SMA oferece série de webinar para capacitação para desenvolvimento profissional.* En *Paranashop*. Abril de 2020. <https://paranashop.com.br/2020/04/o-setor-solar-nao-pode-parar-sma-oferece-serie-de-webinar-para-capacitacao-para-desenvolvimento-profissional/>

Con la pandemia, por ejemplo, se ven casos dignos de elogio de compañías de bebidas y perfumes que comenzaron a producir alcohol en gel para abastecer a los hospitales. Los servicios de app de entrega rápida se han consolidado como los principales agentes que fomentan el comercio y el abastecimiento. Hay muchos otros ejemplos de cómo la creación de redes, en línea con el propósito de las empresas, puede ser un elemento vital de desarrollo de la sociedad empresarial.

Todos estos atributos de liderazgo se prueban en situaciones de crisis extrema. En nombre del bien común, todos los líderes se enfrentan a escenarios totalmente excepcionales, como el cierre obligatorio de empresas, la confiscación de la producción o incluso el riesgo de quiebra. Los nuevos líderes deberán utilizar cada vez más la flexibilidad y la resistencia de los «escenarios de guerra» y consolidarse como gestores expertos de crisis.

EL PROPÓSITO ES DETERMINANTE: LIDERAZGO E INCERTIDUMBRE

En días de más preguntas que respuestas, la sensación de que la sociedad resultante de esta crisis será diferente a la que conocemos hasta ahora es cada vez más fuerte.

Y en esa sociedad surgirán o se consolidarán (esperamos) nuevos liderazgos. Y en la memoria colectiva permanecerá la imagen de las compañías que fueron más parte de la solución que del problema.

No será de sorprender que ese «día después» venga acompañado de una rendición de cuentas sobre lo que hizo y lo que no se hizo. Nuevos líderes,

con características como las descritas anteriormente, serán los encargados de reactivar la locomotora de la sociedad.

Por esto, en tiempos como esté, trabajar con un propósito es determinante.

Seguramente se acelerarán algunos procesos que el mundo ya venía experimentando, cómo es la transformación digital o la flexibilidad en materia laboral. Surgirán nuevos jugadores, se transformarán algunos y desaparecerán otros. Pero la oferta y la demanda seguirá existiendo, fiel a la teoría económica. Depende de las personas, de nosotros, poder reaccionar y adaptarnos lo más rápido posible al mundo «nuevo».

En esa locomotora de cambios, estos nuevos líderes estarán a la cabeza. Otros, los que no lo percibieron, verán el tren pasar y con suerte podrán saludar nostálgicos con la mano.

Informe actualidad Latinoamérica: tres visiones expertas de la pandemia (28/04/2020)

TRES APROXIMACIONES PARA SALIR DE LA TORMENTA PERFECTA

Con el arranque de 2020, la mayoría de expertos y politólogos mundiales alertaban de que América Latina estaba ante uno de sus periódicos aprietos. Muchas eran las teorías generadas en torno a una situación de generalizado conflicto que, en mayor o menor medida, sacudía al continente. La situación económica tendía a la parálisis en un amplio contexto de inseguridad social, desigualdad y desafección democrática e institucional. Cada país se replegaba sobre sí mismo mientras la dialéctica de la confrontación y el populismo enrarecían las relaciones diplomáticas, exacerbando con tintes locales algunos de los rasgos que acompañan a la nueva era política y social del actual siglo.

Siendo esta la situación, la inopinada aparición en todo el mundo del coronavirus provoca un vuelco extremo que enturbia cualquier prisma de análisis. A un clima político y social ya enrarecido, con indicadores económicos estancados, se añade ahora el riesgo

de una crisis sanitaria de imprevisibles efectos en el continente. No hay país en el mundo que se libre, y las duras consecuencias de esta pandemia se harán sentir con mayor intensidad allí donde las estructuras carezcan de la solidez que requiere un Estado consolidado, necesaria para afrontar semejante crisis, abrupta en su llegada, arrasadora en su contagio e incierta en su extinción. Nunca un laberinto ha sido tan complejo ni sus salidas tan inciertas.

Para conducirse por él, se han reunido tres aproximaciones diferentes de otros tantos autores, expertos en Latinoamérica desde distintos ángulos de experiencia y opinión. Carlos Malamud, Eva Mateo y Ramón Casilda bosquejan un retrato lo más amplio y fiel de la situación, y aventuran alguna de las posibles oportunidades que, según la paremiología clásica, siempre aparecen después de una crisis.

Cristina Ysasi-Ysasmendi,
Directora Corporativa de LLYC

UNA AMÉRICA LATINA INCIERTA Y EN TENSIÓN (ANTES Y DESPUÉS DE LA COVID-19)

Carlos Malamud

Catedrático de Historia de la UNED e Investigador principal de
América Latina del Real Instituto Elcano

Los graves y diversos conflictos ocurridos en América Latina en los últimos meses de 2019 han dado lugar a múltiples y, a veces, contradictorias teorías e interpretaciones en torno a lo ocurrido. Sin embargo, buena

parte del panorama existente cambió radicalmente como consecuencia del impacto de la pandemia del coronavirus, de la cual me ocuparé al final de este trabajo. En relación con los hechos sucedidos en 2019, lo más normal a comienzos de 2020 ha sido la formulación de numerosas dudas y preguntas sobre todo lo ocurrido. Algunas tienen una gran profundidad mientras otras son más anecdóticas y, por ende, de menor interés.

Entre las preguntas más destacadas, aunque aquí no se incluyan todas, se pueden encontrar las siguientes: ¿Hay un patrón común o una causa única para explicar lo ocurrido en 2019 en la región? ¿Hasta qué punto funcionó el factor contagio? ¿Han incidido los choques de Hong Kong, Cataluña, Irak o Líbano en las movilizaciones latinoamericanas? ¿Lo ocurrido responde solo a motivaciones internas, a iniciativas impulsadas desde el exterior o es una combinación de ambas? El segundo caso podría llevar a imaginar conspiraciones de un vasto alcance y a la existencia de un actor internacional que obtendría un beneficio directo de esta alta conflictividad.

Al mismo tiempo, muchos gobernantes e inversionistas extranjeros se interrogan una y otra vez dónde tendrá lugar el próximo estallido; si podrán revivir determinados conflictos (como los de Chile o Colombia) y si los dos gigantes regionales, México y Brasil, se verán afectados. De hecho, la imagen de América Latina como una región estable y predecible, con un normal funcionamiento de sus democracias, más allá de ciertas deficiencias y contradicciones habituales, se ha deteriorado en los últimos meses.

Lo primero reseñable en el intento de despejar dudas y aclarar ideas probablemente es que hasta la

fecha ni las academias ni los centros de análisis y pensamiento han elaborado una interpretación general y convincente de lo sucedido. Partiendo de esta realidad se podría agregar que en buena parte de los conflictos están presentes diversos elementos o ingredientes comunes, como la delicada situación económica generada por el fin del *boom* de las commodities, la desigualdad, la desafección hacia la democracia, la frustración de las clases medias, la corrupción, el narcotráfico y la inseguridad ciudadana o el impacto de las redes sociales y de la «nueva política» en las opiniones públicas. Dicho esto, se observa que en cada caso los mismos ingredientes se combinan de una forma diferente dando lugar a conflictos (o recetas, para continuar con el símil culinario) de distinta naturaleza.

Insistiendo en la ausencia de un patrón común, digamos que algunos de ellos fueron iniciados por disparadores estrictamente económicos, como la retirada de subsidios a los combustibles en Ecuador o el aumento en el precio del metro en Santiago de Chile, mientras otros, Colombia o Haití, combinan demandas económicas con otras políticas y sociales. Esto no implica que, tras el estallido inicial, estas últimas aparezcan en otros lugares. Y si en Perú, Bolivia y República Dominicana hubo una motivación política, en México el conflicto respondió a la lucha contra el narcotráfico y la seguridad ciudadana.

Mientras en unos la ira social condujo a masivas manifestaciones callejeras, incluyendo brotes de gran violencia (Ecuador, Chile, Colombia, Bolivia y Haití), en otros el conflicto respondió a iniciativas particulares de algún líder político (República Dominicana y el deseo del ex presidente Leonel Fernández de volver

a ser candidato pese a su derrota en las elecciones primarias) o a la superioridad de poder de fuego de los cárteles de la droga frente a las fuerzas de seguridad (México y la captura y posterior liberación de Ovidio Guzmán, el hijo del Chapo). Tampoco se puede olvidar la incidencia de la corrupción y la lucha política que llevó al presidente Vizcarra a disolver el Congreso y convocar nuevas elecciones. Sin embargo, y pese a sus grandes diferencias, en todos los casos ha habido un fuerte impacto sobre la opinión pública de los países afectados (e incluso de los no afectados), provocando sentimientos de angustia social potenciados por la incertidumbre.

Algunos análisis vinculan las protestas con las políticas neoliberales, especialmente económicas, y las relacionan con la ola de frontal cuestionamiento al capitalismo, de un alcance global. De ser esto cierto, la excepcionalidad latinoamericana, a la que se suele acudir para soslayar determinadas cuestiones urticantes, quedaría en entredicho. Simultáneamente, mientras en Ecuador están presentes el Fondo Monetario Internacional (FMI) y sus políticas de ajuste, en Chile y en Colombia el Fondo ni está ni se lo espera. Por el contrario, en Argentina, donde su presencia es mucho más intensa y el monto de la deuda más cuantioso, no hubo desórdenes, ante la expectativa electoral de un cambio de gobierno.

Buena parte de los factores presentes pueden vincularse de una manera u otra a la frustración de las clases medias recientemente emergidas ante un contexto de parálisis o desaceleración económicas. El fin de las alegrías generadas por los elevados precios de las materias primas, fundamentalmente por el tirón de la demanda asiática, China en particular,

ha obligado a los gobiernos de todos los colores a recortar subsidios y limitar las políticas públicas y clientelistas que les habían permitido ganar una elección tras otra. De hecho, una de las características del ciclo electoral 2017–2019 fue el triunfo oficialista únicamente en cinco de los 15 países donde hubo elecciones. En tres (Honduras, Venezuela y Bolivia) se reeligieron presidentes en ejercicio y en todos hubo sospechas de fraude, que en el caso boliviano llevaron a suspender la elección. En los otros dos (Costa Rica y Paraguay) se impusieron los partidos en el poder. No solo eso, las dificultades oficialistas condujeron a resultados ajustados en muchas elecciones. También es frecuente encontrar parlamentos fragmentados, que no solo dificultan la gobernabilidad, sino también la posibilidad de emprender una serie de reformas que pueden ser cruciales para salir del atolladero actual.

El ascenso de importantes contingentes de pobres a las clases medias, que fue un importante factor de legitimización democrática, llevó a vastos sectores sociales a impulsar nuevas y más sofisticadas demandas económicas, sociales y políticas, junto a una mayor exigencia de servicios públicos de calidad (sanidad, educación, vivienda, transportes, seguridad). En 2019 el PIB regional creció solo un 0,1 %, debido en buena medida a las situaciones de Venezuela y Argentina, pero también por el mal desempeño de Brasil y México.

Como ha apuntado el chileno Patricio Navia aludiendo a la situación de su país, pero con una frase extensiva al conjunto de la región: «La clase media ha visto la tierra prometida y quiere entrar». Agregaría que en estos momentos sienten se han quedado en las puertas del paraíso sin poder ingresar al mismo,

lo cual genera una mayor frustración añadida y explica algunos de los últimos estallidos de violencia. La constatación más palmaria es la permanencia de la desigualdad y su resistencia a descender pese a ciertos avances en el período anterior. La riqueza de unos pocos frente a las dificultades de muchos sirven para constatar la forma ofensiva en que en muchos países se viven unas relaciones sociales y laborales injustas y desiguales.

Esta frustración lleva a la desafección con la democracia y sus instituciones, comenzando por los partidos políticos, los parlamentos y la justicia, que tienen una muy baja valoración. El Latinobarómetro lo viene midiendo desde hace ocho años de un modo constante y sostenido. Por otra parte, las ideas de que los políticos que ocupan el poder gobiernan en beneficio de unos pocos sin mirar por el interés general, y la de que los movimientos sociales son preferibles a los partidos políticos, están muy extendidas en la opinión pública de diversos países.

El mayor protagonismo de los movimientos sociales en detrimento de los partidos políticos tiene un fuerte impacto tanto en las formas y los modos de las manifestaciones como en la posibilidad de encontrar una salida negociada a los conflictos. Muchos movimientos carecen de liderazgos claramente definidos, lo que complica a los gobiernos encontrar vías de negociación eficaces, como se ha visto en Chile de forma repetida. Por el contrario, el gobierno ecuatoriano de Lenin Moreno pudo cerrar un acuerdo con la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) para acabar con la violencia callejera en Quito y las principales ciudades del país.

La corrupción, el narcotráfico y la violencia organizada, con su derivada sobre el orden público y la seguridad, han subido enteros en la preocupación ciudadana. Gracias a Odebrecht y a la presencia de los cárteles brasileños y mexicanos más allá de sus fronteras, ambos fenómenos han dejado de ser problemas nacionales para convertirse en amenazas regionales, que exigen respuestas intergubernamentales coordinadas. Pero la mayor fragmentación y heterogeneidad salidas del ciclo electoral 2017–2019 dificultan alcanzar mínimos consensos, aunque sea en cuestiones tan urgentes como la lucha contra estas dos grandes lacras.

Por último, la presencia y la presión de las redes sociales en la difusión de la protesta. La canción «El violador eres tú», el nuevo himno feminista chileno, no solo se ha convertido en un fenómeno viral que ha dado la vuelta al mundo, sino también en una expresión más del descontento presente en las más diversas movilizaciones. No son el único caso. Lo mismo ocurre con «O Bella Ciao», con las caretas del Jocker o con el *look* y los embozos de los manifestantes más radicales, de una ciudad a otra de América Latina, pero también de un país a otro del planeta.

Quedan para el final las teorías de conspiraciones varias o de la presencia de agentes y activistas extranjeros en la propagación del conflicto, el caos y la violencia. Si bien Diosdado Cabello, el número 2 del régimen venezolano, habló de las «brisas bolivarianas» que recorren América Latina y de la potencial acción del Foro de Sao Paulo y de sus organizaciones en las revueltas, Venezuela carece de la capacidad organizativa y económica para llevar adelante ese tipo de

aventuras. Y así como hay conflictos que afectaron a gobiernos neoliberales, como Chile o Colombia, no hay que olvidar a Bolivia y al bolivariano Evo Morales, que debió renunciar. Por tanto, ni conspiraciones castro chavistas ni de la CIA o el imperialismo yanqui.

Lo que ha habido, o sigue habiendo, son situaciones muy complejas, que podrían repetirse en cualquier país, como ha mostrado la reactivación de las protestas en Colombia, a la vez que no puede descartarse que las llamas se reaviven en Chile, tras las vacaciones de verano y la reanudación de las clases. Y la resolución de estos conflictos, que implica poner fin a serios desequilibrios, comenzando por la desigualdad, no se puede lograr sin el compromiso y la activa participación de las elites nacionales. Pero cuando hablo de elites lo hago en sentido amplio y me refiero a las tradicionales y a las más modernas, pero también a las económicas, sociales, políticas, culturales, deportivas y de todo tipo, que son las que tienen que implicarse activamente si no quieren que la coyuntura, y con ella su país, se les vaya de las manos.

Llegó el coronavirus... y mandó a parar

Buena parte de lo señalado anteriormente cambió de forma radical a partir de la pandemia de la COVID-19¹⁵. Es verdad que América Latina contó a su favor con una ventaja relativa muy sustancial, el factor tiempo, debido al desfase cronológico respecto a lo que estaba ocurriendo en China y posteriormente en Europa. De

15 Véase Carlos Malamud y Rogelio Núñez, El COVID-19 en América Latina: desafíos políticos, retos para los sistemas sanitarios e incertidumbre económica, Real Instituto Elcano, ARI 27/2020 - 17/3/2020, http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari27-2020-malamud-nunez-COVID-19-en-america-latina-desafios-politicos-retos-sistemas-sanitarios-e+incertidumbre-economica

este modo no solo pudo aprender de las experiencias ajenas, sino también aplicar, en etapas más tempranas de la difusión del virus, políticas de contención mucho más duras y radicales. Pese a ello, la mayor parte de los países de la región está en una situación de mayor debilidad que otras regiones del mundo para hacer frente a la crisis. Por una parte, por la debilidad de sus Estados y, por la otra, por el limitado crecimiento económico de los últimos años. Llegados a este punto la presencia excesiva del sector informal en sus economías agrega un plus de peligrosidad, dada la mayor vulnerabilidad de quienes participan del mismo. También sufrirá, al menos de momento, el sector primario exportador, dada la parálisis que afecta a los mercados de los países más desarrollados, incluidos China, Estados Unidos y la Unión Europea (UE).

Una de las consecuencias del estallido de la pandemia es que buena parte de los conflictos abordados en la primera parte de este trabajo, o bien fueron acallados o bien fueron postergados dada la naturaleza de la crisis y su profunda repercusión pública. Frente a la emergencia sanitaria, la incertidumbre económica sobre el futuro inmediato y las políticas de «distancia social», terminó imponiéndose el abandono de la calle como espacio de la protesta, acompañada por una fuerte desmovilización política y social. Incluso ante el estado de emergencia sanitaria también comenzaron a postergarse elecciones y consultas políticas de todo tipo. Paraguay fue el primer país que aplazó sus elecciones municipales, seguido por Chile, que postergó el referéndum constitucional, y por Bolivia y sus presidenciales.

