

# NEW NORMAL

SERIE  
DESAFÍOS

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



**S E R I E**  
**DESAFÍOS**



**DESAFÍO:  
NEW NORMAL**

**IDEAS LLYC**  
EXPLORAR. INSPIRAR.

El libro *New Normal* ha sido realizado por la Dirección General Corporativa de LLYC. Este libro es el quinto de la serie *Desafíos*, que ha cubierto las siguientes temáticas: *Ciudadanía*, *Transparencia Radical*, *Disrupción*, *COVID-19* y *New Normal*. La serie *Desafíos* es una iniciativa de IDEAS LLYC en la que se recopilan los artículos publicados en IDEAS LLYC y en medios por directivos de la firma en los 13 países donde opera.

Edición no venal

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

IDEAS LLYC, enero de 2021

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid (España)

Dirección y coordinación: Equipo IDEAS LLYC  
(Cristina Ysasi-Ysasmendi, Marcela de la  
Peña, Urien Riveiro y Angela Mateos)  
Edición: Punto de Vista Editores  
[puntodevistaeditores.com](http://puntodevistaeditores.com)  
Diseño: Joaquín Gallego

Para mejorar la lectura de este PDF se han retirado las páginas en blanco, pero hemos mantenido la numeración original para que coincida con la edición impresa.

# Contenido

## **PRÓLOGO**

|              |    |
|--------------|----|
| New Normal   | 13 |
| FÁTIMA BAÑEZ |    |

## **NUEVO LIDERAZGO: MARCAS Y PERSONAS**

|   |    |
|---|----|
| 1. El liderazgo cambia de modelo  | 21 |
| <i>El Mundo</i>   |    |
| JOSÉ ANTONIO LLORENTE   |    |
| 2. Activismo de marca o corporativo: en qué consiste, por qué te interesa y cómo puedes aplicarlo   | 25 |
| IVÁN PINO   |    |
| 3. Desafíos del Chief Marketing Officer (CMO)   | 35 |
| DAVID GONZÁLEZ NATAL, MARLENE GASPAS, HUGO VALDEZ PADILLA, DANIEL VECINO, IBAN CAMPO, JON PÉREZ URBELZ, DANIELA AUGUSTO, ALEJANDRO MARTÍNEZ, MARCOS SEPÚLVEDA, CARLOS LLANOS, ALEJANDRA ALJURE Y GUILLERMO TEJADA |    |
| 4. Responsabilidad social frente a la COVID-19.<br>Retos de las empresas para ayudar a combatir la pandemia   | 51 |
| JUAN CARLOS GOZZER Y ADELIA CHAGAS  |    |
| 5. La era pos-COVID-19: la relación talento-empresa en la Nueva Normalidad  | 59 |
| MARÍA OBISPO Y LUISA GARCÍA   |    |
| 6. La reputación como pilar de transformación corporativa   | 73 |
| CLEBER MARTINS  |    |

|  |     |
|--|-----|
| 7. Ser un directivo digitalmente activo  | 81  |
| <i>El Día</i>  |     |
| IBAN CAMPO   |     |
| 8. Un nuevo paradigma de liderazgo: el CEO activista   | 85  |
| JUAN CARDONA SORIANO Y ALMUDENA ALONSO   |     |
| 9. Abrazando la Nueva Normalidad   | 95  |
| <i>Forbes</i>  |     |
| MARIANO VILA Y ANAHÍ RAIMONDI  |     |
| 10. El éxito de la Nueva Normalidad  | 99  |
| <i>Ekos</i>  |     |
| CARLOS LLANOS  |     |
| <b>NUEVA NORMALIDAD, NUEVAS TENDENCIAS</b>   |     |
| 1. Efecto COVID-19: los territorios de conversación de la Nueva Normalidad   | 105 |
| DAVID GONZÁLEZ NATAL, CARMEN MUÑOZ JODAR, DANIEL FERNÁNDEZ TREJO,<br>GUILLERMO LECUMBERRI, MIGUEL LUCAS Y CARLOS RUIZ MATEOS |     |
| 2. Del relacionamiento a distancia al éxito: las claves  | 125 |
| ADOLFO CORUJO Y JOSÉ LUIS RODRIGUEZ  |     |
| 3. ¿Y tú con quién estás?  | 137 |
| <i>El Mundo</i>  |     |
| ARTURO PINEDO  |     |
| 4. Los líderes alentadores   | 143 |
| <i>Ethic</i>   |     |
| JOSÉ ANTONIO LLORENTE  |     |
| 5. Vacunas y antivacunas, el reto de una comunicación transparente   | 147 |
| ALEJANDRO ROMERO Y JAVIER MARÍN  |     |
| 6. Colaboración público-privada en tiempos de COVID-19:<br>una visión de Región Andina                                       | 161 |
| LUZ ANGELA SÁNCHEZ, PAOLA FUNE Y JUAN RIVADENEIRA  |     |
| 7. La revolución del bienestar: del <i>wellness</i> al <i>wellbeing</i>  | 175 |
| CARLOS CORRECHA-PRICE Y DAVID GONZÁLEZ NATAL   |     |
| 8. Cómo está cambiando nuestro mundo la creatividad en la comunicación   | 185 |
| TIAGO VIDAL Y MARLENE GASPAR   |     |



|   |     |
|---|-----|
| 9. Mercadeo y comunicación en tiempos de la COVID-19  | 199 |
| <i>Valora</i>   |     |
| ALEJANDRA ALJURE  |     |
| 10. Turning point   | 203 |
| <i>El Comercio</i>  |     |
| LUIS MIGUEL PEÑA  |     |
| <b>SECTORES ANTE LA NUEVA REALIDAD</b>  |     |
| 1. Convirtamos las oportunidades en éxitos  | 209 |
| <i>ABC</i>  |     |
| JOAN NAVARRO Y JOSÉ LUIS AYLLÓN   |     |
| 2. COVID-19: aprendizajes para el turismo   | 213 |
| JAVIER ROSADO Y ANEL HERNÁNDEZ  |     |
| 3. El nuevo paradigma de la industria farmacéutica:<br>retos e innovación en la era pos-COVID-19    | 223 |
| MARÍA CURA Y GINA ROSELL  |     |
| 4. Las farmacéuticas: un sector demonizado  | 235 |
| <i>La Vanguardia</i>  |     |
| GEORGINA ROSELL   |     |
| 5. Cuando reestructurarse es la mejor (o única) opción  | 237 |
| VICENTE ESTRADA, LUIS GUERRICAGOITIA Y JORGE LÓPEZ ZAFRA  |     |
| 6. Los nuevos pilares de la comunicación en infraestructuras  | 247 |
| CLEBER MARTINS Y AGNALDO BRITO  |     |
| 7. La receta del éxito  | 255 |
| <i>Cinco Días</i>   |     |
| FERNANDO MORALEDA   |     |
| 8. El sector de la alimentación: seis palancas<br>para reforzar su estrategia y comunicación        | 259 |
| NIEVES ALVAREZ Y MARTA FERNÁNDEZ FOLGUEIRA  |     |
| 9. Fortalecimiento del relato comunicacional<br>de la industria minera con sus comunidades aledañas | 269 |
| MARCOS SEPÚLVEDA  |     |
| <b>LA NUEVA POLÍTICA: ELECCIONES EE.UU.</b>   |     |
| 1. Trump vs Biden (I): ¿son tan diferentes sus webs de campaña?                                     | 277 |
| ALEJANDRO DOMÍNGUEZ   |     |

|   |     |
|---|-----|
| 2. Voces hispanas en las elecciones 2020 de EE.UU                 | 291 |
| CARLOS CORRECHA-PRICE Y KHY LABRI                                 |     |
| 3. Trump vs Biden (II): los mensajes políticos clave              | 301 |
| ROGER MONTAÑOLA Y XAVIER SALVATELLA                               |     |
| 4. Principales retos del próximo presidente de los Estados Unidos | 309 |
| CARLOS CORRECHA-PRICE, PABLO PARDO Y KHY LABRI                    |     |
| 5. ¿Por qué creo que ganará Biden?                                | 319 |
| <i>elDiario.es</i>  |     |
| JOSÉ ANTONIO LLORENTE   |     |
| <b>EPÍLOGO</b>  |     |
| Cartografía de lo posible   | 325 |
| PABLO BLÁZQUEZ  |     |
| <b>LLYC</b>   |     |
| Sobre LLYC  | 331 |
| Sobre IDEAS LLYC y la Serie Desafíos                              | 333 |
| Organización  | 335 |

# PRÓLOGO



## **New Normal**

**Fátima Báñez**

Presidenta Fundación CEOE  
Exministra de Empleo y Seguridad del Gobierno de España

La crisis sanitaria que hemos vivido nos ha enseñado que las mejoras fórmulas, aquellas con mayor poder de transformación e impacto, son aquellas sustentadas en la suma de esfuerzos. El éxito es siempre colaborativo.

En este sentido, desde la Fundación de CEOE, se han puesto en marcha algunas iniciativas desde el comienzo de la pandemia para coordinar un paso al frente de las empresas, en favor del bien común. Primero a través del Programa «Empresas que Ayudan» y ahora con un potente instrumento de colaboración público-privada destinado a sumar esfuerzos para proteger la salud y la economía frente a la crisis del coronavirus: El Plan Sumamos.

Por su parte, la firma LLYC, publicaba en julio de 2020, una compilación de artículos en torno al COVID-19

dentro de la Serie Desafíos. En esta publicación se analizaba la pandemia desde el punto de vista de la comunicación. Se reflexionaba, entonces, sobre la necesidad de comunicarse en un entorno tremendamente disruptivo, caracterizado por la incertidumbre.

Aún quedan demasiados aspectos que no podemos entender ni explicar. Pero, definitivamente, sí somos conscientes de que, en esta ocasión, la cosa nos toca de lleno, a todos los países del planeta. La actual crisis global no tiene lugar a miles de kilómetros, ni podemos posponer la cuestión. Nos está pasando a nosotros y nos pasa ahora. Así que, las circunstancias exigen agudizar el ingenio, escuchar y observar con atención y plantearnos soluciones, más rápido que nunca.

Si bien, la publicación de julio servía para iniciar un acercamiento intelectual a la cuestión, el proceso de aprendizaje aún está en marcha. Aunque, claro, algunas cosas hemos aprendido. En ese camino por entender, nos encontramos con una ciudadanía disciplinada, solidaria y resiliente. Fuimos testigos de cómo, los españoles, respondieron desde el inicio de la crisis sanitaria con responsabilidad, respetando las reglas del confinamiento, trabajando desde casa o en primera línea, como los trabajadores de las actividades esenciales, especialmente los sanitarios. Aprendimos, que las gentes preferíamos líderes sencillos y auténticos, que valorábamos más la cercanía del buen vecino, que los números sin alma o los enfoques viscerales. Se hizo patente la importancia de gestionar la información, anticiparse y escuchar. El arte de los directivos de navegar la tormenta y convertir las amenazas en oportunidades, se convirtió en una necesidad para sobrevivir.

También las empresas comprendimos que era un tiempo de cuidar, más que nunca, a las personas, ya fuera luchando por el mantenimiento del empleo o reorientando líneas de producción para fabricar respiradores, pantallas o mascarillas y multitud de otros suministros y servicios. Esta crisis tuvo la virtualidad de mostrar, una vez más, el rostro social de las empresas. Descubrimos que, en definitiva, ese aprendizaje que estábamos haciendo como ciudadanos era, igualmente, útil para las empresas y las marcas, en sus relaciones internas y externas, con sus clientes, proveedores y trabajadores. Los estudios nos mostraban la necesidad de conectar, a través de la consistencia de los principios y el propósito que debe orientar la acción de los operadores económicos.

Todas estas reflexiones fueron recogidas por LLYC hace seis meses. Ahora llega una nueva publicación: *New Normal*.

El primer elemento destacable es que seguimos aprendiendo. Tal vez, sea esa la primera coordenada, asumir el aprendizaje permanente de un proceso de cambio de enorme calado. Asumir que, esta vez, no nos enfrentamos simplemente a una serie de cambios, sino que debemos abrazarlos. No basta con resistir, hay que asumirlos, crecer con ellos.

Empresas, marcas y negocios deben saber qué hay de nuevo en el horizonte, qué es nuevo y cuánto bagaje nos servirá en adelante. Por un lado, ha cambiado la conversación, el territorio en la que esta tiene lugar. Ha cambiado la perspectiva de la gestión del talento, los anclajes de la reputación, las necesidades tecnológicas se han vuelto acuciantes. Pero a este viaje no llegamos desprovistos de recursos. Nos acompañan

valores preexistentes en las empresas, los valores empresariales de esfuerzo, colaboración, capacidad de adaptación, resiliencia y compromiso.

A estos valores esenciales, se le suman otros. El presidente de LLYC nos habla de un nuevo modelo de liderazgo. Nos habla del surgimiento de un líder responsable, asertivo, idealista, con una excelente gestión de las emociones y gran capacidad de agregación. Los líderes del futuro actúan con un propósito, se comprometen, dejan las declaraciones retóricas y hacen, dejan las moquetas y pisan el terreno, por decirlo coloquialmente. Hacen y cuentan lo que hacen y sus historias conectan, de forma auténtica.

La serie de artículos nos sumerge en otros conceptos que toman fuerza: activismo corporativo, nuevo *marketing* de influencia o relacionamiento a distancia. La Nueva Normalidad es una nueva forma de hacer, vivir, consumir, relacionarse o vender. Una realidad marcada por la COVID, pero que podría convertirse en un proceso irreversible.

En definitiva, los resultados de los análisis de *big data* realizados por LLYC, nos adelantan la irrupción de nuevos paradigmas, que la pandemia no ha hecho más que acelerar. Todo ello, según nos cuenta el libro, en medio del ruido, la desinformación o la presión de planteamientos binarios, así como nuevas formas de intransigencia ligadas a lo políticamente correcto. La comunicación, en este estado de cosas, se vuelve un elemento vital y complejo para las sociedades modernas y para todos los operadores económicos.

En este mar cambiante y turbulento, todas las pistas son bienvenidas. El futuro parece haberse desdibujado y necesitamos, más que nunca, una brújula para continuar navegando y encontrando nuestro lugar, en un



mundo, que parece mutar sin remedio. Y esto aplica tanto, para quienes operan en mercados tradicionales, como en los mercados emergentes.

*The New Normal* es el escenario, un escenario que varía según los sectores y en el que debemos anticipar cuestiones vitales para áreas como el turismo o la industria farmacéutica. Cuestiones todas, que este libro desgrana, para que seamos capaces de movilizar ideas y recursos de la manera más inteligente y rápida posible.

Como apuntaba mi amigo y hoy directivo de esta casa, José Luis Ayllón, en el artículo que firma en *ABC* junto a Joan Navarro, «no nos limitemos a desempolvar los viejos proyectos de siempre, sino aquellos que nos ayuden a transformar los esquemas clásicos de la economía española».

Desde la Fundación CEOE ya ha comenzado esta aventura transformadora, sumando desde la colaboración público-privada en el marco del Plan Sumamos. Vosotros sumáis ideas.

Felicito por ello a todo el equipo de LLYC por este libro, agradeciendo, de corazón, la oportunidad, de expresarme en su prólogo. Es importante sumar esfuerzos, sumar ideas y experiencias, para aprender cada día a enfrentar los nuevos desafíos y recuperar la confianza de ciudadanos y consumidores, con el foco siempre puesto en el bienestar presente y futuro de todos.



**NUEVO LIDERAZGO:  
MARCAS Y PERSONAS**



1

## **El liderazgo cambia de modelo**

***El Mundo***

(18/09/2020)

**José Antonio Llorente**

Socio Fundador y Presidente de LLYC

La historia está repleta de puntos de inflexión que actúan como catalizadores capaces de modificar la mentalidad, las convenciones, los miedos, las esperanzas y las dinámicas del conjunto de la sociedad. Desde el primer momento estuvo claro que la COVID-19 iba a figurar en ese listado. Con una primera consecuencia directa e inmediata: en tan solo medio año se ha consolidado una exigencia de nuevos modelos de liderazgo. Estamos ante un cambio de paradigma que nos obligará a formular un nuevo contrato social y traerá novedades a medio y largo plazo.

En LLYC acabamos de dar a conocer los resultados de «Future Leaders», un estudio basado en técnicas de procesamiento lingüístico e inteligencia artificial sobre

contenidos y discursos empleados en las redes sociales tanto por líderes actuales como por una selección de 120 jóvenes menores de 30 años que ya han despuntado por su liderazgo. Analizamos más de veinte mil de sus tuits, post y discursos en redes sociales. Segmentamos, clasificamos y ponderamos más de un millón de palabras. Tanto por presencia multinacional como por densidad cuantitativa y cualitativa del análisis, estamos ante un estudio que sorprende por la claridad e intensidad con que se marcan diferencias entre los dos grupos.

El estudio corrobora que los líderes actuales son personas con una gran resiliencia emocional y que se manejan en el mundo de las ideas y la innovación. Por su parte, los nuevos líderes son responsables y trabajadores, con un gran sentido del deber, apertura de mente y con tendencia a enarbolar ideales abstractos. Al mismo tiempo, son asertivos, amables, cooperantes y respetuosos del bienestar de los demás.

Con todo, la principal diferencia tiene que ver con la gestión emocional, más oculta en el liderazgo tradicional. Los líderes que vienen no comparten ese modelo. Creen que integrar y gestionar emociones supone una parte sustancial y positiva del liderazgo; esa emotividad acrecienta su sentido de pertenencia a la comunidad, el alcance social de sus decisiones y el respeto al individuo y al hábitat como principios de actuación. En ellos el pensamiento colectivo prevalece sobre lo individual. Son innovadores, pero más idealistas.

Los futuros líderes están mejor situados a la hora de interactuar en el eje entre lo individual y lo comunitario. Son más participativos, menos jerárquicos y

están más interesados en la tecnología. Relativizan más: mientras que «verdad» es el octavo sustantivo más usado entre los líderes actuales, para los líderes futuros tan solo es el cuadragésimo segundo.

En general, los mayores parecen más fríos y se circunscriben a campos semánticos más profesionalizados y técnicos. Especialmente relevante resulta que las menciones de estructuras sociales básicas como educación o salud sean mucho más frecuentes entre los jóvenes. Con los verbos ocurre algo parecido. Los líderes futuros utilizan verbos que denotan interacción. Hablan con frecuencia de ayudar, compartir, sentir o participar. En cambio, los líderes actuales utilizan verbos que resultan utilitarios, jerárquicos y, si se quiere, dominantes; como permitir, ganar, utilizar, pagar, significar o parecer.

Es difícil determinar hasta qué punto la COVID-19 ha acelerado estos cambios de percepción y mentalidad en torno al liderazgo. En cualquier caso, la diferencia generacional está tan marcada que estamos ante el comienzo de una auténtica revolución del comportamiento que se va a exigir a los líderes. El tiempo de jerarquías, adhesiones y unanimidades pasó. Vamos hacia un liderazgo más emocional, participativo y eficiente. Buscamos líderes más empáticos, y comprometidos de lo que hasta ahora venía siendo habitual. Así que las empresas que apliquen esos nuevos modelos de liderazgo tendrán buena parte del éxito garantizado de antemano.





## 2

# **Activismo de marca o corporativo: en qué consiste, por qué te interesa y cómo puedes aplicarlo**

(15/10/2020)

**Iván Pino**

Socio y Director Senior Global del área Digital de LLYC

¿Cómo fortalecemos el valor de la marca cuando la sociedad demanda el máximo compromiso cívico y ético a la empresa? Durante la crisis del coronavirus, la mayoría de las empresas y marcas se están viendo en la necesidad de movilizar de forma pública a sus clientes, empleados, proveedores y accionistas en defensa de una causa de interés general: proteger las vidas y empleos de las personas.

En ese ejercicio de activismo corporativo, forzado por circunstancias excepcionales, se ha acelerado la demanda social de un mayor compromiso de las empresas con el bien común, algo que ya se venía acentuando en los últimos tiempos. Pero, ¿qué pasará en adelante? Es previsible que los clientes sigan

demandando el mismo compromiso ético y cívico a las marcas. ¿Tiene sentido apostar por el activismo como estrategia de comunicación y *marketing*? ¿Ayudará a fortalecer la reputación y negocio de las compañías?

## VISIÓN

No sabemos si tu marca debe ser activista o no serlo. Lo que sí sabemos es que necesitará definir y activar su propósito para legitimarse en la sociedad y diferenciarse en el mercado, mucho más, en entornos tan volátiles e inciertos como los que vivimos ahora.

Ya en mayo de 2014, se publicaba en la *Harvard Business Review* el artículo «From Purpose to Impact», de Nick Craig y Scott A. Snook, donde se decía que el propósito era «clave para navegar en el mundo complejo, volátil y ambiguo que afrontamos hoy, donde la estrategia cambia constantemente y pocas decisiones son obviamente correctas o incorrectas».

El propósito está presente en escuelas de negocios, publicaciones de prestigio, consejos de administración y hasta en la Declaración de Davos 2020 del World Economic Forum. En esta reunión de líderes políticos, sociales y empresariales de todo el mundo, se llegó a consensuar la siguiente afirmación:

El propósito de las empresas es colaborar con todos sus *stakeholders* en la creación de valor compartido y sostenido. Al crearlo, las empresas no cumplen únicamente con sus accionistas, sino con todos sus *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general.

En efecto, tu marca necesitará definir una razón de ser, más allá de los resultados financieros, que

conecte las metas de la compañía con las de la sociedad, contribuyendo a resolver desafíos de interés general, si quiere competir por la preferencia de clientes y colaboradores. Y tendrá que activar esa razón de ser mediante experiencias y contenidos auténticos, que movilicen las conductas de las personas que conforman los grupos de interés de la empresa, es decir, de aquellos que apuestan por la viabilidad y sostenibilidad de sus negocios.

Esta orientación movilizadora es la característica diferencial más notable que apreciamos en el activismo de marca o corporativo, respecto de otras estrategias o prácticas con las que puede confundirse, como las del llamado *marketing* social o de la misma responsabilidad social. Como explica Jay Curley, en *The 6P's of Brand Activism*, se trata de «defender cambios reales con políticas que abordan la causa raíz de los problemas», y además, de «conectar con los movimientos sociales para ser relevantes».

## LIDERAZGO

Podremos llamarlo activismo o con otro nombre, pero «activar el propósito» llevará a las marcas a defender y promover causas de interés general que potencien la vinculación de la empresa con aquellos clientes, empleados, proveedores e inversores que compartan sus mismos valores y razones. Y defender esas causas exigirá también un determinado ejercicio de liderazgo: abierto, colaborativo y dialogante, más expuesto a los riesgos de una sociedad en la que ser transparente ya no es un valor, sino una condición necesaria para existir como empresa.

Un liderazgo que sepa «dominar el juego complicado, creativo y más colaborativo de administrar

capitales intangibles», como afirma *The Economist* en su edición titulada *What it takes to be a CEO in the 2020s* (2020). O como expone The BCG Henderson Institute en *A Leadership Agenda for the Next Decade*, desempeñando «un papel más destacado en el abordaje de los desafíos sociales», desde el reconocimiento de que «en una era caracterizada por la polarización, todo en los negocios probablemente se volverá «político».

## **ESTRATEGIA**

Por todo ello, entendemos el activismo de marca como una estrategia sostenible y no como una táctica oportunista. Más allá de la campaña puntual, se despliega desde la empresa de forma coherente con sus valores y consistente con sus acciones a lo largo del tiempo. Por su carácter estratégico, no contemplamos un activismo desconectado del modelo de gobernanza de la empresa, sino en diálogo constante con los sistemas de riesgos, procesos de decisión y órganos de gobierno de la compañía, que garantiza la estabilidad de las causas seleccionadas.

Tampoco creemos que el activismo de marca sea posible cuando se restringe a proyectos de áreas aisladas de la empresa; sino cuando se articula en planes que involucran a la compañía en su conjunto, con el liderazgo de los directivos y la participación voluntaria de sus empleados y colaboradores. Ni pensamos que el activismo pueda ejercerse en solitario desde las empresas, sino en alianzas con otros actores públicos y privados, legitimados en la defensa de las causas de interés social a las que se sumen las marcas desde sus valores compartidos.

## BENEFICIOS

Cuando se aborda así, de forma estratégica, gestionando los riesgos e involucrando a la organización, el activismo ayuda a aumentar el capital social y relacional de las marcas: de la propia empresa, de sus productos y soluciones, y de sus directivos y profesionales.

Porque aquí, en la generación de capitales relacionales y sociales, es donde el activismo de marca se convierte en un activo estratégico para las empresas. El profesor Kotler, considerado como uno de los maestros del *marketing* moderno, llegó a asegurar que «el activismo de marca es el futuro del *marketing*» (Kotler y Sarkar, 2020).

En esa línea, de considerar la importancia de la movilización de los consumidores, en el libro *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*, Kotler afirma lo siguiente (Kartajaya; Kotler y Setiawan, 2018):

Las empresas que quieran mirar al futuro se enfrentan a un doble desafío. En primer lugar, será aún más difícil hacer llegar un mensaje de marca a sus destinatarios. La atención de los consumidores resultará cada vez más limitada [...] En segundo lugar, han de asegurarse de que, cuando unos consumidores pregunten a otros sobre unas u otras marcas, haya defensores leales que inclinen la balanza de la decisión de compra [...]. El fin último del *marketing* 4.0 es conducir a los consumidores desde la atención hasta la apología.

Se trata, a fin de cuentas, de generar capital en confianza, capital en reputación, capital en recomendación... tangibilizado en «datos que fluyen entre las empresas y sus contrapartes», como proponía

*The Economist* en su retrato del CEO de los 2020s. Datos alineados con objetivos y resultados clave como, por ejemplo:

- Ganar relevancia de marca en territorios de interés social para los consumidores y ciudadanos. Como hace la marca Patagonia en el competido mercado de la moda deportiva, abanderando causas de protección ambiental junto a sus clientes.
- Aumentar influencia en comunidades de clientes y profesionales sensibles a causas cívicas. Como hace Ben and Jerry's conectando con sensibilidades activistas muy diferentes, algo que le permite extender su mercado objetivo de forma reticular.
- Contrarrestar amenazas de reputación por activismo social y político en medios sociales. Como comprobamos en la campaña #StopHateForProfit (verano 2020), a la que se sumaron más de 900 anunciantes para combatir el odio y desinformación que perjudicaba su reputación en las redes sociales.
- Atraer capital financiero interesado en criterios ESG (*Environmental, Social and Governance*). En línea con las recomendaciones que viene haciendo el presidente y CEO de BlackRock, Laurence D. Fink, en sus cartas anuales a los clientes de este importante fondo de inversión.

## **BASES**

Creemos que cualquier empresa o marca que se lo proponga puede ser activista. No hace falta ser P&G ni Nike para sumarse a esta tendencia. Pero sí se requieren ciertas bases para construir la estrategia de forma sólida y sostenible. Seis fundamentos, al menos, que

muchas marcas ya han empezado a construir de forma desagregada; pero que, gestionados de manera integral y coordinada, pueden representar una verdadera hoja de ruta hacia el activismo de marca o corporativo:

1. Definición clara y exposición pública del propósito de la empresa y de sus marcas. Para ser consistente, el activismo de marca o corporativo debe activar el propósito de la compañía y de sus marcas, a partir de su cultura, personalidad y propuesta de valor diferenciales.
2. Visibilidad y liderazgo de los máximos directivos en medios y redes sociales. Para ser creíble, el activismo de marca o corporativo requiere una participación activa y visibilidad pública de los líderes de la empresa, que demuestren el compromiso efectivo de las marcas con las causas que defienden.
3. Compromisos abiertos de responsabilidad y sostenibilidad de la empresa y sus marcas. Para ser viable, el activismo de marca o corporativo debe contar con recursos y procesos dentro de la compañía para cumplir con sus desafíos de responsabilidad y sostenibilidad corporativa.
4. Posicionamiento de la marca en territorios de contenidos y conversación de interés público. Para ser relevante, el activismo de marca o corporativo debe explotar con éxito un territorio de conversación de la marca en el que disponga de contenidos y experiencias vinculadas a causas de interés general.
5. Relacionamiento de la empresa con comunidades vinculadas al activismo en causas cívicas. Para ser movilizador, el activismo de marca o corporativo

necesita activar relaciones y alianzas con actores influyentes en comunidades del tercer sector, la sociedad civil y el entorno político.

6. Implicación de los empleados de la empresa en iniciativas ciudadanas y solidarias. Para ser auténtico, el activismo de marca o corporativo requiere la implicación y participación de los propios empleados y colaboradores de la empresa.

## MARCO

Sobre esas bases o fundamentos, es posible definir unos planes de activismo de marca o corporativo, para la que necesitarás resolver cuatro preguntas clave, aplicando marcos estratégicos como el que proponemos en LLYC:

- Para qué. ¿Qué causa activará a los grupos de interés afrontando desafíos del entorno sociopolítico y favoreciendo el desarrollo sostenible del negocio? Se trata de seleccionar una causa corporativa de interés público, a partir de la comprensión del entorno y modelo de negocio, analizando el contexto social y político, así como las tendencias de mercado y consumo.
- Quiénes. ¿A qué personas de los grupos de interés podremos movilizar para aumentar la recomendación de la marca o empresa en la sociedad y el mercado? Debemos identificar a los públicos activistas, mediante una definición de las advocate personas conectadas con los pilares de la marca, partiendo del estudio de sus comunidades y territorios de conversación.
- Qué. ¿Con qué relatos lograremos atraer, vincular y movilizar a las personas en torno a la causa de la



marca o empresa? Consiste en idear una narrativa de causa que resulte legítima, relevante y diferencial para los públicos activistas, a partir de marcos y arcos narrativos adaptados para cada uno de ellos en forma de manifiesto o similar.

- **Cómo.** ¿A través de qué contenidos e interacciones convertiremos a las personas en defensoras de la causa de la marca o empresa? Prototipando una plataforma de activismo que despliegue la narrativa de la causa en contenidos de atracción, experiencias memorables y llamadas a la acción en los diferentes puntos de contacto de la marca.



# 3

## **Desafíos del Chief Marketing Officer (CMO)**

(08/07/2020)

**David González Natal** (Socio y Director Senior del área Consumer Engagement de LLYC)

**Marlene Gaspar** (Directora de las áreas Consumer Engagement y Digital de LLYC Portugal)

**Hugo Valdez Padilla** (Director del área Consumer Engagement de LLYC México)

**Daniel Vecino** (Fundador de Wakigami)

**Iban Campo** (Director General de LLYC República Dominicana)

**Jon Pérez Urbelz** (Director de Engagement de LLYC Perú)

**Daniela Augusto** (Directora del área Consumer Engagement de LLYC Brasil)

**Alejandro Martínez** (Director de las áreas Consumer Engagement y Digital de LLYC Argentina)

**Marcos Sepúlveda** (Director General de LLYC Chile)

**Carlos Llanos** (Director General de LLYC Ecuador)

**Alejandra Aljure** (Directora del área Consumer Engagement de LLYC Colombia)

**Guillermo Tejada** (Gerente del área Consumer Engagement de LLYC Panamá)

Descubrir y compartir los retos clave de los CMO tras la irrupción de la COVID-19.

Es el objetivo clave de este estudio internacional que presentamos desde LLYC, en colaboración con Wakigami, con el que pretendemos dar a conocer la nueva realidad a la que los profesionales del *marketing* y sus organizaciones se enfrentan.

Una realidad que multiplica todavía más si cabe la relevancia del área que representan al convertirse, en muchas ocasiones, en la primera línea de contacto con unos clientes que demandan como nunca información, seguridad y confianza.

El estudio analiza en primera persona los siguientes puntos clave:

- Analizar cómo han variado los retos y prioridades de los CMO y sus organizaciones en relación a:
  - Formatos de inversión en comunicación y *marketing*.
  - Acciones enfocadas a reforzar la seguridad y confianza del consumidor.
  - Territorios de activación de sus marcas.
  - Desafíos de negocio y organización.
- Descubrir qué factores externos son los que más les preocupan para los próximos meses.
- Determinar qué acciones clave con las que ya están desarrollando.

El informe está elaborado a partir de las respuestas proporcionadas entre el 21 de mayo y el 5 de junio de 2020 por casi un centenar de responsables de *marketing* de compañías líderes en once mercados (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Portugal, Panamá, Perú y República Dominicana).

## PRINCIPALES CLAVES DEL ESTUDIO

1. La mayoría de las empresas participantes han apostado por impulsar publicidad, ofertas y promociones en canales y medios digitales propios y de terceros.

Las relaciones públicas han aumentado su prioridad y el *marketing* de influencia se ha mantenido.

El resto de acciones publicitarias han sido contenidas o paralizadas buscando priorizar aquellas con una relación más positiva entre el beneficio por venta y su coste directo con el objetivo de cuidar la salud financiera y el flujo de caja.

2. La experiencia del consumidor en general y el aumento de la seguridad y confianza en todas y cada una de sus fases se convierte en un reto clave para CMO y organizaciones.

Reforzar los servicios de atención al cliente y apostar por certificaciones de seguridad y calidad son las acciones más prioritarias para superar dicho reto.

3. La irrupción de la crisis sanitaria ha reforzado todavía más la apuesta por la empresa con propósito.

Entre los propósitos más destacados se encuentra la preocupación por la seguridad personal y convivencia y la sensibilidad hacia el respeto y cuidado de nuestros mayores, el grupo de población que más ha sufrido la pandemia.

4. La percepción de los CMO sobre la enorme relevancia de los retos de negocio que surgen como consecuencia de los cambios extraordinarios vividos es uno de los aspectos clave de este estudio.

Mejorar la eficiencia e impacto de su modelo de negocio actual, adaptar sus productos y servicios

existentes y buscar nuevos clientes y oportunidades con claves para ellos.

5. Impulsar la colaboración entre todas las áreas de la empresa, anticiparse analizando de forma constante posibles escenarios de futuro y agilizar la superación de retos es el tridente por el que los encuestados apuestan para superar como organización sus desafíos presentes y futuros.