En consonancia con lo que ocurre en otros lugares del mundo se está imponiendo la política del «sálvese

quien pueda» y de las soluciones nacionales y localistas. Esto evidentemente quita margen de maniobra a respuestas coordinadas de ámbito latinoamericano, algo agravado por la crisis que en estos momentos aqueja a todo el proceso de integración regional. De hecho, las iniciativas supranacionales hasta el momento han sido muy pocas y estas se limitan a aquellas que pueda tomar la Organización Panamericana de la Salud (OPS). Al margen de esto, solo se puede consignar la voluntad de Prosur de buscar la confluencia de las políticas públicas en el ámbito de la salud, un objetivo impulsado por el presidente Sebastián Piñera a través de una videoconferencia donde participaron la mayor parte de los presidentes sudamericanos. Sin embargo, hay que lamentar la escasa implicación en esta empresa de las dos grandes potencias regionales, bien por no formar parte de Prosur (caso de México) o bien por haber estado presente únicamente a través del ministro de Exteriores (Brasil).

La crisis está sirviendo para escrutar los liderazgos regionales. Hay presidentes que han desacertado con su estrategia y que con bastante certeza podrán ser duramente cuestionados cuando acabe la pesadilla. Entre los mandatarios más connotados podemos mencionar a Jair Bolsonaro, en Brasil; Daniel Ortega, en Nicaragua, o incluso Andrés Manuel López Obrador, en México. Por el contrario, hay otros como el peruano Martín Vizcarra o el argentino Alberto Fernández que están demostrando una fuerte capacidad de liderazgo, que han sido capaces de poner a su servicio todo el peso del aparato del Estado e incluso de unificar a gobierno y oposición en tan desigual combate. Otro ejemplo notable, por su enorme capacidad de comunicación, es el de Nayib Bukele, que parece situado

en plena campaña electoral permanente al transmitir un claro mensaje populista para ganar voluntades entre los sectores más desfavorecidos de la sociedad salvadoreña.

Concluía el apartado anterior hablando de la responsabilidad de las elites. En el caso de la crisis de la COVID-19, cuando la pandemia se haya controlado y llegue el momento de la reconstrucción, se podrá comprobar realmente el compromiso de las mismas con sus países y con sus sociedades. Una vez arribados a ese punto, es necesario señalar que de eso también dependerá si los conflictos de los que hablaba al comienzo de este trabajo, y hoy momentáneamente silenciados, habrán sido olvidados para siempre o solo atraviesan un período de forzada hibernación.

AMÉRICA LATINA 2020, UNA SOCIEDAD A PRUEBA

Eva Mateo Asolas

Responsable de Comunicación de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

La casilla de salida de este artículo debía haber sido Venezuela y la grave emergencia humanitaria, política, económica, militar y diplomática que atraviesa. O la tríada de crisis migratoria, narcotráfico y violencia estructural de Honduras, Guatemala y El Salvador. O los gritos de «Chile despertó» resonando aún en la Plaza Italia de Santiago de Chile. O cualquiera de las otras tantas heridas sin cerrar de América Latina en los primeros pasos de 2020. Este era el tablero y las piezas con las que debía comenzar este artículo. Sin embargo, la pandemia del coronavirus ha cambiado las reglas del juego.

En el momento de escribir estas líneas, la COVID-19 se ha extendido ya como una mancha, alcanzando a toda la región. Podría decirse que, durante semanas, América Latina y África —las regiones donde más tarde ha llegado la pandemia— han visto desde la distancia a Europa, Asia y los Estados Unidos como su futuro posible: el de sociedades confinadas, pendientes del contador de contagiados, fallecidos y altas, compitiendo en el mercado por las mismas mascarillas y respiradores, con millones de trabajos pendientes de un hilo; pero también han asistido a la gesta de profesionales médicos, enfermeros, científicos, policías o camioneros de transporte de mercancías liderando la emergencia hasta la extenuación, de la mano de héroes anónimos que prestan sus casas a especialistas sanitarios llegados de otras comunidades o que hacen la compra a sus vecinos de avanzada edad para que estos no tengan que exponerse innecesariamente al virus. Y los aplausos emocionados en los balcones de medio mundo, cada día a las ocho de la tarde, para insuflar aliento a quienes están cuidando de todos nosotros.

Para cuando el coronavirus ha llegado a América Latina, el tablero y las piezas del juego ya estaban colocados. El confinamiento preventivo ha sido el principal muro de contención, que no ha evitado que, en el momento de escribir estas líneas, la región contabilice más de 100 000 contagiados y unos 5 000 fallecidos por el virus, con imágenes dramáticas como los cadáveres abandonados en mitad de las calles en Guayaquil y con Brasil como país más golpeado por el virus. Con sistemas sanitarios públicos mucho menos robustos y un gasto en salud per cápita en la región tres veces inferior al de la Unión Europea, el acceso

desigual a la sanidad es ahora el gran caballo de batalla: la cobertura universal de salud en la región oscila entre índices bastante positivos en países como Cuba, Uruguay o Brasil, y aquellos donde el gasto en salud corre en buena medida por cuenta del bolsillo de sus ciudadanos, como Guatemala o Haití. Si no acuden a sus centros de salud a diagnosticarse o tratarse aun teniendo síntomas del coronavirus porque no tienen recursos para costear esa atención, la expansión de los contagios en América Latina correrá, aún más, como la pólvora. Y el déficit de camas hospitalarias en Unidades de Cuidados Intensivos es una realidad.

Cuesta encontrarlos, pero se vislumbran algunos rayos de esperanza con acento latinoamericano en esta batalla. Científicos chilenos han creado y liberado una máscara antiviral, reusable, modular, lavable y reciclable para imprimir en 3D. Cuba envió brigadas médicas a Italia y otros países latinoamericanos para ayudar a combatir la pandemia. La científica panameña Ana Sánchez Urrutia forma parte del Comité de Expertos de la Organización Mundial de la Salud. Paradójicamente, las universidades latinoamericanas son la avanzadilla de la investigación contra la COVID-19, en un momento en el que las aulas han colgado el cartel de cerrado. A día de hoy, más de 177 millones de estudiantes iberoamericanos se han visto afectados por la suspensión de clases debido al coronavirus, según datos de la UNESCO. Las pruebas de acceso a la educación superior sufrirán un retraso considerable. Las modalidades de educación *online* son la única alternativa, pero no todos los profesores y familias están preparados para este tipo de enseñanza ni disponen de ordenadores o de conexión a Internet para seguir o impartir las clases. La brecha

conectados-desconectados nunca fue tan grande. La parada por la COVID-19 supone que este curso los alumnos aprenderán un 11 % menos. Los expertos ya hacen sus cálculos en términos económicos: 88 días sin clase de los alumnos en Primaria en Argentina supone una disminución del 2,99 % de los salarios cuando estos alcanzan los 30-40 años.

En definitiva, esta crisis no ha hecho sino desequilibrar la ya de por sí frágil convivencia en una de las regiones más ricas y diversas y, al mismo tiempo, más desiguales del mundo, donde la distancia entre el que más tiene y el que menos —en países como Guatemala— es de 70 veces.

Sin salud no hay economía, pero en países donde se vive al día y reina el trabajo informal, el confinamiento está dejando vacío el frigorífico de las clases bajas. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) lo dejaba claro hace unos días situando a la región frente a un abismo sin precedentes: la pandemia amenaza con arrastrar a entre 14 y 22 millones de latinoamericanos a la pobreza extrema. Unas cifras que actualizan las de su informe *Panorama Social de América Latina 2019*, del que ya se extraía el titular de que 3 de cada 10 latinoamericanos son pobres, 191 millones en total. Además, América Latina llevaba registrando ya cinco años consecutivos de escalada de la pobreza extrema: 72 millones de personas en la región vivían antes de la COVID-19 con menos de 1,90 dólares estadounidenses al día. El semáforo rojo estaba ya encendido en países como Brasil o Colombia, donde la brecha de desigualdad se encontraba por encima de la media regional. También entre los colectivos más vulnerables: las mujeres, los niños y adolescentes, los

indígenas y afrodescendientes, los desempleados y los habitantes de zonas rurales.

Estas cifras ponen definitivamente en jaque el compromiso de todos con el desarrollo. Si en 2010 el mundo cumplió cinco años antes de lo previsto con el primer Objetivo de Desarrollo del Milenio de disminuir a la mitad la tasa de pobreza registrada en 1990, los pronósticos del crecimiento mundial ya apuntan que podríamos no llegar a tiempo de poner fin a la pobreza extrema en 2030. La Agenda de Desarrollo Sostenible tendría, por tanto, su primer suspenso.

En este contexto, es más urgente que nunca que América Latina avance hacia la construcción de Estados de bienestar que garanticen a sus ciudadanos acceso en condiciones de igualdad a bienes públicos esenciales, como la salud, la vivienda, el trabajo, el transporte y, por supuesto, la educación.

Porque la educación es, sin duda alguna, el gran desafío para América Latina. Y lo es en tres ámbitos esenciales: la mejora de la calidad educativa, el impulso a la movilidad de los estudiantes y la transformación de unas economías todavía dependientes de las materias primas hacia economías del conocimiento que mejoren la bajísima competitividad de la región.

Invertir más, pero también invertir mejor. Es el mensaje que lanza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) al señalar que la inversión pública en educación en América Latina y el Caribe ha crecido un 20 % más rápido que la media de la OCDE; aunque, en el otro lado de la balanza, el presupuesto que América Latina destina por alumno sigue siendo mucho menor que ese promedio.

A pesar de ello, los esfuerzos de las últimas décadas han dado sus frutos: prácticamente todos los niños y

niñas de América Latina acceden a la escuela primaria y casi 8 de cada 10 a la secundaria. Como asignatura pendiente estaría mejorar la tasa de repetición, que alcanza un insostenible 29 %.

También preocupa un titular que se desprende de los últimos informes PISA: los estudiantes latinoamericanos no son capaces de resolver problemas de la vida real. El 80 % suspende en lectura y matemáticas.

La relación entre los resultados obtenidos en las aulas y el estatus socioeconómico del hogar del que proviene el estudiante es directamente proporcional: la exclusión social nace en la misma cuna y lastra las oportunidades futuras de niños y niñas. La educación infantil se hace, por tanto, más necesaria que nunca para reducir de forma temprana la inequidad y avanzar hacia sociedades más justas y equilibradas.

Asimismo, queda tarea por delante en educación superior: hoy hay más de 30 millones de estudiantes universitarios en la región, muchos de los cuales son los primeros de sus familias en traspasar el umbral de una universidad. Todas las miradas, no solo las de sus familias, están puestas en ellos. No obstante, la calidad de la educación que reciben durante sus grados y maestrías es cuestionable. *Rankings* como el último de *The Times* revelan que, de las 1 400 mejores universidades del mundo, Latinoamérica solo cuenta con una entre los 400 primeros puestos: la Universidad de São Paulo.

En la región proliferan lo que allí se conoce como «universidades de garaje», que surgen sin ningún tipo de control de calidad. En países como México podemos hablar del increíble número de hasta 4 000 instituciones de educación superior. En el otro extremo,

la cifra menuda sería el apenas 12 % de profesores universitarios de América Latina que cuenta con un doctorado. Urge hacer de la enseñanza una opción atractiva para los mejores graduados universitarios. Que quienes enseñen estén, a su vez, formados.

También es necesario abordar de frente el escollo de la movilidad. En un momento en que el Brexit ya es una realidad, podemos decir sin miedo a equivocarnos que nada ha hecho más por medio siglo de integración europea que el programa de intercambio académico Erasmus, que en sus más de tres décadas de vida ha permitido a más de 9 millones de estudiantes mejorar su nivel de idiomas, su capacidad crítica, su tolerancia y comprensión hacia otras culturas, sus oportunidades laborales. Sin embargo, algo así es impensable a día de hoy en América Latina, donde la incompatibilidad entre sistemas universitarios, la falta de reconocimiento de titulaciones entre países y la escasez de recursos impide la movilidad de sus estudiantes fuera de sus fronteras.

Es la misma carencia de recursos de la que adolece la ciencia y la I+D+I en América Latina, con apenas un 0,79 % de inversión regional. Son aquí las universidades también la punta de lanza, al acumular el mayor número de investigadores nacionales. *Investigadores* en masculino, porque la brecha de género es más que patente, aunque también en ella reside una gran oportunidad: el incentivo a las vocaciones científicas en las niñas y jóvenes latinoamericanas es cada vez más una prioridad en los sistemas educativos de muchos países.

En sus 70 años de trabajo por, para y desde la región —un ejemplo inédito de cooperación multilateral

Sur-Sur—, la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) ha contribuido alfabetizando a 2,3 millones de jóvenes y adultos; mejorando las infraestructuras educativas a través de proyectos como Luces para Aprender, que ha llevado luz y conectividad a escuelas remotas de 13 países; ha afrontado además el desafío de la calidad del profesorado formando a más de 100.000 docentes iberoamericanos; ha apoyado a más de 1.800 docentes universitarios e investigadores de la región; ha hecho posible que más de medio millar de estudiantes estudien en universidades de otro país; y desde el primer momento en que estalló la pandemia ha puesto a disposición de profesores, estudiantes y padres y madres decenas de recursos educativos y culturales de acceso libre y gratuito para que la suspensión de las clases no deje a nadie atrás.

En esta época de incertidumbre, la teoría del «ascensor social» (mejor educación = mejores oportunidades) ha dejado de funcionar: la educación ya no es garantía de una vida mejor. Si en los años 70 la diferencia de retribución entre latinoamericanos con la educación primaria finalizada y quienes completaban estudios universitarios oscilaba entre el 95 % y el 115 %, hoy esa diferencia se ha reducido hasta el 70 %. Por ello, habrá que gestionar esas expectativas de las clases medias cada vez más formadas, con sueños que, legítimamente, son cada vez más altos.

Otro de esos problemas, que ha seguido sacudiendo a las sociedades latinoamericanas, es el fenómeno migratorio. Naciones Unidas daba este año la voz de alarma con la cifra récord de población desplazada y refugiada. Cada dos segundos

una persona se ve obligada a huir de su hogar en el mundo, hasta 70,8 millones de personas. Colombia es el segundo país —después de Siria— con mayor número de desplazados por la fuerza: ocho millones de personas se han visto obligadas a abandonar sus casas. También han huido dejando sus vidas atrás más de cuatro millones de venezolanos debido a la hiperinflación, la escasez de alimentos, la inestabilidad política y la violencia.

Aunque no es la violencia, sino el clima extremo, la principal causa de los desplazamientos internos en la actualidad. América Latina es una de las regiones del mundo más expuestas al cambio climático. Sus períodos prolongados de sequía, frecuentes inundaciones o huracanes desplazaron en 2017 a 4,5 millones de latinoamericanos, según el Centro de Monitoreo de Desplazamiento Interno (IDMC).

Políticas medioambientales contra el cambio climático, como las de Uruguay, tienen en cuenta ya la reubicación de comunidades vulnerables que viven en las zonas de mayor riesgo. La sociedad civil también se está movilizand. Antes de Greta, en América Latina hubo siempre comunidades indígenas que denunciaron el expolio de sus tierras para explotación agrícola o minera. Pero en América Latina el precio de defender el planeta es el más alto del mundo: desde 2012 han perdido la vida 1.500 activistas medioambientales (Informe *¿Enemigos de Estado?*, ONG *Global Witness*, 2019). Uno de los últimos, en enero, Homero Gómez González, un ingeniero agrónomo mexicano que creó en Michoacán un santuario para proteger la mariposa monarca. Su familia denuncia el hostigamiento que sufría por parte de compañías dedicadas a la tala de árboles.

El feminismo también ha dejado su impronta este último año. En la región más letal del mundo para nacer mujer —en la que la pandemia silenciosa está siendo el grave incremento de la violencia doméstica durante el confinamiento— el himno «Un violador en tu camino» recorrió desde Argentina hasta México, viralizando las protestas contra la violencia y las agresiones sexuales, poniendo en el espejo a unas sociedades machistas frente a quienes han dado un paso al frente para decir *basta*. Y en todos estos movimientos activistas las redes sociales han sido correa de transmisión; no en vano, América Latina es el lugar del mundo donde las personas están más tiempo conectadas.

La comunicación ha jugado siempre un rol clave y no solo por la revolución digital o las tan temidas *fakenews*. Es justo reivindicar que, en un mundo en el que el 40 % de la población no recibe educación en su idioma materno y cada dos semanas desaparece una lengua, Iberoamérica es la región del mundo donde 800 millones de personas se comunican, viven y sueñan en portugués y español, además de cientos de lenguas originarias. El español es la segunda lengua materna que más se habla en el mundo, y el portugués, la segunda lengua materna con presencia en más continentes. Si las proyecciones no fallan, estas dos lenguas —entre las de mayor crecimiento en la actualidad— tendrán 1 000 millones de hablantes para finales del siglo *xxi*.

El español aporta al PIB de España más que el turismo —en estos momentos, tan mermado debido a las restricciones de movilidad— y está demostrado que cuadruplica los intercambios comerciales en los países en los que se habla. Las industrias culturales

vinculadas a estas dos *linguas francas* representan el 3 % de las economías de la región iberoamericana, crean empleos, atraen turismo. Pero no solo eso: más allá de los datos, promueven la diversidad cultural y el desarrollo humano. Porque hablar de la cultura en la región es hacerlo de unas industrias culturales más vivas que nunca, de un patrimonio de excepcional valor o de la contribución de la cultura a la cohesión, el diálogo, la producción de conocimiento y la superación de la pobreza. Y la cultura en tiempos del coronavirus es más necesaria que nunca: desde plataformas virtuales como Retina latina de Colombia y el Centro Costarricense de Producción Cinematográfica, que comparten estos días lo mejor de su contenido fílmico en español para los amantes del séptimo arte, hasta el Plan Nacional del Libro y Lectura de Ecuador, que ha puesto a disposición la descarga gratuita de libros, pasando por recorridos virtuales de algunas exposiciones de México organizadas por su Secretaría de Cultura.

En conclusión, América Latina encara su futuro incierto como el horizonte utópico que describía Galeano, al que cuanto más nos acercamos, más este se aleja. En esta encrucijada, con el nuevo reto que la pandemia COVID-19 nos plantea, el retrato de la región podría ser otro bien distinto en aspectos como la igualdad y la convivencia. Y mejor en cuanto a la generación de conocimiento y de oportunidades. Y la educación, la ciencia y la cultura, el camino. Podríamos considerar, así, 2020 como un *bonus track*, una oportunidad nueva para salir de esta crisis hacia una normalidad distinta, una en la que este duro examen de final de una década nos permita obtener mejores calificaciones.

AMÉRICA LATINA ANTE UN NUEVO CICLO ECONÓMICO POST COVID- 2019

Ramón Casilda

Consejero Económico de Deepwell Liquidity Management

América Latina y el impacto económico de la COVID-19

América Latina en 2019 consiguió un crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) de 0,1 % (cuadro 1). Situación que expresa la debilidad de los últimos años dentro de un contexto particularmente complejo, que mostraba una desaceleración económica generalizada y sincronizada a nivel de países y de sectores, completando seis años consecutivos de bajo crecimiento.

Para 2020, se estimaba una disminución en la demanda interna, acompañada por una baja demanda agregada externa y unos mercados financieros internacionales más frágiles. Este flojo impulso refleja factores estructurales y cíclicos. Desde el punto de vista estructural, el crecimiento potencial sigue limitado por la baja inversión, el lento crecimiento de la productividad, la baja calidad de las infraestructuras y la educación. Desde el cíclico, el crecimiento se ha visto frenado por un menor crecimiento mundial, los precios de las materias primas, la elevada incertidumbre de la política económica, el reequilibrio económico en algunas economías y el malestar social en otras.

Mientras tanto, los organismos internacionales (FMI, BM, OCDE) aunque alertaban sobre la situación económica mundial y sus perspectivas de menor

crecimiento, sin embargo, se pensaba que estaba pasado lo más difícil y que la economía globalmente tomaría mayor fuerza. La guerra comercial entre Estados Unidos-China y la batalla del Brexit, comenzaban a solucionarse.

Pero entonces, surgió lo inesperado. Un cisne amarillo apareció a finales de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan (China), donde se desató el «coronavirus», llamado COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud, que lo declaró «pandemia global» (11-03-2020). Al menos por segunda vez en dos décadas, China ha sido la fuente que ha diseminado el miedo en el mundo, expuesto a los riesgos epidemiológicos. La COVID-19, y anteriormente la SARS, dejan patentes las consecuencias de la salud globalmente.

El virus se encuentra infligiendo enormes y crecientes costos humanos en todo el mundo. Para proteger vidas y permitir que los sistemas sanitarios puedan hacer frente a la situación ha sido necesario recurrir a aislamientos, confinamientos y cierres generalizados con el fin de frenar su propagación. La crisis sanitaria está repercutiendo gravemente en la actividad económica. Como resultado, se prevé que la economía mundial sufra una brusca contracción del -3 % en 2020, mucho peor que la registrada durante la crisis financiera de 2008-09. En el escenario base, en el que se supone que la pandemia se disipa en el segundo semestre de 2020 y que las medidas de contención pueden ser retiradas gradualmente, se proyecta que la economía mundial crezca en 2021 el 5,8 %, conforme la actividad económica se normalice gracias al apoyo brindado por los incentivos de las políticas públicas (FMI. *Perspectivas de la Economía Mundial*. WEO, abril 2020).

La pandemia comenzó a sentirse en América Latina hacia finales de febrero de 2020, cuando se detectaron los primeros casos. Desde entonces, el número de afectados se ha extendido y no ha dejado de crecer. En los diferentes países se han lanzado iniciativas en múltiples ámbitos.

Además de reforzar la política sanitaria, se están tomando medidas de contención, como cierres de fronteras, de escuelas y otras medidas de confinamiento. Sobre el grado de preparación de los países para afrontar la COVID-19, puede apreciarse en el gráfico.

Listos y preparados

Cánada, Estados Unidos y los países Latinoamericanos varían en el grado de preparación para la pandemia COVID-19



Fuentes: Worldmeters.info, Global Health Security Index, y cálculos del personal técnico del FMI. Nota: Las cifras entre corchetes representan la cantidad de casos confirmados y la cantidad de muertes al 18 de marzo de 2020.

A este entorno que frena drásticamente las perspectivas económicas latinoamericanas, se debe añadir la perturbación de las cadenas de suministro, la caída de los precios de las materias primas, la contracción del turismo y de las remesas, más el endurecimiento de las condiciones financieras internacionales que están paralizando la actividad en muchos países.

Para la región, supone un impacto con gravísimas consecuencias, como igualmente lo supone la desconocida desaceleración de China (crecerá un exiguo 1,2 %), su más importante socio comercial¹⁶, que entre 2005-2018 ha concedido préstamos que superan los 141 000 millones de dólares, casi tanto como lo ha hecho en África. Abro inciso: La pandemia para los países más pobres y vulnerables amenaza con ser una auténtica catástrofe. Por esta razón, los países más desarrollados del mundo, el G7, han dado su visto bueno para que se apruebe una suspensión temporal del pago del servicio de la deuda de las naciones más vulnerables y pobres. China debería hacer esto mismo con los países latinoamericanos, sus cuantiosos recursos financieros y su nivel de reservas que alcanzan 2,75 billones de euros, se lo permiten. Cierro inciso.

Y pensar que muy pocos meses antes el FMI (Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial, enero 2020), había previsto en América Latina un crecimiento del 1,6 % en 2020 y del 2,3 % en 2021. Aunque mostraban evidencias de un moderado crecimiento, desafortunadamente no se cumplirán. En efecto, las

16 La banca de desarrollo china entre 2005 y 2018, otorgó préstamos por 141.180 millones de dólares. Lo hicieron el Banco de Exportación e Importación de China (Exim Bank) y el Banco de Desarrollo de China (CDB). El financiamiento comenzó en 2005 cuando el Exim Bank le prestó 30 millones de dólares a Jamaica para la construcción de un estadio. El año con más préstamos fue 2010 con 35.600 millones de dólares donde destaca, entre otros, la reparación y restauración del sistema de trenes en Argentina por 10 mil millones de dólares a 19 años.

previsiones se vieron bruscamente trastocadas. Todo cambió drásticamente, ahora la región se contraerá bruscamente un -5,2 %.

Últimas proyecciones para América Latina y el Caribe

(Crecimiento del PIB real, porcentaje)

	Est.		Proyecciones		Diferencia respecto a proyecciones del informe WEO de octubre de 2019	
	2018	2019	2020	2021	2020	2021
América Latina y el Caribe	1,1	0,1	1,6	2,3	-0,2	-0,1
Excluida Venezuela	1,8	0,8	1,9	2,4	-0,2	-0,1
América del Sur	0,5	-0,2	1,5	2,3	-0,2	-0,1
Excluida Venezuela	1,4	0,9	1,8	2,5	-0,2	-0,1
CAPRD	3,9	3,2	3,9	4,0	0,0	0,0
El Caribe						
Econ. dependientes del turismo	1,8	1,4	1,1	1,9	0,0	0,0
Países exportadores de materias primas	0,6	0,9	17,9	2,8	0,0	0,0
América Latina						
Argentina	-2,5	-3,1	-1,3	1,4	0,0	0,0
Brasil	1,3	1,2	2,2	2,3	0,2	-0,1
Chile	4,0	1,0	0,9	2,7	-2,1	-0,5
Colombia	2,6	3,3	3,5	3,8	-0,1	0,1
México	2,1	0,0	1,0	1,6	-0,3	-0,3
Perú	4,0	2,4	3,2	3,7	-0,4	-0,3
Venezuela	-18,0	-35,0	-10,0	-5,0	0,0	0,0

Fuentes: FMI, base de datos de Perspectivas de la economía mundial, y cálculos del personal técnico del FMI. Notas: Los agregados regionales son promedios ponderados por el PIB en función de la PPA. CAPRD = América Central, Panamá y la República Dominicana. América del Sur. Excluye Guyana y Suriname. Economías dependientes del turismo: Antigua y Barbuda, Aruba, Las Bahamas, Belice, Dominica, Granada, Jamaica, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas y Santa Lucía. Países exportadores de materias primas: Guyana, Suriname y Trinidad y Tobago.

Por países, Brasil, presenta una bajada del -5,3 % (creció un 1,1 % en 2019), también se encuentra afectado por el desplome de los precios del petróleo, aunque tendrá un repunte del 3,4% en 2021 si se cumple su escenario base de un gradual retorno a la normalidad hacia finales de 2020.

México caerá un -6,6 % (se contrajo el 0,1 % en 2019), afectado por el derrumbe de los precios del petróleo y las consecuencias de la recesión esperada

en su principal socio comercial, Estados Unidos, que retrocederá un -5,9 %. Además llegarán menores niveles de remesas y el Tratado Comercial (T-MEC) que a principios de año se veía como un factor de impulso para la economía, no tendrá por ahora los efectos esperados. Por su parte la agencia de calificación Moody's, decidió rebajar la deuda a Baa1 con perspectiva negativa, y Fitch hizo lo propio dejándola en BBB¹⁷. Por si fuera poco, Pemex ha pasado a ser la petrolera más endeudada del mundo y se convertirá en la empresa pública más grande de la historia en caer del grado de inversión al especulativo.

Argentina, nuevamente tendrá una contracción del -5,7 % (en 2019 lo hizo un -2,2 %) dentro de un complicado y delicado escenario fiscal, sumido en la negociación de la deuda externa¹⁸ bajo legislación extranjera que asciende a 66 238 millones de dólares y 83 000 millones si se suman los títulos bajo legislación local, cuyo pago se postergará hasta 2021¹⁹. Standard & Poor's decidió rebajarle la deuda en moneda local a «default selectivo», y ha mantenido en riesgo alto (CCC-) con perspectiva negativa la deuda en moneda extranjera. Nótese que Argentina es un país que sufre la necesidad de exportar a China, en particular carne. En 2019 destinó el 75 % de sus exportaciones de carne

17 Moody's (16-04-2020) degradó la nota a un nivel que Fitch la tiene desde hace casi un año. Al ser dos de las tres mayores agencias calificadoras que tienen a Pemex en este nivel, se considera que la deuda se encuentra en el grado de bonos basura.

18 La oferta de negociación anunciada bajo la ley Nueva York (16-04-2020) reducirá un mínimo 5,4% el capital. La quita es prácticamente nula. En lo que sí habrá recorte es en el pago de intereses, ya que el ahorro será de casi 38.000 millones de dólares. Los títulos a reestructurar son 21, de los cuales 17 de ellos fueron emitidos en los últimos cuatro años en dólares, euros y francos suizos. El mismo planteamiento fue realizado para el período 2020-2025, período en el cual se debería pagar vencimientos de deuda extranjera por 34.100 millones de dólares

19 La decisión se adoptó el 21 de enero de 2019, al día siguiente de que el Gobierno llevará a cabo un canje voluntario de Letras en pesos argentinos que vencían próximamente por dos títulos nuevos con vencimientos en septiembre y diciembre de 2020.

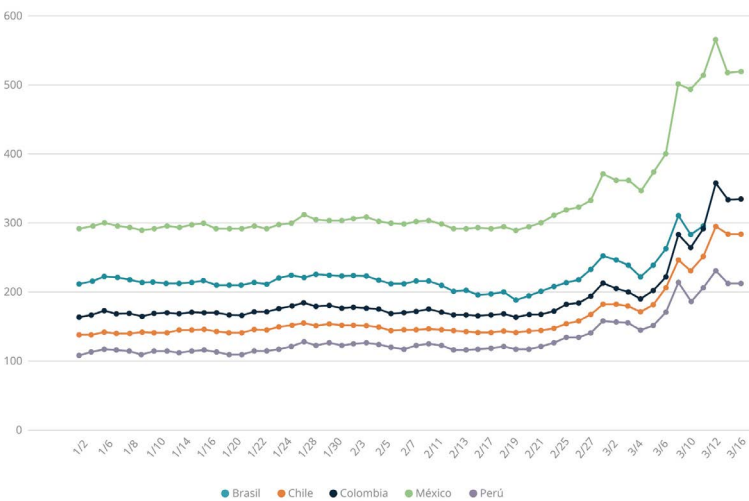
bovina, lo que representa más de 400 000 toneladas. La reducción de las exportaciones no ayuda a renegociar la deuda externa de más de 311 000 millones de dólares, equivalente al 91,6 % de su PIB.

Chile se contraerá un -4,5 % (en 2019 avanzó el 1 %) y sufrirá los efectos de un crecimiento débil de China, su principal socio comercial y principal cliente de cobre, que consume más de la mitad de la producción mundial. Sin embargo, la economía chilena es de las mejores preparadas al disponer de unas políticas fiscales y macroeconómicas ordenadas.

Canales de impacto

Los efectos económicos inmediatos en América Latina incluyen el endurecimiento de las condiciones financieras, la caída de las exportaciones de materias primas y la contracción del turismo.

(Diferenciales soberanos, EMBIG; puntos básicos)

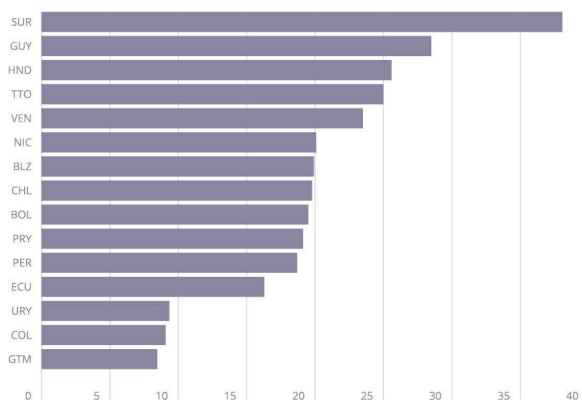


Fuente: Bloomberg Finance LP.
 Nota: Las series temporales representan desde enero de 2020 hasta marzo de 2020

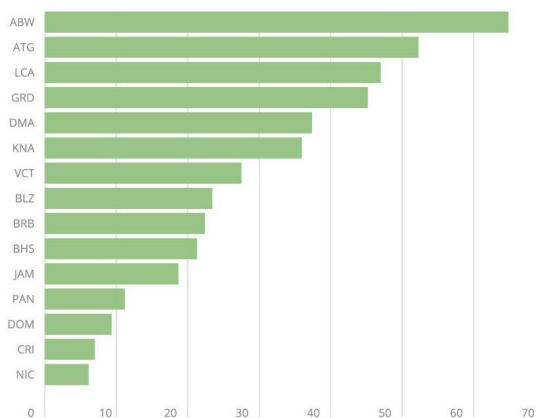
Perú igualmente se contraerá un 4,5 %, estando perjudicado por la paralización de las más importantes

empresas del sector minero. En promedio, los metales industriales que exporta perderán durante este año un 10,2 % de su valor y un 4,2 % adicional en 2021.

(Exportaciones de materias primas, porcentaje del PIB)



(Ingresos por turismo internacional, porcentaje del PIB)



Fuentes: Banco Mundial, base de datos de los indicadores de Desarrollo Mundial, y cálculos del personal técnico del FMI.

Nota: Últimos datos publicados. Incluye la exportación de alimentos, combustibles y menas y metales.

Venezuela que continúa en una crisis inacabable desde hace años, presentó una alarmante descenso del 35 % en 2019 y se dispone a contraerse adicionalmente un 15 %.

Sin duda, al igual que sucede en los demás países y regiones del mundo, la crisis de la COVID-19 acelerará en la región algunos cambios en curso durante la última década. Por ejemplo, las cuarentenas forzosas aumentarán la virtualización de las relaciones económicas y sociales; el teletrabajo prevalecerá en más industrias, y la digitalización avanzará aún más rápido. En este marco, las empresas más avanzadas tecnológicamente aumentarían sus ventajas en relación con las empresas atrasadas, en particular la micro, pequeña y mediana empresa. Además, los largos períodos de cuarentena de los trabajadores fomentarán la inversión en automatización y robótica. Algunas empresas de alta tecnología, ya han aumentado el uso de herramientas de inteligencia artificial para enfrentar la falta de trabajadores por la cuarentena.