6. La irrupción de nuevos modelos de negocio y los cambios en los valores de los consumidores son los dos factores externos clave que originarán los retos más críticos para los CMOs y sus organizaciones durante los próximos meses. Por encima incluso de otros como la irrupción de nuevas tecnologías, la posibilidad de enfrentarnos a nuevas crisis sanitarias y la regulación legislativa global.

7. La pandemia vivida se percibe por parte del CMO y sus organizaciones como un catalizador del desarrollo e impulso de una cultura empresarial más colaborativa entre áreas, ágil en la detección y superación de retos y enfocada en la experiencia y comunicación con el cliente.

## **COMUNICACIÓN Y MARKETING: MEDIOS DIGITALES, OFERTAS Y RELACIONES PÚBLICAS**

La publicidad en canales y medios digitales propios (*newsletters*) o de terceros (anuncios en plataformas como Google Ads o Facebook Ads) es la gran ganadora en una sección mayoritariamente a la baja. El incremento de dicha publicidad en un 66 % frente a una disminución de tan solo el 13 % contrasta con el resto de acciones de difusión que claramente han sufrido recortes que responden a:

- Las medidas de confinamiento globales y la imposibilidad de llegar al consumidor en el exterior. Así

se ha visto reflejado en el patrocinio de eventos presenciales y en la publicidad exterior con caídas del 99 % y 90 % respectivamente.

- La situación de incertidumbre y la búsqueda de un flujo de caja lo más saneado posible. Las acciones más costosas de comunicación y *marketing* como la publicidad en medios tradicionales registran una caída del 64 %, mientras que las acciones de *branded content* lo hacen en un 60 %.

En cualquier caso, la apuesta por llegar al consumidor a través de canales digitales y mantener una comunicación activa es clara.

Así lo refleja Beatriz Navarro, de Fnac España, enfocada en «nuevas herramientas de *Marketing automation*, nuevas herramientas del canal *ecommerce*, virar todo a móvil o nuevas herramientas de cita previa», entre otras.

Javier Sánchez, de Multiópticas, también desde España, destaca la labor realizada al trabajar «contenidos adecuados a la nueva realidad y potenciar la venta *online* de productos que antes solo se podían conseguir en el *retail*».

Crece la apuesta por canales digitales y las ofertas y promociones asociadas, las cuales se han incrementado en un 49 %. Ofertas y promociones que facilitan una comunicación hiper-enfocada y eficiente gracias a la óptima relación coste-beneficio obtenida cuando dicha comunicación va asociada a la posibilidad de realizar una venta.

Susana Calero de La Fabril en Ecuador considera que su mayor reto en este apartado es precisamente «incrementar las ventas con una menor inversión publicitaria». Para Javier Santiago Reina Durán, de Ferrero en Colombia, realizar «una comunicación efectiva» es

clave, algo que también resaltan desde Panamá voces como la de María Teresa Carrizo, responsable de Caja de Ahorros o Alexis Espino del Canal de Panamá.

Dentro de las preferencias de planificación digital, el *marketing* de influencia se mantiene estable en el nivel de prioridad. El porcentaje de los responsables que reconocen haber disminuido la prioridad de esta técnica en su mix de inversión frente a los que la han intensificado ha quedado igualado.

Finalmente destacar un incremento del 46 % y mantenimiento del 32 % en las acciones relacionadas con las relaciones públicas. Acciones que responden nuevamente a la necesidad de mantener el diálogo con una sociedad marcada por una situación totalmente excepcional.

## **RETOS DE SEGURIDAD Y CONFIANZA EN EL CONSUMIDOR**

Una de las consecuencias lógicas de esta pandemia ha sido y es el cambio de comportamientos de un consumidor que en general se vuelve más cauteloso a la hora de tomar decisiones de compra relevantes.

Los CMO y sus organizaciones lo saben y por ello están dispuestos a redoblar sus esfuerzos con acciones dirigidas a aumentar la seguridad y confianza en todas y cada una de las fases de la experiencia de sus clientes.

En ese sentido, el refuerzo de los servicios de atención al cliente se convierte en el reto líder indiscutible no solo por un incremento de prioridad del 79 %, sino por registrar un 0 % de disminución o bloqueo.

Paulimar Rodríguez, desde Appetito2 en Panamá, destaca precisamente la importancia de esa atención al cliente en los sectores que han registrado un aumento de demanda.

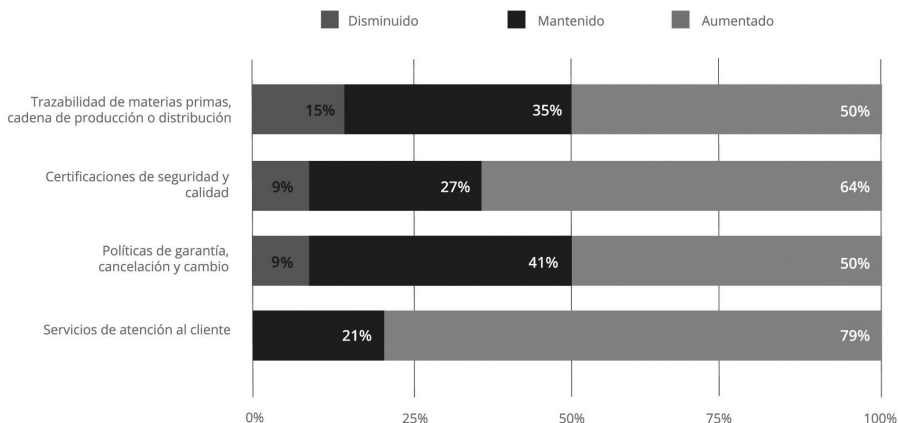


Los participantes de nuestro estudio también parecen decididos a redoblar su apuesta por certificaciones de seguridad y calidad, ya sean propias o con la garantía de terceros. Una apuesta que destaca por encima de las políticas de garantía, cancelación y cambio que, aunque crecen en un 50 %, se mantiene en un 41 %.

La seguridad se convierte, por lo tanto, en una prioridad clara, sobre todo en sectores relacionados con el ocio donde la recuperación de la experiencia habitual del consumidor es más compleja. Así lo destaca desde México Sandra Melgoza, de Cinemex, o desde Ecuador María Dolores León, de Multicines S.A.

María Elena Páez, de The Wellness Group, destaca la importancia de: «re-educar sobre el concepto de los gimnasios bajo dos premisas: la primera que son aliados de la salud y la segunda que son seguros».

Quedará por ver en sectores específicos como el turismo cuál es la reacción del consumidor frente a estas decisiones y si esa seguridad y confianza se satisface o no con las medidas tomadas.



Desde el punto de vista del *marketing* y la comunicación, se ha identificado que la experiencia del consumidor y el propósito de marca han ganado mayor importancia tras la pandemia

Esta dimensión de salud y seguridad no se queda solo en el lado de los clientes, sino que también es prioritaria, como señalan Natalia Zarate, de Sephora México, o Cristina Burzako, de Movistar en España, para los empleados y colaboradores.

Por último destacar un aumento del 50 % y mantenimiento del 35 % en la trazabilidad de materias primas, cadenas de producción o distribución. Aspectos de especial relevancia en el sector de la alimentación y bebidas, como comenta Ana Vicente, de Pescanova en Portugal, «la importancia de transmitir seguridad y calidad de nuestros productos es el mayor reto», y Ana Moita, desde Sonae Sierra, cuando alude al desafío de «ir más allá de la relación funcional de los clientes con los centros comerciales, sin destruir todo un territorio emocional previamente construido con ellos».

## **LA PRIORIDAD DEL PROPÓSITO Y CONEXIÓN CON LA SOCIEDAD**

Podemos afirmar con total rotundidad que esta pandemia internacional ha redoblado la apuesta por las empresas con propósito y las acciones enfocadas en mejorar la sociedad. Los porcentajes de reducción de prioridad o bloqueo en los temas evaluados son inferiores al 10 % y en la mayoría de los casos aquellos territorios de conexión de las marcas con las sociedades en las que operan se mantienen o aumentan.

Como destaca Cristina Burzako, desde Movistar en España, se trata de «crecer de manera sustentable y siendo fiel al propósito de marca» o como señala Vanesa Robles Iglesias, desde Banco Sabadell en México, «necesitamos ser relevantes para el usuario desde el propósito y conectando realmente. El nuevo usuario que emerge tras la crisis es mucho más consciente de dónde pone su dinero».

También Eduardo Quintana, de Vans España, señala que una de las claves es descubrir «cómo adaptar nuestra estructura a los nuevos tiempos, valorando donde aportamos más valor, mostrándonos muy flexibles a todos los niveles, pero comprometidos con nuestro propósito y nuestras comunidades».

Una conclusión destacable es el aumento de un 53 % registrado en la sensibilidad hacia el respeto y cuidado de nuestros mayores que es sin duda el grupo de población que más ha sufrido la pandemia.

En cualquier caso son los retos y acciones asociadas a la seguridad personal y convivencia las que mayor aumento de la prioridad registran con un rotundo 75 % de incremento. Acciones que ya han sido desgranadas precisamente en la sección anterior y que como hemos visto apuntan especialmente al refuerzo de la experiencia y servicio de atención al cliente.

En relación al resto de propósitos, las prioridades de los CMO y sus empresas se centran por orden de prioridad en:

- Igualdad, diversidad y empoderamiento de la mujer.
- Impulso de los jóvenes.
- Protección de los menores.
- Sostenibilidad medioambiental, residuos y cambio climático.
- Escolarización y educación.

## **RETOS DE NEGOCIO: ANTICIPACIÓN Y TRANSFORMACIÓN**

Los participantes en el estudio lo tienen claro. Mejorar la eficiencia e impacto de su modelo de negocio actual y adaptar sus productos y servicios existentes es la clave para afrontar con éxito los cambios extraordinarios a

los que deben enfrentarse. El incremento de prioridad en dichos retos con un 91 % y un 88 % respectivamente son prueba de ello.

Es evidente que los CMO y sus empresas apuestan por adaptar sus propuestas existentes al mercado, situación y nuevos comportamientos de sus clientes actuales, con un 88 % de aumento de prioridad, por encima de la búsqueda de nuevos clientes, que aun siendo el reto que crece con menor impacto lo hace con un sorprendente 69 %.

Marcos Linares, de Telcel México, habla de «adaptarse a nuevas formas de consumo», Yurani Tapias, de Nestlé Colombia, de «entender rápidamente a los consumidores, sus nuevas necesidades y *mindset*», mientras que Silvana Orezza, de La Positiva Seguros en Perú, sitúa como su mayor desafío ser capaces de «materializar lo que espera el consumidor».

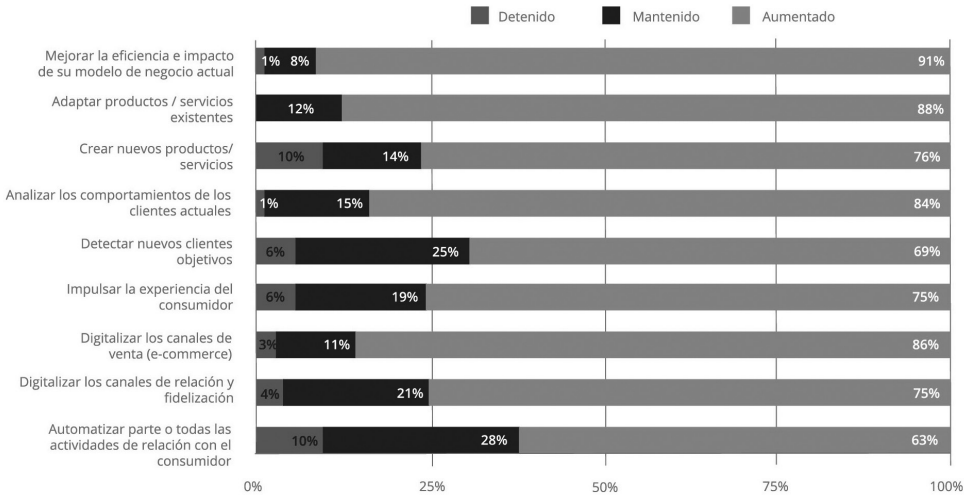
Los resultados obtenidos apuntan además que en muchos casos esa optimización y eficiencia del modelo de negocio pasa por la digitalización de los canales de venta y el desarrollo de soluciones de venta *online*, 86 %, y no tanto por la automatización de actividades, 63 % de incremento y 28 % de mantenimiento de prioridad, y la digitalización de canales de relación y fidelización, 75 % de incremento y 21 % de mantenimiento.

Sandra Veludo, de Delta Cafés en Portugal, comenta que es necesario «adaptar los productos y la experiencia que se ofrece» y Rui Coutinho, de Porto Business School, incide en la clave de «anticipar rápidamente una transformación profunda de los modelos de negocio que ha sido acelerada por la crisis».

En cualquier caso, los elevados incrementos de prioridad de esta sección de retos de negocio ilustran el impacto del cambio de situación registrado y la

importante labor a realizar en busca de la recuperación y crecimiento de sus modelos de negocio.

Patricio Jaramillo, de Alicorp en Perú, habla de «mu-  
cha investigación en el “ahora” para identificar signos  
que nos den pistas de lo que está por venir» o como  
lo explicita Manuel Musi desde Marsh México, se trata  
de «mantenernos un paso adelante, entendiendo los  
cambios que se están dando muy rápido para mantener  
el liderazgo, ofreciendo a nuestros clientes una oferta  
de valor».



## RETOS ORGANIZATIVOS: AGILIDAD Y ANTICIPACIÓN

Si es importante conocer la importancia de los retos de negocio, más aún lo es descubrir qué impacto tienen dicho retos sobre los desafíos globales de la organización.

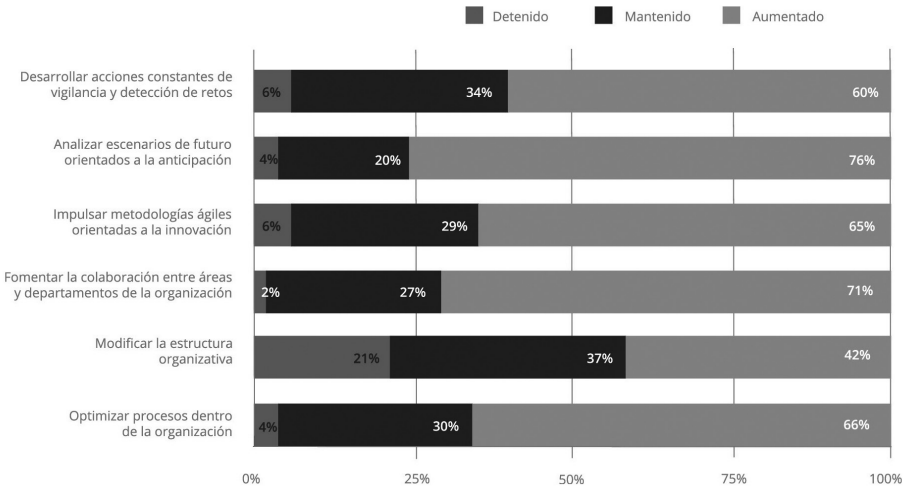
Con un 98 % de prioridad, fomentar la colaboración entre áreas y departamentos se corona como el reto organizativo clave. Un reto que es además el segundo

que más crece con un 71 % justo después de la necesidad de analizar escenarios de futuro orientados a la anticipación con un 76 %.

Colaboración, anticipación y junto a ellas la necesidad de impulsar la agilidad para formar un escudo con el que luchar de forma activa por superar los desafíos que surgen de esta pandemia y de futuras crisis que puedan venir.

Mercedes Valdés, desde el grupo Mahou San Miguel en España, lo refleja cuando habla de «adaptarse a un contexto de Nueva Normalidad, donde van a cambiar los patrones de comportamiento, lo que hace necesario poder anticiparse a los cambios».

Marta Quelhas, de Unilever Fima en Portugal, incluso señala «la creación de equipos multifuncionales dedicados a trabajar escenarios pos-COVID-19, y planes rápidos de respuesta al nuevo contexto».



Numerosos responsables de *marketing*, entre ellos Mariano Orero, de Zurich en Argentina, o Sofía Vinagre, de JLL en Portugal, lejos de las separaciones habituales

entre departamentos, recalcan como desafíos clave impulsar la comunicación interna y la relación con el talento de la compañía.

En general, muchos coinciden en la importancia de imprimir velocidad a la evolución de la estrategia y en apoyarse para ello en la comunicación a todos los niveles. Así lo expresa Esther Morillas al destacar que «después de unos meses de parón en los que lo importante ha sido proteger a los empleados y a sectores más vulnerables de la comunidad, arrancamos de nuevo nuestra comunicación tratando de empatizar y acompañar a la gente en el contexto actual».

También Francisco Rionda, desde Deoleo en España, apunta en esa dirección, «comunicar, comunicar y comunicar, además de poner procesos que ayuden al alineamiento y agilidad en el día a día».

Esa búsqueda de una mayor agilidad y flexibilidad dentro de las organizaciones se ilustra además en los siguientes retos y resultados:

- Optimizar sus procesos: 96 % de prioridad acumulada y 66 % de incremento.
- Impulsar metodologías ágiles orientadas a la innovación: 94 % de prioridad acumulada y 65 % de incremento.
- Desarrollar acciones constantes de vigilancia y detección de retos: 94 % de prioridad acumulada y 60 % de incremento.

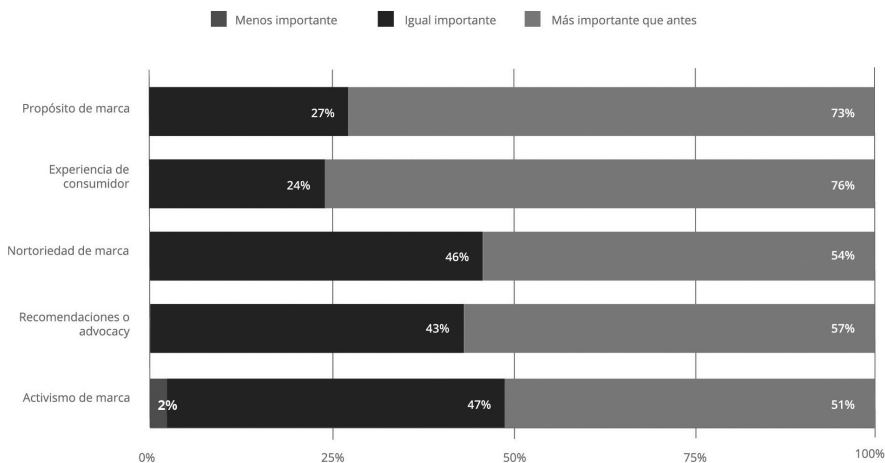
Eso sí, manteniendo a corto plazo la estructura organizativa vigente que como reto destaca sobre el resto con una detención de la prioridad del 21 %.

Es evidente que las empresas quieren minimizar los cambios estructurales y con ellos los riesgos asociados en medio de una situación de extrema incertidumbre.

## TEMAS CLAVES EN LA NUEVA NORMALIDAD: PROPÓSITO Y EXPERIENCIA DE CONSUMIDOR

Si hay dos temas que han ganado en importancia tras la irrupción de la COVID-19 han sido la preocupación por la experiencia de consumidor y el propósito de marca, con un 76 % y 73 % respectivamente.

Los responsables de *marketing* parecen ser más conscientes que nunca de la importancia de la reputación. Así lo expresa Adriana Rius desde 3M en México, cuando sitúa como uno de los principales desafíos «el retomar los planes de manejo de reputación y reposicionamiento de marco bajo un contexto de incertidumbre» o Claudia Aranda, de Direct TV en Colombia, al hablar de la prioridad de «aumentar la reputación de marca».



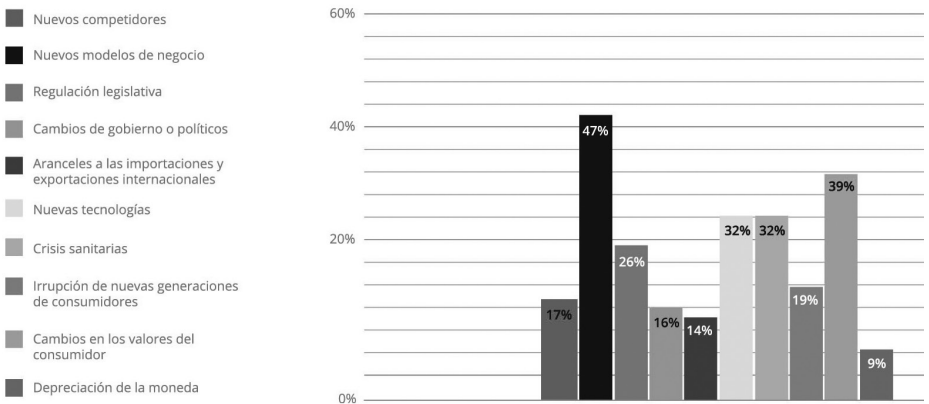
Las recomendaciones o *advocacy*, el trabajo sobre la notoriedad y el activismo de marca les siguen. Matías Señorán, desde Philip Morris Argentina, habla en este sentido de poner la prioridad en «evolucionar las conversaciones en las comunidades de interés» y



Paula Marco, de GSK, de «captar la atención de nuestro público entre tanto exceso de información digital».

## FACTORES CRÍTICOS DEL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

Los cambios en el mercado con la irrupción de nuevos modelos de negocio representan con un destacable 47 % el factor externo más crítico para los CMO encuestados.



Nuevos modelos de negocio que están íntimamente relacionados con el segundo factor externo, los cambios en los valores de los consumidores, 39 %.

En un segundo nivel de importancia la irrupción de las nuevas tecnologías, la posibilidad de enfrentarnos a nuevas crisis sanitarias y la regulación legislativa global con porcentajes entre el 32 % y el 26 %.

Lejos quedan el resto de factores organizados por prioridad del siguiente modo: irrupción de nuevas generaciones de consumidores, nuevos competidores, cambios de gobierno/políticos, aranceles internacionales y depreciación de la moneda.



**4**

## **Responsabilidad social frente a la COVID-19. Retos de las empresas para ayudar a combatir la pandemia** (19/08/2020)

**Juan Carlos Gozzer**

Socio y Director General de la Región Sur de LLYC

**Adelia Chagas**

Directora Senior de LLYC Brasil

En un periodo como el que estamos viviendo, y que parece durar eternamente, no es exagerado decir que se ha producido una revolución en nuestro estilo de vida. No podemos destacar aquellos cambios que permanecerán, o lo que ya no se volverá a aplicar; todavía es pronto para hacerlo, a pesar de que la pandemia haya acelerado o creado algunas tendencias.

Sin embargo, sí es posible analizar el fenómeno mundial que ha sorprendido a la sociedad y que re-

presenta uno de los aspectos positivos: la movilización rápida e inmediata de empresas e individuos para ayudar a combatir la COVID-19, cuando recordamos que «nos quedamos dormidos en una realidad y nos despertamos en otra muy diferente»

En Estados Unidos, la filantropía forma parte integrante de la cultura, sobre todo en lo que respecta a particulares —no tenemos más que nombrar a personas emblemáticas como Warren Buffett o Bill Gates, por citar apenas un par de ejemplos—. En Europa, la situación es distinta, debido, sobre todo, al hecho de que la construcción del bienestar social ha predominado durante años. En Latinoamérica, el panorama es diverso. Al tratarse de países todavía en fase de desarrollo, muchas veces las empresas desempeñan un papel fundamental junto al gobierno a la hora de contribuir en áreas principales como la salud, la educación o la vivienda.

En Brasil, en particular, durante la década de 1990 se inició un amplio movimiento, distinto de la filantropía, centrado en la responsabilidad social de las empresas y asociado a la reputación de estas. Este movimiento cobró importancia en los medios de comunicación con noticias y reportajes especiales. Con el tiempo, dejó de ser una novedad, su uso se extendió y pasó a formar parte de las acciones habituales de las empresas. Ya no se consideraba algo diferenciador y lo extraño era que una empresa no contara con algún programa de este tipo. No actuar de manera socialmente responsable impactaba directa o indirectamente en la visión que se tenía de dicha empresa.

Independientemente de la cultura o del continente en cuestión, se produjeron donaciones de suministros

de primera necesidad, horas de trabajo voluntario, productos, equipamientos y sumas millonarias. Tomando como ejemplo Brasil, las empresas actuaron de manera semejante. La cuarentena comenzó a mediados de marzo y ya en abril la movilización produjo resultados. La sociedad civil se organizó y actuó, del mismo modo, para estimular el proceso.

La Asociación Brasileña de Captadores de Recursos (ABCR), que procuró siempre que el país, al igual que muchos otros, cuantificase las donaciones, creó el Monitor de Donaciones de la COVID-19, que ayudó a movilizar y a dar visibilidad a las empresas. Entre mayo y julio, estas sumaron cerca de 1200 millones de dólares.

Al mismo tiempo, la principal compañía de televisión, Rede Globo, que por política periodística nunca antes había divulgado el nombre de las empresas, creó en el telediario de máxima audiencia el especial *Solidariedade/SA*, en el que, a diario, destacaba al detalle las diversas iniciativas empresariales. Esto animó a las compañías a participar en esa campaña y, de este modo, adquirir mayor visibilidad.

Sin embargo, de forma paralela a ese movimiento solidario, no eran, por desgracia, raras las noticias que alertaban sobre la falta de equipamientos en el ámbito sanitario, tanto público como privado, así como los problemas en hospitales o los desvíos de fondos de los poderes públicos precisamente de aquellos sectores a los que debían destinarse los principales recursos.

En este complejo escenario, no solo por la pandemia, sino también por la incertidumbre del destino que se les da a las donaciones, también existen cuestiones pendientes, como la de garantizar el *storydoing* (lograr

que un producto o una marca desempeñe un papel fundamental en la vida de un cliente), el *storytelling* (generar una conexión emotiva entre la empresa o marca y el cliente mediante una historia) y determinar si la acción prevista está asociada al propósito que se busca. Y no solo eso; en medio de tanta información, es preciso saber construir o mantener, con dicha iniciativa, el legado de la compañía.

Para lograrlo, las empresas se enfrentan, por lo menos, a tres retos:

## **1. IDENTIFICAR Y CONFIRMAR EL DESTINATARIO DE LA DONACIÓN**

Existe una lista de cuestiones que se deben tener en cuenta y una de ellas es la coherencia. De nada sirve efectuar una acción externa, con o sin visibilidad, si meses más tarde va a ser preciso echar a quienes han colaborado en ella. Es un contrasentido aportar beneficios a la empresa y, acto seguido, efectuar recortes internos.

Las ONG o las organizaciones elegidas deben ser coherentes con los fines de la compañía. En caso contrario, dicha acción quedaría suelta y la posibilidad de crear un *storydoing* y un *storytelling*, así como garantizar el legado de la empresa, resultaría mucho más difícil.

La comprobación de la reputación, las obras que ya ha realizado la ONG y la credibilidad de la organización resultan vitales para evitar dañar la imagen de la empresa.

### **Integración y agilidad**

La situación exige nuevos métodos de trabajo y una estrecha colaboración entre las áreas involucradas

(*marketing*, comunicación, responsabilidad social y protocolos de cumplimiento) para garantizar la agilidad y realización de la acción. Y no solo eso, también es necesario prestar apoyo a iniciativas aún más complejas, como la importación de equipamientos, los problemas asociados y su rápida solución.

## **2. SUPERVISIÓN DE LA DONACIÓN HASTA SU DESTINO FINAL (SEGUIMIENTO)**

Una vez decididas las organizaciones e instituciones, el reto consiste en saber si el recurso ha llegado a su destino. Para ello, es preciso realizar controles durante todo el proceso. Es fundamental realizar el trazado previo de todos los puntos y alertar de cualquier problema que surja durante el trayecto.

Si se produce una alerta, es preciso comprender inmediatamente lo ocurrido, avisar a los agentes de la empresa que participan en el proyecto y ser transparentes en el ámbito interno para poder aportar soluciones rápidas. En caso contrario, se puede generar ruido en el flujo de comunicación.

Si el recurso llega a su destino, excelente. Pero eso no es todo, es preciso saber que ha marcado la diferencia para la comunidad y las personas a quienes iba destinado, y poner de manifiesto la transparencia del proceso. El informe de los beneficiarios totales, por desgracia, será solo un número más.

## **3. COMPARTIR CON TODOS LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA EL STORYTELLING Y EL STORYDOING**

Para que la trayectoria llegue al punto final, la planificación es fundamental, dado que prácticamente resulta

imposible hablar aquí de *storytelling* y *storydoing* y el resultado en cuanto al legado se pondría en riesgo.

En lugar de narrar historias humanas, en esta etapa los informes se restringen a la contabilización del importe total desembolsado y, con suerte, de la cantidad de personas beneficiadas con la acción.

Una noticia en un medio de máxima audiencia o su publicación en el sitio web y en las redes propias de la compañía no provocarían mucha emoción, ya que, por desgracia, se suelen olvidar fácilmente y no suman al legado de la empresa.

Al ser algo únicamente descriptivo, la información es similar a la de la mayoría de las compañías y, en ese contexto, la empresa será una más.

Si lo más difícil es hacer algo bueno, ¿por qué no comunicarlo mejor?

## **Oportunidad**

El momento para que las empresas asuman su papel ante la sociedad y que cuenten de manera responsable no solo ya ha llegado, sino que se ha vuelto más favorable ya que son varios los factores que se han movilizado en este sentido.

En Brasil, por ejemplo, se produjo un incremento notable, si comparamos los 1200 millones de dólares donados hasta finales de julio con los 640 millones de dólares contabilizados por el censo del GIFE (Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas) durante todo el 2018 (el dato más reciente). Otra buena noticia es el incremento del 7 %, en agosto de 2019, previo a la pandemia, de la percepción positiva de los brasileños sobre la labor de las ONG, en comparación con la misma encuesta realizada en 2018. Los datos corresponden



al informe *Brasil Giving Report 2020*, responsable de determinar la cultura de las donaciones en el país.

El estudio forma parte de la serie internacional de CAF Global Alliance, que recopila datos de Sudáfrica, Australia, Bulgaria, Canadá, EE.UU., India, Rusia y Reino Unido. Para ello, se realizó una encuesta en línea a un millar de personas conforme a diferentes perfiles demográficos. En los demás países, el Giving Report forma parte de la cultura nacional, dado que su uso está más consolidado.

De acuerdo con este panorama en concreto, todavía existe mucho espacio para trabajar, en conjunto, en el legado y la reputación de las empresas y para alinearlos a la comunicación de estas.



**5**

## **La era pos-COVID-19: la relación talento-empresa en la Nueva Normalidad**

(26/05/2020)

**María Obispo**

Directora del área Talent Engagement de LLYC Madrid

**Luisa García**

Socia y Directora General de LLYC España y Portugal

Donald A. Schön detalla en su libro *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action* tres tipos de conocimiento. Uno de ellos es la reflexión en y durante la acción, el conocimiento que vamos adquiriendo mientras actuamos.

La crisis de la COVID-19 ha puesto en evidencia la necesidad de tomar decisiones de forma ágil en un contexto mayoritariamente incierto. Mientras hemos ido tomando esas decisiones, según la teoría de Schön, hemos ido aprendiendo y vislumbrando una nueva manera de hacer las cosas que afectará, sin lugar a

dudas, a la relación de las empresas con sus profesionales.

En LLYC hemos querido aprovechar ese conocimiento y aprendizaje compartido para intentar arrojar algo de luz en un contexto complicado. Por eso, hemos conversado con profesionales de la Comunicación y los Recursos Humanos de compañías como Ecoembes, EY, IKEA, Cosentino, Iberdrola, Enagás, Novartis, Bankia, Indra, Naturgy y Coca-Cola. Este artículo recoge el resultado de esas conversaciones para ahondar en la realidad pos-COVID-19 y en los retos que las compañías deberán afrontar en su relación con el talento.

## **EL AUGE DE UN NUEVO LIDERAZGO**

El pasado 3 de mayo, el *New York Times* publicaba un artículo muy revelador para hablar de una nueva forma de liderar con un titular más revelador todavía: «Los líderes están llorando en el trabajo y puede que sea una buena noticia». Entre otros casos, incluye una referencia al vídeo que el CEO de Marriott, Arne Sorenson, compartió con su equipo. Para muchos, una lección de liderazgo basada en la honestidad, la claridad y la transparencia.

Las conclusiones del artículo son muy semejantes a las que perciben los expertos. «No estamos en una crisis convencional por lo que hemos visto a los líderes actuar de forma distinta y eso ha puesto en evidencia la necesidad de un nuevo liderazgo, un liderazgo que nace de la comprensión profunda de la situación del otro». afirma Luisa Alli, Directora de comunicación de IKEA Ibérica. «Esto requiere crear un clima que favorezca y no penalice verbalizar las debilidades. Muchos empleados se habrán sentido culpables por trabajar desde su casa mientras hay compañeros en tienda o almacén, o por no sacar todo el trabajo que les gustaría.

Si hay un clima de confianza, de empatía y solidaridad en el que, por ejemplo, la familia se normaliza, hay lugar para la comprensión y no para la culpa».

Por su parte, Teresa Gallastegui, Directora de Personas y Organización de Ecoembes tiene claro que la crisis será una auténtica prueba de fuego para los líderes. «En situaciones de crisis es cuando se ve al verdadero líder. La comunicación, la colaboración, la transparencia y la innovación son palancas esenciales que necesitan ahora las organizaciones. Adicionalmente incorporaría dos aspectos que cobran cada vez más importancia y serán críticos; la gestión de la incertidumbre y el aprendizaje al vuelo. Nos movemos en un entorno cada vez más cambiante, complejo e incierto y necesitamos personas que sean capaces de mirar con optimismo al futuro y generar oportunidades en entornos de cambio».

Delfina Pérez, Directora de Desarrollo y Selección de Personas en Bankia, añade: «Creo que iremos a un liderazgo cada vez más inclusivo y orientado a fomentar el crecimiento y la responsabilidad de los equipos, un liderazgo basado en la responsabilidad individual, en la confianza y en la delegación. Un liderazgo consciente de la importancia de los equipos cohesionados y diversos».