Por tanto, debido a la dinámica tan diferente de esta crisis, es muy difícil hacer proyecciones definitivas, por eso el análisis debe tomarse no como una foto fija. Los países sufrirán fuertes caídas en el PIB, pero la mayoría de las previsiones de los organismos internacionales prevén una recuperación hacia final de año, seguida de un fortalecimiento generalizado en 2021. El sector exportador será determinante y la pronta recuperación de China y su sector industrial, junto con los sectores de consumo y servicios, se espera que también lo hagan, lo cual provocará una rápida recuperación de las exportaciones principalmente de los países sudamericanos.

Tampoco es descartable que existan contratiempos, siendo posible que algunos países sufran nuevas caídas, por lo que será necesario estar muy atentos. El apoyo fiscal y monetario sin precedentes en las economías avanzadas, ayudará a la región. No obstante, persiste la incertidumbre acerca de la intensidad de la recuperación y su solvencia.

En definitiva, las consecuencias económicas dependen de factores que interactúan de formas difíciles de predecir, como el recorrido y alcance de la pandemia, la intensidad y la eficacia de los esfuerzos de contención, el impacto de las interrupciones del suministro, las repercusiones del ajuste drástico en las condiciones del mercado financiero mundial, la llegada de nuevas inversiones extranjeras, los cambios en los patrones de gasto y los cambios de comportamiento de los consumidores en general. Todo lo cual indica, que América Latina se encuentra ante un nuevo ciclo económico post COVID-19.

Una propuesta para el nuevo ciclo económico post COVID-19. El consenso América Latina 2020.

1. Los antecedentes

La economía, como todas las ciencias sociales, está sujeta a una evolución que se puede caracterizar, desde el punto de vista que aquí nos interesa, por la alternancia de paradigmas explicativos, sobre la naturaleza de los problemas económicos que afectan a la sociedad, y a las políticas que pueden y deben considerarse más eficaces para hacer frente a aquellos problemas.

Uno de estos paradigmas se produjo hace setenta años, cuando Raúl Prebisch, referencia del pensamiento estructuralista latinoamericano, formuló la hipótesis

del deterioro de los términos de intercambio de los «productos primarios», frente a los «bienes manufacturados».

Desde entonces, la estructura productiva de América Latina ha experimentado importantes transformaciones. Pero, incluso hoy, el principal volumen de los productos primarios exportables está sometido a las consecuencias de esta formulación. De manera que los países latinoamericanos continúan posicionados de forma similar en la economía internacional, por lo que existe una estrecha relación entre la evolución de su renta per cápita, el crecimiento económico y los precios internacionales de los productos primarios exportables.

En consecuencia, durante los últimos 30 años siempre que los precios de los principales productos primarios exportables se han incrementado o se han mantenido estables, la economía latinoamericana, como la renta per cápita, ha crecido, mientras que cuando se ha producido un retroceso en los términos de intercambio, su crecimiento se ha resentido durante largos periodos.

Pero la influencia de los precios no se limita a la economía, también se puede observar en los ciclos económicos. Estos han influido fuertemente en el sentimiento ideológico de los gobiernos. De manera que los períodos de estancamiento de la renta per cápita anticipan la finalización de los ciclos políticos, mientras que la mejora en los precios de los productos primarios exportables favorece el crecimiento económico y de la renta, y provoca, en general, la llegada de nuevos ciclos políticos.

Los ciclos económicos recientes explican la existencia de importantes cambios en materia de pobreza, por ejemplo, cuando se registraron importantes caídas

estrechamente relacionadas con el boom del ciclo exportador de los productos primarios (2004-2012). Por tanto, se puede comprobar que los ciclos económicos latinoamericanos de los últimos treinta años conllevan cambios económicos e ideológicos. A comienzos de la década de 1990 la región en su conjunto experimentó un ciclo de reformas económicas consideradas neoliberales, que posteriormente, en los inicios del siglo XXI, mostraban evidentes signos de agotamiento.

El giro neoliberal estuvo relacionado directamente por los efectos de la crisis de la deuda externa en la década de 1980 (llamada la década perdida), que dejó a la región sumida en una profunda crisis económica y social. La inflación descontrolada, y la necesidad de solucionar de forma definitiva el endeudamiento externo, favoreció la aplicación de las medidas de ajuste impulsadas por el Consenso de Washington (CW).

Finalmente, el CW mostró una pérdida de competitividad internacional de las mayores economías latinoamericanas, que concluyeron con problemas de la balanza comercial y un aumento del desempleo en toda la región. Sin embargo, un efecto positivo del CW resultó ser la «estabilidad macroeconómica», aceptada como el «marco adecuado» para la actividad económica. Este punto, constituye uno de los cambios más significativos ocurridos en la práctica en el pensamiento económico latinoamericano, siendo aceptada por los gobiernos de derechas o de izquierdas.

2. El Consenso América Latina 2020

Si la naturaleza de los problemas económicos que afectan a la sociedad debe contar con las políticas que pueden y deben considerarse más eficaces para

hacerles frente, en este caso, proponemos en la brevedad que nos permite este Documento: «*El Consenso América Latina 2020*».

El Consenso América Latina 2020, representa un programa de referencia, una vez que la crisis COVID-19 ha acentuado las debilidades estructurales de la economía latinoamericana: baja productividad, alta informalidad, tamaño reducido de sus empresas, acusada dependencia exportadora de productos primarios, y profundos desequilibrios sociales que la sitúan como la región más desigual del mundo.

El Consenso América Latina 2020, tiene como meta una nueva capacidad productiva, calidad de capital y de trabajo, que permita, a la vez que generar más riqueza, evitar el ensanchamiento de la pobreza y la desigualdad. Generar mejores condiciones sociales para la población es un imperativo ético, pero también evitaría una mayor desintegración económica y social.

El Consenso América Latina 2020, establece políticas macroeconómicas que generen equilibrios sostenibles, mediante una mejor ocupación, productividad y competitividad, para alcanzar un desarrollo económico sostenible. Las relaciones entre educación, ocupación, productividad y competitividad son las bases fundamentales para afianzar un desarrollo sostenible capaz de conseguir con éxito la pobreza y la desigualdad.

El Consenso América Latina 2020, parte de la idea de que los puntos enunciados de ninguna manera son ni definitivos ni cerrados, sino abiertos para completarlos y así poder definir, como y de qué manera impulsar, dinamizar y potenciar una economía y una sociedad superior a la actual.

En suma, debe obtener el respaldo de los agentes económicos y sociales al menos para los siguientes puntos:

1. Disciplina fiscal basada en reglas claras y precisas.
2. Políticas preventivas anticíclicas.
3. Ofrecer servicios públicos eficientes.
4. Adecuar las prestaciones sociales y las pensiones públicas.
5. Elevar la calidad de la educación en todos los niveles.
6. Apoyo integral a las micro, pequeñas y medianas empresas.
7. Facilitar la creación de empresas innovadoras.
8. Potenciar el emprendimiento en todas sus facetas y ámbitos.
9. Fomentar la internacionalización de la economía y las empresas.
10. Incentivar el empleo formal y la formación ocupacional en un nuevo marco de relaciones laborales.
11. Potenciar la agro industria.
12. Conseguir mayores y mejores infraestructuras.
13. Ampliar las inversiones en I+D mediante la colaboración pública-privada.
14. Adaptar y fomentar los acuerdos y las políticas sobre el cambio climático y la biodiversidad.
15. Robustecer el marco legal e institucional.

Hasta el momento, los caminos económicos de los países latinoamericanos y caribeños han sido diferentes. Pero ahora son momentos en los que deben hacer un frente común, siendo realmente importante que se genere y alumbre un nuevo «hacer» que convierta la región un lugar más próspero, seguro y equilibrado.

América Latina y el Caribe tienen que incorporarse con determinación a la Cuarta Revolución Industrial, que se caracteriza por un poderoso y visible conjunto de tecnologías, productos e industrias, portadoras de

una constelación de innovaciones técnicas, nuevas fuentes de energía, materiales, procesos e infraestructuras.

Estamos a tiempo de una corrección que puede desembocar en el nuevo ciclo económico post COVID-19, portador de una «nueva visión». Pero la visión sin la acción es inservible. Y la acción sin la visión no sabe adónde o por qué ir. La visión es absolutamente necesaria para guiar y motivar la acción. Más que eso, la visión, cuándo es ampliamente compartida, permite llevarse a cabo y realizarla.

Como vengo exponiendo, existe una profunda interconexión interdisciplinar de las ciencias sociales para repensar en toda su amplitud la economía, que muy probablemente tomará forma una vez concluida la pandemia del coronavirus.

4

Coronavirus: anticiparnos es una responsabilidad compartida

La Nación
(23/03/2020)

Mariano Vila

Socio y Director General de LLYC en Argentina

El virus COVID-19, al que muchos mencionan como un «enemigo invisible» de todo el mundo, a los países del hemisferio Sur nos está dando mucha información, y un sinfín de enseñanzas. Actuar con responsabilidad, prevención y conciencia es clave para poder gestionar mejor las cosas, entre ellas, la comunicación.

Luego de las primeras medidas drásticas tomadas en China, parecía imposible que llegara a países como Corea del Sur o Japón. Por su parte Europa, incluido el Reino Unido, pasó del escepticismo a la acción, quizás un poco tardía. En América Latina, hay casos que

sorprenden. Los líderes de México y Brasil, por ejemplo, tienen otro punto de vista. Una pena, porque esto no se frena de manera aislada. Sin duda el mundo ya no será como antes.

Los países de este lado del planeta tenemos, a pesar de todo, una ventaja. Poder anticiparse. «Somos privilegiados en ese sentido» suele decir Alberto Fernández. Más allá de las diferencias que podemos tener con otros países en materia presupuestaria, de recursos y estructuras disponibles para atender una pandemia, no todo está perdido. Extraer rápidamente los aprendizajes de lo vivido antes por otros es la primera clave para minimizar el impacto de este virus en nuestra salud, economía y sociedad. Y nuestro país particularmente así lo está entendiendo.

Ya no se trata de impedir el contagio de buena parte de la población. El desafío es controlar el ritmo al que se producen los contagios para que los sistemas de salud y social puedan dotarse de los recursos y tiempos que necesitan para atender los casos. En ese sentido, cómo fueron evolucionando los mensajes por parte de las autoridades competentes, es increíble. Además, el activismo digital que se generó a través de hashtags como #YoMeQuedoEnCasa, nos demuestra que hoy el mundo tiene herramientas muy poderosas para comunicarnos, y contagiar algo más que un virus: crear conciencia social y estar mejor preparados. De eso se trata la campaña #SomosResponsables que se lanzó en la Argentina, replicando a otros países.

El cambio de la narrativa ha superado los parámetros normales que tenemos y que nos recomiendan, en un primer momento, controlar la información en aras de contener la psicosis, muchas veces peor que la

propia enfermedad. Cómo interactuamos con nuestro entorno, se vuelve casi determinante. Y la transparencia una máxima fundamental. Así como las autoridades tienen mucho trabajo por hacer, las personas recibimos muchísima información, y la capacidad que tengamos de valorarla y colaborar o no, es clave. La humanidad tiene la posibilidad de generar un plan de comunicación colaborativo como nunca lo tuvo antes. Y hacerle frente, como nunca también a las noticias falsas. Pero claro, no es un trabajo que se pueda hacer de manera individual.

De la misma manera, el mundo de los negocios pierde control de la situación a medida que pasan los días. Desplomes en los mercados financieros, desabastecimiento de las líneas de producción y/o puntos de atención comercial, necesidad de cierres temporales y adopción forzada de trabajo remoto; posibilidad de suspensiones de personal (en el mejor de los casos), repercusiones legales, cancelación de actos, viajes, eventos. Un golpe inesperado que el mundo no estaba preparado, y sin certezas de cuán doloroso será.

La repercusión real de este desastre, el costo económico que va a suponer en el ámbito empresarial y de negocios de cada país es todavía incalculable; pero lo que es seguro es que aquellos que sean previsores, los que se anticipen y se preparen, tendrán muchas más posibilidades de competir y hacerle frente a la crisis de mejor forma. Insisto, en la Argentina, a pesar de todo, nos estamos moviendo en esa senda aunque siempre hay algunos que quieren «llevar agua para sus molinos». Lo bueno de este mundo es que ya no da lo mismo hacer las cosas bien que mal.

Debemos tener la iniciativa con sentido de urgencia, especialmente desde los sectores que toman

decisiones con impactos que trascienden (un gobierno, una empresa, un medio de comunicación, un líder de opinión, y una «persona como yo» también); y comunicar con eficacia. Las decisiones laborales, logísticas, financieras, productivas y comerciales demandan que las personas de las que dependen se comprometan en su ejecución. Anticiparse no es una opción. Es una decisión fundamental para que la crisis económica, que continuará a la epidémica, sea lo menos dolorosa posible. Solo depende de nosotros, tan complejo y simple a la vez.

**RETOS SINGULARES DE
UNA CRISIS INESPERADA**

Retos de la Comunicación Posdigital: De anticipar crisis a revelar oportunidades (16/04/2020)

Iván Pino

Socio y Director Senior Global del área Digital de LLYC

Imagina que trabajas en el área de comunicación digital de una compañía relevante en su mercado. A lo largo de la jornada, pasan por tu herramienta de monitorización miles de menciones en medios sociales. Toda la conversación en línea sobre vosotros aparece en las pantallas. La que sucede en vuestros propios canales, y la que cita alguna palabra clave de vuestras marcas o de la competencia.

Has programado alertas para avisarte cuando las referencias a tus marcas superan los niveles normales; o cuando se publican determinadas expresiones críticas sobre ellas; o cuando se pronuncian al respecto ciertos perfiles influyentes o activistas. Tienes todos los riesgos controlados. Sabes qué hacer en cada caso, ya

sea por atención al cliente, crisis mediática, accidentes, emergencias o activismo. Perfecto.

Ahora, piénsalo, ¿A que casi todas las diapositivas de tus informes solo tienen un protagonista: tu empresa, sus marcas y, a lo sumo, la de vuestros competidores? ¿Cuántas dedicas a analizar tus grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, accionistas...), sean o no seguidores de tus perfiles, mencionen o no a tu empresa? No tantas, ¿verdad?

No obstante, es en esos grupos de ciudadanos, consumidores, inversores o profesionales, donde vas a descubrir las revelaciones que te permitirán atraer, vincular y convertir a los defensores de tus marcas. Donde encontrarás tus estrategias de diferenciación y fidelización más allá del ruido imperante.

Y esto es así porque, en un entorno tan volátil e incierto, ya no resulta de tanta utilidad mantener el foco fijo en nuestra marca, mercado o sector. Unas veces, necesitamos abarcar otros territorios, tomando distancia con un *zoom out*. Y otras veces, tenemos que indagar en ciertas comunidades, aproximando la mirada con un *zoom in*. En todo caso, buscando siempre nuevas perspectivas y planos diferentes, no siempre lineales; tanto en los amplios márgenes de nuestro entorno como en los detalles mínimos de lo cercano.

Sin embargo, en la comunicación corporativa, parece que todavía experimentamos las inercias de una digitalización defensiva, más preocupada por proteger la reputación que por promoverla. O que aún estamos asimilando el cambio cultural más importante de la transformación digital. Esa idea tan consumida, pero algo menos digerida, de poner a la persona en el centro de las decisiones empresariales, por delante

de las burocracias, intereses y políticas de la propia organización.

Pero las redes sociales, de mensajería, las aplicaciones móviles, el comercio electrónico... todo esto forma parte ya de nuestras vidas. Vivimos una era posdigital que supone nuevos retos de comunicación, y para los que necesitamos cambiar de foco decisivamente. Veamos cómo hacerlo.

DETRACTORES / PROMOTORES

Primero de todo, una idea contradictoria, quizás difícil de asumir, pero que debemos aceptar para movernos con naturalidad en la escena posdigital. La explica bien el profesor Kotler (2018):

Cuando una marca permanece fiel a su ADN y siempre se dirige de forma coherente a su segmento objetivo, polariza el mercado. Habrá consumidores que la adoren y otros serán firmes detractores, pero en el contexto de la conectividad una valoración negativa de un consumidor no tiene por qué ser algo malo. A veces una marca lo que necesita es una crítica negativa que provoque y dispare las valoraciones positivas de otros consumidores que disienten.

En su argumentación, Kotler cita los ejemplos de McDonald's y Starbucks, dos marcas que, según YouGov Brand Index, tienen una «polarización casi totalmente equilibrada». En el caso de McDonald's, con un 33 % de fans y un 29 % de detractores; y en el caso de Starbucks, con un 30 % de fans y un 23 % de detractores. Los porcentajes restantes serían pasivos. «Sin esa discrepancia entre defensores y detractores el diálogo entorno a las marcas sería aburrido y mucho menos atractivo».

Todo el que haya trabajado en comunicación y *marketing* digital conoce esta dicotomía. Entonces, ¿dónde deberíamos poner más nuestro foco? ¿En vigilar y contener a los detractores? ¿O en descubrir y potenciar a los defensores? Si asumimos que los detractores son un «mal necesario», parece que inevitable, resulta evidente cuál es la respuesta.

MERCADO MÍNIMO VIABLE

Otra idea poderosa y contraintuitiva tiene que ver con lo «pequeño». Cualquiera que piense en la economía digital, imagina un mercado globalizado de enormes dimensiones. Un Amazon inmenso con millones de productos. Un Google inabarcable con infinitos contenidos. Sin embargo, su lógica interna se aleja bastante de la que seguía el mercado de masas y, en consecuencia, también la comunicación de masas.

Como ya nos mostró Chris Anderson (2007) en su definición de la economía *Long Tail*, no se trata tanto de conseguir un superventas en mercados masivos como de agregar muchas microventas en mercados de nicho, en la línea de la «personalización en serie» o de la «exclusividad masiva». Lo mismo ocurre con la comunicación posdigital, que funciona más por agregación de pequeñas comunidades que por adquisición de audiencias masivas.

Nadie mejor que Seth Godin (2019) para explicarlo: «Internet no se creó pensando en las interrupciones publicitarias ni en las masas». Para él, «la búsqueda implacable del público de masas acaba haciéndote aburrido, porque el público de masas significa la media». Representa una vía segura hacia la irrelevancia, por eso, recomienda empezar por el «mercado mínimo viable»,

es decir, por «la cantidad mínima de individuos a la que necesitas influir para que el esfuerzo merezca la pena».

Godin entiende el *marketing* como «el negocio de hacer realidad el cambio», pero explica que «es imposible cambiar a todo el mundo», por eso, la pregunta esencial que debemos responder es: «¿Para quién?».

Necesitamos encontrar a ese grupo de individuos con los que vamos a compartir una «visión del mundo» alineada con su «narrativa interna» de anhelos, expectativas e intereses. A esa comunidad de personas «neófilas» que contagiará su sentido de pertenencia a otras personas.

A ese «público mínimo viable» en el que descubriremos a los defensores de nuestra propuesta de valor. A partir de los cuales, haremos crecer la reputación y el negocio de nuestras marcas.

STAKEHOLDERS: GRUPOS DE INTERÉS

¿Y dónde los vamos a encontrar? En primer término, entre nuestros *stakeholders* o «grupos de interés», su traducción más común al castellano. El término apareció por primera vez en un memorando interno del *Stanford Research Institute (SRI)* en el año 1963; y fue evolucionando hasta nuestros días, desde que Edward Freeman asentó el concepto en 1984, con su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Se define *stakeholder* como «*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation purpose*» (Freeman, Harrison & Wicks, 2007). Entre los primarios están los clientes, proveedores, accionistas, comunidades y empleados. Y entre los secundarios (aquellos que pueden afectar a la relación de la empresa con los primarios), los medios de

comunicación, gobiernos, competidores y organizaciones cívicas y sociales.

A partir del análisis de los desafíos de la empresa en su entorno y modelo de negocio, se trata de mapear entre aquellos grupos de interés a aquellos que, por su predisposición favorable al propósito corporativo e influencia positiva en su cumplimiento, podamos categorizar como posibles defensores o promotores de nuestra marca. En esos *stakeholders* es donde encontraremos a nuestro «público mínimo viable» mediante el estudio de sus datos, decisivamente. Veamos cómo hacerlo.

SMALL DATA / BIG DATA

En efecto, necesitamos adquirir, manejar, estudiar y visualizar datos sobre las personas que deseamos convertir en fans. Unos los encontramos en grandes bases de datos, más o menos estructurados, generados en los diferentes procesos de negocio. Otros los obtenemos de las masas de conversaciones y contenidos publicados en los medios y redes sociales de Internet.

Y otros, también, de las encuestas y otros estudios cuantitativos que realicemos en muestras representativas.

En cualquiera de los casos, conviene no perder de vista el consejo que nos dan Gemma Muñoz y Eduardo Sánchez (2020): «Hay que pensar en grande, pero empezar por algo pequeño: «*Small is the new Big*»». (De nuevo, la paradoja de «lo pequeño»).

Antes de que el ingeniero y científico de datos aborden la adquisición y manejo de grandes cantidades de información; y antes también de que el analista empiece a buscar y visualizar las respuestas sobre

esos grandes datos, tenemos que «meditar» sobre las preguntas que debemos resolver, sobre las hipótesis que queremos refutar, considerando el modelo y el entorno del negocio.

Preguntas «pequeñas», concretas, accionables, de utilidad en el corto plazo. A las que llegamos utilizando técnicas cualitativas, como las que emplea Martin Lindstrom (2016), autor del célebre *Small Data. Las pequeñas pistas que nos advierten de las grandes tendencias*. El consultor danés trabaja en sus hipótesis de *marketing* como haría un antropólogo social, preguntando a los miembros de la comunidad, y observando sus comportamientos en la vida cotidiana.

En esa línea de estudio, también podemos seguir los procedimientos de la *netnografía*, término acuñado por Kozinet (2002) para definir la observación participante de interacciones personales en canales digitales. Y desde luego, acudir al análisis de la experiencia del cliente en su (*customer journey*) relación con la marca, identificando los «puntos de dolor» y «momentos de la verdad» a través de talleres de trabajo y grupos de discusión.

ADVOCATE O PROMOTER PERSONA

A fin de cuentas, buscamos responder a las cuestiones que nos permitirán perfilar el arquetipo personal de nuestro «público mínimo viable». De forma parecida a como se hace en el diseño de los *Buyer Personas*, según la metodología desarrollada por Adele Revella (2015), debemos indagar sobre las preguntas que nos llevarán a diseñar nuestros *Advocate* o *Promoter Personas* en los grupos de interés seleccionados. A definir el perfil de nuestro defensor de la marca.

En este punto, cuando observemos, preguntemos y experimentemos con una representación cualitativa de aquellos grupos de interés, proponemos tener en mente los elementos que atraen, vinculan y movilizan su «sentido de comunidad», basados en las investigaciones de McMillan y Chavis (1984), con aportaciones de otros investigadores de la comunicación y el *marketing*.

¿Cuáles son las expectativas de la persona sobre la marca?

Sabemos que la identificación de las personas con los símbolos y valores compartidos de la marca es determinante para merecer su adhesión. Y también, que debe manifestarse en los comportamientos no solo expresivos sino también ejecutivos de toda la empresa.

En este sentido, Lin (2008) analizó los factores de éxito de una comunidad virtual y concluyó que el más determinante para el sentido de pertenencia era la confianza (*trust*), definida como «la aceptación de una de las partes a ser vulnerable a las acciones de otras». La reputación de la marca, pero también, de su sector, industria o mercado, tiene una repercusión enorme en esa identificación y sensación de confianza.

¿Quiénes influyen en la opinión de la persona sobre la marca?

El reconocimiento de una influencia recíproca entre la persona y la marca es otro de los factores clave para lograr su vinculación. De ahí la importancia de que las marcas practiquen la escucha, conversación y cocreación constante en los puntos de contacto claves con sus grupos de interés.

A este respecto, Brown, Broderick y Lee (2007) explicaron cómo influía el *Word-of-Mouth* en las actitudes y decisiones del consumidor con tres claves: la debilidad o fortaleza de los vínculos personales (en términos de interacción recíproca, en un entorno digital), la homogeneidad o heterogeneidad de las personas en relación (considerada por los intereses y marcos mentales compartidos) y por la credibilidad de la fuente (entendida como merecedora de confianza y también, como experta en un determinado conocimiento). Son ingredientes vitales de la influencia recíproca que debemos tener en consideración cuando abordemos esta pregunta.

¿Qué necesidades busca satisfacer en su relación con la marca?

La sensación de satisfacción de necesidades, recompensa y reconocimiento por la interacción es otro de los elementos generadores de «sentido de comunidad» que confirmaron McMillan & Chavis. Cuando se trata de encontrar a nuestro defensor de marca, esta es una cuestión previa imprescindible. Saber qué necesidades le interesa satisfacer; pero también, qué necesidades satisfechas provocará su recomendación a otras personas.

Sobre este último asunto, Berger (2014) estudió los factores que motivan la propagación de boca en boca, y llegó a definir los seis más determinantes: valor de moneda social (*social currency*), transmisión de emociones activadoras (*emotion*), utilidad práctica de la información (*practical value*), conexión con el contexto del receptor (*triggers*), visibilidad pública (*public*), e integración en una narrativa de valor (*stories*).

¿Qué motivaciones tiene la persona para vincularse a la marca?

Más allá de las motivaciones extrínsecas (tan utilizadas en el *marketing* a través de incentivos y promociones), aquí nos referimos sobre todo a las motivaciones intrínsecas, que conectan los fines de la persona con el propósito de la marca, satisfaciendo su sensación de dominio y autonomía (Pink, 2010). Hablamos de gratificaciones emocionales, porque el sentimiento de conexión emocional es otro de los fundamentos del sentido de comunidad.

La adhesión de las personas a una marca se acentúa con la superación de situaciones críticas, la experiencia de vivencias memorables y las interacciones regulares con carga emocional positiva. Algo que se conoce y estimula bien desde la disciplina de Experiencia de Cliente (VV.AA., 2017), orientada a gestionar su relación con la marca de forma que se genere un recuerdo positivo en su mente.

DESIGN THINKING

Responder a todas estas preguntas nos ayudará a desvelar las estrategias innovadoras de diferenciación y fidelización que necesitamos para conectar con nuestros públicos en un entorno saturado de ruido como el de la comunicación posdigital.

Como se hace, en realidad, cuando se aplica el pensamiento de diseño (*design thinking*) a la innovación de productos y servicios. «*A methodology that imbues the full spectrum of innovation activities with a human-centered design ethos*», como explica su impulsor, Tim Brown (2008).

Todo empieza por la empatía, por entender los problemas, necesidades y deseos de los usuarios implicados en la solución que estamos buscando. Todo empieza por empatizar con nuestro «público mínimo viable» de promotores y defensores de la marca.

2

Estrategias corporativas ante el acecho del capital privado (30/04/2020)

Jorge López Zafra

Director Senior del área Corporativo Financiero
de LLYC en España

Luis Guerricagoitia

Director del área Corporativo Financiero de LLYC

CÓMO PREPARARSE PARA LA ERA POST-COVID-19

En el actual entorno de caídas en picado de los valores cotizados debido a la crisis del coronavirus, y la gran incertidumbre por cómo la economía global pueda salir del bache, es muy probable que se produzca un aumento de las situaciones conflictivas en fusiones y adquisiciones (M&A). Esto plantea nuevos desafíos para los Consejos de Administración y los equipos directivos, ya que las empresas son más vulnerables a posibles ataques en comparación con las condiciones normales del mercado. En este sentido, el papel del

private equity y de los fondos activistas cobra especial relevancia, teniendo en cuenta la enorme liquidez que disponen. El mercado ya está anticipando un mayor dinamismo por parte de los fondos de capital privado, también activistas, que puede llegar a afectar a cualquier compañía cotizada, independientemente de su tamaño.

Frente a esta nueva realidad, en la que primará la necesidad de capital, las empresas deben prepararse en varios frentes, y con significativos cambios de actitud. Entre otros debe prevalecer la anticipación, una mejor comunicación con los inversores y una mayor transparencia. Además, una estrategia de comunicación integral resulta vital.

Un *shock* a la economía sin precedentes

El Ibex 35 ha perdido más de un 30 % de su valor desde el 15 de febrero al 20 de abril ante las incertidumbres y la volatilidad generadas por la crisis sanitaria de la COVID-19. Al Mercado Continuo no le ha ido mucho mejor: en *medium* y *small cap* el descenso ha sido superior al 25 %. Algunas medidas han ralentizado el desplome, pero la tendencia está lejos de haberse estabilizado. La situación resulta especialmente grave en el caso de compañías de sectores directamente impactados por la pandemia, como es el caso del turismo. Por ejemplo, si el pasado 20 de abril alguien hubiese querido tomar una participación de control en IAG, podría haberse quedado con la mitad de la empresa por poco más de 2 000 millones de libras, casi un tercio de lo que hubiese tenido que pagar a cierre de 2019.

En las últimas semanas, los mercados mundiales han sido testigos de caídas sin precedentes en la

valoración, sin tener una idea real de dónde y cuándo volverá la calma. La combinación del abrupto final de un mercado alcista que muchos consideraban que ya era hora de que se corrigiera, junto con el abrumador temor y la incertidumbre que ha traído consigo la pandemia mundial de COVID-19, ha dado lugar a las condiciones de mercado más turbulentas desde el decenio de 1930.

Esto hace que muchas empresas españolas tengan «precios de saldo» y puedan ver amenazado el control de su capital. Una situación que empujó al Gobierno de España a tomar cartas en el asunto y limitar la entrada de inversores que buscasen aprovecharse de la situación.

Así, en el mismo Real Decreto en que se declaraba el estado de alarma, se establecía la prohibición de adquisiciones provenientes de fuera de la Unión Europea si gracias a ellas se declarasen participaciones iguales o superiores al 10 % en compañías cotizadas nacionales.

En un principio, el Real Decreto establecía que esta medida afectaba solo a determinados sectores estratégicos. Sin embargo, la vaguedad del texto y las numerosas excepciones y supuestos incluidos conllevaban de facto la paralización de cualquier operación corporativa, por poco crucial que fuese la actividad de las compañías involucradas. Pero esta medida, en principio, es temporal y tiene un periodo de vigencia limitado que, si bien es prorrogable, en algún momento deberá terminar.

Por tanto, es esperable es que estas medidas excepcionales y temporales para proteger la economía y las empresas estratégicas sean anuladas poco después

de levantarse el estado de alarma y recuperar cuanto antes el normal funcionamiento de los mercados y de la competencia. Un momento que también debería coincidir con el final de la limitación para operar con cortos y que conllevará la vuelta al normal funcionamiento de los mercados financieros. Será entonces, cuando sin medidas proteccionistas o intervencionistas del Estado, las compañías tendrán que enfrentarse a la nueva realidad.

En estos periodos de incertidumbre, en los que se desconoce el momento de la salida de la crisis sanitaria, cuanto más larga sea esa duración, más incrementará la aversión al riesgo y más serias serán sus consecuencias para la inversión empresarial.

En este contexto donde algunos sectores van a jugar su supervivencia, muy pocas empresas podrán soñar con operaciones corporativas, incluso a pesar de la dificultad de alcanzar un crecimiento orgánico. Además, la llegada de una recesión derivada de la pandemia también ha puesto en cuarentena al sector del crédito. No va a ser fácil que los bancos, preocupados por proteger su capital, vayan a prestar dinero para transacciones con un mínimo riesgo. Por tanto, parece descartable que se produzcan movimientos de carácter industrial.

Aunque no será sencillo, también sería posible, que las compañías cotizadas que necesiten reforzar sus recursos propios o diversificar su financiación, vean factible el hacerlo a través de los mercados financieros, ya sea a través de ampliaciones de capital o de emisiones de deuda.

En este entorno difícil, es más que previsible una serie de escenarios:

- La actividad de M&A y la incidencia de campañas activistas podría aumentar, de manera similar a lo que ocurrió tras la crisis financiera mundial en 2008.
- Las fusiones y adquisiciones, así como el activismo pueden verse impulsados por casos de oportunismo, supervivencia, deuda barata y los elevados niveles de liquidez en manos del capital privado. Una realidad sucedida en 2008 y 2009 tras la crisis financiera fue el aumento de operaciones no solicitadas u hostiles. Ya se están anunciando posibles operaciones, como la que el 21 de abril destacó el Wall Street Journal, afirmando que *«Expedia está en conversaciones avanzadas para vender una participación a las empresas de capital privado Silver Lake y Apollo Global Management Inc. después de que las prohibiciones de viajes causadas por la pandemia de coronavirus destruyeran el negocio de la compañía de reservas online»*.
- El número de contiendas y el volumen de las operaciones puede aumentar una vez que las condiciones del mercado empiecen a estabilizarse.

Los fondos de capital privado se perfilan como los grandes animadores del M&A

El impacto de la crisis en las cotizaciones y la necesidad de numerosas firmas por recibir inyecciones de capital, traerán oportunidades interesantes que algún player querrá aprovechar. Desde luego, los últimos meses dan una pista muy clara sobre quiénes parecen ser los principales candidatos.

Según Mergermarket, los *private equities* protagonizaron un tercio de las operaciones de M&A a nivel

global en todo 2019 por un importe total de 501 951 millones de euros. Dada la liquidez acumulada por el capital riesgo en los últimos meses, parece claro que esa liquidez va a seguir incrementándose a favor de este tipo de jugadores.

En esta línea, la compañía de datos financieros y *software*, PitchBook, o el banco de inversión y servicios financieros independiente, Canaccord Genuity, a través de su plataforma de análisis Quest, señalaban recientemente en sendos informes que la crisis sanitaria que estamos viviendo y la derivada recesión económica, pueden provocar un incremento de las operaciones de capital privado en compañías cotizadas (PIPE - *Private Investment in Public Equity*). Así, los analistas concluían que estas operaciones (que habitualmente implican que las empresas vendan acciones o valores convertibles a un precio de descuento) son más probables que ocurran cuando *«las compañías buscan liquidez en momentos en los que el crédito es difícil de conseguir»*.

Aun así, estos escenarios deben convivir en el corto plazo con las necesidades que puedan mostrar sus actuales participadas. De hecho, muchos de estos fondos se están viendo obligados a aportar liquidez adicional o incluso recomprar deuda de las firmas que integran sus carteras.