La comunicación es otro de los atributos de ese nuevo liderazgo. Esther Castaño, Head of Global Internal Communications en Iberdrola, asegura que «un líder que no comunica no es líder y en estas circunstancias más todavía. Los líderes tienen que dar mensajes de calma, mitigar la incertidumbre, de manera muy humana, muy de tú a tú». Inmaculada Vela, Head of Internal Communications de EY España, añade también las cualidades de honestidad y transparencia: «Se trata de contar las cosas tal y como están pasando con responsabilidad,

cercanía y humildad; nuestros profesionales tienen que saber que son nuestra prioridad, que somos un equipo, una gran familia, y que remamos en la misma dirección para superar juntos cualquier adversidad».

El nuevo líder deja de lado el paternalismo para ser más cercano, accesible y transparente, lo que nos lleva a un concepto extremadamente interesante y que podría concebirse a priori, contrario al líder: la vulnerabilidad. «Si me preguntáis qué va a pasar os voy a decir que no lo sé. Esta frase en boca de un líder podría sorprendernos antes pero, ¿no es acaso más valiente reconocer las propias limitaciones? En una situación de crisis como esta, se trata de informar de todo lo que estamos haciendo y transmitir que nos estamos esforzando al máximo para encontrar soluciones y adelantarnos a los problemas, y en el momento en el que nos pregunten por algo a lo que no tenemos la respuesta, sencillamente decirlo» asegura Jordi García Tabernero, Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales en Naturgy. Para el directivo, la clave es «reconocer la incertidumbre y dar certidumbre en lo que se puede dar porque, el silencio genera ansiedad, inquietud, rumores. Es imprescindible la comunicación con los empleados. La empresa debería ser una de sus fuentes de información más fiable».

## **LA CESIÓN DEL CONTROL EN LOS MENSAJES**

Si la cercanía es un valor en alza, parece evidente pensar que el papel de los mandos intermedios será cada vez más relevante. Ellos son los grandes aliados de la comunicación, los que sirven de nexo entre la compañía y los profesionales y los que se convierten en la primera referencia dentro de la organización.

Desde Cosentino, María Luisa García, Responsable de Comunicación Interna y Santiago Alfonso, Director de Comunicación y Marketing, están convencidos del empoderamiento de los mandos intermedios. «Tanto si el teletrabajo ha venido para quedarse como para la plantilla que trabaja en fábrica, el rol del manager es fundamental para transmitir confianza. Ellos son los facilitadores y los que garantizan que los mensajes calen en la organización. Aunque todos nuestros profesionales tienen acceso a los mensajes corporativos a través de la app de la compañía y de los tablones informativos, son los encargados en fábrica los responsables de movilizar. Ellos se aseguran de que los mensajes han calado y si es necesario, los refuerzan».

Luisa Alli desde IKEA apunta que esto también implica ser conscientes e incluso favorecer una pérdida de control de los mensajes: «El éxito de la comunicación depende directamente de 300 profesionales. Los mandos intermedios son la red que transmite el ánimo y crea la confianza. Existen infinidad de reglas y normas para no salirnos de la línea, ser correctos y obedientes, pero ha llegado la hora de que los managers tomen las riendas del equipo, que no tengan miedo de arriesgarse. Aunque pueda parecer un alto riesgo es mucho más poderoso lo que ganamos. Las cosas están pasando en la base de la pirámide y debemos aprovechar los liderazgos espontáneos para usarlos a favor de la comunicación».

## **DIGITAL: UNA TRANSFORMACIÓN, AHORA YA SÍ, TAMBIÉN CULTURAL**

Llevamos años hablando de transformación digital, intentando implantarla con planes de acción, pilotos,

expertos y procesos pero la transformación no ha terminado de cuajar en nuestras organizaciones. De hecho, hay un demoledor estudio de *Harvard Business Review* que afirma que el 91 % de las organizaciones fracasan en los procesos de este tipo.

Sin embargo, durante la crisis de la COVID-19, las compañías han evolucionado rápidamente en la senda de la digitalización para mantener el ritmo y la calidad del trabajo: «Hemos dado un paso gigante en transformación digital. Nos hemos digitalizado de golpe. Cuando todo esto pase, vamos a ser más digitales, ágiles y eficientes. Se podría decir que evolucionamos hacia la cercanía» comenta Teresa Gallastegui de Ecoembes. La pregunta a continuación solo puede ser una: ¿qué os impedía en la época anterior a la crisis transformaros por completo en una compañía digital? «Teníamos las herramientas pero no la cultura. Las reticencias a usar las herramientas han desaparecido y, aunque estamos acompañando a nuestros profesionales con formación, la “digitalización impuesta” se está convirtiendo en un acelerador de nuestra cultura digital».

En esta línea, al hablar sobre digitalización, Juan José Berganza, Director de Comunicación y Marca de Indra comenta que el nuevo modelo de trabajo requiere también mayor nivel de preparación y gestión efectiva del tiempo y las agendas: «Sin duda, la gestión de equipos es diferente ahora, requiere de un modelo más estructurado».

En la nueva cultura digital, el teletrabajo ha tenido un protagonismo evidente como apunta Jordi García Tabernero de Naturgy: «La COVID-19 ha supuesto un cambio de paradigma en la forma de trabajar y de



relacionarnos con terceros que ha venido para quedarse. Antes de la crisis, el teletrabajo era percibido como una categoría menor del trabajo, ni las organizaciones ni las personas habíamos pensado que se podía compatibilizar con el trabajo presencial de una manera realmente efectiva. Sin embargo, ha quedado demostrado que es posible dar continuidad al trabajo que se realizaba en la oficina desde casa con eficiencia y productividad.

## **LAS PERSONAS Y SUS EMOCIONES EN EL CENTRO DE LA TOMA DE DECISIONES**

«Es esencial tener una comprensión profunda de qué le está pasando a nuestros profesionales, y para ello, lo primero es escuchar e identificar cuáles son sus problemas y construir a partir de lo que las personas necesitan oír. La clave es comprobar si el mensaje que lanza la compañía responde a la necesidad del profesional», explica María Luisa Benlloch, Responsable de Comunicación Interna de Novartis.

Sara Blázquez, Directora de Comunicación y Relaciones con los medios de Coca-Cola Iberia, coincide: «Debe haber un acercamiento personal para comprender la realidad de las personas que forman tu equipo y así conectar con los intereses de cada uno. Cualquier *issue* que detectamos en los equipos, tanto a nivel profesional como personal, lo comunicamos a nuestro comité ejecutivo para que las decisiones que se tomen estén basadas en las circunstancias personales de nuestros profesionales».

Siguiendo esta misma línea desde Naturgy, Jordi García Tabernero explica cómo se identifica la compañía el *employees first* y demuestra que son más que

palabras bonitas: «en la reunión de cada comité, tanto de los creados *ad hoc* para el seguimiento operativo de la crisis, como el de alta dirección e incluso durante la celebración del consejo de administración, en todos y cada uno, el primer punto del orden del día es una pregunta: ¿Cómo están hoy nuestros empleados y qué más podemos hacer por ellos?».

Para Victoria Cortés, Gerente de Comunicación Interna de Enagás, «el objetivo ha sido siempre informar con transparencia y transmitir seguridad. Pero también nos hemos preocupado mucho de destacar el trabajo, el esfuerzo y el compromiso de nuestros profesionales en todas las comunicaciones corporativas, tanto hacia dentro como hacia fuera de la compañía».

## **VOLVER A LOS BÁSICOS PARA RESPONDER A LA INCERTIDUMBRE**

«Hemos comprobado que los valores de Coca-Cola, con 134 años de historia, siguen muy vigentes para superar esta adversidad. Nos hemos demostrado que somos una compañía resiliente, empática, universal, democrática. La capacidad de adaptarnos está en nuestro ADN y hemos vuelto a comprobarlo una vez más», asegura Sara Blázquez.

La incertidumbre nos ha obligado a mirar hacia nuestro propósito como compañías a apalancarnos en nuestros valores y reconocer nuestra cultura más profunda. «Es esencial tener los deberes hechos cuando una crisis inesperada llega. Entonces, te despreocupas de lo que tienes automatizado o aprendido y te centras en otros problemas. La comunicación, por ejemplo, ya era parte del ADN de la organización, no comunicar no era una opción antes y mucho menos

lo es ahora. Por eso, no hemos tenido que crear nuevos canales sino reforzar lo que de forma natural ya veníamos haciendo» comenta Esther Castaño de Iberdrola.

En un sentido similar se manifiesta Teresa Gallastegui de Ecoembes: «Esta situación ha puesto de manifiesto y saca a relucir cosas que se han trabajado previamente. Si no tienes bien trabajados los engranajes del compromiso con el talento, el riesgo de que tus profesionales desconecte es muy alto. En nuestro caso, la respuesta del equipo de Ecoembes ante esta crisis ha sido excepcional».

La crisis de la COVID ha sido para las compañías el momento de demostrar si lo que han dicho tantas veces es cierto y esto el profesional lo percibe con mayor intensidad que nunca.

## **DEL ORGULLO DE PERTENENCIA LATENTE AL PATENTE**

En la búsqueda de respuestas y seguridad, los empleados han reconectado con sus compañías. En el caso de Novartis, María Luisa Benlloch, comenta que han recibido cientos de mensajes de agradecimiento «esto no pasa todos los días ni en cualquier empresa, solo cuando compruebas que tu compañía está a la altura de las circunstancias y ante todo, cuida de sus empleados». Por su parte, Sara Blázquez sabía que Coca-Cola Iberia era una compañía con un fuerte sentido de pertenencia, «pero durante esta etapa se ha hecho más evidente a través de los comentarios y mensajes en todos los canales. Las personas han pasado de sentirlo a tener la necesidad de manifestarlo, de compartirlo».

En esta misma línea, Victoria Cortés de Enagás, no solo ha notado un incremento muy notable en el *engagement* de los profesionales con las comunicaciones corporativas sino que además: «esta crisis hará que aumente el orgullo de pertenencia, porque se ha evidenciado el papel clave que desempeñamos como organización. Sucederá algo similar en todas aquellas compañías que cuenten con profesionales comprometidos con los demás y que estén comprometidas ellas mismas con el futuro de la sociedad y la creación de valor».

Delfina Pérez de Bankia lo tiene claro: «La relación con nuestros profesionales se ha visto enriquecida y transformada profundamente y de forma súbita. Todo esto que hemos vivido, y estamos viviendo, ha servido precisamente para reforzar la relación con los profesionales y su compromiso porque se ha hecho patente la importancia de todas y cada una de las personas que formamos parte del equipo de Bankia, que se ha mostrado como un equipo cohesionado, comprometido y responsable».

Jordi García Tabernero de Naturgy añade: «La respuesta que hemos tenido como compañía, no solo por las medidas internas que hemos tomado para proteger a nuestros empleados sino también por el compromiso que hemos mostrado con la sociedad, ha reforzado espectacularmente el orgullo de pertenencia de nuestros profesionales. Han estado más receptivos, han impulsado muchas de las acciones que hemos puesto en marcha; y también han sido más proactivos, no han parado de proponer iniciativas solidarias y de poner su trabajo a disposición de la sociedad. Además, lo han hecho con su marca por bandera, convirtiéndose en

sus mejores embajadores. Hemos trabajado todos, empresa y talento, en una misma dirección».

Luisa Alli de IKEA apunta a una posible causa: «En estos momentos tan complicados, los profesionales perciben cómo eres. Y es en estos momentos, en los momentos de la VERDAD con mayúsculas en los que refuerzas el compromiso o lo pierdes, quizá, para siempre».

## **COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONSTRUIR CONFIANZA**

«Si algo ha evidenciado esta crisis es la importancia de tener una plantilla comprometida, que se esfuerce y dé todo lo mejor de sí cada día, que reme en la misma dirección y que sepa adaptarse a las circunstancias. Eso solo se consigue creando entornos de confianza mediante una comunicación permanente con el empleado, de forma sencilla y directa. Y eso es comunicación interna. Por eso estoy convencida de que será fundamental el rol de los comunicadores en cualquier compañía para trasladar los retos a los que nos vamos a enfrentar y cumplir con los objetivos», afirma Victoria Cortés de Enagás.

Todos los expertos coinciden en que el rol de la comunicación y, más en concreto de la comunicación con el talento, ha cobrado mucha importancia en estos días difíciles, una importancia que, sin duda, se mantendrá en el futuro. «Era esencial comunicar en tiempo real y de forma empática, transparente e innovadora. Hemos conseguido conectar aún más con nuestro público interno y que nuestros mensajes calen. Pero, sin duda, este resultado también se debe a la coherencia. Lo que hemos hecho y los mensajes transmitidos estaban

plenamente alineados con nuestra cultura y actitudes; ese ADN que nos hace únicos y que está presente en todos y cada uno de nuestros profesionales», afirma Inmaculada Vela de EY.

En una línea muy similar se manifiesta María Luisa Benlloch de Novartis, «En los momentos difíciles hay que estar acompañando. Esto pasa por ser menos corporativos, más humanos y no parar de comunicar. Hay que incrementar la frecuencia pero también construir mensajes más cercanos y empáticos».

Sobre este asunto, Delfina Pérez de Bankia hace hincapié en el potencial de las palabras por su capacidad de crear realidades: «está en nuestras manos trabajar una comunicación positiva, destacar los éxitos y celebrar los buenos resultados, sin olvidarnos de dejar un espacio para gestionar las dudas o miedos que puedan surgir en nuestros equipos para permitirles crecer como profesionales.»

María Luisa García y Santiago Alfonso de Cosentino por su parte afirman que la transformación va a venir de la mano del trabajo por objetivos como consecuencia de la deslocalización por lo que la confianza jugará un papel esencial en las compañías a la hora de relacionarse con los empleados: «En estos días, la comunicación interna se ha visto fortalecida y ha vuelto a ser valorada, estamos convencidos de que será un aliado estratégico de todas las áreas de la empresa».

Una comunicación que necesitará crear nuevos canales de relación con el talento: «La no presencia física condicionará claramente el modelo de comunicación. Tenemos que repensar las herramientas que utilizamos. No se trata de forzar un nuevo canal sino de aprovechar con inteligencia los que que el profesional

ya usa de forma natural», afirma Juan José Berganza de Indra.

## **EL NACIMIENTO DE UNA NUEVA ESCALA DE VALORES**

También las prioridades de las personas se han visto afectadas profundamente durante la crisis. «El sentido de la vida, tanto a nivel personal como profesional, ha sido cuestionado. Esta reflexión vital va a impactar en la escala de valores como empleados, como personas, como sociedad y las empresas no pueden ser ajenas a este cambio», afirma Delfina Pérez de Bankia.

Jordi García Taberner coincide en que ha cambiado lo que valoramos de las compañías y qué buscamos en ellas. Ahora exigimos más que nunca que sean responsables con el entorno, que sean solidarias y estén a la altura de las circunstancias. Algunas, como Naturgy, han visto como durante el periodo de la crisis su reputación se ha visto fuertemente incrementada respecto a la época anterior de la crisis. «Los empleados son nuestro primer activo. Esta crisis ha puesto de manifiesto que debemos empoderarlos para que también aporten su visión de la empresa. Lo que ha quedado claro es que ellos esperan liderazgo por parte de su compañía, y que actúe no solo para proteger sus intereses sino también para proteger los del conjunto de la sociedad. Sin duda, asistimos a un auge del *employee activism* vinculado a la sostenibilidad, a los temas sociales y a los de buen gobierno».

«¿Cambiará esto también nuestra marca empleadora?», se pregunta Juan José Berganza de Indra. «Es pronto para saberlo pero probablemente veremos cómo a la hora de elegir un lugar para trabajar en el

futuro tendremos más en cuenta otros valores como la seguridad que hasta ahora ocupaban un lugar menos destacado».

Se abre ante nosotros un futuro lleno de reflexión y análisis. Puede parecer pronto para hacer balance ya que necesitaremos mayor perspectiva para analizar algunos cambios. Pero queda fuera de toda duda que la crisis producirá nuevos retos en la relación entre compañías y talento. Solo si los afrontamos y resolvemos podremos trabajar con éxito en la Nueva Normalidad porque si los profesionales han sido esenciales durante la crisis, lo serán todavía más durante la recuperación.

Este paper se ha escrito gracias a la colaboración de:  
Coca-Cola Iberia (Sara Blázquez, Directora de Comunicación y Relaciones con Medios), Bankia (Delfina Pérez, Directora de Desarrollo y Selección de Personas), Cosentino (Santiago Alfonso, Director de Comunicación y Marketing; María Luisa García, Responsable de Comunicación Interna), EY (Inmaculada Vela, Head of Internal Communications de EY España), Ecoembes (Teresa Gallastegui, Directora de Personas y Organización), Enagás (Victoria Cortés, Gerente de Comunicación Interna), Iberdrola (Esther Castaño, Head of Global Internal Communications), IKEA (Luisa Alli, Directora de Comunicación de IKEA Ibérica), INDRA (Juan José Berganza, Director de Comunicación y Marca), Naturgy (Jordi García Tabernero, Director General de Comunicación y Relaciones Institucionales), Novartis (María Luisa Benlloch, Responsable de Comunicación Interna)



## 6

# La reputación como pilar de transformación corporativa

(18/11/2020)

**Cleber Martins**

Director General de LLYC Brasil

La nueva realidad del mundo empresarial implica, cada vez más, un concepto que ha adquirido una gran importancia a día de hoy: las mejores prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza. Esta visión, resumida en la sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*), ayuda a evaluar cuál es el impacto de las empresas y las inversiones en la sociedad y en el mundo. Es más que un factor decisivo en la toma de decisiones de inversiones, en empresas o en países. El ESG refleja la total confluencia entre posicionamiento, actuación y reputación.

La valorización de las prácticas de ESG ha ido ganando espacio a partir de exigencias procedentes de inversores institucionales, instituciones financieras, planes de pensiones, fondos de inversión y

*endowments* (fondos de donaciones). Y se está convirtiendo en una preocupación general y creciente para otros agentes empresariales. La pandemia y los conflictos sociales recientes en el mundo han contribuido a acelerar esa evolución, ampliando el debate sobre desarrollo sostenible y social.

Antes de la crisis mundial de la COVID-19, el capitalismo responsable ya era un tema cada vez más presente en la sociedad. Desde el 2019, hemos visto medidas impactantes en esa transformación. Una de ellas fue el manifiesto por el propósito corporativo lanzado por Business Roundtable, organización que reúne a los directores ejecutivos de las principales compañías estadounidenses, apuntando a la urgencia de la gestión orientada a todos los *stakeholders*. En el 2020, la visión ESG se ha puesto en valor en los debates del Foro Económico de Davos. Y también ha adquirido notoriedad con iniciativas empresariales emblemáticas, como la de BlackRock, la mayor gestora de recursos del mundo, al poner de manifiesto que priorizaría las inversiones responsables y sostenibles en la gestión de los 7 trillones de US\$ de activos que administra. «La conciencia está cambiando muy rápidamente y creo que nos estamos aproximando a un cambio estructural», afirmó Larry Fink, director ejecutivo y presidente del consejo, en su carta anual a los directores ejecutivos.

Ya bajo el letargo de la pandemia, se han incrementado todavía más las presiones en aras de una mayor conexión entre los propósitos del sector corporativo, los del mundo financiero y los de la sociedad. La iniciativa mundial *Stop Hate for Profit* trasladó la presión a Facebook, que se enfrentó al boicot de centenares de grandes anunciantes, acusada de propiciar la

propagación del discurso del odio y contenidos ofensivos. Las redes sociales también han sido el instrumento de presión impulsado por el movimiento *Sleeping Giants*, que denuncia y exige a las marcas que cancelen la publicación de anuncios en sitios declarados propagadores de bulos y radicalismos.

En el aspecto medioambiental, la fuerza de la transformación ESG pone el foco no solo en empresas, sino también en sectores enteros y países. Brasil es un claro ejemplo. Las empresas brasileñas que suscitan dudas sobre su compromiso con la conservación del medioambiente están siendo excluidas de las inversiones de varios fondos internacionales.

También se ejerce presión sobre el propio gobierno. Con el liderazgo del «Investor Initiative for Sustainable Forests», fondos de inversión internacionales que gestionan casi 4 trillones de dólares, han exigido al gobierno de Jair Bolsonaro un mayor compromiso contra la deforestación, alertando de un «riesgo sistémico» creciente en las inversiones. Un grupo de líderes de grandes empresas brasileñas también ha lanzado un manifiesto nacional pidiendo que la recuperación económica posterior a la pandemia siga la senda de las bajas emisiones de carbono.

En virtud de lo anterior, no es exagerado decir que los incendios en las zonas verdes también queman reputaciones. Y no solo de Brasil. La selva amazónica se extiende en más de ocho países de Sudamérica, a los que se ha exigido repetidamente que muestren su compromiso con el desarrollo sostenible, en temas como la lucha contra la deforestación, la valorización de la biodiversidad y la inclusión de comunidades locales e indígenas.

## NUEVO ESCENARIO DE OPORTUNIDADES

Por otro lado, surgen oportunidades para las empresas y los países sensibilizados con la nueva realidad, como la posibilidad de atraer recursos en el mercado internacional con la emisión de los llamados *Green Bonds* (bonos verdes). Ya se han acogido a esta alternativa de financiación más de 50 países y entidades supranacionales, que ya han emitido *Green Bonds* en el mercado.

La transformación rumbo al «nuevo mundo ESG» está impulsada claramente por el sector privado, pero no solo refleja una concienciación altruista. Como escribió Larry Fink, de BlackRock, «riesgo climático significa riesgo de inversión».

Nuevos ejemplos muestran que diferentes inversores ya no se conforman solo con relacionarse con las empresas que simplemente se ajustan a la conformidad corporativa. En una evolución del ESG, ganan espacio las denominadas «inversiones de impacto», que pretenden generar rendimientos financieros asociados a contribuciones positivas y concretas al medioambiente y a la sociedad.

La preocupación por los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza ha despertado el interés de consultorías y bufetes de abogados, que están formando *task forces* para orientar a sus clientes gracias a la actuación de profesionales de diferentes especialidades, como mercados de capitales, M&A, tributario, bancario, financiación, cumplimiento normativo y laboral para asesorar a sus clientes.

La implicación de numerosas especialidades en los proyectos se debe a que el paraguas de ESG es bastante amplio: va desde las políticas de gestión de residuos y recursos naturales, integridad, *compliance*, ajuste de la

remuneración de los administradores; hasta iniciativas de diversidad e inclusión. Por eso, cobra cada vez más sentido la comparación «cromática»: en el contexto ESG ya no basta que la empresa sea «verde», necesita tener diferentes colores y preocuparse por todos esos otros temas urgentes en la sociedad.

## EL PESO DE LA REPUTACIÓN

En el papel de las especialidades que apoyan la transformación de las empresas no puede faltar, no obstante, la visión de la comunicación. La reputación ha dejado de ser solo un atributo deseable para convertirse en una condición esencial para la asignación de recursos en el mundo financiero. La premisa del ESG es el *walk the talk*, construir acciones concretas, y no solo discurso. Es crear una historia de verdad, contar lo que vamos construyendo. Los inversores quieren «separar la paja del trigo» para decidir hacia dónde dirigir sus recursos, los profesionales quieren trabajar en empresas que admiran. En definitiva, todo un universo de *stakeholders* que quieren saber con quién relacionarse. Y la reputación del negocio es la herramienta para esa selección natural.

En este nuevo contexto, la falta de transparencia es una de las principales amenazas de la credibilidad. Otro riesgo reside en la cuestión de la materialidad, es decir, la relevancia y la importancia de determinado criterio (medioambiental, social o de gobernanza) para cada empresa, dependiendo de su actuación y sector. Sin la construcción coherente de los factores ESG, surge la desconfianza en torno a lo que se ha denominado *greenwashing* o *socialwashing*, intentos de mejorar la imagen sobrevalorando las iniciativas o incluso

incidiendo sobre un aspecto ESG que no tiene tanto peso dentro del negocio. La cuestión medioambiental, por ejemplo, es mucho más crucial para la industria o el negocio agrícola que para una empresa de servicios. Cada empresa necesita adoptar (y contar) acciones que importan en su caso específico.

En el caso de los bonos verdes (*green bonds*), por ejemplo, órganos reguladores como la SEC (*Securities and Exchange Commission*) ya empiezan a estrechar el marco para evitar el *greenwashing* en la emisión de títulos que tal vez no tengan un impacto relevante en la sociedad o se destinan a proyectos diferentes de los prometidos.

La comunicación de los atributos ESG es un reflejo de la actitud de compromiso y responsabilidad corporativa. Debe sustentarse sobre los pilares de la transparencia y la honestidad, necesita ser accesible y asertiva.

Y además debe ser diversa, en el sentido de establecer relaciones y construir *storydoing* con todos los públicos, dentro de la lógica del manifiesto de la *Business Roundtable* (centrado en los *stakeholders*). Cuando decimos que la comunicación debería estar vinculada con la diversidad, eso presupone que también necesita ser flexible y adaptada para cada uno de los públicos. Es necesario construir un enfoque didáctico, emocional y multimedia para el diálogo con determinados grupos y, al mismo tiempo, construir un enfoque más técnico y sistematizado, destinado al público inversor o regulador, por ejemplo.

Ya no basta con apoyarse en la preparación de Informes de Sostenibilidad ni narrar las acciones de diversidad en el sitio web corporativo. La comunicación va mucho más allá. Debe ser multidireccional: escuchar

lo que quieren los *stakeholders*, establecer y cultivar relaciones concretas.

Estamos ante una auténtica «transformación ESG» de las empresas, que se produce a partir de cambios de paradigmas y referencias, y que solo se consolida con una construcción sólida y verdadera de la reputación. La comunicación, al servicio de la reputación, también reflejará los nuevos tiempos. Con un papel cada vez más decisivo, se va convirtiendo en una auténtica Comunicación ESG.

## **ESG EN LAS DIMENSIONES DE LA REPUTACIÓN**

El impacto de los tres aspectos ESG (social, medioambiental y gobernanza) puede entenderse y visualizarse cuando pensamos en las dimensiones de la reputación.

La dimensión reputacional se basa en expectativas: de aspiraciones (la imagen que proyecta la organización), pragmáticas (si cumple lo que vende, es decir, si tiene credibilidad), relacionales (cómo se conecta con las personas), éticas (sus valores) y sociales (su contribución a la sociedad).

El concepto ESG muestra cómo encajan los requisitos medioambientales, sociales y de gobernanza en las dimensiones de credibilidad, transparencia, integridad y contribución. Pero el ciclo solo se completa si la organización cuida de su imagen también, para responder a las expectativas de aspiraciones de los interesados.

Hacer las cosas bien y correctamente significa entender y responder a las expectativas de sus grupos de interés. En caso de ajustarse a los criterios ESG, la reputación no es una consecuencia, sino uno de los pilares para la sostenibilidad de un negocio responsable. Posicionamiento y acciones asertivas y constructivas.





**7**

## **Ser un directivo digitalmente activo**

***El Día***

(12/05/2020)

**Iban Campo**

Director General de LLYC República Dominicana

La COVID-19 lo pone fácil en ese sentido. 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 la 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 Twiter 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 lo 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.

**8**

## **Un nuevo paradigma de liderazgo: el CEO activista**

(22/12/2020)

**Juan Cardona Soriano**

Director Senior del área Liderazgo  
y Posicionamiento Corporativo de LLYC España

**Almudena Alonso**

Directora Senior del área Stakeholder Management de LLYC España

Cuenta Dominic Barton, ex CEO de McKinsey, la anécdota de un presidente de una ingeniería que dedicaba el 60 % de su tiempo debatiendo sobre cuestiones de liderazgo y hablando con profesionales jóvenes. Él le pregunto: «Y mientras tanto, ¿quién dirige la empresa?» A lo que el presidente le contestó: «Idiota, en eso consiste dirigir una empresa».

Históricamente los CEO han sido figuras con baja exposición pública que han querido proyectar neutralidad y un perfil de gestor. Sus necesidades de relacionamiento se han gestionado de forma discreta a través de las actividades más formales de relacionamiento

institucional. En los últimos cinco años, sin embargo, vemos un creciente protagonismo de los líderes de grandes empresas frente a los asuntos políticos y sociales. Ante este nuevo rol del CEO cabría preguntarse: ¿en qué consiste dirigir una empresa hoy?

## **LA APARICIÓN DEL CEO ACTIVISTA**

Los CEO activistas son los primeros ejecutivos de las grandes compañías que se posicionan en asuntos políticos, sociales o culturales que no están relacionados directamente con sus empresas. El concepto lo acuñó Harvard en un famoso caso construido en 2017 a partir del rechazo público de Tim Cook, CEO de Apple, a la aprobación de la Ley de Libertad Religiosa en Indiana (Estados Unidos). El mensaje de Cook, a través su cuenta de Twitter en 2015, sirvió de ejemplo y generó un numeroso apoyo de empresarios a favor de la diversidad, forzando a revisar los aspectos más controvertidos de la ley.

Desde entonces, los casos más mediáticos de CEO activistas provienen en su mayoría de Estados Unidos y se centran en las críticas desde el sector empresarial a las políticas promovidas por el gobierno de Trump.

En el campo medioambiental, un caso destacado fue la respuesta en 2017 de los empresarios norteamericanos «estupefactos» con la decisión del ex presidente de abandonar el acuerdo de París relativo al Calentamiento Global, y el anuncio de que «tomarán la lucha contra el cambio climático en sus manos y harán lo posible para reducir las emisiones». Son palabras de Michael Bloomberg, el octavo hombre más rico del mundo según Forbes, en abril de 2017, que muchos enmarcaron como el inicio de su fallida carrera a la

Casa Blanca. Bloomberg anunció una aportación de 15 millones de dólares para apoyar los esfuerzos de la ONU en su lucha contra el calentamiento del planeta.

Más allá de sus intenciones, la actitud activista de Bloomberg caló entre el empresariado norteamericano. En junio de 2017, numerosos CEO escribieron una carta abierta al presidente Trump advirtiéndole de la relevancia de la lucha contra el Cambio Climático y las nefastas consecuencias de su decisión. Recientemente, en la última Cumbre por el Clima, celebrada en Madrid en diciembre de 2019, importantes CEO norteamericanos se postularon en contra de los planteamientos contrarios al Acuerdo de París defendidos por el Gobierno de Estados Unidos. Esta reacción es parte importante del movimiento *We are still in* —«seguimos dentro todavía», en inglés— del que forman parte 25 Estados de EE UU, 534 ciudades y más de 2000 empresas y grupos inversores, además de otras instituciones educativas y culturales. Todos unidos, representan el 68 % del PIB de EE.UU., el 65 % de la población estadounidense y el 51 % de todas las emisiones de este país.

En el terreno de los derechos humanos, otro caso de activismo conocido fue la decisión del CEO de Starbucks, Howard Schultz, de contratar a 10 000 refugiados en todo el mundo, como reacción a la política migratoria de la administración Trump. El mensaje de Schultz generó una fuerte controversia. Por una parte, logró arrastrar a otras grandes compañías —Google anunció una aportación de 4 millones de dólares a las organizaciones humanitarias, los CEO de Apple, Microsoft, Netflix, Uber, Airbnb y Facebook se manifestaron en contra de las medidas migratorias— aunque

también generó un fuerte rechazo entre una parte de sus consumidores, promovándose el boicot hacia la marca Starbucks por entender que estaba limitando la capacidad de contratación de empleo local.

Otro territorio típico del activismo es el de la salud. Recientemente, cabe destacar la reacción de algunos líderes empresariales ante la decisión del expresidente Trump de retirar las ayudas de Estados Unidos a la Organización Mundial de la Salud, alegando su negligencia en el control de la pandemia de la COVID-19. La más significativa fue la de Bill Gates, anunciando el pasado mes de abril la aportación de 250 millones de dólares a la OMS para la lucha contra la COVID-19. La iniciativa de Gates abrió la puerta a la reciente creación de la Fundación pro OMS para apoyar necesidades cruciales en materia de salud mundial. La Fundación es una entidad jurídicamente independiente de la OMS, que facilitará las contribuciones del público general, los principales donantes individuales y las empresas a la OMS y a asociados de confianza para ejecutar programas de gran impacto<sup>1</sup>.

## EL AUGE DEL ACTIVISMO

Iniciativas como las de Larry Fink, CEO de BlackRock<sup>2</sup>, impulsando la necesidad de formalizar un sentido de propósito como uno de los pilares de la estrategia empresarial, por encima de los resultados económicos;

1 Con sede en Ginebra, la Fundación prestará apoyo a las necesidades en materia de salud pública mundial aportando fondos a la OMS y a asociados de confianza en la aplicación con el fin de lograr los objetivos de los «tres mil millones» de la Organización. Con estos objetivos, que se recogen en el plan estratégico quinquenal de la OMS, se pretende: proteger a mil millones de personas frente a las emergencias sanitarias; extender la cobertura sanitaria universal a mil millones de personas; y garantizar una vida sana y bienestar para mil millones de personas de aquí a 2023.

2 BlackRock es el principal fondo de inversión global y el mayor inversor en el Ibx 35.



el compromiso de los principales CEO norteamericanos (*Business Roundtable*) apostando por una mirada a largo plazo y una redistribución del valor entre todos los grupos de interés; el compromiso de más de 500 CEO europeos por integrar en los negocios los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas; o la propuesta del Capitalismo de los *Stakeholders* promovida por el World Economic Forum, son manifestaciones de que el activismo de los CEO se está convirtiendo en un nuevo paradigma de liderazgo.

El activismo actual de los CEO no parte tanto de la expresión de unas convicciones individuales en Twitter (casos de Tim Cook o de Marcos de Quinto en España) sino de la presión que ejercen las expectativas sociales acerca de la responsabilidad de los líderes de las grandes empresas en la resolución de los problemas públicos, combinado con el profundo escepticismo ante la actuación de los gobiernos.

Según datos de Pew Research, apenas el 19 % de los norteamericanos confían en el Gobierno (la baja reputación de los líderes políticos es un fenómeno global, no solo de Estados Unidos). Pero también el 65 % de los norteamericanos creen que «el sistema económico favorece injustamente a intereses poderosos». La baja reputación de los Gobiernos es el factor de oportunidad para la emergencia del liderazgo activista empresarial; pero la percepción de un capitalismo injusto es el factor de necesidad que está impulsando a los ejecutivos a ocupar este espacio público. El nuevo activismo de los CEO es una combinación de oportunidad (baja reputación de los gobiernos) y de necesidad (creciente malestar ante el capitalismo). En definitiva, la combinación de estos dos factores está impulsando

el nuevo rol de liderazgo activista para los CEO de las grandes empresas, más allá de las convicciones personales de cada uno.