Precisamente, esta situación lo que sí puede provocar es un parón en las desinversiones ante la dificultad de obtener buenos retornos. Algunas de esas firmas, que necesitan poner en funcionamiento las cantidades de capital que han recaudado en los últimos tiempos, están avisando a sus accionistas de previsibles caídas en sus ingresos este año por el impacto de la COVID-19

en sus negocios y la consecuente devaluación de su cartera de participadas.

Por otro lado, es importante tener en cuenta el papel cada vez más activo que pueden jugar también los fondos soberanos. Así, el pasado 16 de abril, Financial Times (FT) advertía de que se estaban movilizando para comprar activos cuyos precios estuvieran cayendo bruscamente, buscando sobre todo invertir en sectores que podrían afrontar una rápida recuperación, como el sanitario, o los de la tecnología y la logística. Entre los jugadores potencialmente más activos, FT señalaba al Fondo de Inversión Pública de Arabia Saudí (PIF), a Mubadala, a la Autoridad de Inversiones de Qatar o la Autoridad de Inversiones de Abu Dabi (Adia).

La, cada vez más, delgada línea entre el capital riesgo y los fondos activistas

Históricamente, la relación entre los fondos de capital riesgo y los activistas no se ha caracterizado tanto por la colaboración sino por la confrontación. Los inversores activistas, que tenían participaciones minoritarias en cotizadas, a menudo se oponían a las adquisiciones por parte de las firmas de *private equity*, provocando un incremento del precio final. Mientras tanto, el capital riesgo se beneficiaba del activismo al adquirir las divisiones no rentables que su presión obligaba a vender a las grandes compañías.

Sin embargo, hoy en día, las fronteras establecidas entre ambos jugadores están desapareciendo. Cada vez más los fondos activistas emplean las tácticas del capital riesgo y estos desarrollan campañas activistas en las empresas donde invierten. El principal motivo es que sus empresas objetivo son en muchos casos coincidentes.

Además, las aptitudes de ambos inversores están estrechamente alineadas y resultan similares: una astucia clara para detectar empresas infravaloradas y los conocimientos técnicos para reestructurarlas y gestionarlas adecuadamente para impulsar la creación de valor.

Es cierto que muchas veces los cambios exigidos requieren un tiempo relativamente largo para materializarse y obtener beneficios, por lo que no es raro ver inversiones con periodos de retención de hasta tres años. Un periodo, que, en el caso de los fondos activistas, puede ser incluso más amplio, caracterizándoles una baja rotación de su cartera, frente a los plazos más estrechos de los *hedge funds*.

No perdamos de vista, en cualquier caso, que muchos activistas han resultado tan afectados por las recientes caídas como el mercado en general. Algunos se han visto obligados a retirarse de campañas previamente planificadas, así como a reembolsar capital con sus propios recursos, mientras que otros han llegado a acuerdos con sus empresas objetivo. En los casos de fusiones y adquisiciones, además, la capacidad de valorar una transacción se ha vuelto mucho más difícil.

Sin embargo, ambos tipos de fondos tienen un fácil acceso a la liquidez. Así, aprovechando la reciente caída de los mercados, tienen capacidad para establecer posiciones importantes en empresas seleccionadas y, en algún momento indeterminado, utilizar ese apalancamiento previo para provocar cambios en la estrategia empresarial.

Una vez que las recientes turbulencias disminuyan, los inversores tendrán una idea más clara de qué empresas tienen un rendimiento inferior y surgirán

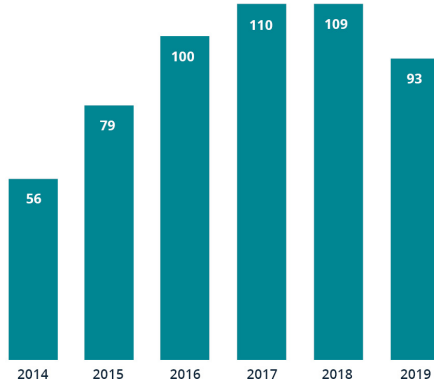
oportunidades para que firmas de capital privado con experiencia presenten un argumento creíble a favor del cambio. En su último informe trimestral sobre activismo accionarial, el banco de inversión Lazard señala que la pandemia creará una nueva clase de objetivos de activismo, por ejemplo, empresas con cadenas de suministro complejas o vulnerables. En el mismo informe, Lazard predice que los *«niveles de actividad aumentarán a medida que la economía en general se normalice y que el mercado de fusiones y adquisiciones regrese como una vía viable para la creación de valor»*.

Activismo: un desafío creciente al que está expuesta cualquier cotizada

El activismo accionarial es una tendencia que proviene de Estados Unidos y empezó a ganar fuerza en Europa hace unos cinco años. Así, según datos de la plataforma internacional Activist Insight mientras 2014 se cerró con apenas 56 campañas lanzadas para provocar cambios en la gestión de compañías del Viejo Continente, en los años 2016, 2017 y 2018 siempre se superó el centenar. En 2019 disminuyeron hasta las 93, quizá dadas las revalorizaciones de los principales índices europeos, si bien la tendencia muestra que este tipo de acciones se han consolidado como una realidad que las empresas tienen que aprender a gestionar.

De hecho, el mercado empieza a dar por descontado que el hundimiento de las Bolsas va a provocar un dinamismo aún mayor de este tipo de inversores. Esto se deduce de la encuesta a inversores realizada por BCG el pasado marzo donde el 59 % de los consultados asegura que la crisis de la COVID-19 provocará un aumento de las campañas activistas.

NÚMERO DE CAMPAÑAS ACTIVISTAS EN EUROPA

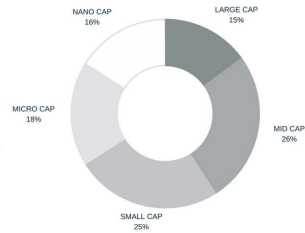


En este sentido, es importante destacar que esta realidad afecta a cualquier compañía cotizada. Es crucial remarcarlo, ya que empieza a ser habitual ver noticias que alertan sobre la entrada de un fondo activista en grandes compañías cotizadas, lo que puede provocar la falsa percepción de que es una amenaza que solo pende sobre las denominadas *large cap*. Sin embargo, las cifras desmienten esta errónea creencia.

COMPAÑÍAS OBJETIVO DE CAMPAÑAS ACTIVISTAS POR CAPITALIZACIÓN BÚRSATIL

MARKET CAP
LARGE CAP (> \$10B)
MID CAP (\$2B - \$10B)
SMALL CAP (\$250M - \$2B)
MICRO CAP (\$50M - \$250M)
NANO CAP (< \$50M)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
LARGE CAP	17%	19%	18%	17%	18%	15%
MID CAP	21%	19%	22%	25%	19%	26%
SMALL CAP	23%	35%	29%	28%	30%	25%
MICRO CAP	16%	9%	11%	13%	14%	18%
NANO CAP	23%	19%	19%	17%	20%	16%



*Datos extraídos de la plataforma internacional *Activist Insight*

Inmediatamente después se sitúan las compañías con una capitalización inferior a los 250 millones de euros (*small cap*), y que representan al 25 % de las firmas que se han tenido que enfrentar a demandas

que buscaban cambios concretos en su modelo o estrategia de gestión. En realidad, las de mayor valor bursátil (*large cap*) son las que se sitúan como última opción.

¿Cómo deben las compañías prepararse ante posibles campañas activistas o ante operaciones de M&A por parte del capital privado, también hostiles? ¿Cabe, incluso, convertir el activismo en una oportunidad?

Las empresas deben anticiparse y estar preparadas para enfrentarse a una oferta no solicitada, incluso hostil, por parte de algún fondo de capital privado o grupo de fondos, o para hacer retroceder a un activista que presente sugerencias poco realistas. Un activista cuyo fondo ha pasado por un período difícil puede estar buscando una gran victoria para satisfacer a su propia e inquieta base de inversores. Las empresas que se enfrentan a esta presión deben ser capaces de articular su visión a largo plazo para crear un valor sostenible para sus accionistas y otros grupos de interés y definir por qué esa estrategia proporcionará en última instancia un mayor valor.

Ante este escenario, será clave:

- Conocer a tus accionistas/propietarios. Tener una clara comprensión de las diferentes perspectivas de inversión y de gobierno de la cambiante estructura de tu capital es imperativo para poder diseñar una estrategia de comunicación efectiva. Incluso las corporaciones más grandes han experimentado grandes cambios en su accionariado como resultado de la reciente volatilidad del mercado. Es más importante que nunca vigilar de cerca todas

las actividades de negociación y liquidación. Quiénes son los grupos más renuentes, los que han mostrado interés en la compañía en los últimos meses, los más activos en el sector, o quiénes serían los perfiles que tomarían la decisión en cada uno de esos escenarios, y cómo podrían votar cada uno de ellos ante decisiones concretas. Solo conociendo estas cuestiones de antemano podrás evaluar la mejor forma de afrontar sus críticas.

- Conocer bien tu empresa. Los consejos de administración deben ser capaces de expresar a los inversores la visión sostenible a largo plazo de la empresa que supervisan. El Consejo y la Dirección deben proporcionar un sentido honesto y objetivo de cómo la empresa está a la altura de esta visión en comparación con sus pares. Esta autoevaluación continua debe hacerse como si se mirara la empresa a través de los ojos de un activista agresivo. Las empresas deberían realizar este tipo de análisis de manera proactiva, de modo que no se vean obligadas a prepararse para un debate de valoración como reacción a una oferta de un tercero.
- Preparar y coordinar a tu equipo. Contar con un equipo de asesores externos que conozca en profundidad tu empresa te ayudará en ese proceso continuo de *engagement* y evaluación. La experiencia, tanto en tiempos de paz como de conflicto, es fundamental. La confianza en ellos será clave a la hora de poder responder a cualquier demanda externa de forma eficaz.
- Reforzar el compromiso y vinculación con tus accionistas de más largo plazo. El compromiso y vinculación continuado con los accionistas es

siempre una estrategia sólida y eficaz, pero lo es especialmente en tiempos de incertidumbre. La falta de visibilidad y de comunicación sobre las perspectivas a largo plazo de la compañía, aumenta el riesgo de que algunos accionistas se sientan atraídos por ofertas con un precio superior a la cotización actual de las acciones, incluso si la oferta es significativamente inferior al valor intrínseco de la empresa.

- Reforzar el compromiso y vinculación con tus accionistas de más largo plazo. El compromiso y vinculación continuado con los accionistas es siempre una estrategia sólida y eficaz, pero lo es especialmente en tiempos de incertidumbre. La falta de visibilidad y de comunicación sobre las perspectivas a largo plazo de la compañía, aumenta el riesgo de que algunos accionistas se sientan atraídos por ofertas con un precio superior a la cotización actual de las acciones, incluso si la oferta es significativamente inferior al valor intrínseco de la empresa.
- Utilizar la comunicación para impactar al mercado. La valoración que el mercado da a una compañía depende de la percepción que de ella tienen numerosos *stakeholders*. Regulador, analistas o medios de comunicación son terceros de cuya opinión puede depender el precio que la Bolsa ponga a tu firma. Por tanto, no esperes a recibir una llamada en mitad de una crisis para conocer quiénes cubren tu actividad. Escoger un perfil público bajo no puede servir de excusa para la inactividad. Es clave tener identificados a tus grupos de interés y establecer una relación de cercanía con ellos.

Facilitarles acceso a la alta dirección, mantenerles al tanto de tus principales hitos o facilitarles información de contexto es la mejor manera de asegurar que conocen la realidad de tu empresa y así poder convertirlos en tus aliados ante un movimiento no deseado.

- Contar con un plan de acción. Aunque lo ideal es evitar un ataque (*proxy fight* o campaña), ese escenario no siempre es posible. Para afrontar este tipo de situaciones con posibilidades de éxito es imprescindible estar preparado para actuar con rapidez y contar con una organización engrasada para ello. Será clave entonces contar con un plan de acción y un procedimiento previamente definido. La improvisación multiplicará las probabilidades de fracasar. Evitémosla.

¿Cómo debe el capital privado afrontar la entrada en una empresa?

Hay que tener en cuenta que para las firmas de capital privado que estén considerando la posibilidad de realizar adquisiciones en el entorno actual, el umbral de atención se fijará probablemente en un nivel mucho más alto, ya que los inversores y los analistas examinarán más detenidamente las transacciones.

Si bien explicar el racional, la prima y la forma en que se va a desarrollar un proceso de adquisición es de gran importancia en circunstancias normales, la estrategia de comunicación, junto con la interlocución proactiva con los accionistas (probablemente con la colaboración de algún *proxy solicitor*), se vuelven vitales en operaciones durante períodos de cierta perturbación y volatilidad del mercado.

- Estudiar bien tu objetivo. Es habitual que los fondos internacionales basen toda su estrategia de comunicación en el racional de inversión. Las sensibilidades locales, perfil del equipo gestor o particularidades históricas de la compañía objetivo son elementos que suelen quedar en un segundo plano pero que a la hora de ejecutar una operación cobran una importancia crucial. Por ello, es clave analizar en detalle las particularidades de la compañía en la que se quiere invertir y fijar la estrategia a desarrollar en base a ellas. También es fundamental analizar bien el entorno de la compañía objetivo y trabajar la posible gestión con otros grupos de interés a veces decisivos (reguladores, administraciones públicas, medios de comunicación locales, sindicatos de trabajadores, proveedores...).
- Construye tu narrativa corporativa. En un contexto de contracción del mercado y falta de liquidez los fondos de capital privado pueden ser una oportunidad para asegurar la actividad de muchas compañías. Sin embargo, en la mayoría de los casos y más en momentos de incertidumbre y cierta debilidad, su imagen sigue siendo la de firmas agresivas que buscan despedazar las empresas y huir en el corto plazo. Para contrarrestar ese prejuicio que todavía mantienen algunos grupos de interés, es imprescindible construir un relato atractivo y convincente que posicione al capital privado como un socio clave para facilitar el crecimiento de las empresas que forman parte de su cartera. En el entorno actual, los inversores exigen cada vez más una justificación estratégica coherente y convincente para una

adquisición que vaya más allá de la valoración deprimida de un objetivo.

- «Vende» tu modelo de inversión. Explica tu proyecto y asegúrate que los decisores (accionistas y otros grupos de interés) conocen tu narrativa. A los inversores no les gustan demasiado las sorpresas en operaciones de M&A. Las firmas de capital privado deberían ser explícitas sobre su modelo y filosofía de inversión antes de que se anuncie o filtre una adquisición significativa. Pasar de ser visto como un fondo buitre a ser percibido como un socio a largo plazo puede ser el punto de inflexión que garantice el éxito de una operación corporativa. Para ello, será necesario diseñar y ejecutar un plan de relacionamiento con los grupos de interés clave de la empresa objetivo y establecer una relación de confianza con ellos.

ESTUDIO DE FINSBURY, HERING SCHUPENER Y GPG SOBRE LA PERSPECTIVA DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS OPERACIONES DE M&A²⁰

Un reciente informe de Finsbury, Hering Schupener y GPG sobre la influencia de los stakeholders en operaciones de M&A, examina los nuevos retos que debe enfrentar una compañía a la hora de diseñar una estrategia de comunicación ante los movimientos de los fondos de capital privado. El informe señala que los fondos activistas representan un 64 % de los

²⁰ El informe fue elaborado antes de la llegada de la pandemia, pero las conclusiones siguen siendo válidas. LLYC es «Associate Partner» en Global Partnership con Hering Schuppener Consulting, Finsbury y Glover Park Group. La combinación de estos líderes en cada uno de sus mercados genera una de las pocas plataformas globales que asesoran a clientes en todos los ámbitos de la comunicación y los asuntos públicos, contando más de 1000 consultores en más de 30 oficinas en todo el mundo.

comentarios negativos detectados entre inversores encuestados por la agencia. Añade que con la crisis de la COVID-19 y las crecientes dificultades enfrentadas por las compañías, puede anticiparse una oposición cada vez más acusada por parte de los accionistas a la gestión de estas empresas. Destaca cuatro aspectos que las empresas deben tomar en cuenta para construir una narrativa convincente y eficaz:

- **Redes sociales:** Ocupan cada vez más espacio en la conversación. Utilizadas en particular por contribuidores no-financieros (73 %) y tan solo en un 14 % por *stakeholders* de la compañía objetivo y en un 13 % por representantes del adquirente. No son meros amplificadores de lo que publican los medios tradicionales, representan un perfil distinto con actores distintos. Las compañías deben tener esta tendencia en cuenta en sus estrategias de comunicación.
- **Factores diferenciadores:** Cada vez es menos relevante una estrategia uniforme de comunicación. Las audiencias que deben alcanzar las empresas representan diferentes intereses geográficos, laborales, económicos y de gobierno corporativo, todo lo cual condiciona directamente la comunicación y exige un *approach* diferencial.
- **Sostenibilidad:** Por ahora, influye de manera limitada en las estrategias, pero las crecientes exigencias en materia de regulación y asignación de inversiones en las carteras de los inversores hacen imprescindible que formen parte las estrategias corporativas de cara al activismo.
- **Engagement con los empleados:** El impacto de determinadas decisiones de la empresa sobre

sus empleados representa la mayor proporción de comentarios negativos en el caso de operaciones de M&A. Las compañías que abordan una transacción dependen de su gente más de lo que se imaginan como clave para alcanzar el éxito. De ahí la importancia de contar con una muy bien diseñada estrategia de comunicación interna.