## **LOS ACTIVISTAS NO SON SOLO NORTEAMERICANOS**

Este nuevo paradigma de liderazgo está cada vez más presente en todo el mundo, y no solo en Estados Unidos. En España, sin ir más lejos, no pasó desapercibido el liderazgo de numerosos CEO durante la pasada Cumbre del Clima celebrada en Madrid (COP25). La respuesta a la emergencia climática en el ámbito empresarial fue especialmente destacada, con la participación de 1500 compañías en las actividades que se desarrollaron en la «zona verde» de la COP 25. La iniciativa empresarial, de hecho, se anticipó a los acuerdos políticos desde múltiples sectores, como el financiero, el energético, las infraestructuras, la logística y el transporte, la industria agroalimentaria o la industria de la salud. Entre los líderes de empresas españolas del Ibex 35 que especificaron objetivos de descarbonización durante la Cumbre se encontraban los de Iberdrola, Endesa, Telefónica, Repsol, Acciona, ArcelorMittal, Santander, BBVA o IAG.

Especialmente relevantes fueron los compromisos procedentes del sector financiero. Numerosas entidades comprometieron importantes cantidades para financiar la lucha contra el cambio climático: Barclays (175 000 millones de euros), Santander (120 000 millones de euros), BBVA (100 000 millones de euros), entre otras. Unas 20 entidades que operan en el sector financiero español firmaron un acuerdo («Better Finance, Better World») para alinear su actividad con los objetivos del Acuerdo de París para luchar contra el cambio climático.

En el acuerdo, que fue presentado en la COP 25, los bancos, con sus CEO a la cabeza, se comprometieron a reducir la huella de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) de sus carteras de crédito según los criterios internacionalmente reconocidos, y a canalizar los ahorros y los recursos financieros hacia inversiones sostenibles.

Otro ejemplo más reciente ha sido la Cumbre de líderes empresariales convocada por la patronal CEOE el pasado mes de junio con el objetivo de impulsar la recuperación económica tras haber superado la primera ola de la COVID-19. La Cumbre se realizó de forma telemática y en abierto. Todo el mundo pudo seguir en directo los mensajes de liderazgo de los CEO españoles ante la crisis de la pandemia. El mensaje introductorio del presidente de la patronal fue inequívoco: «hoy más que nunca merece la pena ser empresario y hacer visibles nuestros hechos como empresarios. Es un orgullo ser empresario y poder contribuir al desarrollo de nuestro país y al bienestar de los ciudadanos».

## **CONSENSO SOBRE LOS ODS**

Los principales asuntos sobre los que se han manifestado los CEO activistas en los últimos años giran en torno a la igualdad/inclusividad, la lucha contra el Cambio climático, los derechos humanos y más recientemente la salud y el bienestar. Estos asuntos se corresponden con los principales retos globales, pero además forman parte del marco de referencia de este nuevo paradigma de liderazgo, que no es otro que la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, como el principal consenso político, social y empresarial sobre los retos globales a largo plazo.

De hecho, si podemos hablar de un paradigma de liderazgo en torno al activismo del CEO es porque existe una agenda global con un gran consenso. La agenda 2030 está marcada por los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, centrados en el desarrollo de los acuerdos de París y los principios de Naciones Unidas sobre Empresa y Derechos Humanos. El consenso es tan amplio, que los ODS no solo se han convertido en un marco generalmente aceptado, sino que han disparado la carrera del liderazgo por su impulso.

Como mencionábamos anteriormente, en menos de un año, más de 600 líderes empresariales en Europa se han comprometido públicamente a impulsar un modelo de negocio sostenible y con una mirada a largo plazo. Esta llamada a la acción incluye, entre otros, los siguientes compromisos:

- Acelerar la transición ecológica en la lucha contra el cambio climático.
- Comprometerse en el diálogo *multistakeholder*.
- Crear plataformas colaborativas para promover una economía sostenible.
- Maximizar la creación de valor para la sociedad.
- Promover la formación para la empleabilidad.
- Incrementar la participación de la Sociedad civil en el movimiento de la sostenibilidad.
- Adoptar estándares de políticas y transparencia para gestionar la sostenibilidad.

## **RETOS DEL CEO ACTIVISTA**

Como hemos visto, los líderes empresariales están respondiendo a la demanda social de una mayor responsabilidad por parte de las empresas en asuntos políticos y sociales que tradicionalmente no entraban en la esfera

de los negocios. Este liderazgo, que también responde al desencanto generalizado con los gobiernos, se está consolidando a través de manifiestos y compromisos con un elevado nivel de adhesión, que a su vez están elevando aún más las expectativas sociales sobre el rol de las grandes empresas. Por ello, pensamos que el CEO activista se enfrenta en los próximos meses a retos relacionados con dar solidez y consistencia al discurso público que están abanderando. A mayor exposición pública, mayor exigencia de coherencia. Destacamos cinco retos clave en este sentido:

- Implementar un modelo de gobernanza de la gestión de los grupos de interés. El Capitalismo de los *stakeholders* que promueve el World Economic Forum es «un sueño» —en palabras del WEF— que puede convertirse en una pesadilla si no se acompaña de un esquema de gobernanza de los grupos de interés.
- Incorporar un sentido de propósito al gobierno corporativo. El activismo reclama un estilo de liderazgo conectado y coherente con las políticas de la empresa. La necesidad de definir o redefinir un propósito que incorpore el impacto social de la empresa a largo plazo se ha convertido en un imperativo.
- Impulsar la agenda de sostenibilidad a través de iniciativas concretas de impacto social. Las empresas están asumiendo el liderazgo del cambio de modelo, de la transformación. Pero hay mucha dispersión de objetivos y es necesario que se focalicen en una o dos iniciativas de verdadero impacto social y que sean relevantes para sus grupos de interés. Menos es más.

- Evaluar el impacto de los riesgos reputacionales en las decisiones empresariales. Algunos manifiestos o declaraciones, si no responden a las expectativas de los grupos de interés, pueden suponer más riesgos que oportunidades para el negocio (como el citado caso Starbucks).
- Ampliar el enfoque de *compliance* a la reputación. El discurso exigente del CEO activista supone sin duda elevar el listón de los comportamientos corporativos, especialmente los referentes a la ética y a la integridad. Los enfoques de *compliance* basados en el cumplimiento legal y normativo son insuficientes cuando se alza la bandera de la crítica, como es el caso del CEO activista.

El creciente activismo de los CEO en todo el mundo demuestra que estamos ante un nuevo paradigma de liderazgo, que va más allá de las convicciones personales. La sociedad reclama que las grandes empresas se responsabilicen de los retos globales. Ha pasado el tiempo de hablar. Es tiempo de actuar.

**9**  
**Abrazando la Nueva Normalidad**  
**Forbes**  
(25/05/2020)

**Mariano Vila**  
Socio y Director General de LLYC Argentina

**Anahí Raimondi**  
Gerente de LLYC Argentina

Mientras nos vemos envueltos en una rutina que ya se hizo normal, como estar en casa con nuestra familia 24/7, teletrabajar, videollamar a nuestros seres queridos que antes veíamos personalmente, salir lo menos posible y solo con el alcohol en gel y tapaboca de acompañantes, no dejamos de preguntarnos ¿qué pasará el día después? El día en que volvamos a «la Nueva Normalidad»

La pandemia ha cambiado de manera brusca la vida en todo el mundo. Desde el tablero geopolítico internacional, hasta las rutinas diarias de las personas,

la realidad se ha visto sacudida en cada uno de sus planos. Todos aceptamos que las cosas ya no volverán a ser lo que fueron. De nuevo dependemos de nosotros mismos para adaptarnos.

Además de los cambios que impactarán en nuestra vida personal, los líderes de organizaciones son conscientes de que habrá que adaptar sus modelos de negocio al nuevo escenario pos-COVID-19, ese «día después» que tanto nos quita el sueño a todos en cualquier rincón del planeta.

Pero lo más desafiante en este contexto es la necesidad de avanzar cuando no tenemos certezas y estamos en el medio aún de la incertidumbre, tratando de responder preguntas como ¿hemos pasado lo peor? ¿cuánto tiempo durará esto? ¿cuánto tardaremos en recuperar «lo perdido»? ¿cómo iremos recobrando la «normalidad»? ¿volveremos a la «normalidad»?

Muchos actores de la economía están evaluando en estos momentos las prioridades y urgencias, para enfocarse en lo que requiere atención inmediata. Cuestiones como la recuperación y el relanzamiento de la actividad; la influencia en la toma de decisiones (políticas, económicas y sociales), que van a condicionar el futuro próximo; la inversión en los recursos necesarios para el regreso y la puesta en marcha de los cambios que requiere el nuevo contexto; la reorganización y motivación del equipo de trabajo son las preocupaciones latentes en nuestros clientes y otros ejecutivos de la industria por estos días.

Estamos en un *#TurningPoint* que presenta numerosos retos, pero que, a su vez, ofrece enormes oportunidades. Las marcas y las compañías están «bajo la lupa»; en estos días hay sobradas muestras



de los que estuvieron a la altura, y los que no. Se pone en evidencia ese rol social de las empresas y sus líderes, que hoy deberían mostrar su participación más que nunca. En ese sentido, deben plantearse cómo mantener un papel ciudadano activo y comprometido, aprovechando la situación para reposicionar las compañías en función de su propósito corporativo y articulando un liderazgo auténtico.

Este desafío va de la mano con otro reto para los líderes, que consiste en pensar cómo ganar (de nuevo) la confianza de las personas de las que dependen sus proyectos y cuyas prioridades han cambiado (empleados, clientes, inversores, actores de mi cadena de valor, autoridades, instituciones, etc.), en un nuevo mundo en el que debemos reinventar la forma de establecer y cultivar las relaciones y, por ende, de hacer negocios. Muy poco de lo que servía hasta ahora servirá hacia adelante.

En este sentido, muchos líderes políticos y del mundo empresario se han anticipado y han entendido que la comunicación es la principal herramienta para estimular y transmitir confianza. Es importante transmitir seguridad, no solo «informando» sino «conectando», con un relato construido desde la empatía. La comunicación tiene que ser cercana, escuchando, comprendiendo y dando respuesta a las inquietudes, en un mundo donde lo que permanece es la incertidumbre. En un nuevo mundo que nos obliga a aprender constantemente, para saber anticiparnos y aceptar que tendremos que abrazar la «Nueva Normalidad».



# 10

## El éxito de la Nueva Normalidad

**Ekos**  
(16/06/2020)

**Carlos Llanos**  
Director General de LLYC Ecuador

Nos encontramos ante un desastre que afecta a todo el planeta de forma conjunta, algo que ningún evento de origen natural ha hecho nunca, sobre todo, porque los estragos que está causando el coronavirus en la vida de las personas siguen prolongándose indefinidamente. Es como estar todos en el ojo de un huracán que nadie previó a pesar de su categoría, ciegos y sin saber hasta cuándo, e intentando entender en paralelo que, en su arrastre, las cosas alrededor no volverán a ser lo que fueron.

Las industrias y los negocios también están dentro del huracán, afrontando retos a diario, buscando la mejor manera de mantenerse en pie ante sus enormes vientos. Los líderes son conscientes de que estamos en el *turning point* de esta gran sacudida, y en medio de ella, tratan de hallar posibilidades.

La calamidad obliga a las organizaciones a discernir entre lo sustancial y lo apremiante e, incluso, a cuestionar lo aprendido, los modelos de negocio y hasta los propósitos corporativos o las propuestas de valor de marca, para acoplarse a lo que hoy se denomina *The New Normal* o la Nueva Normalidad.

De hecho, la velocidad del vendaval aceleró algunas tendencias ya detectadas antes de la COVID-19, y hoy influyen o determinan el escenario. A quienes las tuvieron identificadas, les encontró en mejores condiciones.

Pero ¿cómo saber si hemos transcurrido ya lo peor, si pasó ya la tormenta, si aún estamos lejos de que se aplaque? Los desafíos comienzan por la necesidad de hacerse paso aun en medio de la inundación. Estos continúan ligados a las prioridades inmediatas, entre ellas: cómo recupero y relanzo mi actividad; cómo influyó en las decisiones que se van a tomar (políticas, económicas y sociales) y que van a condicionar el futuro próximo de mi sector y de mi propia compañía; cómo manejo el equilibrio en la inversión de mis recursos entre el regreso a mis mejores hábitos y la puesta en funcionamiento de los cambios que requiere el nuevo contexto; cómo financió ese esfuerzo en un momento tan crítico; o cómo reorganizó y mantengo motivado y alineado a mi equipo.

En definitiva, cómo continuar avanzando hacia un esquema de liderazgo responsable y eficaz que genere, fortalezca o recupere de forma mucho más proactiva, la confianza de los grupos de interés, cuyas prioridades hoy ya han cambiado. Recuérdese que todos ellos están junto con nosotros dentro del mismo ciclón.

Y de manera más específica, cómo aprovechar lo que las ráfagas traen consigo para revisar o rediseñar el propósito de las organizaciones con miras

más elevadas, cruzar de la gestión de los riesgos a la gestión de las oportunidades, de la responsabilidad al compromiso, a la implicación empática, a participar activamente en el desarrollo de las soluciones, a la co-creación de valor de la mano de los *stakeholders*, al impacto más allá del resultado.

La manera más acertada de estimular la confianza es responder con agilidad a la Nueva Normalidad, pensar siempre en cuál será el siguiente desafío, pasar de ser capaces de prever, a ser capaces de predecir. Quienes apuestan por la preparación y la anticipación consecuente, luego de asumir su nueva condición en medio de este huracán —cuyas dimensiones lo convierten en uno de los escenarios disruptivos jamás vividos—, y sacan partido del potencial de los hallazgos para el resurgimiento y la conservación de su legado, encontrarán naturalmente en la comunicación —gestionada siguiendo el guion de su narrativa (*storydoing*)— la mejor herramienta para transitar este tiempo turbulento con garantía.

El estar un paso por delante es clave para abrazar con éxito la Nueva Normalidad. No es sencillo, pero es necesario para sobrevivir.



**NUEVA NORMALIDAD,  
NUEVAS TENDENCIAS**





1

# **Efecto COVID-19: los territorios de conversación de la Nueva Normalidad**

(03/06/2020)

**David González Natal**

Socio y Director Senior del área Consumer Engagement de LLYC

**Carmen Muñoz Jodar**

Directora Senior del área Asuntos Públicos de LLYC España

**Daniel Fernández Trejo**

Director Senior del área Tecnología de LLYC

**Guillermo Lecumberri**

Director del área Consumer Engagement de LLYC España

**Miguel Lucas**

Data Business Leader de LLYC

**Carlos Ruiz Mateos**

Director del área Asuntos Públicos de LLYC España

Para la elaboración de este informe, hemos llevado a cabo 62 análisis verticales de territorios y comunidades en Twitter, sobre un volumen total de más de 180 millones de tweets, y hemos monitorizado la evolución temporal de frecuencia de búsqueda de keywords y temáticas clave sobre Google en los territorios de interés.

Aunque la humanidad ha desarrollado una formidable tecnología para acumular la información, lo cierto es que nuestra memoria sigue siendo muy corta. Han bastado solo dos o tres generaciones para olvidarnos de las consecuencias del paso de la mal llamada «gripe española» que, entre 1918 y 1919, dejó millones de fallecidos en todo el mundo. Tras la tragedia sanitaria, aquella pandemia revolucionó muchos aspectos sociales, culturales y económicos, introduciendo cambios estructurales en la sociedad. En España, sin ir más lejos, aceleró el papel de la industria desde una economía agrícola, obligó a transformar el sistema de gestión de residuos (no existía como tal) y modificó la manera de diseñar ciudades (con grandes plazas para evitar aglomeraciones). Incluso, algunos estudios apuntan a que la pandemia influyó decisivamente en el transcurso de la Primera Guerra Mundial: la muerte y enfermedad de cientos de miles de soldados aceleró el final de la contienda y forzó un mal tratado de paz (Versalles) que, 20 años después, nos llevaría a una segunda gran guerra.

Se nos olvida que un virus, hace 100 años, vino para cambiarlo casi todo. La historia se repite y ahora, en 2020, un nuevo virus ha venido para agitar una sociedad que ya creíamos que iba rápido, pero eso lo pensábamos desde nuestra atalaya de la estabilidad. La sociedad líquida y la incertidumbre permanente es lo que está por venir y ahora nos damos cuenta de nuestra ingenuidad.

Con la lección de humildad bien aprendida, en el presente Informe tratamos de apuntar aquellas grandes conversaciones que estamos viendo coger cuerpo, otras que están mutando de forma y algunas más de

las que tenemos serias dudas de que subsistan tal y como las conocemos hoy. Todas ellas serán digitales también, de eso no hay duda, pues se trata de una condición inherente a la propia conversación. Observar la fotografía en su conjunto puede ayudar al lector a navegar por las abruptas olas de la toma de decisiones en cuestiones que impactan en el negocio de las compañías: hacia dónde podría moverse el entorno regulatorio, qué preocupa a mis consumidores o sobre qué temas debo apalancar la relación con mis grupos de interés.

Nadie tiene las respuestas pero, desde esta base de análisis, podemos construirlas juntos.

María Branyas es la persona más longeva de España. Tiene 113 años, vive en Olot (Girona, España) y acaba de superar el coronavirus. Nació en 1907, por lo que vivió también de cerca las consecuencias de la gripe española. Recientemente ha declarado: «En la soledad de mi habitación, sin miedo y con esperanza, no entiendo muy bien qué está pasando en el mundo. Pero creo que ya nada volverá a ser igual. Y no penséis en rehacer, en recuperar, en reconstruir. Habrá que hacerlo todo de nuevo y diferente».

Habrá que hacerlo todo de nuevo. Hagamos caso a nuestros abuelos.

## **1. GLOBALIZACIÓN VS LOCALISMO**

El fenómeno de la descomposición de la globalización, tal y como la hemos conocido en las últimas décadas, viene gestándose desde la crisis financiera de 2008. La pandemia de coronavirus representa, posiblemente, el golpe de gracia. La era expansiva del comercio internacional ya venía menguando desde el comienzo

de la guerra comercial de Estados Unidos y China, con imposición de aranceles y con ruptura de acuerdos internacionales. Por su parte, la incapacidad de las organizaciones supranacionales para mostrar su utilidad en la construcción de una solución coordinada a la pandemia, dejará heridas graves en el multilateralismo y en la cooperación internacional, acentuando el perfil proteccionista de los países.

En los próximos meses, podríamos asistir a un cuestionamiento del funcionamiento y la naturaleza de las grandes corporaciones. La pandemia ha venido a apoyar (no por las mismas razones) los argumentos proteccionistas y nacionalistas de algunos líderes políticos, como Trump y Bolsonaro, al apostar decididamente por la soberanía industrial de la producción y de la cadena de valor. Si en abril de 2019 la conversación en Twitter en este territorio estaba capitalizada por *hashtags* de conversación relacionados con el Brexit o las posiciones nacionalistas de Trump, en el mismo periodo de 2020, la COVID-19 y las referencias al *supply chain* crecen en protagonismo y se entretajan con los slogans políticos para configurar una masa de conversación más compleja y argumentada.

La pandemia ha provocado que la conversación sobre las cadenas de valor de las empresas se estén enfocando hacia una mayor resiliencia, basada en la diversificación de proveedores y una mayor digitalización, lo que les permitirá afrontar futuras disrupciones. Más allá de la aquella estructural del *supply chain*, el efecto COVID-19 tiene otro gran afectado en el corto y medio plazo: el turismo internacional. Es de suponer que las restricciones a la movilidad serán temporales, pero afrontamos una época en que los

protocolos de actuación serán la principal barrera a vencer, además del miedo al contagio: burocracia, distanciamiento social, orden, espera, procesos... El libre albedrío asociado al turismo se verá condicionado. En esta reconfiguración, los países más desarrollados podrían verse favorecidos en el mix de demanda frente a los destinos exóticos, donde los sistemas sanitarios son a menudo menos avanzados, perjudicando la percepción de seguridad en la elección de compra de los viajeros.

Mientras el efecto COVID-19 hace posible una reducción del comercio de bienes físicos y la movilidad de las personas, la globalización digital puede sin embargo ganar adeptos. Las relaciones y los servicios digitales han demostrado su solidez durante esta crisis, con el teletrabajo a la cabeza. En paralelo, sin embargo, se producirá una primera gran consecuencia: el resurgimiento del localismo en un proceso de globalización inversa. Las trabas por el intercambio de bienes y personas generan una atención y preocupación por lo que tenemos más cerca, por nuestros vecinos, por los productos de proximidad y por lo que sucede en mi barrio. Lo cercano se ha demostrado útil y tangible durante esta crisis, lo que ha contribuido a una revalorización del tejido social de cercanía con los barrios a la cabeza como nueva escala de medición de la integración de servicios y la conexión emocional.

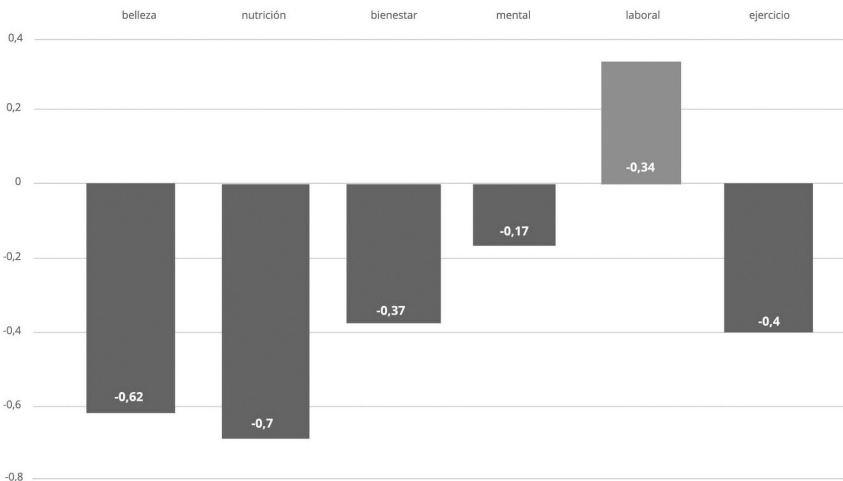
## **2. LA REFORMULACIÓN DEL BIENESTAR**

Esta pandemia ha venido a trastocar profundamente la jerarquía de necesidades humanas (pirámide de Maslow) que hemos construido desde el final de la

Segunda Guerra Mundial. Volvemos a necesidades que creíamos superadas, como las de la seguridad física y la salud; incluso aún más primarias como la respiración (tenemos miedo a respirar en algunos sitios y momentos). Por tanto, el concepto del bienestar pos-COVID-19 se ensancha por la base y estas necesidades se elevan, a la misma altura que el cuidado personal, la estética o la nutrición. Lo vemos en los datos: las conversaciones sobre belleza se han derrumbado un 62 % respecto a hace un año; la de nutrición un 70 %, la de bienestar un 37 %.

Además, entra con fuerza un asunto aparcado durante demasiado tiempo en la agenda pública, que muchos estudios sitúan como el próximo gran desafío de la gestión sanitaria: la salud mental de la población en un texto postraumático.

**Variación de share en subteritorios de la salud  
(Abr 19 Vs Abr 20 Twitter/ España)**



Apuntamos tres grandes conversaciones en torno al bienestar:

- Salud mental: la OMS ha alertado de que las medidas de confinamiento incrementarán los índices de depresión y suicidio en la ciudadanía. En Estados Unidos se habla directamente de pandemia de salud mental en los próximos dos años, con un elevado número de casos con cuadro de ansiedad, derivada de inestabilidad laboral e incertidumbre. Una de las vertientes más interesantes será cómo proteger y cultivar la salud mental de los empleados de las empresas y organizaciones.  
Por otro lado, el sistema nacional de salud será objeto de un gran debate pues, aunque hay consenso sobre que necesita ser apuntalado, las soluciones son múltiples, complejas y requieren grandes inversiones. Y claramente no está preparado para hacer frente a una pandemia de salud mental.
- Solidaridad y cooperación: volver a principios de actuación más básicos también puede significar cooperar más. El riesgo por la salud de la colectividad ha demostrado la fortaleza de la red social para asegurar la supervivencia y el bienestar de la población. Es muy probable que sigamos observando iniciativas sociales y empresariales de cooperación, ayuda y solidaridad.
- El nuevo bienestar: las industrias relacionadas con el cuidado físico y la belleza evolucionarán para incorporar la higiene y la seguridad en sus modelos de negocio. Pero también es posible que veamos una reflexión grandes en disciplinas como la arquitectura y el urbanismo, a la hora de espacios y zonas comunes con el fin de generar ambientes

más ricos, adaptados y saludables. Y nuevas oportunidades para la industria del cuidado, la belleza, la moda, la arquitectura o el diseño industrial para el desarrollo de nuevos modelos de negocio y relacionamiento social.

### 3. SENIORS Y LA IMPORTANCIA DE LOS CUIDADOS

Parece una historia de ficción. Hace dos meses pensábamos en los *Baby Boomers*, las personas de más de 60, activas, con ahorros y a quienes no les importa su edad, como potenciadores de la economía, por su inversión en ocio y bienestar ahora que la esperanza de vida se extiende. Sin embargo, nada mejor que un golpe de realidad para ponernos en nuestro sitio y obligarnos a mirar también la cara B del debate sobre los seniors: los cuidados.

Los cuidados, tanto remunerados como no, serán el gran *issue* social de los próximos años. La crisis, junto con los 18 000 ancianos fallecidos en residencias y la extrema vulnerabilidad al virus de este segmento de la población, ha terminado de convencernos de la importancia que una política integral de los cuidados podría tener. La economía de los cuidados significa en España un 15 % del PIB. Según el Informe *El trabajo de cuidados y los trabajadores del cuidado para un futuro con trabajo decente* de la OIT, «los cambios en las estructuras familiares, los índices más elevados de dependencia de los cuidados y las necesidades de cuidado en continua evolución, unidos al incremento de la tasa de empleo de las mujeres en ciertos países, han reducido la disponibilidad de la prestación de cuidados no remunerada y han conducido al aumento de la demanda de trabajo de cuidados remunerado».



Atendiendo a las cifras, podríamos considerar que el mundo de los cuidados es otro más de lo que se encuentran en transición, una transición que va desde lo no remunerado (entorno familiar) a lo remunerado (externalización del cuidado) y que se gesta en tres trampas, dos reformas pendientes y un cambio de mentalidad.

Es posible que nos vayamos a enfrentar a tres trampas.

### **A. Una nueva clase social, pero la misma precariedad**

Según la socióloga María Ángeles Durán «nace el cuidador, que representaría una clase social emergente formada por “las que cuidan”, normalmente mujeres que atienden a sus mayores dependientes, sin remuneración ni derechos ni visibilidad». En ese segmento encontramos un alto porcentaje de población beneficiada del cuidado, más de 2000 millones de personas, y un impacto en PIB nada desdeñable (15 % y creciendo). Una inversión del 109 % en este ámbito podría suponer la generación de un millón de empleos, lo que en una situación como la actual suena a música celestial. Pero, ¿de qué tipo de empleo estamos hablando? Precario, no profesional e inestable.

### **B. El alivio a las familias**

Los cuidados remunerados se presentan como un alivio a las familias que sufren la situación de dependencia de uno de sus miembros. La realidad, sin embargo, sigue hablando de impotencia, frustración y una enorme culpabilización, que las noticias de las últimas semanas no harán sino que incrementar. En esa

trampa, tan malo es externalizar la ayuda (culpabilidad) como no hacerlo (impotencia). La de la dependencia como cuarto pilar del Estado de Bienestar es otra de las trampas a gestionar.

### **C. Lo femenino**

El trabajo de los cuidados no remunerado es fundamentalmente femenino y cuando se habla del acceso de la mujer al mercado laboral una de las principales entradas que le llega es por la vía del cuidado. Así, la mujer pasaría de cuidar de forma altruista a hacerlo de forma precaria. Bucle infinito.

Y dos reformas pendientes.

### **A. Estado de Bienestar y pensiones**

Escucharemos a lo largo de los próximos meses que hace falta una reforma del Estado de Bienestar y del sistema de pensiones. En el caso español, la tasa de dependencia se elevaría a más del 60 % en 2033 y llegaría al 75 % en 2068. El sistema productivo actual no basta para hacer frente a los gastos derivados de una transformación tan brutal de la pirámide poblacional.

### **B. Coordinación entre administraciones y colaboración público-privada**

Entre los muchos aprendizajes de la crisis escucharemos que la clave pasa por una mayor transversalidad de los sistemas, desde el intercambio de información, a la coordinación de medidas, a la optimización de recursos o la centralización de compras. Si los virus no tienen fronteras, la política que les enfrente no debe tenerlas. Pues bien, esa reforma tampoco llegará.

Un cambio de mentalidad sobre/hacia la tercera edad.

Con un 30 % de la población mundial por encima de los 65 años en el año 2100 y una esperanza de vida creciente, habrá una reformulación del mapa mental hacia la tercera edad. El sentido de la vida, el sentido del trabajo, el sentido el ocio, el sentido de lo estético, de la sexualidad o de la identidad se verán transformados en los próximos años.

Las organizaciones se verán obligadas a replantear su rol y pondrán foco no solo en la adaptación de bienes y servicios, sino en la contribución social, en la importancia de los cuidados y en nuestra forma de relacionarnos con nuestro entorno más cercano. Los consumidores esperan encontrar un marco de valores en marcas que formen parte activa de la solución. La utilidad, la generosidad, el compromiso y la necesidad de ayudarnos los unos a los otros, es el nuevo lenguaje para aquellas compañías quieren conectar con las personas.

#### **4. RUPTURAS EN LA EDUCACIÓN**

La educación es otro de los entornos tsunamizados por la COVID-19. Nada de lo que le está ocurriendo es nuevo, pero en apenas unas semanas han pasado cinco años. Hablaremos mucho de Educación y lo haremos en torno a una educación a la que se le exigirá la producción de ciudadanos resilientes y de empleabilidad. La resiliencia es el nuevo humanismo de un sector educativo que lucha por la competitividad de su oferta y se enfrenta a cinco rupturas principales.

##### **Ruptura con el lugar físico**

En esta crisis de la COVID-19 el 91 % de los estudiantes de todo el mundo (1500 millones de niños y

jóvenes) tuvieron que marcharse a aprender a casa. La tecnología se ha mostrado como un aliado imprescindible en el seguimiento de las clases, dejando, solo en nuestro país, una brecha de acceso de entorno al 10 % en la educación obligatoria y de un 3 % en la universitaria.

### **Ruptura con la figura del «maestro»**

Los pedagogos llevan años en procesos de ensayo y error. Las clases al uso no funcionan. Y el profesor al uso, tampoco. De la memorización se ha pasado a la gamificación y al conocimiento compartido. Del maestro con todas las respuestas, a respuestas en todos los sitios y a un solo golpe de clic. Los alumnos ya no necesitan a los profesores para adquirir conocimientos. Y, sin embargo, la figura del profesor es más determinante que nunca. Ahí el reto.

### **Ruptura con los conocimientos**

Y todo eso porque, además, la educación es ahora la combinación de competencias y habilidades. Los conocimientos, como cajones estancos y lineales no sirven en un mundo en continuo movimiento y transformación. El ciudadano funcional, emocional y resiliente, aquel capaz de entender la complejidad y sus contradicciones, de desarrollar respuestas técnicas y aplicativas, de desarrollar inteligencia emocional, para sí mismo y con respecto al otro, de ser creativo y colaborativo, es el nuevo Miguel Ángel. Ahora, que nos alejamos físicamente los unos de los otros, es más importante que nunca tener la capacidad de construir comunidad.

## Ruptura con las titulaciones

La educación era una línea continua, acumulativa y limitada en el tiempo. La idea de la formación a lo largo de toda la vida empezó siendo una forma de hablar y acabó instalándose en la realidad de la mayor parte de los sectores productivos. Lo competitivo no serán carreras académicas largas y lineales, sino el aprendizaje a través de píldoras y seminarios prácticos, anti magistrales, y recortados en el tiempo, que mejoran nuestra funcionalidad, compatibilizan con nuestras tareas profesionales y familiares y limitan la velocidad de nuestra obsolescencia. De ahí el éxito de los MOOC y el avance hacia una singularización de la educación.

## Ruptura con la promesa de igualdad

La educación será experiencial y lo será a través del uso de la inteligencia artificial y de la virtualidad. Esto tardará en llegar y lo hará en distintas velocidades generando muchos debates entorno a la igualdad de oportunidades, quizá el tema más relevante de todo lo que tiene que ver con la educación, o la supuesta competencia desleal de los nuevos *players* de la educación (principalmente, operadores y plataformas tecnológicas y de entretenimiento). El problema tiene que ver con la agudización de la brecha entre clases económicas y el desincentivo a la educación que sentirán las capas más precarizadas de la sociedad, con una tentación creciente al abandono temprano.

Lo vamos a ver en la dicotomía entre público y privado, entre ciencias y letras, entre centro y periferia. Cada una de las rupturas señalada abre una brecha

de igualdad de oportunidades que solo se podrá enfrentar desde una política de Estado que entienda la Educación como un eje de competitividad-país.

## **5. LA DEFINITIVA REINVENCIÓN DEL ENTRETENIMIENTO**

Esta crisis ha llovido sobre mojado en la industria del entretenimiento y solo ha venido a acentuar los problemas y las oportunidades derivados de la digitalización y democratización de la producción y acceso a los contenidos. A la tensión existente entre los modelos tradicionales de la industria, más basados en el control de licencias de contenido y sus tiempos, y los nuevos *players*, se unen las derivadas del choque entre digitalización y experiencias presenciales. En el caso del audiovisual, las grandes perdedoras del efecto COVID-19 serán las cadenas de exhibición cinematográfica, que venían desde hace algunos años luchando una batalla centrada en los tiempos de las ventanas de exhibición contra los nuevos *players* OTT y que ahora no solo ven cómo su negocio se ve perjudicado por la potencial percepción de inseguridad por parte de los espectadores, sino sobre todo por el asentamiento del consumo *on-demand* en casa. Los grandes *players* de producción y distribución disponen en su mayoría de suficientes ventanas de *streaming*, propias o ajenas, para dar salida a sus productos, incluso durante una situación de pandemia como la que hemos vivido. Esta situación obliga a la industria de la exhibición tradicional a reinventarse o incluso aliarse con sus competidores, más aún, cuando grandes certámenes y premios, habitualmente utilizados como ariete para estos debates, como son Cannes o los Oscars,

empiezan a abrir la mano en sus criterios de selección y exhibición a los nuevos formatos.

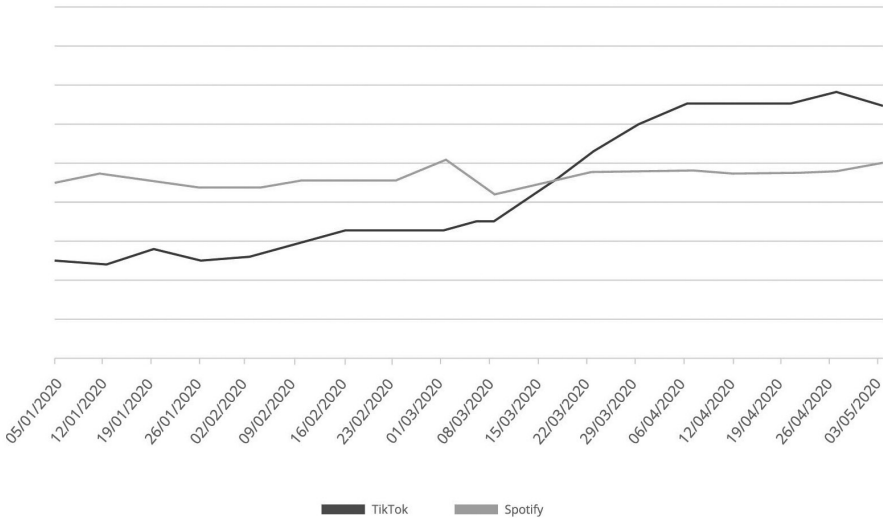
El problema se multiplica en el caso de la música, que arrastraba problemas endémicos mucho más graves al no haber encontrado un modelo suficientemente sostenible, que permita la supervivencia de la industria al mismo tiempo que responde a las realidades del consumidor actual. Hasta ahora, el modelo que buscaba sustituir al tradicional reinado de las discográficas era un mix entre *management* de artistas con foco en los directos, licencias por uso en contenidos y pago por *streaming*. De todos es sabido que este último elemento ha sido caballo de batalla de los artistas por la poca remuneración que implica, pero es que además, así como durante el confinamiento las cifras de consumo de contenidos audiovisuales en plataformas no ha dejado de subir, el del consumo de música a través de *players* como Spotify o Deezer ha disminuido. A esto se une el descalabro de la industria del directo, que tardará mucho en recuperarse por la dificultad de combinar seguridad y disfrute en los formatos de conciertos o festivales que conocíamos hasta el momento. La música, que aún estaba intentando comprender internet en pleno 2020, tendrá que reinventarse por completo como negocio a raíz del efecto COVID-19.

Por su parte el *gaming*, observado como principal competidor por la atención de los consumidores por parte de los *players* de cine y series, podría considerarse uno de los grandes ganadores de la situación. Sin embargo, ese triunfalismo se ve matizado por la excesiva dependencia de la creciente industria de los *eSports* del componente eventos, donde se había concentrado hasta ahora la mayor parte de la inversión

de las marcas. La oportunidad se sitúa más que nunca por lo tanto del lado de los publishers y, sobre todo, de las plataformas de retransmisión y conversación como Twitch, donde hasta ahora las marcas habían estado más desaparecidas.

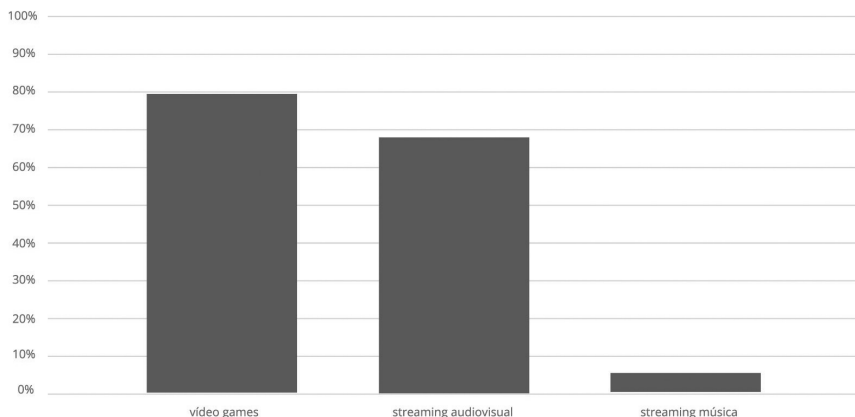
La pandemia nos deja una industria del entretenimiento que tendrá que acelerar su transformación digital y su excesiva dependencia de las experiencias físicas en un contexto donde además se incrementa la producción y consumo de consumos generados por usuarios y el nuevo reinado de Tik-Tok se acentúa. La emergencia del entretenimiento de utilidad, con especial importancia en los contenidos de wellness, supondrá también un campo de reflexión para las marcas, hasta ahora muy centradas aún en modelos tradicionales de patrocinio que ponían el foco en los grandes eventos físicos, generando un campo de oportunidades cada vez mayor para el *branded content*.

**Volumen de búsquedas: “Spotify vs TikTok” (Google/mundo)**





**Crecimiento de volumen de búsquedas en Google (Feb 2020 - Abr 2020)**



- video games: +86%
- streaming audiovisual: +73%
- streaming música: +5%

**6. ¿RECUPERACIÓN ECONÓMICA EN VERDE?**

La última década ha experimentado un fuerte avance en cuanto a la concienciación y preocupación por el clima de nuestro planeta. La agenda ecológica ha irrumpido en la política, la economía y la sociedad, con una fuerza inusitada, resultado del empuje de organizaciones cívicas y científicas, que vienen alertando con insistencia de la emergencia climática que sufrimos. Tras el acuerdo de París de 2015, que ofrecía por primera vez un marco global adecuado para reducir sus emisiones de efecto invernadero, los diferentes países se pusieron manos a la obra y se estaban dando pasos significativos. Y en estas llegó la COVID-19, que ha puesto en pausa el mundo. En un escenario de recesión económica, la teoría económica clásica nos lleva a concluir que las inversiones privadas se ralentizarán, especialmente las no esenciales. De

igual manera, la agenda ecológica de los gobiernos tenderá a ser menos ambiciosa y cuestiones como la fiscalidad verde y las iniciativas políticas que incrementan la presión a las empresas serán relajadas.

No obstante, estamos observando un creciente fenómeno de presión a la inversa, que quiere situar la revolución ecológica como palanca de reactivación económica. Varios países europeos han firmado la Alianza para la Recuperación Económica Verde. Por su parte, la propia Comisión Europea ha situado su proyecto Green New Deal como uno de las más poderosas herramientas de reactivación. El Gobierno de España también parece caminar en esa dirección: trabaja por un modelo de crecimiento y de progreso basado en el uso equilibrado de los recursos renovables y en el reciclaje de los que no lo son. Habrá por supuesto mucha presión contra las posiciones más extremas de la transición ecológica, para hacer hueco a medidas que alivien la situación económica de las empresas.

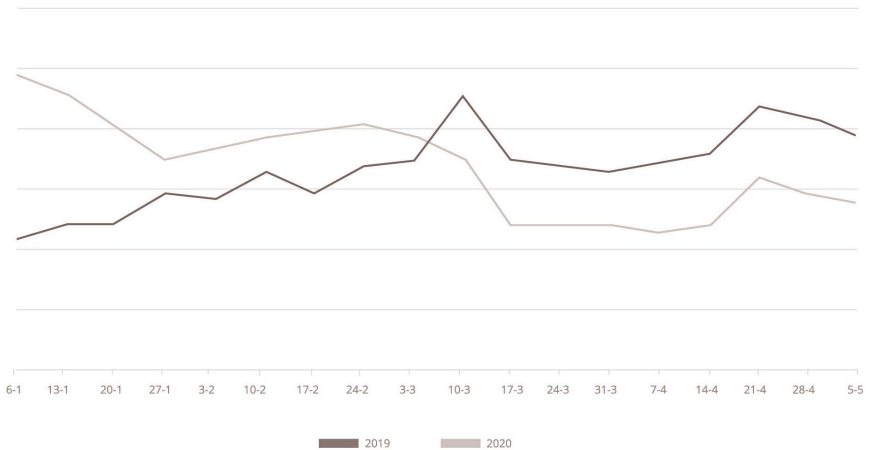
De momento, del análisis de la conversación observamos una disminución acusada de la conversación sobre sostenibilidad y cambio climático, pero es normal pues la COVID-19 reina en la Red. Cuando volvamos a una cierta normalidad, tal vez veamos una conversación más polarizada, con partidarios de la agenda ecológica presentándola como la verdadera solución y muchos otros colectivos, mucho más activos que antes, luchando aún por defender la dicotomía economía o ecología.

Esa misma tensión ecológica la observaremos en otras capas de la conversación. Muchas empresas encontrarán, en esta circunstancia, un acelerador de su posicionamiento verde como vector diferencial en su categoría: alimentos y productos menos procesados, más sostenibles en su elaboración y proceso de

comercialización. Se subirán, de este modo, al discurso de que esta crisis sanitaria nos devuelve atención hacia la naturaleza y la importancia de adquirir productos de mayor calidad, aunque sean menos baratos. Pero, de igual manera, la recesión económica pone a grandes colectivos en dificultades de adquirir productos ecológicos, que son más caros.

Los envases y productos de plásticos son el paradigma de esta batalla. Su uso se ha demostrado muy relevante en medio de una tendencia mundial por desincentivar su uso por su capacidad de contaminación del ambiente. Es probable que los planes para crear un impuesto al plástico se retrasen, pero no se dejará de hacer. Y los fabricantes se polarizarán entre aquellos que retrasen su propia revolución verde y los que la aceleren porque lo perciban como una oportunidad comercial.

**Búsquedas: "climate change" (Google/mundo)**



El volumen de conversación en Twitter sobre «climate change» ha descendido un -45 % (abr 19 vs abr 20, inglés / mundo)



## 2

# Del relacionamiento a distancia al éxito: las claves

(02/09/2020)

**Adolfo Corujo**

Socio. Chief Strategy and Innovation Officer de LLYC

**José Luis Rodríguez**

Business Transformation Leader de LLYC en España

«La primera cosa que dijimos fue: no va a ser un Zoom gigante» declaró el productor Ricky Kirshner a la revista *Variety* cuando le preguntaron acerca del reto que les planteó, a él y a su socio Glenn Weiss, el partido demócrata: organizar la primera convención del partido en un formato completamente virtual.

Es fácil imaginar la presión que han debido gestionar los experimentados productores detrás de la ceremonia de los Premios Tony de 2019. En una carrera presidencial tan competida, el equipo de Joe Biden necesitaba un evento que sorprendiese, emocionase y comprometiera a las bases, los indecisos y una parte

de los votantes conservadores. En la cultura política de los Estados Unidos, y en la de la mayor parte de las democracias, las fórmulas para este tipo de encuentros electorales han venido siendo las mismas durante décadas. Aunque diseñadas para ser difundidas por los medios de comunicación de masas y, últimamente, por las redes sociales, su magia residía en la química entre los ponentes y los miles de delegados y simpatizantes congregados a su alrededor. Lo demás, la producción del propio espectáculo, estaba pensado para amplificar esa magia y llevarla hasta el último rincón del país.

Sadoux Kim y Chuck LaBella, los encargados de responder al desafío de los republicanos, tampoco lo han tenido sencillo. En su caso, los responsables del concurso televisivo *The Apprentice* que popularizó la figura de Donald Trump, tenían el encargo de desarrollar el evento como un *show* televisivo vibrante y espectacular, a pesar de que los oradores estarían rodeados de un número reducido de personas.

Ambos equipos realizaron un ejercicio extraordinario, más allá de los resultados, por inédito y trascendente. Ambos equipos entendieron que debían partir casi de cero para hacerlo. Y ambos equipos han tenido que conjugar *know-how*, planificación e improvisación ante la falta de precedentes a esa escala.

## **EN LAS EMPRESAS**

Millones de empresarios en todo el mundo se juegan cada día sus negocios en reuniones críticas. Han crecido preparándose, y preparando a sus organizaciones, para seducir en una negociación que ya sea con un empleado, un cliente, un inversor, un regulador o un socio, puede prosperar o irse al traste por matices

sutiles. Desde el apretón de manos hasta la forma de vestir, desde el uso de los recursos multimedia hasta el manejo de la comunicación no verbal, su entrenamiento ha sido desarrollado en un contexto en el que esas relaciones terminan por cuajar presencialmente.

Con eso en mente, el mundo de los negocios ha adoptado siempre con agilidad todas las herramientas de comunicación a distancia como un importante complemento para la sostenibilidad de la globalización de las marcas, de los productos y de los servicios, sin embargo, ha preferido aceptar enormes esfuerzos solo para que ese contacto vital, del que depende el futuro de un proyecto, se produjera frente a frente en el momento oportuno.

## **Y LLEGÓ LA PANDEMIA**

Y los emprendedores tuvieron que asumir que la última defensa de su propuesta se produciría exclusivamente a través de una pantalla; y los inversores que el conocimiento de los líderes de una oportunidad y la posterior negociación se haría íntegramente en remoto; y los CEO que la conversación con las autoridades en la que se decidiría la regulación de sus operaciones se vería limitado a una videollamada; y los directores de *marketing* y ventas, que el congreso en el que habían previsto el lanzamiento de su último producto se realizaría en un escenario virtual; y así pasó con la colaboración de los equipos, con la contratación y gestión del talento imprescindible, con las adquisiciones, con la atención a sus clientes y, en general, con todos los procesos críticos en los que el relacionamiento es fundamental.

Y todos nos vimos obligados a sustituir el uso «complementario» de la tecnología por el «exclusivo» en

un tiempo récord. Y, entre todos, de una manera sorprendentemente «fácil», logramos que las iniciativas no se detuvieran por el simple hecho de que no nos pudiéramos ver en persona.

## CON VENTAJAS EVIDENTES

En el proceso hemos comprobado, por ejemplo, que los *roadshows* de inversión o el proceso de selección de empresas para invertir se han beneficiado de importantes puntos positivos. El más citado por consultores, fondos de inversión y directores de relaciones con los inversores apunta a evitar los costosos viajes y a la progresiva complejidad de la coordinación requieren. Detrás de esos traslados se encuentra a menudo la pérdida de un tiempo muy valioso de los equipos más senior que tiene incidencia en la operativa diaria de las organizaciones.

Algo similar está ocurriendo con las reuniones de los consejos de administración de las compañías. El formato virtual ha puesto sobre la mesa ventajas, más allá de la de los ahorros en desplazamientos. Las principales destacadas por CEO y miembros de consejos vienen del diseño de las reuniones (formato más ejecutivo con agendas más reducidas), la incorporación de debates previos a través de plataformas digitales, un mayor aprovechamiento de los soportes documentales en la nube, la facilidad para incluir a invitados externos en los encuentros y las posibilidades que ofrece hoy la tecnología para dividir en cualquier momento la reunión en grupos de debate más pequeños, incluso con fórmulas *one-to-one*, que contribuyen a la riqueza y profundidad de los debates y a la construcción de confianza entre sus miembros.



Incluso en una de las prácticas empresariales más impactadas por las restricciones, la de los congresos, también se dejan notar beneficios de adoptar modelos virtuales. Durante la pandemia, numerosos encuentros han apostado por las tecnologías de realidad virtual cosechando excelentes resultados. El caso paradigmático lo ofrece el Laval Virtual World, encuentro anual que reúne a la industria de la AR/VR. En la edición de 2020, que se celebró en el mes de abril, congregaron a 11 000 participantes, desarrollaron 150 conferencias, articularon decenas de encuentros paralelos y promovieron el contacto en el medio virtual de miles de profesionales. De nuevo, a la previsible reducción de costes para los organizadores y asistentes, se sumaron otras ventajas por la flexibilidad del formato, la extensión del tiempo de *networking* o la fluidez de las dinámicas de conversación durante las ponencias soportadas a través de plataformas de chat, foros de discusión y herramientas de trabajo colaborativo en línea.

## **PERO CON IMPACTOS NEGATIVOS QUE DEBEMOS CORREGIR**

Establecer un debate por videoconferencia o realizar una ponencia en un *webinar* resulta agotador. Lo sabíamos porque lo llevábamos haciendo, por necesidades del guion, desde hace años. No obstante, hemos comprobado que reducir todas las interacciones a este método es extenuante.

También sabíamos que estas fórmulas de comunicación a distancia eran inapropiadas para determinados procesos de decisión y co-creación. Vernos obligados a descansar todo el peso de la actividad

en estas técnicas ha generado frustraciones que, en muchos casos solo por el hecho de que se trataba de una necesidad puntual, se han ido sorteando.

Tanto el sobreesfuerzo como la frustración son el resultado de tener que comunicarnos sin buena parte de la información y de los recursos de los que disponemos en la interacción directa.

Nuestros equipos y todas las personas de las que dependen de nuestros proyectos, nuestros *stakeholders*, se resienten de ambos fenómenos y, a la postre, se perjudican nuestros negocios. La continuidad de estas prácticas por la persistencia de la pandemia y por el aprovechamiento de sus ventajas plantea un desafío mayúsculo. Tanto el agotamiento como las dificultades en el diálogo minan la salud de las relaciones, desafían la cultura de las organizaciones y amenazan los procesos críticos de las empresas que implican socialización y confianza.

## **EL APRENDIZAJE DE LAS CONVENCIONES DEMÓCRATA Y REPUBLICANA**

Ahora que esta Nueva Normalidad viene para quedarse, debemos introducir en el punto de inflexión y reflexión el rediseño de la lógica de todos estos encuentros. No podemos reducir la solución a reproducir lo que hacíamos presencialmente a una videoconferencia permanente.

## **CULTURAL Y ORGANIZATIVO**

El reto no es menor. Repensar es sencillo; reaprender, un desafío endiablado. Introducir un nuevo proceso o una nueva herramienta en cualquier organización conlleva un trabajo enorme. La resistencia al cambio, por miles

de páginas que hayamos leído con recetas para superarla, sorprende por su consistente persistencia. Olvidar la rutina que habíamos asumido exige cuestionar los principios sobre los que se asienta y los seres humanos requerimos mucho tiempo para afrontarlo.

Y, precisamente, lo que no tenemos es tiempo. No lo hemos tenido ante el estallido de la crisis, no lo hemos tenido durante su gestión y no lo vamos a tener ante la imperiosa necesidad de superarla.

Por eso, una de las dimensiones del problema es la cultural. Las compañías que lo han entendido están desplegando programas que preparan a sus profesionales, comenzando por los cambios menores, pero que aportan un impacto positivo considerable.

## TECNOLÓGICO

Al mismo tiempo, la tecnología ha facilitado y dificultado las cosas. Disponíamos de las herramientas, aunque la mayoría de ellas carecían de funcionalidades para situarlas en el corazón del relacionamiento de las empresas.

Los proveedores han reaccionado vertiginosamente y se han lanzado en una carrera de mejora de sus servicios. Han sacado el arsenal de nuevas funcionalidades de sus laboratorios. Han renovado sus capacidades de administración, sus lógicas de funcionamiento, su usabilidad, sus capacidades de interconexión y han animado a sus *partners* a innovar a partir del *core* de sus productos. Entre ellos, las tecnologías más demandadas y activas durante la pandemia han sido:

- Plataformas de VR/AR: han visto renovadas las expectativas y el uso a partir de la necesidad de recrear desde eventos hasta exposiciones, pruebas

de concepto, talleres de co-creación, etc. Ahora disponemos de nuevos espacios de realidad virtual, contenidos interactivos, conectividad con otras plataformas virtuales y con entornos de trabajo colaborativo.

- **Videoconferencia:** las más relevantes del mercado han lanzado nuevas versiones que apuestan por facilitar la interacción (p.e: gestión de los turnos de palabra, preparación de los contenidos y debates previos, la partición de los participantes en grupos y su reunión y de comunicación *one-to-one*, traducción o sistemas de transcripción de lo tratado), la compartición de contenidos (uso de diferentes formatos de pantalla y mejor integración de contenidos multimedia), la gestión de las dinámicas de deliberación (gestión de votaciones, comentarios, grupos paralelos), la gestión ágil de video y del sonido (atajos para el control del *mute* y de las calidades de cámara), disposición de funcionalidades para mejorar las explicaciones y el *look & feel* (pizarras, *post-it*, *mindmaps*, *backgrounds*) y la integración con el universo de herramientas de trabajo colaborativo (vinculación a *cloud*).
- **Webinars:** han renovado las dinámicas de participación, las capacidades de gestión del orador, la vinculación a sistemas multimedia, la incorporación de soportes de formación y simuladores, la integración con distintos *groupware* y CRM, los foros y salas paralelas, la convivencia con distintos tipos de navegadores, *apps* y hw de audio y video, la gestión y seguimiento de invitados y asistentes y las opciones para personalizar desde el fondo

hasta los elementos de los menús a disposición de organizadores, ponentes y participantes.

- Colaboración y gestión de proyectos y conocimiento: al igual que las plataformas de videoconferencia y *webinar* han incluido capacidades de mensajería y colaboración, las enfocadas en facilitar el trabajo en equipo están haciendo lo propio incorporando capacidades de comunicación por video y similares.
- Servicios de presentación: las herramientas alternativas a los clásicos programas de diapositivas también están ofreciendo nuevas posibilidades pensadas para su uso en remoto. Están fortaleciendo sus capacidades para mostrar gráficos y vídeos de una manera más sencilla, favoreciendo la integración con el resto de herramientas colaborativas y desplegando funcionalidades de diálogo alrededor del contenido.
- Plataformas de deliberación: con la necesidad de simplificar y operativizar la toma de decisiones en las reuniones, los servicios que ofrecen módulos para integrar con el resto de los sistemas comentados que facilitan la recolección de ideas, opiniones y que articulan fórmulas para que los participantes preparen, valoren e, incluso, voten las posibles alternativas suponen un excelente complemento al resto de modelos.

Sin embargo, al hacerlo, han dejado de lado muchas de las que necesitamos para que la comunicación a distancia resulte menos agotadora y frustrante. Es lógico. Ellos tampoco han tenido tiempo. Y se ha echado en falta una mayor colaboración entre matemáticos, informáticos, diseñadores, comunicadores y usuarios

para validar el orden de prioridades de esas nuevas capacidades y cómo ponerlas al servicio de todos.

A este factor se suma el hecho de que la pandemia ha puesto de manifiesto, por un lado, las carencias de las redes, la seguridad y el hardware de los que disponemos en nuestras casas; por otro, la rigidez de muchos de los sistemas corporativos que ha impedido la interoperabilidad de las herramientas; y, además, la falta de conocimiento y habilidad de los que somos usuarios para enfrentarnos a los retos más pequeños que plantea su uso.

Por eso el problema también tiene una dimensión tecnológica que no debemos soslayar.

Tratar de afrontar las dimensiones cultural y tecnológica por separado no tiene sentido. Tampoco lo tiene hacerlo con un macroproyecto que plantee las dos juntas.

Las organizaciones necesitamos encontrar el punto medio que nos ayude a mejorar rápidamente sin detenernos. Para ello, la colaboración multidisciplinar se antoja imprescindible.

## **PARA AVANZAR**

Muchos líderes de opinión han coincidido en señalar que la pandemia ha supuesto un avance en el uso y despliegue de las tecnologías de relacionamiento sin precedentes. La mayoría de los profesionales nos hemos sorprendido de la relativa sencillez con la que se han impuesto rutinas ante las que las organizaciones ofrecían una resistencia feroz. Y todos hemos podido comprobar que, al hacerlo, nos han aportado ventajas interesantes: ahorros en tiempo y costes, mayor transversalidad dentro de los equipos, accesi-

bilidad a *stakeholders* que, de otra manera, parecían inalcanzables, una mayor colaboración y una mejor trazabilidad de los procesos.

Estos resultados parecen confirmar que muchas de estas nuevas rutinas adoptadas masivamente (y no solo por los *early adopters*) han venido para quedarse. Con ese objetivo en mente, se deben considerar estas líneas de trabajo:

- Identificar los puntos de contacto que mantene-mos con nuestros *stakeholders*.
- Establecer los elementos comunes que queremos trasladar a las experiencias que queremos proporcionar a nuestros *stakeholders*.
- Sistematizar el seguimiento de las tecnologías que se adecuan mejor a nuestros objetivos para monitorizar su constante proceso de actualización.
- Acotar las competencias y habilidades imprescindibles que requiere nuestro equipo para que la comunicación interpersonal tenga la eficacia que todos necesitamos.
- Mapear los problemas que redundan en el agota-miento y la frustración de los usuarios.
- Diseñar y desplegar a través de pilotos las nuevas dinámicas y funcionalidades para experimentar con ellas y medir el impacto positivo que tienen en nuestros interlocutores y en la consecución de las metas que nos fijamos.
- Preparar a nuestras organizaciones para aprove-char esas prácticas sin minusvalorar el esfuerzo de reaprendizaje.
- Dotarnos de un cuadro de indicadores que anime a profundizar en las dinámicas que ofrecen buenos resultados y eliminar las que no agregan valor.

Si entendemos lo mucho que dependen nuestros negocios de pasar de la simple adaptación a la anticipación, abordaremos estas tareas con sentido de urgencia y con los recursos adecuados.

Solo así, aprovecharemos todas sus ventajas, minimizaremos sus inconvenientes y competiremos mejor. Y, de paso, haremos de la necesidad virtud, algo que siempre ha proyectado a las organizaciones con más éxito: contribuiremos al cambio cultural coherente con los tiempos en los que vivimos, reduciremos los sobreesfuerzos que la adaptación improvisada ha generado, la ansiedad ante la revolución de la operativa diaria que hemos sufrido y fortaleceremos la confianza de todos en nuestros proyectos.



### 3

## ¿Y tú con quién estás?

***El Mundo***  
(13/08/2020)

**Arturo Pinedo**

Socio y Director General en LLYC para España y Portugal

Los últimos acontecimientos vividos tras el homicidio del norteamericano George Floyd ponen de manifiesto que la globalización del neoactivismo y del revisionismo es una realidad ineludible. Consecuencias como la decisión de HBO de presentar *Lo que el viento se llevó* acompañada de una explicación de contexto y de cierta entonación de un *mea culpa*, o las declaraciones de gobernadores demócratas en EEUU prometiendo desinvertir en el equipamiento policial, o las de políticos de ambos lados del Atlántico mostrando comprensión con quienes abjurán de personalidades históricas como Churchill o Cristóbal Colón, son la prueba evidente de la dificultad de mantenerse inmune ante la extensión de las presiones de grupos altamente ideologizados cuando no fanatizados.

Sería un grave error interpretar este estallido social, y otros que pudieran venir, como hechos circunstanciales y no como prueba de una tendencia que impactará de forma creciente en el comportamiento de la sociedad.

Esta amenaza pende sobre todas las cabezas. Da igual que las vindicaciones tengan su origen en otros países, o que aparentemente señalen problemas que nos parezcan lejanos: acabarán llamando a nuestra puerta. En España, por ejemplo, se han registrado manifestaciones contra la supuesta violencia policial contra la población de color o los inmigrantes, o ataques contra estatuas de Colón y de fray Junípero Serra por «ofender a los pueblos indígenas». En las últimas semanas, a compañías como la fabricante de Conguitos se le exigen no solo cambios en las marcas, sino indemnizaciones por el lucro obtenido.

Al tiempo, surgen polémicas que auguran próximas guerras de opinión. Ya tenemos encima las polémicas sobre la tauromaquia, o sobre la calidad de determinados alimentos, o sobre cuestiones relacionadas con la identidad sexual que provocarán tarde o temprano un movimiento reivindicativo que afectarán a toda la sociedad.

Igualmente el llamado revisionismo, hoy centrado en figuras más o menos emblemáticas de nuestra historia, no tardará en extender sus sospechas sobre empresas, organizaciones y personas. La genealogía, los orígenes, las actas fundacionales, pasarán a ser meticulosamente analizadas por los talibanes de la corrección, cuyo siguiente paso será exigir justificaciones, disculpas o incluso reparaciones por los supuestos daños causados en el pasado, ignorando contextos

históricos o actuaciones presentes que pudieran invalidar su juicio sumarísimo. No habrá indulgencia. A medida que suba la ola, ciudadanos, gobiernos e instituciones se enfrentarán obligadamente al momento crítico de la toma de posición. La pregunta *¿y tú con quién estás?* retumbará una y otra vez en sus oídos y ni siquiera callará al ser respondida. Incendiadas las redes sociales por partidarios y detractores, generados centenares de bulos o noticias falsas, animado el debate desde los medios de comunicación, las posibilidades de escapar son nulas, ni siquiera en la oscuridad de un recóndito despacho. ¿Qué pasará cuando una organización se vea obligada a exponer su posición? ¿Es admisible el silencio?

Sea porque nos veamos impelidos a expresar una posición respecto a un hecho o idea, sea porque nos enfrenten a fantasmas que creíamos olvidados, lo cierto es que nos dejaremos jirones de reputación en el intento. Optar es renunciar. En un mundo en el que la polarización es extrema, mostrar solidaridad por una causa significa trazar una línea separadora entre aliados y adversarios, provocando que personas o comunidades que hasta el instante de la decisión nos eran amistosos, se conviertan en enemigos. Escoger la neutralidad no es salvarse, sino situarse en tierra de nadie entre dos trincheras enfrentadas.

Si bien es harto difícil mantenerse totalmente a salvo de tales amenazas, existe sin embargo una oportunidad para minimizar los riesgos sobre la reputación basada en la exposición pública del compromiso de la organización con aquellos valores sociales que sean coherentes con su propósito corporativo, su acervo cultural o su tradición. Hacerlo es fijar con claridad los

contornos de la posición de la organización respecto a cualquier hecho, idea o tendencia, de manera que ante un determinado suceso pueda reaccionarse con diligencia y claridad. Quienes conocieran de antemano el compromiso podrán juzgar si se ha actuado en consecuencia, pero no revolverse contra lo manifestado; a quienes lo ignoren será factible explicarles los motivos con argumentos solventes que aceptarán o no, pero que en ningún caso podrán despreciar por su endeblez.

Mientras que las empresas pueden defenderse del virus de la intransigencia definiendo y practicando los valores asociados a su propósito, más complicada es la situación de las personas que, por su notoriedad pública, atraen la atención de medios y opinión pública sobre sus palabras, silencios e incluso gestos. Innumerables son los ejemplos de personajes públicos criticados y hasta amenazados por manifestarse en uno u otro sentido, pero llama la atención por sus efectos lo que está sucediendo con la escritora británica J.K. Rowling. Su afirmación de que «solo las mujeres menstrúan» ha provocado la reacción furibunda de quienes le acusan de transfóbica por defender que el sexo biológico es real y no una decisión personal.

El recurso a las instancias judiciales para defenderse de injurias o amenazas más o menos veladas se ha mostrado poco eficaz. Ni los plazos ni los efectos de estos litigios ayudan a frenar el deterioro moral o los perjuicios que tales campañas difamatorias suponen para sus víctimas. Tampoco parece que el recurso al arrepentimiento por lo manifestado sirva para atemperar las reacciones más críticas. ¿Qué queda como refugio frente a la tormenta? La valentía de asumir

las propias opiniones, la coherencia entre el decir y el actuar, la humildad para admitir errores cuando los hubiera y, por encima de todo, la voluntad de defender el derecho universal a expresarse con libertad. Nada nos librar  de la mojadura, pero el agua no nos calar  hasta los huesos. Es lo que tienen estos tiempos.



## 4

# Los líderes alentadores

## *Ethic*

(27/10/2020)

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente de LLYC

El liderazgo económico, político y social está cambiando de valores y, sobre todo, de formas de expresión. Si la crisis mundial de 2008 se afrontó con una vuelta a las estructuras jerarquizadas y líderes personalistas de tono grave, la pandemia nos ha tocado una fibra distinta y afloran organizaciones mucho más participativas, dialogantes y empáticas. Por decirlo de una forma gráfica, la sociedad que sale de esta crisis demandará de sus líderes muchas menos órdenes y mucho más aliento. En LLYC publicamos hace unas semanas *Future Leaders*, uno de los primeros estudios neurolingüísticos sobre las formas de expresarse de la generación que liderará el mundo dentro de 20 o 30 años. Empleamos

técnicas de inteligencia artificial para delimitar cómo se expresan en redes sociales tanto los líderes actuales como una selección de 120 nuevos líderes menores de 30 años, unos y otros seleccionados en doce países que se comunican en español o portugués.

La tecnología nos ha permitido detectar con precisión un cambio de registro que intuíamos, pero del que hasta ahora solo teníamos indicios. Para los líderes que vienen, la integración y la gestión de sus emociones y sentimientos supone una parte sustancial de su liderazgo. Por eso consideran su expresión cotidiana un rasgo netamente positivo, a diferencia de lo que ha venido siendo habitual entre sus mayores.

Entre los más jóvenes, el pensamiento colectivo prevalece sobre lo estrictamente individual. Son idealistas, responsables, menos jerárquicos y mejor situados a la hora de interactuar en el eje entre lo individual y lo comunitario. Su talante es participativo y algo más escéptico, e integran la tecnología en su ADN. Todos presentamos una variación en las formas de liderazgo. Nos son rasgos nuevos, pero sí es nueva su tendencia. Y es que estamos ante un cambio de paradigma que va mucho más allá de un simple relevo generacional.