3

El deporte ante la COVID-19: el mayor desafío de una industria casi perfecta (14/05/2020)

Amalio Moratalla

Socio y Director Senior del área Deporte
y Estrategia de Negocio de LLYC

Ana Ibero

Directora del área Deporte y Estrategia de Negocio de LLYC

La crisis global generada por la pandemia del coronavirus COVID-19 ha llevado a la sociedad, tras el *shock* del primer momento (si es que este puede quedar atrás y si es que alguna vez un *shock* tuvo otro momento que el primero) a una situación de transición inhóspita hacia un nuevo mundo desconocido. Los distintos campos de esa sociedad atraviesan el trance como pueden. Las familias se asoman a balcones de esperanza y golpean una mano contra la otra para despertar del mal sueño, mientras poco a poco comienzan a salir a las calles; la sanidad se bate el cobre y demuestra que vale su

peso en oro; la ciencia se debate entre competir y compartir; la cultura innova para regresar a lo que todos conocemos; y la política vota sobre el modo de escapar de un drama.

Es el mismo trance en el que se encuentra el deporte, campo de juegos y de altas y bajas pasiones en un país como España, que siempre supo encontrar el equilibrio entre el placer y el deber. El deporte está casi tan aturdido como detenido para algunas disciplinas volviendo poco a poco a retomar su actividad en circunstancias nunca vistas. Siempre se mostró orgulloso como una factoría de gestas y ejemplos de superación para una sociedad que, en estos días, solo busca y encuentra héroes en hospitales o al pie de la calle. Siempre generó un frenesí informativo, y hoy ni siquiera él mismo sabe cómo ni dónde informarse. Siempre apostó todo a la emoción y a la memoria, pero ese castillo de naipes está cerrado por derribo.

Una industria casi perfecta de contenidos ha encontrado en el distanciamiento social y el confinamiento distópico su verdadero talón de Aquiles. Los Juegos Olímpicos han sido aplazados y la Olimpiada de Tokio será más homérica que nunca al alcanzar un eterno lustro. Las ligas nacionales echaron el cierre sin limpiar el parqué ni apagar las luces. Algunas se encuentran ahora en pleno proceso de vuelta a la extraña normalidad (sin público, con medidas de distanciamiento social, etc.). Las competiciones internacionales se debaten con desesperación entre el cambio de formato y la cancelación. La Eurocopa de fútbol se traslada al verano siguiente. La NBA parpadea mirando a nadie como las luces de Times Square y la NFL se centra en hablar del desposo de Tom Brady porque, al menos, le dio tiempo a entregar el anillo de campeón de 2020.

En este nuevo contexto, los clubes y deportistas se enfrentan, al igual que el resto de la sociedad, a una situación desconocida, que afecta a todos los ámbitos. El deporte profesional cuenta con un elemento intrínseco a su actividad: los aficionados y la relación pasional que entablan con sus clubes e ídolos. Esta relación se ha visto modificada por la situación de confinamiento provocada por la COVID-19, que ha motivado la suspensión de las competiciones. Ello ha modificado de forma sustancial el modo en el que los organismos y atletas gestionan el *engagement* con estas comunidades indispensables para la industria del deporte. Según datos de Comscore, en la semana del 23 al 29 del pasado marzo, las visitas a redes sociales en España experimentaron un incremento del 51 % en comparación con la semana del 13 al 19 de enero. Las visitas a contenidos relacionados con entretenimiento también aumentaron en un 29 %. Dicho de otro modo: existen audiencias ávidas de consumir entretenimiento a través de diversos soportes. Y el deporte es, en gran medida, entretenimiento.

NUEVOS FORMATOS Y CONTENIDOS

Esta nueva situación nos ha permitido observar nuevas claves en la comunicación deportiva:

- El deportista, un ciudadano más. En la mayoría de casos, la actividad deportiva propia marcaba la estrategia de contenidos de los deportistas en sus diferentes canales. Con motivo del confinamiento, los atletas han permanecido reclusos en sus casas, al igual que el resto de la población. Ello ha supuesto una oportunidad para introducir una mayor frecuencia de publicación de contenidos

más centrados en la faceta personal: vida familiar, planes con niños pequeños, participación en plataformas de videojuegos junto a más usuarios... en definitiva, el deportista se ha hecho terrenal. Es uno más del drama.

- Hasta el momento, la crisis del coronavirus está permitiendo, en cierto modo, un mayor acercamiento entre deportistas y aficionados, que ven cómo sus ídolos han de acatar las mismas normas que ellos.
- Cambio de paradigma: el deportista, el motor de los clubes. También los clubes han tenido que adaptar su estrategia de contenidos. El recurso a contenidos *vintage* (competiciones históricas, fecha señaladas, etc.) está copando los *timelines* y parrillas de los distintos canales oficiales de los clubes y federaciones. En este sentido, estamos asistiendo también a cambios en el flujo habitual de definición de los contenidos: tradicionalmente, los clubes nutrían a los deportistas. Ahora, son los propios clubes los que se «apropian» de contenidos de los deportistas (en muchos casos, referentes al ámbito más privado) para surtir sus *timelines*.
- Mayor interacción y cercanía. Numerosos deportistas han aprovechado esta cuarentena para realizar acciones de interacción directa, tanto con fans como con otros colegas de profesión. Así, en los últimos días abundan los casos de directos en Instagram. También han cobrado fuerza plataformas como TikTok o Twitch, donde muchos deportistas se conectan a jugar a sus videojuegos favoritos al tiempo que interactúan en *real time* con el resto de usuarios. El ídolo se ha acercado.

Estas plataformas, hasta ahora empleadas para audiencias nicho, están contribuyendo también a construir la reputación de los clubes y deportistas. En un entorno más distendido que los habituales escenarios de comparecencia ante los medios de comunicación —como las salas de prensa o las zonas mixtas—, se producen conversaciones más amenas, donde muchos deportistas se sienten más cómodos para hablar sin tapujos de aspectos relacionados con su deporte, su vida, sus clubes, etc. Ello también supone, en cierto modo, un desafío para los departamentos de comunicación, que han de velar porque los mensajes que se trasladan en estos entornos no comprometan la reputación del club o institución a la que pertenecen. Esto no se puede ni se debe llamar periodismo, pero sí algo que quizá va a marcar el camino de un futuro en el que las nuevas generaciones se sienten más identificadas con su pasión, sus deportistas y sus clubes.

En esta línea, algunos clubs de fútbol, han llevado a cabo diversas iniciativas, como ruedas de prensa virtuales, donde los jugadores responden a preguntas formuladas por los aficionados, o llamadas entre los jugadores y socios veteranos o jugadores de la cantera. Situaciones que permiten una conexión y una cercanía poco habituales y frecuentes mientras las distintas competiciones están en marcha.

- Faceta solidaria. Muchos deportistas están abandonando también iniciativas solidarias en nuestro país con el fin de contribuir a paliar los efectos de la pandemia. Rafa Nadal, Pau Gasol, Sergio Ramos, Fernando Alonso o Leo Messi son solo

algunos de los ejemplos más significativos de figuras relevantes del mundo del deporte que han querido sumarse a la lucha contra el coronavirus aprovechando su condición de personajes públicos y su capacidad de influencia. Instituciones como LaLiga también han impulsado, en colaboración con los clubes, acciones como #LaLigaSantander-Challenge, un reto solidario para recaudar fondos para luchar contra la COVID-19 que reunió a 18 equipos de Primera División representados por un jugador de la primera plantilla de cada equipo en un torneo de FIFA20. Muchas iniciativas sinceras que transmiten valores del deporte se han puesto a empujar en primera línea. Y eso no solo es de agradecer. Es admirable para mantener la locomotora de la ilusión colectiva en marcha.

- Deportista... y asesor. Otro movimiento frecuente entre el gremio del deporte ha sido la aplicación práctica y pública del conocimiento atesorado por su profesión. Así, numerosos atletas se han convertido en entrenadores personales, ofreciendo rutinas de entrenamiento y fortaleciendo el estado de ánimo. También han afilado los cuchillos para mostrar sus mejores recetas y promover una alimentación saludable en una época en la que la nevera está más al alcance de la mano que nunca. Otros, incluso, se han atrevido con el 'coaching' dando recomendaciones en publicaciones transitorias de Instagram *stories*. Muchos han encontrado una profesión más allá de su profesión. El aficionado necesita la pasión del partido y al ídolo, pero el jugador también necesita sentir al aficionado cerca. Sus aplausos e, incluso, sus

críticas, pero todos cerca. Y aunque ahora hay que estar lejos físicamente, hay que estar más cerca que nunca emocionalmente. Y de ahí la imaginación e interacción desenfrenada de los propios deportistas.

- La unión hace la fuerza. No nos engañemos, el deporte también es una competición de egos, de grandeza, de números económicos (sueldos) y sociales (seguidores), de innovación... Y es que el deportista lleva la competición en la sangre y eso aplica a todos los órdenes de la vida. Pero en este nuevo contexto, muchos han advertido que quizá juntos, más allá de los colores, pueden aumentar el alcance de forma exponencial. Ha habido acciones solidarias de grandes primeros espadas de nuestro deporte, videollamadas en vivo entre futbolistas de primer nivel, conversaciones con voluntad de apariencia espontánea en Twitter... Porque, efectivamente, juntos llegamos más lejos.
- Seguir planificando la estrategia de contenidos. El modelo de estas acciones de comunicación debe estar muy bien trabajado. No tanto blindar al deportista, pero sí hacerle ver que los códigos han cambiado. En este contexto excepcional, una acción mal comunicada puede suponer una merma en la reputación del deportista si existe la percepción social de que se hace con afán más estético que ético. Asimismo, los consumidores cada vez están más sobreexpuestos, pero conforme ha avanzado el confinamiento ha crecido el riesgo de caer en la repetición de contenidos que no logren conectar con las audiencias, una vez superada la novedad de los primeros días. Contar

con una buena planificación de los contenidos y la flexibilidad y creatividad necesarias para seguir conectando con los fans se antojan clave para seguir manteniendo el vínculo emocional con los aficionados y la sociedad entera.

HACIA UN ESCENARIO INCIERTO, PERO LLENO DE OPORTUNIDADES

Estamos, sin duda, sumidos en una crisis que ha transformado y transformará la sociedad. El deporte no es ajeno a este cambio. Aleksander Ceferin, presidente de la UEFA, reconocía hace unas semanas en una entrevista en el diario italiano La Repubblica que *«nada volverá a ser como antes»*, en relación al futuro del fútbol profesional. El coronavirus está cambiando por completo el modo en el que deportistas y entidades se comunican con sus aficionados. Los nuevos formatos propiciados por el confinamiento marcarán la pauta del futuro *engagement* con los fans.

No sabemos con certeza cómo se organizarán los grandes torneos y las pequeñas rivalidades cuando amaine el temporal. Tampoco es fácil adivinar las implicaciones tecnológicas y organizativas en el nuevo mundo que se anuncia sin asomar. Ni siquiera tenemos claro si practicar deporte o competir seguirán teniendo el mismo significado. Sí sabemos dos cosas que, al menos, suponen un alivio. Una, que el deporte nunca perderá su naturaleza, mayor o menor, de juego y eso le garantiza sobrevivir y ser humano («juego el juego por el juego mismo», decía Sherlock Holmes). Y dos, que seguirá siendo una industria casi perfecta de generación de contenidos donde siempre habrá millones de aficionados dispuestos a interactuar con

sus deportistas, clubes y disciplinas favoritas. Comenzará entonces un nuevo partido en el que clubes, deportistas y compañías amigas del mundo del deporte tendrán que seguir desempeñando su labor con la misma pasión, ilusión y esfuerzo.

Todo un reto, sin duda, para un sector que, según el Anuario de Estadísticas Deportivas 2019 publicado por el Ministerio de Cultura y Deporte, contaba en 2018 con cerca de 35 000 empresas vinculadas al mundo del deporte, una cifra que ha aumentado más de un 50 % en 10 años. El papel de los patrocinadores en esta industria también experimentará un nuevo giro provocado por la crisis sanitaria. Las compañías que quieran seguir vinculando su presencia a formatos y contenidos tendrán que redefinir su papel: ya no bastará con mera presencia o con dar acceso a rostros y contenidos exclusivos. El modelo de consumo del deporte profesional va a experimentar cambios bruscos en muy poco tiempo: la evolución de los recintos deportivos a nuevos centros de ocio compartido en familia en torno al evento deportivo ha dado paso, de manera repentina, hacia un consumo «a distancia». La unidad familiar pasa así a convertirse en un nuevo modelo de consumo. En este sentido, el concepto de audiencias «nicho», e incluso de «comunidades» ha dado paso a un nuevo paradigma donde el desafío para empresas y creadores de contenidos reside en dar respuestas a demandas muy variopintas de audiencias con diversos intereses intergeneracionales.

Los escenarios más optimistas manejan una vuelta a las competiciones sin espectadores, al menos lo que resta de año. La pasión por presenciar un partido o una competición en directo será sustituida por la transmisión a distancia. Sin embargo, aunque no acudan

a los estadios o pabellones, los seguidores continúan demandando esa cercanía con sus equipos e ídolos, y habrá que seguir manteniendo ese vínculo pasional.

Según datos de la Encuesta de Turismo de Residentes y la Encuesta de Gasto Turístico desarrolladas por el Instituto Nacional de Estadística, el 4,1 % del total de los viajes realizados en 2018 (4,1 millones) por ocio, recreo o vacaciones de los residentes en España fueron iniciados por motivos deportivos, a los que habría que añadir las entradas de turistas internacionales efectuadas por motivos deportivos (1,5 millones en 2018, según la misma fuente). ¿Qué pasará con esos aficionados/as al deporte? ¿Es la distancia física un impedimento para perder su pasión? El nuevo escenario mundial y sus restricciones sobre los movimientos de población tendrán también su reflejo en el mundo del deporte, que deberá suplir esa emoción presencial por otros soportes que permitan experimentar sensaciones parecidas. La industria del entretenimiento y las retransmisiones deportivas cumplirán un papel esencial en este proceso. Algunas disciplinas y ligas llevan tiempo innovando en este sentido. Por ejemplo, el pasado mes de diciembre la Bundesliga realizó la primera retransmisión en formato vertical (9:16) del encuentro que enfrentó al Wolfsburg y al Werder Bremen, en respuesta a la creciente demanda de consumo desde dispositivos móviles. En la NFL también encontramos los primeros intentos por realizar retransmisiones de realidad virtual en 8K empleando 5G. En definitiva, avances también en el modo de consumir los contenidos que aspiran, en la medida de lo posible, a dotar al espectador de una experiencia lo más inmersiva posible sin moverse del sillón.

Acostumbrándonos cada vez más, en cualquier caso, a que el deporte espectáculo llevará un camino y su recorrido (una industria que se reflotará con nuevas claves) y el deporte ocio, salud, vida saludable, moda y tecnología popular, lejos de amainar, irá aumentando. No hay duda de que la gente quiere recorrer la senda de estos valores en primera persona, disfrutarlos y vivirlos en grupo. La pasión por unos colores seguirá, el VAR nos hará discutir y celebraremos el título de nuestro equipo con pasión, pero seguramente eso llegará después de haber disputado tu propio partido esa misma mañana o haber participado en la carrera popular de tu barrio, pueblo o ciudad. Queremos ver, admirar y emocionarnos, pero también participar del show y ahí se abre todo un universo para la industria del deporte. Y en ese escenario todos debemos y podemos aportar. ¡Manos a la obra!

Empresas familiares: Punto de inflexión y salida de la crisis de COVID-19 (20/05/2020)

Mar Galtés

Directora de LLYC Barcelona

Paco Hevia

Director Senior del área de Comunicación Corporativa de LLYC

Las empresas familiares son cruciales para la economía, y no solo porque representan más del 90 % de todas las empresas a nivel global y proporcionan del 70 % de los empleos en el sector privado, junto con una parte muy considerable de la riqueza producida en las áreas tan diversos como la industria, turismo, agricultura, banca, calzado, construcción, energía, ingeniería, salud, tecnología, textiles o el transporte. Su importancia va más allá de las cifras, y es independiente del tamaño de cada empresa, que puede ser micro o multinacional: la vocación de largo plazo y la fidelidad hacia sus *stakeholders*, ya sean clientes, proveedores o empleados, convierten a las empresas

familiares en un motor de desarrollo social, que contribuyen decisivamente a fomentar una cultura de emprendimiento, responsabilidad, sostenibilidad y cada vez más, igualdad, en los negocios. Sin embargo, viven en una paradoja: su cultura de comunicación y la atención que reciben están, como regla general, lejos de acompañar el papel que juegan en la vida de todos los europeos.

La crisis de COVID-19 nos ha situado como sociedad en un momento de máxima incertidumbre ante el futuro. Un momento en el que nos faltan respuestas y certezas y en el que va a ser determinante el liderazgo del legado ante los grandes cambios que sin duda afrontaremos.

ENCONTRAR UN PROPÓSITO Y COMPARTIRLO: DEL LIDERAZGO A LA NARRATIVA

La transformación digital ha traído cambios indelebles al mundo de la comunicación: los medios, los canales y los formatos se han transformado; hay un nuevo paradigma que define las reglas del juego. Es crucial que las empresas usen su voz y que lideren la conversación sobre sí mismas y sobre los temas que son estratégicos para sus negocios. Si no lo hacen, otros lo harán en su lugar.