Los valores testados y confirmados entre los líderes más jóvenes no son nuevos. La cultura de la participación, la conexión emocional, el consenso y la inclusión han resultado decisivas en determinados puntos de inflexión de la historia reciente, como la Transición en España o el *New Deal* estadounidense, por poner dos ejemplos muy representativos. Pero sí es novedoso comprobar, a través del *big data* y de la forma en que se expresan los líderes presentes y futuros, que esa cultura volverá a estar en auge, en nuestro país y en



buena parte de los países de nuestro entorno, antes de lo que suponíamos. Estamos ante una misma tendencia en los doce países analizados. La pandemia será solo un acelerador: quienes antes se adapten a esa inminente realidad, menos esfuerzo necesitarán para ser protagonistas de ese nuevo tiempo que seguirá a la pandemia.

A partir de los datos del estudio, estas semanas también he hecho una pequeña investigación personal en mi cuenta de Twitter. He preguntado a bastantes personalidades de la comunicación, el deporte, la política, la empresa y la cultura cómo valoran el informe. La inmensa mayoría coincide en que el liderazgo alentador —si se me permite calificarlo así— ya es un hecho. Más pronto que tarde quizá pase a ser también una exigencia de obligado cumplimiento.

En definitiva, es probable que estemos ante un nuevo episodio de la eterna disputa entre los valores asociados a la *potestas* y a la *auctoritas*. Ya saben, en el liderazgo centrado en la *potestas*, los cargos prevalecen sobre las personas. En la *auctoritas*, son el talento y el esfuerzo de los líderes los que les hacen dignos de ser escuchados. Al menos así había sido hasta ahora. Si hay una novedad relevante es que la nueva generación de líderes puede superar esa disyuntiva un tanto caprichosa entre poder y autoridad. Se consolidaría entonces, por primera vez en mucho tiempo, un liderazgo capaz de reunir y de integrar en torno a sí tanto la capacidad de decidir como el talento decisor. En resumen, un liderazgo alentador. Sería una excelente noticia.



# 5

## **Vacunas y antivacunas, el reto de una comunicación transparente**

(13/09/2020)

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas de LLYC

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas de LLYC

En la historia de la salud pública, el agua potable y las vacunas son reconocidas por la gran aportación a la humanidad para la prevención de enfermedades. La vacunación, sin duda alguna, reduce de manera considerable la morbilidad, las discapacidades, la mortalidad y las inequidades en todo el mundo, reduciendo la pobreza y cerrando brechas de desigualdad social<sup>3</sup>.

Sin embargo, algunos escépticos, sin fundamentos científicos, se han sumado a un movimiento antivacu-

---

3 OMS (2008). La vacunación reduce considerablemente la morbilidad, las discapacidades, la mortalidad y las inequidades en todo el mundo. Disponible en: <https://www.who.int/bulletin/volumes/86/2/07-040089-ab/es/>

nas. Miguel Bosé, el popular cantante español, llamó la atención al publicar un hilo de cinco tuits contra las vacunas que buscan frenar la COVID-19, la instalación de antenas 5G de telefonía celular, a Bill Gates, y a la Cooperación del Gobierno de España con la Alianza Global de Vacunas (GAVI por sus siglas en inglés). Según Bosé, que con este tuit viral se presentó ante el mundo como un activista anti vacunación, todos estos conceptos tienen algo en común: forman parte de un plan supremacista «para obtener todo tipo de información de la población mundial con el fin de controlarla».

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado a los movimientos antivacunas como una amenaza al progreso logrado hasta ahora en la lucha contra las enfermedades prevenibles<sup>4</sup>.

A pesar de la evidencia científica que comprueba la eficacia y necesidad de las vacunas, el movimiento antivacunas ha ganado gran atención promoviendo teorías sin fundamento, pero creíbles para algunos. Para estos seguidores y otros, el miedo a las enfermedades mortales ha sido reemplazado por el de los efectos secundarios de las vacunas o el temor alimentado por las teorías conspirativas detrás de la vacunación. Incluso, en un comunicado reciente, la OMS y UNICEF (Fondo de Naciones Unidas para la Infancia) advirtieron sobre un descenso alarmante en el uso de vacunas y el impacto negativo en la salud pública.

Paradójicamente, la necesidad de una vacuna para enfrentar la pandemia de COVID-19 vuelve a poner en el centro de la atención el valor de las vacunas. Instituciones, gobiernos y empresas apuestan por el desarrollo

4 <https://www.who.int/news-room/feature-stories/ten-threats-to-global-health-in-2019>

de una vacuna no solo para contener la enfermedad, sino para aliviar el problema económico mundial que está generando la pandemia.

**Share- price performance**



La especulación financiera alrededor de los avances en la investigación de las vacunas para la COVID-19 también ha sorprendido a muchos y ha llevado a las empresas farmacéuticas a una impresionante capitalización. De acuerdo con cifras de expertos financieros, cinco de las empresas que cuentan con candidatos a

vacunas han incrementado 50 mil millones de dólares su capitalización de mercado.

## **ALGUNOS INTERROGANTES**

- ¿Se requiere un nuevo enfoque en comunicación para reforzar el beneficio social y económico de las vacunas?
- ¿Será que el movimiento que busca erosionar a las instituciones públicas lo está logrando?
- ¿Cómo llega una persona con completo acceso a la información a creer que las vacunas forman parte del plan de una élite que busca controlar al mundo?
- ¿Qué pueden hacer las empresas y organizaciones para incentivar la vacunación?
- ¿Qué retos de comunicación y opinión pública enfrentan las autoridades de salud?

## **ENTRE EL BENEFICIO SOCIAL Y EL IMPACTO ECONÓMICO**

De acuerdo con la OMS, la Alianza Global para las Vacunas (GAVI) y la Federación Internacional de Empresas Farmacéuticas (IFPMA), las vacunas son la manera más costo-efectiva de salvar vidas, promover la buena salud y el bienestar al prevenir enfermedades, muertes e incapacidades.

Desde la casi erradicación de enfermedades como la poliomielitis, hasta la exitosa distribución y aplicación masiva de la vacuna pentavalente que protege a los niños de cinco enfermedades, la vacunación ha creado una generación de niños con más probabilidades de sobrevivir que generaciones anteriores. Hoy la vacunación evita entre dos y tres millones de muertes

al año, y desde 1990 se ha logrado reducir un 52 % la mortalidad en menores de 5 años<sup>5</sup>. De acuerdo con la Alianza Global para la Vacunación (GAVI), se han generado más de 150 billones de dólares en beneficios económicos entre el año 2000 y el 2017. Y el estudio de la OMS que midió el impacto económico de la vacunación de 10 enfermedades en 73 países, entre 2001 y 2020, concluyó que inmunizar a la población evitaría más de 20 millones de muertes y ahorraría 350 mil millones de dólares en costos por el tratamiento de las enfermedades.

En el caso de las Américas, la Organización Panamericana de la Salud (OPS) reporta que seis enfermedades prevenibles han sido eliminadas gracias a la vacunación<sup>6</sup>, lo que demuestra la efectividad de las vacunas y su aporte social.

Un gran número de organizaciones científicas y de salud han confirmado el valor de las vacunas. El Centro para el Control y Prevención de Enfermedades, (CDC, por sus siglas en inglés), recomienda las vacunas como esenciales para una protección segura y comprobada de enfermedades, y asegura que los efectos secundarios graves después de la vacunación son extremadamente raros<sup>7</sup>.

## **UN GRITO DE ALARMA: DESCENSO EN EL USO DE VACUNAS**

UNICEF y la OMS advirtieron sobre una reducción alarmante en el número de niños en el mundo que

5 OMS. (2019). Cobertura Vacunal. Disponible en: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200325-sitrep-65-COVID-19.pdf?sfvrsn=2b74edd8\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200325-sitrep-65-COVID-19.pdf?sfvrsn=2b74edd8_2)

6 OPS. Semana de Vacunación de las Américas 2020. Disponible en: <https://www.paho.org/es/campa%C3%B1as/semana-vacunacion-americas-2020>

7 <https://www.cdc.gov/vaccines/parents/FAQs.html>

están recibiendo vacunas esenciales. De acuerdo con estas organizaciones, la interrupción en el suministro de vacunas amenaza con revertir el progreso alcanzado en salud pública durante décadas e impulsa futuros brotes de enfermedades. Muchas personas rechazan las vacunas por motivos ideológicos, por falta de confianza en los sistemas de salud y en el personal médico, inclusive se oponen a la introducción de sustancias al organismo de una persona sana. Para algunos expertos médicos, los problemas de cobertura responden más a motivos de exclusión social y pobreza que a razones ideológicas o por movimientos como «los antivacunas», ya que, de acuerdo con datos de la OMS, de la FDA y de la Agencia Europea del Medicamento, no hay evidencia de que las vacunas generen enfermedades autoinmunes o riesgo de muerte.

## **COVID-19 HA CONVERTIDO LA VACUNACIÓN EN UN DESAFÍO**

A pesar de todos los beneficios que ha demostrado la vacunación para la salud pública, las cosas no van bien para los fabricantes, las organizaciones y mucho menos para los beneficiarios de las vacunas. Según una encuesta realizada por UNICEF, OMS y GAVI, las tres cuartas partes de los 82 países que respondieron, confirmaron que los programas de vacunación se habían interrumpido por problemas ocasionados por la COVID-19, ya que la población no puede acceder a los servicios, hay resistencia a salir de casa, interrupciones en el transporte, dificultades económicas y restricciones de movimiento. El temor



al contagio del SARS-CoV-2 es una de las causas principales por las que ha disminuido la visita a los centros de vacunación. Sin embargo, la cobertura de inmunización se estancó antes de la aparición de la COVID-19 en un 85 % para las vacunas DTP y contra el sarampión.

Datos preliminares correspondientes a los primeros cuatro meses del 2020 señalan una disminución sustancial en el número de niños que completan las tres dosis de la vacuna contra la difteria, tosferina y tétanos. Esta sería la primera vez en 28 años que el mundo vea una reducción de esta magnitud.

## **INFLUENCIA DEL MOVIMIENTO ANTIVACUNAS**

Decir no a la vacuna, no a las antenas 5G, no a Bill Gates y autodenominarse resistencia de algunos representantes de este movimiento parecen haber sido extraídas de una película distópica: miles de personas alrededor del mundo, incluyendo colectivos sanitarios, religiosos, políticos y hasta científicos, afirman que las vacunas y la vacunación suponen un mayor perjuicio para la humanidad que el beneficio que puedan aportar. El movimiento antivacunas crece principalmente en Internet; y entre los activistas que ha tenido en algún momento este movimiento, se encuentran personalidades altamente influyentes como Donald Trump, Jim Carrey y Luc Montagnier, ganador del premio Nobel de Medicina en 2008, entre otros.

La realidad es que estamos viviendo en un momento clave para este tipo de movimientos en el que con tanta y tan rápida información y desinformación es fácil confundirse.

## ¿En qué momento el movimiento antivacunas pasó a tener tanta influencia comunicacional como la actual?

Desde que en el siglo XVIII, Edward Jenner acuñó el término «vaccination» y propuso inocular a una persona con un virus para protegerlo de otro, siempre han existido personas que han buscado desacreditar el proceso de vacunación. Así que el origen de los antivacunas se remonta al mismo de las vacunas. No son un grupo novedoso dentro de la vida en sociedad, ya que nuestra forma de pensar, basada en la dualidad, produce esto: si existe un elemento A, probablemente existe un elemento anti-A. Si a esto unimos el éxito de las *fake news* o el fenómeno de la posverdad tenemos el cultivo perfecto para la generación de dudas.

### LOS ANTIVACUNAS COMO ANTISISTEMA

Desde su nacimiento y hasta algunos años atrás, el movimiento antivacunas ha sido una fuerza consistente. Ya sea por motivos religiosos, políticos, familiares, filosóficos o de otra índole. El debate sobre la vacunación ha estado presente más allá de los casos de éxito o fracasos<sup>8</sup>. Ser antivacuna se ha convertido en un tema de identidad. Más específicamente, una identidad antisistema.

Al revisar materiales o teorías de las principales campañas antivacunas, surgen patrones conectores: teorías contra la tecnología 5G, conspiración de las grandes farmacéuticas, dominación de figuras reconocidas como Bill Gates o George Soros, entre otros. El

---

<sup>8</sup> <https://www.historyofvaccines.org/content/articles/history-anti-vaccination-movements>

común denominador de todas estas líneas narrativas es que es «el sistema» trata de controlar o manipular a la gente común. Así se crea un carrusel de creencias que, al entrar en una, te lleva a creer en las otras. Por ejemplo, si una persona comienza a buscar en Google teorías sobre 5G, comenzará a encontrar argumentos en contra de las vacunas y viceversa. Ese decir, ser antivacuna se parece cada día más a ser antisistema.

### **SIN EMBARGO, EL MUNDO ESTÁ A LA ESPERA DE UNA VACUNA: AVANCES**

Ahora que enfrentamos una pandemia sin precedentes, la atención del mundo está en la búsqueda de una vacuna para controlar la propagación del virus y el acceso equitativo a ella. En cuestión de meses, algunas farmacéuticas desarrollaron planes de investigación para encontrar soluciones utilizando nuevas tecnologías y tomando ventaja de las alianzas público-privadas. Laboratorios, investigadores y universidades se han movilizado para descubrir potenciales candidatos a vacunas que ya están en ensayos clínicos.

Datos preliminares de tres potenciales vacunas fueron presentados como positivos a finales del mes de julio. Dos estudios, uno de AstraZeneca y la Universidad de Oxford y otro de la empresa CanSino de origen chino, fueron publicados por la revista *The Lancet*, ambos muestran respuesta inmune en la mayoría de los recipientes de la vacuna experimental. También la empresa alemana BioNTech y Pfizer informaron que su candidato a vacuna neutralizó los anticuerpos del virus después de dos dosis. La empresa Moderna de EE.UU. también informó de resultados preliminares e inició una fase final de vacuna para probar efectividad

vs. COVID-19. La vacuna de esta farmacéutica es la primera que alcanza estos niveles fuera de China; ya iniciaron las pruebas con 30 000 voluntarios.

Muchos expertos y farmacéuticas con gran tradición en el negocio de las vacunas han manifestado que es muy pronto para sacar conclusiones con los datos que se tienen actualmente, y que la fase en la que están las vacunas experimentales que llevan la delantera es crítica para demostrar seguridad y eficacia en un gran tamaño de la población. Algunos predicen que no será hasta 2021 cuando posiblemente haya acceso a una vacuna. A pesar de esto, el precio de las acciones de AstraZeneca subió un 10 %, pero cayó para cerrar con solo 1.45 % arriba del precio inicial. Situaciones similares han sucedido con las otras empresas. Hay demasiada información en torno a resultados preliminares y mucha especulación sobre la posibilidad de tener una vacuna este año, así como por el precio que tendrá la vacuna y quienes tendrán acceso.

### **Desarrollar la vacuna es un reto, pero convencer a la población de usarla es otro**

Una encuesta publicada por CNN en los EE.UU. indicó que un tercio de los norteamericanos encuestados no usarían la vacuna contra el SARS-CoV-2, incluso si estuviera ampliamente disponible. Los resultados también arrojaron que algunas personas son escépticas a todo tipo de vacunas, quizá porque el movimiento antivacunas ha tenido éxito, mientras que otros desconfían de la seguridad porque se está desarrollando en un tiempo récord y otros más consideran que la política ha contaminado el desarrollo de la vacuna y se resisten a usarla. Todo esto quizá se deba a la

falta de confianza ante el cúmulo de información y desinformación que circula.

Es necesario un nuevo enfoque en la comunicación, las autoridades de salud tienen que recuperar el liderazgo.

Más allá de la presentación de resultados clínicos preliminares o aumento en el valor de mercado de las empresas que investigan y manufacturan vacunas, es necesario convencer de nuevo a la sociedad de la utilidad de las vacunas. Las empresas deben aprovechar este momento histórico para replantear la comunicación, pues lo que antes era responsabilidad de los gobiernos para organizar las jornadas de vacunación y convencer a la gente para que acudiera a los módulos de vacunación, hoy se requiere un enfoque basado en la confianza que genera la transparencia y el valor de la ciencia.

## **NUESTRAS SIETE RECOMENDACIONES**

1. Del propósito al propósito compartido. Muchas empresas farmacéuticas deberán revisar o rediseñar su propósito corporativo con una perspectiva más elevada entendiendo el entorno actual en nuestras sociedades. Eso exige una mayor transparencia en la investigación y beneficio clínico de las vacunas, y sus potenciales riesgos y beneficios.

2. Comunicación directa de las empresas con potenciales usuarios de vacunas. Se debe ampliar la comunicación y no dejarla únicamente a los gobiernos. Esto exige pasar del diálogo a la conversación directa. El nuevo paradigma de liderazgo social de las empresas exige avanzar de un proceso de diálogo a una auténtica conversación, a través de la creación de plataformas

colaborativas, espacios de colaboración y compromiso, donde los *stakeholders* puedan participar activamente en el desarrollo de las soluciones, pero dónde puedan preguntar y puedan encontrar respuestas a sus dudas; sino las buscarán en fuentes no científicas o basadas en la investigación.

3. De la responsabilidad al compromiso. Será necesario desarrollar sistemas de buen gobierno que evolucionen del cumplimiento normativo al conocimiento y valoración de las expectativas de los *stakeholders*, tanto desde una perspectiva de oportunidad como de riesgo reputacional. Eso nos lleva a valorar la costo-eficiencia de la vacunación al servicio de la reducción de brechas de pobreza, por ende menores gastos para los sistemas de salud, generando ahorros y resultados económicos. ¿Cuántas pandemias tipo COVID-19 nos hemos ahorrado gracias a la vacunación?

4. Transparencia en asignación de precios y acuerdos con gobiernos y mayores alianzas público-privadas que permitan avances rápidos para prevenir problemas de salud actuales y emergentes y campañas de comunicación conjuntas para que el beneficio de la vacunación llegue a un mayor número de personas en el menor tiempo posible. De la creación de valor a la co-creación de valor sostenible con los *stakeholders* para convencer a más gente de la importancia de las vacunas.

5. Recuperar la mirada a largo plazo. Construir la credibilidad en torno a la realidad de las vacunas requiere una nueva propuesta de valor para cada uno de los grupos de interés. Los intereses de los diferentes grupos convergen en el largo plazo, mientras que, con frecuencia, colisionan en el corto plazo. De ahí

su dificultad, y de ahí la necesidad de una mirada de largo plazo que la COVID-19 puede ayudar a entender. Un eje clave del liderazgo responsable que se está perfilando está relacionado con la gestión, comunicación y medición del impacto de la actividad empresarial de las empresas farmacéuticas en la sociedad.

6. De gestión de riesgos a gestión de oportunidades. Las organizaciones que entienden que lo único permanente es el cambio, serán capaces de adelantarse y aprovechar las nuevas oportunidades que se crean alrededor de los cambios, los antivacunas han generado un riesgo, hay que saber responder y afrontar esos cambios de la mano de una información transparente y concreta.

7. Sistematizar la gestión en busca de la excelencia. Esta sistematización funciona cuando se articula un sistema de gestión que busque la excelencia en el día a día, esto es un reto apasionante que necesita personas con visión y aspiración de crear legado. La industria farmacéutica y las vacunas han dejado un legado y que es clave ejemplificar de una manera clara y que demuestre la contribución de las vacunas en la construcción del bienestar actual y futuro de la sociedad.





## **6**

# **Colaboración público-privada en tiempos de COVID-19: una visión de Región Andina**

(26/08/2020)

**Luz Angela Sánchez**

Directora Senior del área Asuntos Públicos en LLYC Colombia

**Paola Fune**

Directora Senior Asuntos Públicos en LLYC Perú

**Juan Rivadeneira**

Director Senior Asuntos Públicos en LLYC Ecuador

No cabe duda de que la COVID-19 ha generado una gran crisis económica y financiera en empresas alrededor del mundo. Según el Informe de Perspectivas Económicas Mundiales del Banco Mundial (Global Economic Prospects, Junio 2020) se trataría de la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial y la primera vez, desde 1870, que se daría una disminución del

producto per cápita en tantas economías. Particularmente, en los países de la Región Andina el Banco Mundial estima una drástica caída del PBI, siendo Perú el caso más preocupante con un -12 %, seguido de Ecuador con -7,4 % y Colombia con -4,9 %. Probablemente estas proyecciones se queden cortas.

Consecuentemente, las cifras de empleo tampoco son alentadoras. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú, entre abril y junio de este año el empleo cayó 55 % en Lima Metropolitana. En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística registra también un alza notable del desempleo, pasando de 12,6 % en marzo de este año a 21,4 % en el mes de mayo, estimando así que 4,7 millones de personas dejaron de trabajar a raíz de la pandemia. Y en Ecuador el INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos) indicó que el desempleo pasó de 3,8 % en diciembre del año pasado a 13,3 % entre mayo y junio de 2020 (la cifra más alta de desempleo desde el 2007), lo que representa un incremento de 9,5 %; así, según la información registrada, más de un millón de ecuatorianos se reportó como desempleado entre mayo y junio de este año.

El contexto de crisis sanitaria, económica y social lleva, sin duda, a un alza del riesgo regulatorio desde diversos frentes. En el Perú, el principal factor de riesgo es el Congreso de la República, cuya nueva representación asumió funciones justamente el 16 de marzo, coincidiendo con el inicio de la cuarentena nacional obligatoria. Según un sondeo de Apoyo Consultoría, el riesgo creado por las propuestas regulatorias del Parlamento tiene un impacto negativo mayor que la propia pandemia en las perspectivas de inversión del sector privado. En Colombia, mientras tanto, las

empresas y sus gremios están alineados con el Poder Ejecutivo, pero ven con suma preocupación algunas restricciones impuestas por gobiernos locales. Por otro lado, en Ecuador el problema de la crisis sanitaria trasladada con la económica ha provocado que el sector privado perciba al público como deficiente, pues se considera que existe un problema de gestión y de recursos muy limitados que ha impedido —por ejemplo— la existencia de un fondo de ahorro para la disposición de recursos.

En este contexto, encontramos empresas que han tomado la iniciativa de crear oportunidades de trabajo conjunto con el sector público, contribuyendo en aspectos clave de la lucha contra la pandemia y, al mismo tiempo, abriendo oportunidades de fortalecer una relación constructiva con el sector público en un momento crucial y complejo. Los proyectos que analizamos en la Región Andina (Colombia, Ecuador y Perú) han combinado una rapidez notable en su despliegue con un claro foco estratégico, que se sustenta sobre pilares como la participación activa de los CEO y otros líderes de alto nivel, la activación del propósito de las empresas a través de estas iniciativas, y una comunicación dirigida a múltiples *stakeholders* aprovechando las nuevas herramientas digitales.

## **1. UN CEO ALTAMENTE INVOLUCRADO**

Para que una iniciativa público-privada sea exitosa y altamente notable, no basta una gran idea. El involucramiento del CEO de la organización y su participación activa será indispensable para conocer y responder adecuadamente a las necesidades del sector público desde el más alto nivel de la empresa. Su figura

resultará clave para comprometer y movilizar a su organización y también para contar con una interlocución válida en momentos clave frente a los líderes del sector público, como ministros o directores generales de instituciones estatales.

Un claro ejemplo de CEO con un alto nivel de participación en las iniciativas público-privadas es Gianfranco Ferrari, gerente general del Banco de Crédito del Perú BCP, el banco líder del Perú y parte del *holding* financiero regional Credicorp. Haciendo frente a la pandemia en el Perú, el banco trabajó con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Ministerio de Economía para ser una de las entidades financieras en donde los ciudadanos en condición de pobreza y pobreza extrema pudieran recibir los llamados «bonos de solidaridad» otorgados por el Gobierno. Sin embargo, al ser consciente de la gran cantidad de personas que requerían de ayuda económica, Ferrari planteó la idea de que el BCP realizará un aporte directo de 100 millones de soles (aproximadamente US\$30 millones) e invitara a sus clientes y colaboradores, así como a otras empresas, a sumarse a esta iniciativa, utilizando el poder de convocatoria del banco para lograr un mayor impacto y recaudación.

Este proyecto, denominado «Yo me sumo», requirió la coordinación constante del CEO con las autoridades del sector público y su participación como principal vocero de la iniciativa, tanto en medios de comunicación como en la web del banco y en sus redes sociales, en donde el propio Ferrari informaba recurrentemente sobre las contribuciones y desembolsos realizados.

Otro caso donde observamos un alto involucramiento del CEO es la iniciativa «Ayuda al que ayuda»

de Alicorp, empresa peruana de alimentos y productos de higiene y limpieza.

Esta iniciativa comprende una serie de acciones como la donación de 15 millones de soles (más de 4 millones de dólares) en productos a personas en situación de vulnerabilidad y para quienes cuidan de la salud y seguridad de la población; una campaña educativa para el lavado de manos en coordinación con el Ministerio de Salud y la entrega de productos de limpieza e higiene personal para centros de salud; la adaptación de herramientas de distribución dinámica de la compañía para el desarrollo de una propuesta de solución logística que permita al Ministerio de Salud optimizar la planificación de rutas de distribución y toma de pruebas priorizadas; y la activación de una red de solidaridad entre los colaboradores de la empresa para que participen en la campaña «Yo me sumo» del BCP, en donde Alicorp triplicó el monto donado por sus trabajadores.

Desde el inicio del Estado de emergencia en el país, Alfredo Pérez Gubbins, CEO de Alicorp, asumió el liderazgo para definir cómo la empresa podía ayudar a la comunidad, tomando contacto directo con las autoridades pertinentes para conocer cuáles eran las principales necesidades ante la crisis y definir cómo Alicorp podía colaborar desde su *expertise* y *core* de negocio. Luego de establecer el plan de acción, fue él mismo quien se convirtió en el principal vocero de la iniciativa, tanto dentro como fuera de la compañía.

Otro caso en donde destaca la figura del máximo líder de una empresa es la iniciativa «Salvar Vidas», liderada por Guillermo Lasso, presidente ejecutivo del Banco Guayaquil de Ecuador, quien «ha sido un

imán para sumar aportantes tanto por el lado de la empresa privada como por los ciudadanos», según comenta Eduardo Herdocia, miembro del Directorio del fideicomiso vinculado con este proyecto.

«Salvar vidas» nace en Guayaquil, en donde un grupo de ciudadanos preocupados por el devastador efecto de la COVID-19 en su ciudad y el consecuente desborde del sistema de salud pública se reunió para buscar una posible solución desde el sector privado. El propósito era claro: contribuir con la adquisición de insumos y equipos médicos para combatir la pandemia y hacerlos llegar a los lugares que son más difíciles de alcanzar para el Estado.

Así, desde la creación del Fideicomiso «Salvar Vidas», Guillermo Lasso asumió su liderazgo e impulsó la recaudación pública donando 5 millones de dólares y desplegando enormes esfuerzos para alcanzar los casi 9 millones que hasta el momento se han logrado reunir.

Finalmente, otro caso de un notable involucramiento del líder es el de Bancolombia, grupo financiero multinacional colombiano, líder en Colombia y con presencia en Panamá, El Salvador y Guatemala.

En un momento clave, antes de la puesta en marcha de las medidas planteadas por el gobierno colombiano para hacer frente a la pandemia, Juan Carlos Mora, presidente de Bancolombia, tuvo un acercamiento directo con las principales autoridades del país para entender sus necesidades y definir con su input el rol que Bancolombia debía asumir, encargándose además de transmitir a las autoridades las posibles dificultades que identificaba en la aplicación de las medidas oficiales contra la pandemia.

Como resultado de esta interacción, Bancolombia estableció un esquema de trabajo de colaboración constante para identificar, construir y viabilizar la iniciativa mediante la cual se otorgó un subsidio a más de 700 000 personas consideradas población vulnerable y aproximadamente 70 000 empresas cuya utilidad ha sido afectada en más de un 20 %, para asegurar el pago de sus nóminas.

## **2. INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROPÓSITO DE LA EMPRESA**

Al momento de definir cómo colaborar frente a la emergencia sanitaria que los países de la Región Andina están atravesando, el contar con un propósito claro e interiorizado en todos los niveles de la organización ha sido clave para poder desarrollar estrategias e iniciativas público-privadas que contribuyan de forma tangible, sin dejar de estar relacionadas con la compañía y su manifiesto de marca.

Esenttia, empresa petroquímica que se ubica como el principal proveedor de polipropileno en Colombia y el mayor productor de resinas de la Región Andina, cuenta con un claro propósito de marca: elevar la calidad de vida de la humanidad generando soluciones dirigidas al uso responsable del plástico. Es así que, en medio de la crisis generada en el país como consecuencia de la COVID-19, decidieron producir elementos para la prevención y atención de la pandemia en 5 líneas: ropa médica, alcohol antiséptico glicerinado, caretas de protección facial, kits de válvulas Venturi y kits de válvulas 2x1; con el fin de entregarlos a quienes se ubican en la primera línea de respuesta, médicos y policías, así como a población vulnerable

como mensajeros, conductores y pacientes de centros médicos. Adicionalmente, están desarrollando un kit para la toma de muestras, solución que busca atender una necesidad no solo del país sino de toda la Región.

Como comentan Jessica MacMaster, vicepresidente de Excelencia Corporativa, y Manuel Felipe Leyva, vicepresidente de Crecimiento, «cuando se hace la reflexión, después de implementar estas iniciativas, sorprende mucho que al momento de construir nuestro propósito estaba latente la preocupación de que fuera muy romántico para una industria tan 'hard'. Sin embargo, con el trabajo realizado, hemos visto materializado dicho propósito y nos terminamos de convencer de que debemos seguir persiguiéndolo y contagiándolo en nuestro entorno».

La iniciativa de Essenttia logró además el involucramiento de más de 35 aliados entre clientes, empresas, gremios, autoridades y la academia, llegando a entregar alcohol glicerinado para más de 50 000 trabajadores y caretas de protección para más de 200 000 personas de la primera línea de atención (médicos y policías). Asimismo, se repartió 14 000 caretas para población vulnerable, 11 000 kits de válvula Venturi para pacientes en cuidados intermedios y 12 000 kits de válvula 2x1 para pacientes de cuidados intensivos.

Por su parte, el tener un propósito interiorizado y presente en todas las acciones que la compañía desarrolla en el día a día, hizo que Alicorp asumiera rápidamente una posición firme para colaborar activamente con la crisis que el Perú empezaba a vivir. Así, teniendo en mente su manifiesto de «alimentar un mañana mejor», la empresa concluyó que debía hacer frente a la emergencia sanitaria con 3 objetivos claros:



1) Seguir abasteciendo el mercado con productos de primera necesidad, 2) cuidar la salud y bienestar de sus colaboradores, cuya labor era clave para no romper la cadena de abastecimiento en el país, y 3) ayudar con sus productos a poblaciones vulnerables y a quienes estaban en la primera línea de batalla.

En palabras de Malena Morales, vicepresidenta de Asuntos Corporativos de Alicorp: «El propósito ayudó a alinear la estrategia y la colaboración entre el sector público y privado, poniendo nuestros conocimientos y capacidades al servicio de organismos del Estado. Por ejemplo, nos unimos con el Ministerio de Salud para desarrollar una herramienta que permite gestionar mejor las rutas y tomar una mayor cantidad de muestras en menor tiempo».

La iniciativa «Yo dono en casa» de Nestlé Colombia también se inspira en los orígenes de la empresa suiza, que nació hace 150 años salvando vidas al crear la harina de leche en una época donde la tasa de mortalidad infantil era muy grande por los problemas de generación de leche materna. Esta vez, salvar vidas significa contar con respiradores y a eso se enfocó Nestlé, apalancando la alianza global que mantiene con la Cruz Roja. A través de este proyecto, la compañía realizó una donación de más de 400 millones de pesos (más de 100 000 dólares) e inició una campaña de recaudación de fondos en la que motivó a sus colaboradores a hacer donaciones que serían luego igualadas por la compañía de consumo masivo. Como resultado se llegó a un total de más de 130 000 dólares, que fueron destinados para la compra de respiradores de fabricación local. El proceso no se quedó ahí, sino que logró articular los esfuerzos de la academia

y, en particular, de organizaciones del Estado como Industria Militar de Colombia para la producción de los respiradores; el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; y la agencia promotora del emprendimiento y la innovación Innpulsa.

### **3. UNA COMUNICACIÓN MULTISTAKEHOLDER, CON LA EMPRESA COMO GENERADOR DE CONTENIDO**

Una vez que sus proyectos e iniciativas se encuentran encaminados, un gran reto que las compañías enfrentan es el de comunicarlos de forma adecuada, para que los *stakeholders* clave, tanto dentro como fuera de las empresas, conozcan de primera mano el esfuerzo realizado.

Backus, empresa líder del mercado cervecero peruano perteneciente a la compañía global AB InBev, define como su «sueño» el «Unir a la Gente Por Un Mundo Mejor». Es así que desde el inicio del Estado de Emergencia en el Perú, buscó adaptar su operación para apoyar a entidades como la Policía Nacional del Perú (PNP), a través, por ejemplo, de la donación de miles de botellas de agua. Sin embargo, rápidamente notaron que ese tipo de ayuda —implementada en ocasiones previas, como durante las inundaciones provocadas por el fenómeno de El Niño Costero en el 2017— era importante, más no suficiente para hacer frente a la gran crisis que el país enfrentaba. Por ello, su CEO, Sergio Rincón, se reunió con las máximas autoridades del Ministerio del Interior y la PNP para conocer de primera mano sus necesidades. Es en ese momento que la empresa toma conocimiento de la angustiante situación que vivía la PNP, cuyo personal —altamente expuesto al virus por estar en primera

línea de batalla cuidando la seguridad de los ciudadanos— venía siendo víctima de la pandemia.

Ante esta coyuntura y a pesar de la compleja situación operativa de la compañía, que al momento tenía «suspendida» la producción de sus líneas cerveceras por disposición del Gobierno, Backus no dudó y se unió al Ministerio del Interior con el objetivo de construir una unidad hospitalaria que atendiera al personal de la PNP.

Como comenta María Julia Sáenz, Directora Legal y de Asuntos Corporativos, de Backus: «En la mente de los peruanos tenemos un papel muy importante en las ocasiones de celebración, pero entendimos que debíamos ser importantes también en un momento de crisis».