En un contexto marcado por fenómenos como la infoxicación —que dificulta que las personas distingan lo que es valioso de lo que no es—, la personalización —un enorme poder del individuo y una capacidad relevante de influencia— y la hipertransparencia —el poder de las fuerzas individuales empresas para comportarse de manera ética, abierta y transparente—, para reclamar, para comunicarse, su papel en la

sociedad es esencial para generar confianza, proteger la reputación de la empresa y seguir siendo competitivos.

Los líderes tienen un papel destacado en este cambio: es importante que cada organización reflexione sobre su legado y la razón que hay detrás de su empresa. Muchas compañías dicen lo que hacen, algunas explican cómo lo hacen, pero muy pocas explican para qué lo hacen.

La forma en que se hace esta explicación, la historia que se cuenta, también es central. La narrativa de una empresa no está diseñada para vender un producto o para realizar una campaña anual, por poderosa e importante que pueda ser esa campaña. Se basa en el propósito y las creencias compartidas de la compañía y está indisolublemente vinculado a su estrategia a largo plazo.

Las empresas familiares pueden ser una voz para el capitalismo humanista, consciente o cualquier evolución del concepto del capitalismo que sea capaz de implementar ese reclamado cambio de paradigma que surge desde el mismo corazón del sistema empresarial. Un movimiento honesto desde las empresas, empresarios y directivos, que pone en valor una gestión más moderna, eficiente, rentable, responsable y sostenible, y que quiere dar respuesta a una sociedad que reclama un nuevo liderazgo social.

Las empresas familiares tienen un pasado pero eso no significa que vivan ancladas en él: la apuesta a largo plazo las hace innovadoras por definición, pero no siempre se transmite así. Las *startups* y algunas grandes corporaciones se han apropiado del relato de la innovación. Las nuevas empresas, las *startups*, se han ganado un puesto en el imaginario colectivo a base de épica de emprendedores. Pero las empresas

familiares también tienen mucho que decir en esta conversación. ¿Quién mejor que las empresas familiares para transmitir la épica emprendedora? Y ahora, la audiencia, la sociedad, estará más dispuesta que nunca a escucharlas.

RESPUESTA A LOS DESAFÍOS INTERNOS

La comunicación también se afirma como determinante en la gestión de los grandes desafíos internos que enfrentan las empresas familiares, desde el ejercicio del liderazgo hasta el proceso de sucesión, que comienza con la participación y preparación de las generaciones futuras, o la profesionalización con gestores externos.

En las empresas familiares no siempre son evidentes los organigramas oficiales, pero sí los liderazgos: es clave ejercerlos con transparencia tanto como comunicarlos con las herramientas adecuadas.

Centrar el foco en la empresa y desarrollar una estrategia propia potenciando sus valores y su propósito es una manera de alejar los riesgos que tanto preocupan a la empresa familiar cuando concierne a su protagonismo personal, máxime en los casos en que incluso el apellido familiar es la marca corporativa. Una buena comunicación es el mejor escudo protector ante posibles riesgos y amenazas de crisis.

Aquí, el Consejero Delegado desempeña un papel fundamental: su objetivo final es hacer que todas las partes interesadas se vinculen con el propósito, además de comprender la narrativa, y que tanto los órganos de gobierno como los de gestión tengan la misma hoja de ruta y caminen al mismo ritmo hacia su cumplimiento.

Es responsabilidad de la propiedad de una empresa definir y transmitir el modelo de empresa que quieren

y van a implementar. El Consejo, como representación de los intereses de los *stakeholders* debe imbuirse en él y ser capaz de garantizar que en la gestión del día a día la compañía es capaz de respetarlo y hacerlo llegar a todos los colectivos que la empresa familiar necesita para operar.

Tener sistemas de gestión de *stakeholders*, en el que la prioridad de saber transmitirles el modelo de empresa, el legado y el propósito como modelo integrador de los intereses de todos, es esencial. Para ello es importante que la familia empresaria que suele haber detrás de la empresa familiar comparta una misma visión de ella.

Las dificultades de la empresa familiar suelen empezar por las divergencias sobre el para qué y el por qué existe la propia empresa, y las discrepancias sobre el propio propósito vital de los miembros de la familia con el de la empresa familiar.

Es un gran desafío alinear los intereses personales con los familiares, y estos con los empresariales, y esta dificultad se multiplica cuando la empresa familiar pasa a segunda o siguientes generaciones y se empieza a integrar familiares «políticos» al ecosistema.

Una de las claves para minimizar este riesgo es mantener la visión de legado e invertir tiempo y dinero en formar y fomentar el espíritu empresarial y la cultura emprendedora entre los miembros de la familia.

Son muchos los casos en los que el enfoque de la generación que en ese momento gobierna una empresa familiar, es formar a las siguientes en las habilidades de gestión, de dirección, dejando relegadas aquellas que tienen que ver con el gobierno y el liderazgo de la familia empresaria.

La realidad nos ha demostrado una y otra vez que buenos gestores, mejores de lo que cualquier miembro de la familia empresaria podría llegar a ser nunca, los hay en el mercado laboral y se pueden integrar con éxito en la gestión del día a día de la empresa y obtener excelentes resultados. Pero también nos han demostrado que las funciones que no son delegables, o externalizables en la empresa familiar, son las de gestionar la propia familia, formar a sus miembros como gobernadores de las empresas familiares que emanan de ellas y fomentar el espíritu empresarial y emprendedor de sus miembros.

Esta es la última frontera, es la diferencia entre personas, y el hecho de ser miembro de una familia empresaria te da, te forma, te hace convivir con los principios del legado, de la actividad empresarial y la creación de valor a la sociedad más allá del ganar dinero para uno mismo. Esto no se aprende todo lo que nos gustaría en las escuelas de negocio, centradas históricamente en las habilidades de gestión. Esta escuela de empresarios es la familia empresaria y es su gran ventaja competitiva respecto a los demás modelos de desarrollo empresarial.

Crear escuelas de empresarios en el seno de las familias empresarias ayudaría a dos cosas, seguir creando empresas, y evitar la lucha por el poder sobre las empresas que ya existen. Formarles para que sean empresarios y no gestores de empresas es la gran diferencia, y este foco solo se puede dar en la familia empresaria.

LIDERAR AL EQUIPO DE GESTIÓN

Una vez que hemos sido capaces de alinear a los propietarios y a sus representantes en el Consejo

de Administración, surge un nuevo reto, ¿cómo nos rodeamos de profesionales que compartan la visión de la empresa familiar y cómo logramos que lo transmitan a la organización?

La profesionalización de los equipos de gestión es una tendencia lógica para lograr evitar la endogamia de la familia empresaria, enriquecer los enfoques y adquirir nuevas habilidades y conocimientos, pero tiene un reto de integración de los profesionales en la cultura de la empresa familiar.

Este reto no es sencillo ya que estos profesionales generalmente han desarrollado una carrera sobre paradigmas empresariales basados en el rendimiento y la obtención de valor a corto plazo, no en la creación del valor a largo plazo, y mucho menos en la creación y gestión del legado.

Es por ello que pasa a ser clave para la exitosa integración en el modelo de la empresa familiar que se dedique tiempo a explicar las diferencias del modelo y que se asuma con humildad que hay que iniciar un proceso de desaprendizaje, un tiempo en el que el directivo debe enfrentar sus creencias contra las de la empresa familiar y gestionar el cambio que supone para él.

Muchos de los fracasos de excelentes directivos de empresas cotizadas y multinacionales que se integran en empresa familiares, se producen por las diferencias de ambos modelos y el cambio de prioridades y maneras de hacer que esto produce.

Gestionar el cambio pasa a ser una tarea clave en estos procesos de integración. Hay que saber de qué punto se parte, dónde se quiere ir, y marcar una hora de ruta para llegar a la meta. No es sencillo, ya que desaprender siempre es doloroso y complejo, pero se debe

reflexionar sobre ello si se quiere facilitar la integración de este tipo de profesionales en la empresa familiar.

SOCIALIZAR EL CONCEPTO DE LEGADO

Para resaltar el valor de los atributos diferenciadores de la empresa familiar, como el propósito, la misión y su reflejo en la cultura interna, alentar la participación de los empleados y crear participación con ellos, contribuye a generar un sentimiento —y orgullo— de pertenencia, impactando la capacidad de atraer y retener talento, sin importar el tamaño del negocio. La lógica se aplica a la relación con todos los interesados.

La empresa familiar aspira a tener una operativa perfecta para demostrar su excelencia. Pero se olvida de que para construir la reputación no basta con hacerlo bien: también hay que explicarlo. Y para ser creíble, hay que tener esa narrativa y el contexto y los prescriptores: construir el relato permite liderar la conversación.

La crisis provocada por la COVID-19 nos obligará a replantear cuestiones como la localización, la sostenibilidad, y la seguridad de la producción y de los productos que consumimos. Y en este nuevo contexto, la confianza que nos aporta el legado de la empresa familiar será un valor determinante también de cara a los consumidores. Ponerlo en valor, ejercerlo y también explicarlo nos dará una ventaja competitiva en el mercado, necesitado de valores y productos sólidos y próximos y confiables.

CUIDAR EL DÍA A DÍA

Una vez que hemos solventado los desafíos del ámbito de gobierno de la familia empresaria, y hemos resuelto

las preguntas clave sobre estrategia de familia y alineado a sus miembros estaremos preparados para dar los siguientes pasos.

Una vez que el gobierno de la empresa familiar ha revisado la estrategia, el modelo de negocio y los equipos necesarios para desarrollarlo, podremos pasar a dedicar tiempo a la gestión.

Cuando entremos en la gestión, habrá que tomar decisiones duras. Hemos pasado recientemente la última de las grandes crisis económicas y esto nos ayudó a afinar las propuestas de valor y las organizaciones para ser más eficientes, competitivas y ágiles.

Ante esta nueva etapa de convulsión, estamos mejor preparados que en 2008, generalmente nos ha sorprendido con menos deuda, diversificados tanto en productos, como en canales de venta o mercados, con los equipos más ajustados y con una cultura de reto permanente más desarrollada.

Aún así, será bueno que recordemos los fundamentales y cuidemos de la caja para evitar problemas de tesorería, busquemos fortalecer nuestra financiación para pasar el desierto que afrontamos y que analicemos toda la cadena de valor de nuestro modelo de empresa para eliminar todo aquello que no aporte valor y está lastrando nuestro día a día. Habrá que tomar decisiones difíciles a corto plazo para ganarnos el futuro, pero esa siempre ha sido una de las características de la empresa familiar, mirar al futuro y luchar por él.

5

La industria farmacéutica, ante un momento clave para su futuro

El Confidencial
(27/04/2020)

María Cura

Socia y Directora General de LLYC en Barcelona

Georgina Rosell

Directora Senior de LLYC en Barcelona

Es innegable que el sector farma se encuentra ante una oportunidad única para una industria que no siempre se percibe como un actor insustituible y de confianza. La pandemia mundial provocada por el COVID-19 marcará un antes y un después en la importancia que como sociedad damos al cuidado y la innovación en materia de salud, así como en el reconocimiento a la labor de los profesionales del sector. Este nuevo contexto nos ha puesto frente a una situación de gran

excepcionalidad, mostrándonos a golpe de realidad la importancia de contar con un sector socio sanitario estructurado y dotado de recursos. Asimismo, pese a adentrarnos en uno de los episodios más difíciles que hemos vivido en los últimos tiempos, es innegable que esta situación nos ha ofrecido la mejor versión de los profesionales de la salud, convertidos en héroes de una crisis de salud pública sin precedentes.

El sector salud y la industria farmacéutica se encuentran ante un momento clave para su futuro. Por ello, es fundamental que la industria tome consciencia de los retos que se le presentan si quiere consolidar su rol como desarrolladora de medicamentos en pro de la salud y la vida. Solo así, podrá dar una respuesta satisfactoria a la confianza que la opinión pública ha depositado en ella, como actor esencial para frenar la expansión del virus y prevenir futuros contagios.

Podemos englobar los retos que plantea la pandemia por COVID-19 en cinco desafíos a los que deberá enfrentarse la industria si quiere encaminar de una forma correcta sus estrategias de futuro y lograr objetivos. El primer reto, tiene como protagonista un factor que juega desde los inicios en su contra: su reputación. La situación actual se posiciona como una oportunidad inmejorable para que la industria dé un vuelco a su reputación y deje de ser percibida como una simple generadora de productos terapéuticos para pasar a ser concebida como una proveedora de salud, con una contribución excepcional en términos económicos, sociales y de innovación. Es fundamental apostar por la transparencia y poner en valor el papel esencial que juega la industria en el sistema de salud y su responsabilidad directa en el incremento de la esperanza de vida de las personas.

6

Interconectados, más que nunca

Expansión

(29/04/2020)

Coco Medina

Directora Senior del área Digital de LLYC en México

La crisis ha afectado a procesos de producción de muchas industrias y ha impactado enormemente los patrones de consumo de la gente, señala Coco Medina.

Estamos ante una situación sin precedentes, frente a una crisis de salud que ha generado muchas otras: de política, seguridad, económicas, culturales y hasta emocionales; basta preguntar a los equipos de RRHH de las empresas cómo están llevando el tema.

Una crisis que como nunca ha afectado procesos de producción de muchas industrias y que ha impactado enormemente los patrones de consumo de la gente.

Una situación que no se había visto en la historia moderna y que no es exclusiva de un país, una región

o un continente, sino que pasa a través del mundo y que nos impacta a todos.

Con esta situación, vemos cómo se refuerza el concepto de que todos estamos interconectados, es decir, que estamos mucho más conectados de lo que creemos; y no solo como países a nivel comercial o político, sino también como personas y por eso, algo que pasó en un mercado de Wuhan, tiene repercusiones, por ejemplo, en las costas de Oaxaca.

Cuando escuchamos los distintos análisis de la situación actual con el COVID-19, por un lado, algunos pensadores contemporáneos apuestan a que el mundo va a cambiar por completo: que una vez que pase la pandemia el mundo va a ser otro y vamos a replantear la economía de una manera diferente; sin embargo, en el lado opuesto está una idea que me parece más congruente con el momento.

Se trata de la idea de la «aceleración de la historia», que no es más que la adopción exponencial de las tendencias y procesos que ya venían sucediendo en los últimos años. Por ejemplo, la dependencia de la conectividad digital para casi cualquier actividad de la vida moderna, de la manera como nos comunicamos e incluso de la forma en como nos expresamos.

Qué aventajados y aliviados se deben sentir aquellos CEOs cuyas empresas tienen ya un camino recorrido en o hacia la transformación digital; con ecosistemas digitales robustos y propuestas de valor acordes al nuevo consumidor, ese que se siente ya cómodo con jugadores como Amazon, por ejemplo.

LLYC

Sobre LLYC

LLYC es una Firma global de consultoría de comunicación y asuntos públicos, que ayuda a sus clientes a la toma de decisiones estratégicas de forma proactiva, con la creatividad y experiencia necesarios, y a su ejecución minimizando los riesgos, aprovechando las oportunidades y siempre considerando el impacto reputacional. En un contexto disruptivo e incierto, LLYC contribuye a que sus clientes alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión a largo plazo, para defender su licencia social para operar y aumentar su prestigio.

En la actualidad, LLYC tiene 16 oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Río de Janeiro), Colombia, Chile, Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre las compañías de comunicación más importantes del mundo. Es la número 44 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2020 de PRWeek y ocupa el puesto 48 del Ranking Global 2020 elaborado por PRovoke.

Sobre IDEAS LLYC

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.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

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

Nazaret Izquierdo
Directora Global de Talento
nizquierdo@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@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

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 Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal

Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira

Socia y Directora Ejecutiva de Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Paco Hevia

Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra

Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@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

Erich de la Fuente

Socio y Chairman US
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Carlos Correcha-Price

CEO
ccorrecha@llorenteycuenca.com

Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Emigdio Rojas

Director Ejecutivo
erojas@llorenteycuenca.com

Claudia Gioia

SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue

Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu

Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorentycuenca.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@llorentycuenca.com

Ciudad de México

Rogelio Blanco

Director General
rblanco@llorentycuenca.com

Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorentycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412

Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez

Director General
mdominguez@llorentycuenca.com

Sortis Business Tower

Piso 9, Calle 57
Obarrio - 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

Luis Miguel Peña

Socio y Director General Regional
Impena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve

Socia y Directora General
mesteve@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

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Rio de Janeiro

Daniele Lua

Directora Ejecutiva

dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26

Estúdios 244 e 246 - Glória

Rio de Janeiro - RJ

Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila

Director General

mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8

C1043AAP

Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Marcos Sepúlveda

Director General

msepulveda@llorenteycuenca.com

Francisco Aylwin

Presidente

faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801

Las Condes

Tel. +56 22 207 32 00

PRESENCIA EN LA RED

Web corporativa

www.llorenteycuenca.com

IDEAS LLYC

<https://ideas.llorenteycuenca.com/>

Revista UNO

www.revista-uno.com

www.uno-magazine.com

www.revista-uno.com.br

Fundación LLYC

www.fundacionllyc.org

LinkedIn

www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

Twitter

@LlorenteyCuenca

Instagram

@llorenteycuenca

Facebook

www.facebook.com/llorenteycuenca

YouTube

www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA

Este libro se terminó de editar en Madrid,
en julio de 2020.