Para dar a conocer esta importante iniciativa, Backus utilizó diferentes herramientas. Una de las más potentes y emocionales de cara al público masivo fue un video en el que los futbolistas de la selección peruana y su popular director técnico, Ricardo Gareca, agradecían con nombre propio a policías que participan en la lucha contra la COVID-19. Esto sirvió para tangibilizar el singular aporte de la marca Cristal, líder del mercado, a la iniciativa: destinar el presupuesto de la campaña publicitaria por la ahora suspendida Copa América a la implementación del hospital. El video contó con más de medio millón de reproducciones en Facebook y miles de reacciones positivas. Pero la compañía también enfatizó la comunicación 1-1 con autoridades y líderes de opinión. Uno de los principales aprendizajes en este proceso fue la importancia de comunicar directamente lo que se quiere decir con herramientas sencillas como los mensajes por WhatsApp o las videoconferencias vía Zoom, que resultaron

claves para la conversación y el fortalecimiento del vínculo a nivel relacional.

Un caso similar fue el de Esenttia pues la empresa optó por revisar y replantear su estrategia de comunicación de cara a la crisis, ajustando mensajes, canales y grupos de interés, para dejar claro que iniciativas como la entrega de productos se daban de forma desinteresada. La empresa colombiana usó también la tecnología para crear una lista de distribución en WhatsApp, a través de la que realizó acciones sencillas como la distribución de boletines, notas de prensa y resolución de preguntas, y más sofisticadas, como una rueda de prensa virtual, lanzando un video sobre la conformación de una alianza de forma masiva.

Por otro lado, el BCP optó por una comunicación permanente que indician les permitió sensibilizar a los ciudadanos para que se sumen a la iniciativa planteada. A través de spots difundidos en TV y medios digitales, buscaban generar conciencia sobre la importancia de la unión de la población para hacer frente y ser solidarios ante la situación actual. Adicionalmente buscaron informar de la manera más transparente posible el detalle de las contribuciones realizadas, usando los activos digitales de la empresa (redes sociales y página web) y a través de entrevistas y notas para medios de comunicación masiva.

#### **4. LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA CON EL SECTOR PÚBLICO**

Para sacar adelante iniciativas con el sector público, características como flexibilidad, adaptación y una buena reputación corporativa son claves para establecer prontamente la alianza, definir objetivos y

formas de trabajo, y conseguir en muy breve tiempo resultados relevantes.

Por ejemplo, Backus estableció un vínculo de confianza mutua con entidades y autoridades del Estado que no están en su órbita tradicional de relacionamiento, la cual le permitió conocer sus necesidades y buscar una solución de forma conjunta. En ese escenario, las principales dificultades que la empresa enfrentó fueron las relacionadas al contexto de desconfianza y lejanía que han tenido en los últimos años las entidades públicas de países como el Perú. Para poner un ejemplo muy gráfico: coordinar la primera reunión con las autoridades demoró más de la mitad del tiempo que tardó luego en construirse la unidad hospitalaria.

Otro caso destacable ha sido el «Fondo Por Todos» en Ecuador, una iniciativa liderada por el empresario Roque Sevilla, presidente del Grupo Futuro. En este caso, se ha realizado una gran recaudación de fondos de actores del sector privado, que ya suma más de 7 millones de dólares, y el contacto permanente con las autoridades públicas ha sido clave para que el apoyo llegue a los lugares donde es más requerido. En particular, Sevilla y el fondo han logrado establecer una colaboración fructífera con el ministro de Salud ecuatoriano, Juan Carlos Zevallos, y con la empresa pública Petroamazonas, que ha sido importante para atender a las poblaciones vulnerables en la Amazonía ecuatoriana, en particular por la logística para llegar a lugares recónditos.

Lo que reflejan los casos analizados es lo importante que resulta construir confianza para avanzar con procedimientos propios del sector privado, contar con un rápido proceso de toma de decisiones y buscar el involucramiento de las más altas autoridades a cargo.

Estas condiciones resultan claves para sacar adelante las iniciativas definidas.

## **LA COLABORACIÓN COMO PUNTO DE ENCUENTRO**

Una pandemia global como la COVID-19 nos enfrenta a una crisis sin precedentes que sitúa a las empresas en un entorno de enorme incertidumbre económica, social y regulatoria. Pero, en contraposición con estos riesgos, la crisis también está sacando lo mejor de las empresas privadas, involucrando a sus CEO y trasladando su propósito a acciones, con el objetivo de contribuir tangiblemente en cada uno de sus mercados; y del sector público, que se muestra más cercano y abierto a la colaboración.

Esta gestión estratégica de la colaboración es un punto de partida ideal para replantear la relación público-privada y que sea, a partir de ahora, abierta, transparente y constante. Solo así se podrán llevar a cabo proyectos y alcanzar resultados tan relevantes y necesarios para el desarrollo de los países como los mencionados en este artículo, mientras en paralelo se construyen los entendimientos y las relaciones para consolidar economías sostenibles con un adecuado clima de negocios.

**7**

## **La revolución del bienestar: del *wellness* al *wellbeing***

(30/09/2020)

**Carlos Correcha-Price**

Ex-CEO EE.UU. de LLYC

**David González Natal**

Socio y Director Senior de Consumer Engagement LLYC

No es ningún secreto que la COVID-19 ha provocado disrupción y cambios profundos en todas las facetas de nuestra vida personal y profesional, algo que ha sido obviamente muy estresante. Y en respuesta a esta sensación de ansiedad se ha producido un cambio rápido y amplio pasando del concepto de *wellness*, centrado en el individuo, al de *wellbeing*, una visión más holística que engloba a diferentes personas y sectores de nuestras sociedades.

Se trata de un terreno bastante inexplorado. Aunque el concepto de bienestar individual no es del todo novedoso, pasar a la esfera del *wellbeing*, supone una

llamada a la participación de toda la sociedad. Ahora, los consumidores esperan que todos participen en el bienestar social —desde los empleadores y las marcas a las escuelas e industrias— en definitiva, un cambio drástico de la realidad que vivíamos hace tan solo unos pocos meses.

## **WELLNESS EN EL MUNDO ANTES DE LA COVID-19**

El sector *wellness* lleva tiempo creciendo, como se constata en el aumento de las prácticas de salud personal, el creciente movimiento legislativo en torno a la salud, el impulso hacia la desestigmatización de los problemas de salud mental y el despegue de las industrias del *fitness*, el *spa* y la autoayuda.

Por ejemplo, el número de estadounidenses que practican yoga pasó de 20,4 millones en 2012 a 36 millones en 2016 y varias ciudades y países aprobaron leyes fiscales sobre los refrescos entre 2011 y 2018. El Día Mundial del Bienestar se introdujo por primera vez en 2012 y, desde entonces, se ha celebrado todos los años. En términos más globales, tras crecer un 12,8 % en los últimos dos años, la industria del bienestar representa ahora más del 5,3 % de la economía mundial.

La existencia de una industria *wellness* en pleno crecimiento parecería haber eximido durante mucho tiempo a compañías de otros sectores de la obligación de poner el bienestar de sus *stakeholders* en el centro de su actividad.

## **CÓMO LA COVID-19 CAMBIÓ LAS REGLAS DEL JUEGO**

Cuando el mundo se enfrenta a la primera pandemia mundial de esta naturaleza en la historia reciente, se especula mucho sobre lo que hemos aprendido, lo



que consideramos esencial y las consecuencias que acarreará. En el centro de todos estos argumentos está la opinión universal de que la salud (y más aún, el bienestar) de los estudiantes, los padres, los hijos, las parejas, los trabajadores, los supervivientes y los cuidadores es absolutamente fundamental para la recuperación.

Si las sociedades, y las empresas, no son capaces de centrarse holísticamente en el bienestar de las personas (lo que incluye la salud física, emocional y espiritual), será casi imposible crear redes de seguridad que permitan a los ciudadanos volver al trabajo (o a cualquier otro ámbito social) y ser productivos.

Los gobiernos están asumiendo la responsabilidad de poner en marcha programas para apoyar el bienestar de los ciudadanos, pero también se espera que todos los aspectos del sector privado contribuyan a estos esfuerzos. El bienestar se ha convertido en algo realmente:

- *Multistakeholder*, donde los empleados, y no solo los consumidores, ocupan el centro.
- Multisectorial, que afecta a todos los sectores y marcas, sean cuales sean los productos o servicios que ofrezcan.
- Multidimensional, razón por la que hemos pasado de hablar de la *wellness* a hablar de *wellbeing*, que engloba dimensiones como la mental y la financiera, entre otras.

Este nuevo y amplio enfoque sobre el bienestar, no ya sobre la salud, ha provocado que las expectativas de la gente cambien rápidamente. Ahora, se espera que las empresas (pertenezcan o no a este sector de la salud) se posicionen en asuntos relacionados con el

bienestar que afectan a todos sus *stakeholders*, colocando tanto a sus empleados como a los consumidores en el centro.

Estas áreas de la salud «más allá de lo físico» se pueden desglosar en varias categorías clave:

- Social: desarrollar un sentido de conexión, de pertenencia y de solidaridad con otros individuos de la comunidad.
- Espiritual: encontrar el significado de las acciones vitales, demostrar que se tiene un propósito individual y que la vida que uno vive refleja los valores y las creencias propias (descubrir el sentido del propósito).
- Ambiental: mantener la buena salud ocupando entornos que sean agradables y estimulantes, que ayuden a la salud desde el exterior al interior.
- Emocional: hacer frente de forma efectiva al estrés provocado por la pandemia, mantener un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y mantener relaciones satisfactorias (al tiempo que se muestra una actitud positiva).

Pero la pandemia ha hecho algo más que acelerar las tendencias en el bienestar, ha creado otras nuevas o cambiado las que ya existían de forma drástica, tanto en términos de alcance, de acción o de público, hasta el punto de resultar más útil hablar de ellas como nuevas. Hemos de ser conscientes de estos cambios si queremos abordar la salud en nuestras propias realidades locales.

- Seguridad sanitaria. Aunque ya existía una tendencia en torno al fortalecimiento de nuestro sistema inmune y evitar la enfermedad siempre ha sido

algo importante, nunca hasta ahora había sido una preocupación mundial.

- La salud como un aspecto de la responsabilidad empresarial. En este contexto, la salud ha pasado de ser una responsabilidad individual a algo que las empresas deben asumir, no solo porque se lo reclama la sociedad sino también por la legislación. La obligación de utilizar mascarillas, guantes y la aplicación de otras medidas de protección surgieron prácticamente de la noche a la mañana y han venido para quedarse, al menos de momento.
- Ansiedad y miedo. Más allá de los efectos directos de la pandemia, también nos ha generado un clima de intensa ansiedad y preocupación acerca del bienestar en una serie de aspectos: salud, financiero, etcétera.
- Cambios en los estilos de vida. Los estilos de vida centrados en la salud no son un concepto nuevo, pero la pandemia ha cambiado a quienes los adoptan. Muchas personas han introducido nuevos patrones o hábitos en sus vidas y ahora se preocupan de lo que comen, de cómo se relacionan y de cómo invierten su tiempo, entre otras cosas. Se debe, en parte, al largo confinamiento y, en parte, a la respuesta a la seguridad sanitaria y al clima de ansiedad y miedo.
- Digitalización. Cuando el mundo físico se confinó, la sociedad pasó a ocupar el espacio digital. Fue una de las respuestas más destacadas a las restricciones del contacto físico y al miedo a la propagación del contagio.
- Individualidad. En la medida en que la gente se ha visto forzada a aislarse y a mantener una distancia

social, se ha producido una mayor individualización de determinados hábitos que, antes, eran consideradas costumbres sociales.

## **INCORPORAR EL BIENESTAR A SU MARCA (Y COMUNICARLO)**

La gran mayoría de los consumidores de todo el mundo confía en el sector privado más que en ninguna otra institución, incluidos los medios de comunicación, los gobiernos y las ONG. Este hecho ofrece una oportunidad única para que las marcas trasciendan el *storytelling* y se adentren en el *storydoing*, o lo que es lo mismo, para que comuniquen activamente las iniciativas que asumen en base a lo que es más importante para sus comunidades locales adoptando un planteamiento *multistakeholder*.

Teniendo esto en cuenta, ahora más que nunca cada empresa de cada sector necesita un relato inspirador que trascienda sus propios productos y servicios. Debería ser una prioridad en todas las áreas, no solo en los negocios tradicionalmente centrados en la salud: nutrición, turismo, cuidado personal, belleza y *fitness*. Tanto si su negocio se centra en la salud como si es un campo totalmente nuevo, las marcas necesitan relatos inspiradores respaldados por acciones que sean capaces de generar confianza.

En primer lugar, no obstante, hemos de considerar algunas de las principales áreas del bienestar que han sido más importantes para las partes interesadas durante este periodo turbulento. Aunque esto tiene muchas facetas —entre ellas la alimentación, la nutrición y el cuidado personal— algunas se aplican con un alcance mayor a las marcas, por ejemplo:

- Salud mental. Aunque a menudo se piensa que es algo individual, la salud mental colectiva también es extremadamente importante y la pandemia ha convertido nuestro mundo en un terreno fértil para los desórdenes como, por ejemplo, la ansiedad, la depresión e incluso el estrés postraumático.
- Entorno. Un área intrínsecamente asociada a negocios tradicionales, el entorno disponible ha cambiado rápidamente en menos de un año. El aumento del teletrabajo y la necesidad de garantizar la seguridad ha cambiado el aspecto de los negocios, dejando abiertas cuestiones sobre cómo será la «Nueva Normalidad» en estos espacios donde la gente pasa tanto tiempo. Incluso los lugares que han mantenido sus puertas abiertas han sufrido grandes cambios, algunos de los cuales solo ponen de relieve las diferencias entre nuestro mundo de hoy y lo que solía ser la vida normal. Encontrar un «espacio» se ha convertido en algo cada vez más difícil.
- Resocialización. Este importante proceso se refiere a cómo hemos de reaclimatarnos a vivir y trabajar juntos después (o durante, en función del lugar y del patrón del estallido de la pandemia) de este periodo de distanciamiento social. Muchas personas anhelan la comunidad y crear esta sensación desde la distancia no es fácil.
- Desconexión digital. Nunca ha sido tan urgente que encontremos modos de desconectar, sobre todo cuando tantos trabajan desde casa. Consumidores y empleados por igual están demandando que las empresas contribuyan a concienciar de los efectos y riesgos asociados a la hiperconectividad, algo que la COVID-19 ha acelerado drásticamente.

Pero si la sociedad espera que las marcas contribuyan al bienestar y desempeñen una función activa para respaldar a sus *stakeholders* a lo largo de estos ejes, la siguiente pregunta es «¿Cómo?» Algunas de estas preguntas son claras, por ejemplo, las preocupaciones de seguridad física necesaria están bien cubiertas por los gobiernos de todo el mundo, otras, en cambio, son más difíciles de comprender.

A continuación se exponen algunos de los pasos que deberían considerarse.

### **Paso 1. Asegurarse de tener un buen relato**

Es tiempo de comunicar más allá de nuestros productos y servicios típicos. Los consumidores y demás partes interesadas esperan más de las empresas, por lo que es importante dedicar tiempo a construir un relato inspirador centrado en el bienestar.

En este sentido, nunca fue tan importante adoptar un planteamiento humano y personal. La sociedad demanda empatía y autenticidad en las comunicaciones, por lo que encontrar modos de incorporar y abordar de manera orgánica algunas de estas cuestiones le ayudará a incorporar el bienestar en su imagen de marca.

### **Paso 2. Conectar con los *stakeholders***

No es nada nuevo que sus *stakeholders* están entablando conversaciones constantemente, pero lo que cada vez es más importante es conectar con ellos y participar. Esta participación no solo ayudará a construir relaciones con la marca, sino también le hará comprender mejor cuáles son sus prioridades y preocupaciones en términos de su propio bienestar.

Una vez que conozca qué es lo que más les importa podrá obrar con inteligencia para incorporar el bienestar en su promesa de marca.

### **Paso 3. Construir contenido con un propósito claro**

Aunque el contenido imperecedero es un elemento importante de toda estrategia, los tiempos tan extremos que nos ha tocado vivir reclaman contenido con un propósito centrado en cómo puede ayudar a los grupos de interés. Durante esta estresante pandemia, las personas han tendido de forma natural hacia lo que puede proporcionar confort, estabilidad y garantía, en otras palabras, a todo aquello que mejore su bienestar.

Desarrollar contenido adaptado a las necesidades de sus grupos de interés para conseguir este objetivo que ayude a cultivar una fidelidad de marca y a producir contenido que cree un impacto, vinculando su marca con todos los conceptos importantes del bienestar.

### **Paso 4. Haga crecer su comunidad y cultive la confianza**

La confianza es fundamental y los embajadores de la marca siempre han sido importantes para cultivarla entre los grupos de interés, y la pandemia no ha hecho más que enfatizar esta realidad. Ahora, la red de embajadores de la marca, entre ellos sus empleados y clientes, es clave para que su marca incorpore el concepto de bienestar y logre capear este temporal.

Después de todo, es importante que los *stakeholders* sientan que su marca tiene, de hecho, su bienestar en mente, tanto si lo hace explícita como implícitamente. Su relato (lo que dice) ayudará mucho a llegar a estos

grupos, pero son sus acciones (lo que hace) lo que hará que las partes interesadas se conviertan en embajadores. Para conseguirlo en el mundo actual, su marca debe mostrar que tiene el foco puesto en el bienestar. de dificultad.

Asegurarse de que los grupos de interés sepan que la marca se preocupa por su bienestar y escucha sus necesidades es igual de clave que emprender acciones para demostrarlo. Las marcas que sean capaces de poner el bienestar en el centro de su actividad y no solo utilizarlo como un territorio de comunicación más, estarán mejor preparadas para destacar en un contexto incierto y plagado de desafíos como el que vivimos.



# 8

## **Cómo está cambiando nuestro mundo la creatividad en la comunicación**

(10/11/2020)

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General de LLYC Portugal

**Marlene Gaspar**  
Directora de las áreas Consumer Engagement  
y Digital de LLYC en Portugal

2020 está siendo un año atípico. Si realizamos una búsqueda sencilla sobre cómo las personas, en todo el mundo, ven y describen este año, vemos que predominan expresiones como: fuera de lo normal, sin precedentes, apocalipsis, crisis, «para olvidar»... Por eso tenemos curiosidad por conocer la palabra del año de dictionary.com, o ver la portada de *Time*, que siempre nos sorprende. La palabra del 2020 todavía está en el aire. Sin embargo, en LLYC, anticipamos la fórmula que hemos usado para guiarnos en la

incertidumbre y en la volatilidad que ha predominado este año; y que ciertamente nos seguirá invadiendo el próximo: la creatividad.

En la recta final de este año, queremos reflexionar sobre el papel que desempeña la creatividad en las diferentes esferas de la comunicación; pero también en el mundo, que necesita soluciones creativas para desafíos complejos y nunca antes vistos. Si la creatividad está siendo un chaleco salvavidas en el 2020, será el antídoto para las empresas y para las marcas que quieran evolucionar en el 2021.

Por eso os invitamos a hacer un viaje a lo largo de este artículo, que nos permitirá entender:

- Por qué la creatividad ha destacado en un mundo «ultra VUCA»;
- Por qué necesitamos mentes creativas;
- Del *big data* al *creative data*;
- Los «no creativos» que también son los creativos del futuro.

## **LA CREATIVIDAD HA DESTACADO EN UN MUNDO «ULTRA VUCA»**

Desde el punto de vista etimológico, el término creatividad está asociado al término «crear», del latín *creare*, que significa la capacidad de inventar, dar existencia o crear relaciones hasta entonces no establecidas. En nuestra actividad, y codo con codo con nuestros clientes, la creatividad es ser sensibles a desafíos, deficiencias e incongruencias y tener la intuición y la motivación de formular hipótesis que ayuden a superarlas; es tener el *feeling* y la humildad suficiente para combinar el lado derecho y el izquierdo del cerebro.

«Crear es matar a muerte», decía Romain Rolland, novelista, biógrafo y músico francés. Y todos conocemos la necesidad que sentimos a lo largo de estos últimos meses de reinventarnos para sobrevivir y seguir siendo relevantes; según el diario *El País*, el paisaje empresarial ha cambiado mucho a lo largo de los últimos seis meses y las organizaciones se han visto obligadas a redefinir sus modelos de negocio debido a la COVID-19. De acuerdo con este artículo, la creatividad ha sido un elemento clave en este camino.

Ed Catmull, uno de los fundadores de Pixar, dice que esta empresa es especial porque es consciente de que siempre tendrán problemas, muchos de ellos invisibles a sus ojos; pero trabajan duro para identificar esos problemas, aunque al hacerlo se ven una situación incómoda; y cuando se enfrentan a un problema, movilizan todas sus energías para resolverlo. Por eso le encanta ir a trabajar todas las mañanas. Esto lo motiva y le da un sentimiento definitivo de misión. Y esta energía provoca nuestra mente creativa: la sacude, la despierta y la activa. Muchas veces sin darnos cuenta.

En efecto, la crisis es un terreno fértil para la creatividad y la creatividad es aquello que nos hace renacer de las cenizas, y mirar de forma diferente al mundo que nos rodea. Entonces vamos a hacer ese ejercicio.

Es famosa la frase del periodista de *Forbes*, Mark Nevins, que el día 19 de marzo decía: «If you ever wondered what VUCA really looks like, this is it». Pero hoy es necesario redefinir este acrónimo, con la esperanza de crear una mentalidad «ultra VUCA»:

- La volatilidad exige visión: para identificar nuevas oportunidades, ser proactivo y pensar creativamente. La crisis nos ha enseñado que las empresas

que se anticipan toman la delantera y esa tendencia va a ser todavía más relevante en el futuro. Una forma de ampliar la visión es apostar por el trabajo multidisciplinar, con diferentes contribuciones y perspectivas, que piensan en escenarios de futuro con soluciones creativas y con impacto a corto, medio y largo plazo. En una frase: resolver los problemas de hoy pensando en el mañana.

- La incertidumbre se transforma en la comprensión de lo que es nuevo: a través del diálogo con todos los implicados de las empresas y de las marcas en una lógica permanente e interpretando datos en tiempo real. Es estar siempre «con la antena puesta», prestar atención a los indicios del exterior y conocer cada vez mejor lo que define la «Nueva Normalidad». Es convertir estas claves en estrategias y acciones creativas que puedan ser valorizadas y relevantes en cada momento.
- La complejidad es sorprendida por la creatividad: porque no hay otra forma de afrontar los retos actuales que no sea la creativa. La creatividad es la competencia que va a marcar la diferencia, un atributo clave para la sostenibilidad de los negocios que quieren prosperar en un mundo incierto y siempre cambiante.
- En vez de ambiguos, tenemos que ser ágiles: para adaptarnos fácilmente a nuevas realidades y contextos. Es un espíritu de flexibilidad mental que nos permite ser relevantes en el momento adecuado; una capacidad de cocreación y de interacción, de supervisión y ajuste permanente para corregir lo que es necesario y seguir adelante. La agilidad es la capacidad que transforma una estrategia creativa en acciones tácticas en el momento adecuado,

maximizando el impacto a corto plazo y contribuyendo a fortalecer la estrategia a largo plazo.

## **NECESITAMOS MENTES CREATIVAS**

Por si hubiera dudas, hoy somos más conscientes de la relevancia que ha adquirido la creatividad, no solo en la esfera de la comunicación en la que nos movemos, sino también en cómo pensamos en soluciones sostenibles para los problemas que enfrenta nuestro mundo. El diario *Cinco Días* —basándose en las principales conclusiones del estudio realizado por la EY y el Future of Work Institute— avanzaba que más del 90 % de las empresas espera que la demanda de competencias creativas crezca entre 2020 y 2022. En efecto, de acuerdo con el fundador del Future of Work, el principal desafío al que nos enfrentamos hoy está más relacionado con la complejidad desencadenada por la incertidumbre o imprevisibilidad que con la falta de desarrollo tecnológico. De esta manera, «para gestionar situaciones difíciles a las que nunca nos habíamos enfrentado, a problemas nuevos, necesitamos soluciones creativas», declara Santi García.

No obstante, si observamos los datos del informe anual de PwC que encuesta anualmente a directores ejecutivos de todo el mundo, el 74 % de los gestores afirma que la falta de competencias específicas en sus profesionales es una de sus principales preocupaciones, lo que puede poner en peligro la manera en que las empresas van a responder a los impactos de la pandemia de COVID-19.

De hecho, la creatividad apareció sorprendentemente a la cabeza del estudio anual de LinkedIn *What Skills Companies Needed The Most*, en 2019.

Y no apareció por casualidad. Paul Petrone explica el porqué, recurriendo a la definición del instructor de LinkedIn Learning, Stefan Mumaw: «Creativity is problem-solving with relevance and novelty». De acuerdo con el autor, la creatividad ahora es vital porque, hoy en día, todo lo que pueda automatizarse ya lo hacen las máquinas o lo harán en breve, lo cual va a disminuir drásticamente las tareas más mecánicas y técnicas del trabajo. En este contexto, ¿qué nos queda como elemento realmente diferenciador? La capacidad que el periodista tiene de relatar una historia que cree empatía; la habilidad del programador que escribe código pero sueña con *software* que resuelva viejos problemas; la capacidad del analista financiero que piensa creativamente en soluciones que parten de la historia que cuentan aquellos números. Para todas estas situaciones necesitamos mentes creativas.

En un curioso artículo de Natalie Nixon, para la Inc. com, la fundadora de Figure 8 Thinking defiende que nuestra capacidad creativa depende de nuestra competencia para resolver problemas a través de un nuevo enfoque, de plantear mejores preguntas, de colaborar con diferentes tipos de personas y de ejercitar nuestra inteligencia emocional. Nixon habla de 3 componentes esenciales para la creatividad, que debemos considerar, es el «3iCreativeFramework»:

- *Inquiry*: estimular la curiosidad e intentar plantear más preguntas en vez de buscar soluciones rápidas. Esta capacidad ofrecerá una perspectiva más enriquecedora sobre un determinado asunto.
- *Improvisation*: superar las limitaciones que pueden plantear las estructuras. Es lo que mejor hacen

los actores y los músicos de jazz: interiorizan las reglas y después juegan con ellas.

- *Intuition*: estar atento, sintonizando la antena siempre conectada para identificar oportunidades. Es la habilidad de «sentir las pistas» que la realidad nos da y construir algo mayor sobre esa base.

Es cada vez más unánime que, a lo largo de la vida, aprendemos a ser no creativos; es decir, la creatividad no se aprende, al contrario, se desaprende. Y esta no es una novedad de ahora. De acuerdo con un estudio de George Land y Beth Jarman —que, en los años 1990 hicieron una investigación sobre la creatividad basada en las pruebas usadas por la NASA para seleccionar a científicos e ingenieros, el declive de la creatividad no se debe al aumento de la edad sino a los bloqueos mentales que las instituciones y grupos sociales en los que el niño se ve obligado a integrarse le imponen.

No somos educados para ser creativos. En realidad, a medida que vamos creciendo, nos vamos volviendo menos creativos. Como afirma Humberto Massareto: «el niño nace sin bloqueos, aprende algunas cosas y su repertorio empieza a construirse. Como no tiene miedo, se expresa siempre que tiene ocasión, por eso se dice que son más creativos. En realidad, se arriesgan sin miedo». Pero la sociedad nos va moldeando y a veces desarrollamos bloqueos tanto a nivel emocional, como se muestra a través del miedo y los prejuicios, pero también bloqueos organizativos, puesto que la gestión multicliente deja poco espacio a la creatividad.

En el 2020, la creatividad ha vuelto a ocupar el primer puesto de competencias de LinkedIn. Y todo indica que se mantendrá en el 2021.

## DEL *BIG DATA* AL *CREATIVE DATA*

Es verdad que el desarrollo tecnológico nos puede dar una capacidad inmensa de procesar datos, fenómenos y hechos. Pero solo la creatividad tendrá la habilidad de darles un sentido, un propósito y un camino con impacto.

Es lo mismo que defiende el evangelista de los datos de Google, Avinash Kaushik, en su famosa teoría de los 10/90, donde explica la importancia del análisis e interpretación de los datos. Debemos dedicar un 10 % de la inversión total a extraer las métricas y el 90 % a construir una base de inteligencia sobre esos datos. Y en esta ecuación, el éxito reside en la capacidad creativa que generamos con la información recabada, es decir, evolucionamos del *big data* al *creative data*, puesto que esto nos permite encontrar claves en un panorama de infoxicación. Esta inteligencia basada en la extracción de datos nos apasiona en la consultoría de las marcas para las que trabajamos, además de permitirnos pensar y responder a desafíos de forma creativa.

En el 2018, un estudio de McKinsey apuntaba en ese sentido, al afirmar que los negocios que consiguiesen combinar con éxito creatividad y análisis tendrían la capacidad de crecer el doble que aquellos que no tuviesen estas capacidades: «La idea de que la creatividad y los datos son adversarios es simplemente obsoleta. Combinar el poder de la ingenuidad humana con las claves que extraemos del análisis de datos es un excelente comienzo. (...) Lejos de robar el alma de una marca, la fusión de estas competencias y la adopción de esta mentalidad es esencial para modernizar el *marketing* y para estimular el crecimiento de



los negocios». Este cambio de paradigma transforma a un analista o a un consultor en un potencial estratega y creativo: «Transportar las claves de los consumidores del escenario de fondo a primera línea en el modo en que se crea compromiso con estas comunidades da al analista una nueva voz en el proceso creativo. Empieza así a participar en el proceso de dar una nueva vida a su trabajo: ayudar a definir una nueva campaña, a construir un email para un determinado segmento o a definir una experiencia física. Esta posibilidad otorga un sentimiento de empoderamiento al papel del analista y ayuda a poner encima de la mesa algunas ideas que, de otro modo, nunca verían la luz del día».

### **LOS «NO CREATIVOS» QUE SON LOS CREATIVOS DEL FUTURO**

¿Cuál es la buena noticia? Jessica Stillman avanza una: es que tal vez seamos más creativos de lo que pensamos. De acuerdo con un estudio que ha analizado de qué manera las personas en general se autoevalúan en varias áreas, ha puesto de manifiesto que las personas tienden a ser optimistas en muchas competencias sociales y técnicas, a excepción de la creatividad: la tendencia es a subestimar nuestras capacidades creativas. Por eso, somos más creativos de lo que pensamos...

En el mundo de la comunicación y en las agencias de publicidad —así como en la estructura organizativa de muchas empresas— estaba muy bien definida una barrera entre los departamentos y de quién hace qué. Durante mucho tiempo hemos convivido con el dogma de que las ideas proceden de un solo sitio, del departamento creativo. Los creativos son los responsables de crear las ideas que van a solucionar los desafíos

que plantean los clientes. Todos los restantes colaboradores que no tenían esa función se etiquetan como «no creativos». De alguna manera muchos de nosotros crecemos profesionalmente aceptando ese prejuicio, incluso presentando muchas ideas que no venían de ahí o solo de ahí. Por responsabilidad del sistema, pero principalmente, porque nunca cuestionamos, porque nunca lo hemos puesto en entredicho. Era lo que era.

Pero pensamos que esta ya no es la realidad ni la necesidad que los tiempos de anticipación nos exigen. En un mundo «ultra VUCA», el lugar de la creatividad solo puede ser el «departamento colaborativo» —es decir, la creatividad no tiene un lugar propio porque puede manifestarse en cualquier lugar, siempre que haya capacidad para dejar que fluya y actuemos sobre ella.

Esto no impide que haya un responsable final y que tiene el deber de tomar la decisión. El secreto está en escuchar y definir el camino con los datos a nuestra disposición, con las ideas y también seguir un determinado *feeling*.

Como defendió Ed Catmull, la creatividad tiene que comenzar en alguna parte. El autor cree en el poder de *feedback* sincero y estimulante en el proceso iterativo, reelaborar, reelaborar y volver a reelaborar, hasta que una historia con fallos encuentre su hilo conductor.

¿Y todos podemos ser creativos? Sí, todos somos creativos. La creatividad no solo se destina a mentes brillantes e iluminadas, la creatividad es una herramienta que puede potenciarse, en la que el gran reto es saber cómo estimularla y sacarle partido, superando las barreras que condicionan la inspiración, como los

bloqueos emocionales y los bloqueos organizativos que roban espacio a nuestra creatividad.

Según Erich Fromm, psicoanalista, filósofo y sociólogo alemán, las condiciones para la creatividad son «quedarse perplejo; concentrarse; aceptar el conflicto y la tensión; nacer todos los días; tener un sentido propio». Pero cada uno de nosotros tiene procesos creativos diferentes y es importante conocer el «secreto» de nuestro proceso, cómo conseguir potenciarlo.

Por ejemplo, ¿tenemos una respuesta para las siguientes preguntas?

- ¿A qué hora del día me siento más creativo?
- ¿Hay algún tipo de deporte, hobby o tarea que estimula más mi creatividad? (por ejemplo, correr, ir al gimnasio, caminar, o hacer ganchillo...)
- ¿Hay algún alimento que estimule más mi creatividad? (por ejemplo, el chocolate, los frutos secos, una pizza o la comida saludable...)
- ¿En qué ambiente me siento más creativo? (por ejemplo, en un estudio, en mi propia casa, en lugares públicos como cafeterías y restaurantes, en la oficina, en el coche, en la ducha, de camino al trabajo)
- ¿Cuáles son mis fuentes de inspiración? (por ejemplo, libros, Internet, redes sociales, revistas y periódicos, ¿o serán las películas y las series las que alimentan mi imaginación?)

La segunda buena noticia es que una idea triunfante puede crearse en 2, 3 o 4 segundos; el desafío es que no sabemos cuándo y dónde puede darse ese momento. Sin embargo, hay que crear condiciones y estímulos para dejarlos aparecer.

La creatividad puede estar en las cosas más sencillas y no solo en los grandes conceptos o en las

grandes ideas. En una conversación, en una forma de presentar, en una negociación o en una simple toma de decisión. La creatividad no se manifiesta solo en un servicio o solución innovadora, en un modelo de negocio o en una idea de comunicación, sino también en actitudes, formas de relacionarse e incluso en la negociación.

La creatividad no reside solo en las áreas tradicionalmente más creativas del *marketing* o de la comunicación. La creatividad reside en cómo las empresas hoy en día piensan en una campaña de activismo de marca y diseñan su estrategia de asuntos públicos; reside en cómo las empresas quieren crear compromiso con sus colaboradores en un contexto de gran incertidumbre y crisis económica y social; en cómo crean experiencias disruptivas para todos sus implicados, asociando lo físico y lo digital.

En verdad, si analizamos las prácticas de las empresas más disruptivas percibimos que la creatividad está omnipresente como forma de estar. Veamos el caso de Google, por ejemplo: «Nosotros incorporamos la creatividad en todo lo que hacemos. Las ideas vienen de cualquier persona, no solo del departamento creativo. Trabajamos las ideas en un registro de *open-source* interno y colaboramos con los creadores de contenidos, artistas, programadores, gestores de marca, agencias y con todas las personas que se acercan a nosotros con excelentes ideas. Eso nos permite ampliar nuestro horizonte e inspirarnos. La colaboración es esencial para resolver problemas en un mundo tan complejo como este. Por eso creemos firmemente en el poder de las tecnologías y de las plataformas de código abierto, estas permiten que cualquier persona,

allí donde esté, pueda aplicar sus competencias, sus perspectivas y sus pasiones en la creación de productos y funcionalidades que aportarán valor añadido a nuestros productos».

Empezamos diciendo que la crisis es un terreno fértil para la creatividad. Y la colaboración es el caldo de cultivo en el que las ideas pueden crecer y evolucionar.



## 9 **Mercadeo y comunicación en tiempos de la COVID-19**

**Valora**  
(25/09/2020)

**Alejandra Aljure**  
Directora del área Consumer Engagement de LLYC Colombia

La coyuntura actual ha introducido cambios estructurales en las organizaciones, no solo por la reformulación y adaptación de los modelos de negocio a esa nueva realidad cambiante y marcada por la incertidumbre, sino por la definición de nuevas estrategias que permitan a las compañías y a las marcas estar más cerca que nunca de sus consumidores y clientes.

Partiendo de esta visión, un informe publicado recientemente sobre cómo los líderes de las áreas de mercadeo en diez países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México, Portugal, Panamá, Perú y República Dominicana) están haciendo frente a este

contexto, identifica diversos desafíos en el sector que dan cuenta de la relevancia que cobran aspectos que, desde hace más de una década se vienen proyectando y que lo único que ha hecho la COVID-19 ha sido impulsar su aceleración.

De estos hallazgos, me concentraré en cuatro primordialmente que establecen una lógica común de comportamiento y que nos brindan algunas luces con relación a las prioridades que las organizaciones están marcando frente a las nuevas demandas del mercado.

1. Propósito de marca más fuerte que nunca: sin duda, la conexión de las organizaciones con su propósito ha cobrado una mayor relevancia en el contexto actual. El impulso de estrategias de comunicación y mercadeo que apunten al desarrollo de iniciativas que aporten a la visión de las marcas como actores sociales son una prioridad innegable para los Chief Marketing Officers (CMO). Igualdad y diversidad; impulso de los jóvenes; protección de menores; sostenibilidad y cambio climático y, escolarización y educación, son, en este orden, los focos de propósito que han enfilado las baterías de las estrategias de mercadeo en los últimos meses.
2. Seguridad y confianza en el consumidor: el nuevo *big win* para las marcas. Una de las consecuencias lógicas de esta pandemia ha sido el cambio de comportamientos de un consumidor que en general se vuelve más cauteloso a la hora de tomar decisiones de compra relevantes. Por ello los CMO están dispuestos a redoblar sus esfuerzos con acciones dirigidas a aumentar la seguridad y confianza en todas las fases de la experiencia de sus consumidores. Un ejemplo de ello, es el



refuerzo de los servicios de atención al cliente se convierte el cual ha tenido un incremento de prioridad del 79 %.

3. Irrupción de nuevos modelos de negocio como uno de los desafíos mayores: mejorar la eficiencia e impacto del modelo de negocio para adaptarse a las necesidades de los clientes actuales, se convierte en la prioridad número uno de los CMO (91 %), por encima de la búsqueda de nuevos clientes. No obstante, los resultados obtenidos apuntan a que, en muchos casos, esa optimización pasa más por la digitalización de los canales de venta y el desarrollo de soluciones de venta *online*, y no tanto por la automatización de actividades de relación y fidelización con los clientes.
4. Publicidad Digital y las estrategias de PR. Las grandes ganadoras de la jornada: las medidas de confinamiento globales la búsqueda de un flujo de caja lo más saneado posible ha detenido considerablemente las inversiones asociadas a publicidad exterior y a grandes proyectos de branded content con una caída del 64 % y el 60 %, respectivamente. No obstante, las estrategias de relaciones públicas evidencian un crecimiento del 46 % lo que responde, nuevamente a la necesidad de mantener el diálogo con una sociedad marcada por una situación totalmente excepcional.

Es indudable que, eventualmente la COVID-19 pasará y llegarán otros nuevos desafíos que seguirán cambiando las reglas del juego y que impulsarán a los consumidores a asumir nuevas dinámicas y establecer nuevas expectativas y, al mismo tiempo, como un reflejo de causa y efecto, las marcas deberán volver a

adaptarse para hacer las cosas de manera diferentes y reafirmar una vez más que el cambio es la constante y que la anticipación es una capacidad imprescindible en estos tiempos.

**10**  
**Turning point**  
***El Comercio***  
**(12/06/2020)**

**Luis Miguel Peña**  
Socio y director general Región Andina de LLYC

¿Otro artículo sobre lo mucho que nos cambiará la vida? No, gracias. Ya tenemos claro que nuestras costumbres y rutinas se han alterado para siempre, igual que el tablero geopolítico internacional y la forma en que nos relacionamos los seres humanos, pero ¿y las empresas? ¿Ya tienen claro cómo operar en esta nueva etapa?

El momento se caracteriza por la falta de claridad sobre el futuro a corto y medio plazo, pero también por la certeza de que estamos ante un evidente *#TurningPoint* o punto de inflexión, con todo lo que esto representa en términos de riesgos (para aquellas organizaciones que sigan la inercia sin reaccionar) pero también de oportunidades (para los líderes que acierten en el nuevo rumbo).

Para los líderes, es un momento complejo porque confluyen lo urgente y lo importante. Hay que moverse

—y moverse rápido— para ser competitivos en el nuevo escenario, ese que ocupa tantas conversaciones a lo largo y ancho del planeta: The new normal, pero sin saber exactamente cómo funcionarán las cosas. Es como planificar un año sin saber cuántos meses tiene, o entrenar para un partido que no sabemos si será de fútbol o básquet...

El reto es grande, sin duda, pero tampoco es nuevo todo lo que está sucediendo y lo que vendrá. Algunas tendencias ya venían creciendo antes de la COVID-19, y otras han ganado relevancia ahora. Los desafíos más inmediatos tienen que ver con el relanzamiento de la actividad, la capacidad de influencia en decisiones que se tomen (políticas, económicas o sociales) y que impactan en el futuro de toda actividad, con el manejo de las inversiones y recursos financieros (nunca tan presente el flujo de caja como ahora) y con otro de los asuntos clave en estas fechas: cómo organizar y mantener motivados al equipo humano, que es el protagonista de la crisis sanitaria y lo será de la económica.

En resumen, el reto será ganar (o recuperar) la confianza de las personas, ya sean empleados, clientes, inversores, autoridades o instituciones, en un escenario en que las relaciones se crean y cultivan de manera diferentes. En este ámbito jugará un papel clave la respuesta de las empresas a la demanda social, que está exigiendo ya un comportamiento de ciudadano corporativo activo y comprometido (e incluso ejemplar) si se quiere construir un nuevo liderazgo auténtico.

Los líderes que están acertando son aquellos que se han anticipado y entienden que la comunicación, basada siempre en el *storydoing*, es la herramienta

para trabajar esa confianza, pero también con nuevos códigos y mucha mayor cercanía, honestidad y compromiso que nunca.

Los líderes vuelven a tener la responsabilidad de guiarnos en una nueva e incierta etapa. Toca anticiparse. *Embrace the new normal...*



**SECTORES ANTE  
LA NUEVA REALIDAD**





**1**

**Convirtamos las  
oportunidades en éxitos**  
**ABC**  
(21/10/2020)

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos de LLYC

**José Luis Ayllón**  
Director Senior Contexto Político de LLYC

La Unión Europea ha puesto en marcha el mayor y más ambicioso plan de su historia con el objetivo de forzar la recuperación de la economía del continente, tras la grave crisis provocada por la pandemia de la COVID-19. El Plan de Recuperación europeo supone una enorme oportunidad para sacar a la economía de la crisis que vive en estos momentos, pero también para hacerla avanzar hacia un futuro distinto y, esperemos, que mejor. Porque, hay que recordar que el acuerdo político que sustenta el fondo Next Generation EU, con una dotación de 750 000 millones de euros —140 000 de ellos asignados a España—, busca

tanto la recuperación como la renovación de nuestra economía, exigiendo, además, que la orientación de la actividad económica y la transformación de los procesos productivos esté presidida por la transición ecológica y digital.

No hay duda de que esa importante decisión europea va a ser el marco de referencia de la política económica y presupuestaria de los 27 estados miembro durante los próximos años. También —y nos atrevemos a decir que, sobre todo— en España, porque la necesidad de recuperación de nuestro país es superior a la de nuestros vecinos y el avance en la transformación de nuestra economía, inaplazable.

En estos momentos, el Gobierno de España trabaja en la presentación de un proyecto de recuperación nacional para alcanzar el objetivo común marcado por el continente. No es una tarea sencilla, por supuesto, pero además esta labor gubernamental es muy diferente a la que han enfrentado otras administraciones. Lo normal hasta la fecha era que los gobiernos tuvieran muchas ideas y muy pocos recursos. Esta vez, en cambio, el Ejecutivo de Pedro Sánchez tiene a su disposición enormes cantidades de dinero y fuentes de financiación y tiene que ser capaz de presentar las mejores iniciativas para el futuro de nuestro país. Y esas ideas están ahí, en las empresas, en las asociaciones sectoriales, en los emprendedores y, en general, en la sociedad española. Se trata ahora de conseguir gastar con éxito e invertir con cabeza. Porque tan decepcionante sería no conseguir trasladar las ayudas a la economía real por la falta de concreción y diligencia del Gobierno, como dejar sin subvenciones aquellas iniciativas con capacidad transformadora que están

ahí, pero que pueden acabar siendo invisibles para los ojos del Ejecutivo.

Estamos en el momento clave. Tenemos que acertar y, para ello, todos tenemos que poner de nuestra parte para conseguir que las ayudas europeas pasen de la lógica de las oportunidades al terreno de los éxitos. Y acertar significa tener las ideas claras. Esta vez, no se trata de limitarnos a ayudar a quien necesita salvar su presente, sino de apostar por aquellas iniciativas que nos permitan ganar el futuro. No es el momento de limitarnos a desempolvar los viejos proyectos de siempre, sino de apostar por programas que nos ayuden a modificar los esquemas clásicos de funcionamiento de la economía española. Y no se trata de hacer una enmienda a la totalidad de todo lo que hemos hecho, sino de seguir haciendo lo que mejor sabemos hacer, pero con la impronta de un país moderno, eficaz y a la altura de las ambiciones de las mejores democracias del mundo.

Insistimos en que es el momento de que todos pongamos de nuestra parte. Por eso, tenemos que poner a disposición de todos aquellos que tienen ideas para mejorar nuestro país nuestra experiencia en trasladar a los Gobiernos esas capacidades transformadoras tan necesarias en este momento y nuestra habilidad para alcanzar ese punto en el que se unen la iniciativa privada, la fortaleza de lo público y el beneficio de la sociedad. Ese punto que se llama interés general. Ese espacio existe y podemos encontrarlo juntos.



## 2

# COVID-19: aprendizajes para el turismo

(29/07/2020)

**Javier Rosado**

Socio y Director General de la Región Norte de LLYC

**Anel Hernández**

Directora de Turismo de LLYC

A raíz de la pandemia de la COVID-19, el mundo se ha sumergido en una crisis económica sin precedentes en la era de la globalización. Los gobiernos de todos los países alrededor del mundo han tenido que modificar dinámicas sociales, cerrar fronteras y establecer cuarentenas. El turismo ha sido una de las industrias más afectadas.

El World Travel & Tourism Council (WTTC) estima que el impacto económico en la industria de viajes y turismo será 5 veces el de la crisis financiera que se vivió a nivel mundial en 2008. Se estima una pérdida del 31 % de empleos con referencia a 2019, es decir,

100 millones 800 000 personas que dependen de la industria se quedarán sin trabajo. Además de la reducción del 30 % en el PIB turístico a nivel mundial, que pasaría de 10,3 a 7,2 %.

Tales predicciones construyen el escenario actual de la industria que, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2018 fue la tercera categoría de exportaciones del mundo, después de los productos químicos y los combustibles, y por delante de la automoción y de los productos agroalimentarios. Y que, en los últimos siete años, reportó un ingreso por turismo internacional mayor al de las exportaciones de mercancías.

Es así como su destacada aportación a la economía global coexiste ahora con una sensación de incertidumbre. Sin embargo, el turismo es una industria resiliente que terminará por recuperarse a partir del trabajo colaborativo, así como la digitalización e innovación de procesos. El 2020 se agrega al glosario del turismo como sinónimo de reto, aprendizaje y reinención.

## **RECAPITULEMOS LO APRENDIDO**

La industria de viajes y turismo, que en 2019 representó el 10,3 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y generó 330 millones de empleos, ha salido adelante de crisis regionales derivadas, por ejemplo, de los ataques terroristas a las Torres Gemelas en Nueva York el 9 de septiembre de 2001, del brote del virus SARS al sur de Asia en 2003 y de la gripe H1N1 en América, principalmente en México, en 2009.

El punto coincidente entre esas ocasiones y la actual es que el reto se centra en recuperar la confianza

del viajero. Sin embargo, ahora el escenario es mucho más complejo por dos motivos: esta crisis es global y no se ha logrado controlar la propagación del virus a falta de la vacuna. Hemos visto que países alrededor del mundo han cerrado fronteras y perdido millones de dólares en ingresos por turismo y que, aunque fueron ejemplo de una buena gestión y usaron el tiempo de confinamiento para preparar una reapertura cautelosa y exitosa, han tenido que dar marcha atrás en algunas de sus localidades por rebrotes de la COVID-19.

Lo anterior significa que estamos ante un escenario de ensayo y error, por lo que es importante tomar nota de todas las lecciones que se vayan aprendiendo en el camino. Al momento, esta crisis ha derivado en diversos aprendizajes.

### **La esperada vacuna**

Los viajes no pueden ni deben sujetarse a una vacuna masiva, sino que estos deben conducirse por niveles de riesgo potenciales para los viajeros. Total transparencia y una comunicación correcta en este sentido será clave para reactivar el sector, teniendo como prioridad la seguridad del viajero.

Como lo ha mencionado Gloria Guevara, presidenta del WTTC, la vacuna no sería de vital importancia si en el mundo fuéramos capaces de aislar a las personas infectadas con el virus, como se logró hacer durante los brotes del Ébola, SARS o MERS. Por ello, el turismo debe echar mano de las herramientas con las que sí cuenta para vigilar con lupa la implementación de protocolos en aeropuertos, hoteles, *tours*, entre otros, así como mantener una escucha activa para cubrir, y

posiblemente anticipar, las necesidades e inquietudes que pudieran surgir en el camino.

### **La fidelización del viajero va más allá del tiempo que pasa en el destino**

El *tourist journey* inicia desde la búsqueda y elección del destino, elementos a los que se suma el paso por el aeropuerto, puerto o carretera; continúa durante la experiencia de viaje, es decir, lugares, actividades, hospedaje, comida, anécdotas, entre otros, y termina con los recuerdos y sentimientos que conservará el viajero tras volver a casa. Por ello, aquellos prestadores de servicios turísticos que llevan tiempo trabajando por abarcar todo el proceso a través del fortalecimiento de sus canales de comunicación, han visto un crecimiento considerable en sus comunidades digitales durante el confinamiento. Las conversaciones en el mundo digital giran en torno a la expectativa de viaje post cuarentena, con mayor interés en aquellos destinos que se han involucrado a nivel emocional con sus audiencias durante este periodo de aislamiento.

### **Hay cambios en los «triggers» emocionales del viajero que debemos conocer**

A partir de esta crisis sanitaria es seguro que habrá cambios en los detonantes emocionales que impulsan a la gente a viajar. Una hipótesis es que las personas solo viajarán a los lugares que les permitan sentir protección, seguridad y confort. Sin embargo, es indispensable hacer uso de la tecnología para conocer los criterios de los turistas para elegir un destino u otro, qué tipo de alojamiento o qué aerolínea preferirán en función de las nuevas expectativas que puedan tener.



## **La digitalización y la sostenibilidad son el presente**

Llaves y registros digitales, así como una asistencia inteligente y personalizada, son herramientas que ya estaban consideradas en el desarrollo futuro de la industria; sin embargo, la crisis por la pandemia ha acelerado su implementación para adaptar la experiencia de viaje a las nuevas dinámicas sociales. Hoy se ha vuelto indispensable echar mano de la innovación tecnológica y la inteligencia artificial.

Por otro lado, la tendencia de bienestar individual y general llegó para quedarse. Los consumidores están centrando sus hábitos de consumo en la salud propia y de los ecosistemas que componen a la naturaleza; *wellness* y sostenibilidad son conceptos que deberán de ponerse en el centro de la oferta turística.

En este sentido, destinos, empresas y prestadores de servicios turísticos deberán adaptarse para seguir siendo competitivos, a la vez de ofrecer un turismo sostenible, que contribuya a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a construir un futuro mejor para todos. Como señaló Zurab Pololikashvili, Secretario General de la OMT, «la industria necesita crecer en valor y no solo en volumen».

## **La importancia del trabajo colaborativo y la unión multisectorial**

La industria ha visto el liderazgo de diversos actores durante esta crisis y, aunque siempre hay una institución que encabeza el lanzamiento de propuestas, lineamientos o protocolos, estas iniciativas solo se han posicionado a través de un enorme esfuerzo colaborativo en el que se han involucrado instituciones supranacionales, gobiernos nacionales, estatales y locales, así

como la iniciativa privada. La Organización Mundial del Turismo, la Comisión Europea, el WTTC, el Consejo de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), o las mexicanas como el Consejo Empresarial Turístico (CNET) y la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO), por mencionar algunos, han encabezado distintos esfuerzos para hacerle frente a esta crisis; con el tiempo observaremos los frutos de sus acciones que por el momento resultan esperanzadoras.

### **CAMINAR HACIA UNA REACTIVACIÓN EXITOSA**

La reactivación turística tendrá que ir de la mano de diversos factores que no solo dependen de la industria de viajes y turismo. En primer lugar, entrará al juego la estabilización del control médico y sanitario, los destinos deberán ser poseedores de datos duros que reflejen tendencias positivas en la disminución de número de contagios, hospitalizaciones, decesos, etc.

Por otro lado, el apoyo de los gobiernos será fundamental para que, junto con la iniciativa privada, se reinyecten fondos y herramientas a la industria turística para reconstruirla. Además, se deberán —como ya se está haciendo— buscar certificaciones conjuntas que permitan implementar protocolos sanitarios estandarizados, lo que impulsará el concepto de *travel safety* como nuevo *driver* de la industria. Ante la imposibilidad de vigilar 100 % la evolución de la COVID-19 por parte de las autoridades sanitarias, dada la naturaleza de la pandemia, resulta imprescindible un marco autorregulatorio en los prestadores de servicios.

Todos estos factores podrán ser utilizados para reinventar las estrategias de promoción turística con el propósito de reconstruir la confianza del consumidor

en los servicios y así acelerar la recuperación. Ahora bien, un cambio importante que observaremos en la gestión de la promoción es que crecerá la coordinación con los actores locales. La reputación del destino dependerá de ellos en gran medida, de cada persona, y no de las autoridades en sí. La estrategia y comunicación interna en el destino, serán tan importantes como la promoción externa.

Será primordial poner la seguridad del viajero en el centro de toda estrategia, así como enfocar recursos y canales de comunicación a las tres etapas del *journey*: planificación, experiencia y recuerdo. A los que quieran viajar, que les sea posible, y a los que dudan, que vuelvan a confiar a partir de la experiencia que compartan los pioneros. El nuevo *tourist journey* se basará en:

## **1. Protocolos sanitarios**

Cómo, cuándo y con qué se van a desinfectar las áreas de los distintos servicios turísticos; así como las adecuaciones en las infraestructuras para respetar y garantizar la sana distancia. Los viajeros querrán tener certeza de que la habitación donde van a dormir, el camastro donde tomarán sol, la mesa donde comerán y el chaleco salvavidas que utilizarán, están limpios y libres de contagio.

## **2. Medidas preventivas y de atención médica en los destinos**

Será importante monitorear la salud de las personas que ingresen al destino. Se ha hablado de un pasaporte sanitario, mediciones térmicas y formularios sanitarios en terminales, puertos y casetas, pero aún

no hay un consenso global al respecto. Además, los viajeros querrán saber qué tipo de atención médica pudieran llegar a recibir durante su viaje en caso de necesitarla: personal cerca y capacitado, etc.

### **3. Políticas de flexibilidad**

El tener la posibilidad de posponer y cancelar sin penalización puede hacer la diferencia entre reservar o no un viaje. Es probable que algunas personas quieran planear un viaje para septiembre, pero si para ese momento aún no se sienten seguros de hacerlo, querrán tener la posibilidad de reagendar con libertad.

### **4. Duración del trayecto**

Se ha comentado que el inicio de la reactivación se dará en el turismo local debido, entre otras cosas, a que las personas no querrán alejarse mucho de casa, ni pasar demasiado tiempo compartiendo con otras personas en espacios relativamente reducidos. Por ello, se proyecta que en un principio los viajes que realizarán los turistas incluyan un traslado de cuatro horas o menos.

### **5. Escucha activa**

Nada está escrito sobre piedra y, como se ha mencionado con anterioridad, la constante durante la crisis por COVID-19 ha sido la incertidumbre. En este sentido, los prestadores de servicios turísticos deben estar abiertos a realizar cambios constantes para ajustar su oferta a la evolución de las expectativas de sus visitantes. Hoy pueden sentirse seguros con ciertos procesos y mañana no, por lo que será necesario desarrollar una sensibilidad que permita flexibilizar la oferta a la demanda para satisfacer las necesidades de los clientes.

A la par de los retos y aprendizajes adquiridos con la COVID-19, resulta necesario resignificar el aporte de la industria turística a la economía global añadiendo su contribución en:

**a. Promoción turística**

La promoción turística jugará un papel medular en la reactivación de la industria debido a que, a través de esta herramienta, los destinos podrán reconectar con los viajeros. Una correcta ejecución de una campaña de promoción turística no solo contribuye con la reputación y confianza en el destino, también genera demanda. Por ejemplo, en el caso de Los Cabos, el destino de lujo mexicano, se generan más de 11 millones de dólares en derrama económica alrededor del mundo, gracias a la promoción.

**b. Infraestructura de servicios locales**

Como parte del proceso de reapertura, la industria turística ha invertido grandes cantidades de dinero en la adecuación de los espacios, priorizando la salud y seguridad de los visitantes. Dicha inversión siempre ha formado parte de la ecuación para brindar servicios de calidad al visitante, pero hoy es una de las protagonistas de la industria ante su reactivación ya que, además de brindar confianza, contribuirá a controlar la propagación del virus.

**c. Educación y servicios básicos para la población que forma parte de la oferta turística de un destino**

Hay ciudades, estados o países que dependen en su mayoría de la actividad turística. Los ingresos que se generan a raíz de esta actividad económica impulsan

el desenvolvimiento y crecimiento de distintos indicadores poblacionales como el ingreso *per cápita*, la vivienda, el nivel de escolaridad, etc. Desafortunadamente, esta crisis nos permitirá profundizar en los análisis de la influencia directa e indirecta que tiene la industria en la vida de la población que forma parte de la oferta turística de un destino.

Es momento de trabajar en equipo, ser creativos y fortalecer la comunicación con las audiencias relevantes dentro de la industria. Hoy debemos de reaprender, ya que la forma en la que se gestionaba el turismo hace apenas algunos meses ha caducado. Si se logra un trabajo colaborativo, con certeza, el turismo será una de las actividades económicas que ayudará a los países alrededor del mundo a salir de la crisis financiera en la que los ha sumergido la pandemia COVID-19.

**3**

## **El nuevo paradigma de la industria farmacéutica: retos e innovación en la era pos-COVID-19**

(09/09/2020)

**María Cura**

Socia y Directora General de LLYC Barcelona

**Gina Rosell**

Directora Senior de LLYC Barcelona

Con el paso de los años, la industria farmacéutica ha corroborado la importancia de saber adaptarse a un contexto cambiante y versátil. Las necesidades sociales, económicas y de bienestar han evolucionado y se han transformado en las últimas décadas, por lo que la industria se ha visto obligada a integrar la flexibilidad en su forma de interactuar con esas nuevas y renovadas necesidades de la sociedad, donde se prima la agilidad, la eficiencia y la democratización.

Actualmente, vivimos en un sistema globalizado, donde las políticas en el ámbito de la salud, así como las

aproximaciones que los diferentes sistemas políticos hacen sobre sus pilares del bienestar, son totalmente volátiles e inestables, lo que ha dificultado establecer un discurso transversal sobre aquello imprescindible y fundamental: la salud de los ciudadanos de todo el mundo. En este escenario se plantean diferentes retos de la industria farmacéutica, que pasan por enfatizar el valor añadido de su labor, más allá de su cuestionada reputación por algunas voces críticas, así como por favorecer el diálogo entre los agentes de la industria e Instituciones para ir de la mano con el fin de construir un mundo mejor para todos.

En España, el sistema de salud se postula como uno de los pilares esenciales del estado del bienestar, sin embargo, en muchas ocasiones, las políticas de inversión, innovación y las políticas sanitarias en su globalidad, no han respondido al escenario en el que nos encontramos.

La industria farmacéutica en España, no solo ha tenido que lidiar con las dificultades económicas y las diferencias políticas del país en las últimas décadas, sino que además se ha enfrentado a un contexto de 'infodemia' —abundancia de información, en su mayor parte poco rigurosa— que ha derivado en conceptos muy relevantes como los bulos médicos, altamente integrados en el discurso de los ciudadanos y que, inevitablemente, modifican las acciones de los diferentes agentes del sistema de sanitario y farmacéutico y sus respectivas decisiones.

En un nuevo paradigma, donde el paciente está mucho más empoderado, es capaz de tomar decisiones con criterio y tiene más acceso a información de interés —tanto del ámbito político, económico, como social— resulta primordial que la industria identifique



cuáles son sus desafíos más inmediatos y plantee formas de abordarlos de forma activa para ganarse así la confianza real de la ciudadanía.

Así, el presente documento aborda algunos de estos retos y expone reflexiones para abordar los diferentes escenarios.

## **1. COMUNICAR EL VALOR DE LA INNOVACIÓN**

Pese a que la innovación en el ámbito de la salud, y especialmente dentro de la industria farmacéutica, parece algo incuestionado, todavía hay discrepancias en torno al alto coste que esta genera. En ese sentido, cualquier herramienta que permita mejorar la actividad de la industria en favor de nuestro bienestar, debería estar totalmente justificada y avalada. No debemos olvidar que los medicamentos —elemento tangible de la industria— salvan vidas y previenen de sufrimiento físico y psíquico a los pacientes de todo el mundo, así como posibilitan el desarrollo humano y la integración social de los ciudadanos y ciudadanas.

La investigación y el desarrollo, *sine qua non* para la innovación en el ámbito farmacéutico, son un generador de valor social, justificando así sus costes asociados. Dicho de otra manera, la investigación, desarrollo y elaboración de medicamentos aportan riqueza intangible a la sociedad y permiten mejorar la esperanza de vida de la población.

No obstante, son muchas las voces que ponen en cuestión el elevado coste de algunos tratamientos —preconcebido como lo que debería ser un derecho de salud adquirido—, derivado en su mayor parte de la inversión realizada por la industria para su adecuado desarrollo y distribución.

Sin duda, la industria debe afrontar el reto de cómo lidiar con la necesidad imperante de continuar apostando por la innovación en el desarrollo de fármacos —con sus costes asociados— y, a la vez, ser capaces de ofrecer precios razonables que amplíen el acceso a los medicamentos al mayor número de personas posible.

Así pues, si queremos seguir erradicando enfermedades, reducir la tasa de mortalidad y mejorar la esperanza de vida, la industria farmacéutica y las Instituciones implicadas, deberán trabajar conjuntamente para sobreponer el valor social y económico de un sistema de salud eficaz frente a los intereses económicos, ofreciendo así a la ciudadanía los mejores tratamientos. Este trabajo conjunto, pasa inevitablemente por un cambio en el imaginario colectivo, poniendo en valor la importancia que tiene la inversión en innovación médica para el futuro de la sociedad.

Como conclusión, y frente al reto de enfatizar el valor social que tiene la generación de medicamentos eficaces que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los pacientes de todo el mundo, resulta imprescindible que tanto las instituciones como la propia industria crean en dicha apuesta y sepan tener una visión a largo plazo, lo que permitirá garantizar un futuro más sano, más sostenible y donde el criterio económico no sea el único a tener en cuenta en la toma de decisiones.

Más allá de la autoconfianza en la labor que las propias farmacéuticas y las instituciones implicadas realizan para proteger y preservar la salud de las personas, resulta fundamental que la ciudadanía entienda qué hace la industria, cómo lo hace y cuál es su propósito. Para ello, la comunicación con la ciudadanía tiene que ser transparente y ética para responder a

las verdaderas inquietudes de la sociedad, para que esta pueda actuar en consecuencia de forma crítica e informada. Tal y como señala Iván Pino, socio de LLYC en su artículo «De producir contenidos a construir narrativas» en la era post coronavirus «habremos de afrontar nuevos retos desde la comunicación y el marketing; entre ellos, el de construir narrativas fluidas (pero consistentes), atractivas (pero confiables) y, sobre todo, movilizadora de conductas con impacto positivo (económico, social y ambiental)».

## **2. MODELOS INNOVADORES DE GESTIÓN SANITARIA**

Resulta innegable afirmar que el mundo ha evolucionado de forma sustancial a lo largo de los últimos años. La sociedad, principalmente la de los países desarrollados, ha sabido crear nuevas formas de interactuar con el mundo, aprovechando nuevas herramientas y mejorando así la calidad de vida de los ciudadanos. Los modelos de consumo, de educación, de movilidad, de producción, o incluso los modelos de relacionamiento interpersonal, ya no son los mismos que fueron vigentes pocos años atrás, y proyectan un futuro lleno de cambios y adaptaciones que, idealmente, contribuirán a hacer el mundo un lugar más justo, colaborativo y sostenible.

El ámbito de la salud también ha experimentado notables cambios a lo largo de los años, que han influido en los modelos de gestión de muchos agentes sanitarios, incluidos la industria farmacéutica. En otros ámbitos, la colaboración y la co-creación han sido elementos transformadores. Sin embargo, en la cadena sanitaria, la cooperación entre los diferentes

agentes implicados no ha sido tan fluida como en otros sectores debido a su elevada complejidad y la multitud de agentes involucrados.

Ser capaces de identificar e implementar modelos innovadores en la cadena sanitaria resulta imprescindible para garantizar un sistema sanitario universal y equitativo. El sistema de financiación, de investigación, de formación, de producción, etc., son algunas de las estructuras que deben ser reformadas y adaptadas a las nuevas necesidades de la ciudadanía, haciendo uso de todas las nuevas herramientas y conocimientos que ya han permitido y facilitado esta transición en otros sectores (comunicaciones, viajes, restauración, movilidad, etc). El mundo actual, más que nunca, requiere voluntad de adaptación por parte de las diferentes industrias para su bienestar futuro, y quedarse atrás puede ser el primer paso hacia la obsolescencia. Como ya se ha comentado en anteriores ocasiones, la visión a largo plazo es totalmente necesaria para lograr un sistema sostenible a futuro y que sea capaz de establecer un cambio de paradigma en la industria, para hacerla más eficiente y eficaz.

Para lograr este cambio y llevarlo a cabo de una forma efectiva y que resulte en una mejora en el rendimiento de la industria, hay varios elementos a tener en cuenta. En primer lugar, la innovación debe ser un pilar fundamental en los nuevos escenarios. No habrá cambio real si no se utilizan recursos, ideas y metodologías innovadoras y disruptivas. En segundo lugar, el bienestar y la calidad de vida de las personas deberán ser un imprescindible y primar frente a los intereses económicos.

Así pues, sentados los pilares con los que la industria debe abordar la creación e integración de nuevos

modelos de gestión, resultará imprescindible contribuir a la generación y la transferencia del conocimiento científico en el ámbito de la salud, identificando aquellas necesidades existentes y factores que determinan la salud, sin obviar la garantía de calidad y la eficiencia de los sistemas de salud. De la misma manera, se deberá potenciar la colaboración y el trabajo en red de la industria farmacéutica con organizaciones científicas y académicas, entidades sin ánimo de lucro, centros públicos, grupos sociales o asociaciones de pacientes, entre otros.

Cada uno de los agentes mencionados tiene una visión particular de la cadena sanitaria, y entrelazar visiones y modelos de gestión a pequeña escala puede contribuir a mejorar el planteamiento de carácter más global y transversal del sistema.

Así pues, y a modo de conclusión, la industria farmacéutica tiene como reto explorar nuevos modelos de gestión que le permitan establecer un escenario de actuación sostenible, justo, equitativo y eficiente tanto a corto como a largo plazo, y para hacerlo deberá contar con la colaboración imprescindible de todos los agentes implicados en la cadena sanitaria. La sociedad actual demanda la implicación y las sinergias de todos los agentes sanitarios, ya que una visión 360° será la clave del éxito.

Para ello, es necesario identificar y seleccionar estratégicamente quienes son los principales públicos estratégicos, así como hacer un ejercicio de priorización para replantear, si fuera necesario, la estrategia de relaciones con las comunidades de interés para colaborar en beneficio de las necesidades de los pacientes.

### **3. EL PODER TRANSFORMADOR DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA SALUD**

La llegada de la pandemia ha sido para la industria farmacéutica un catalizador para el cambio. El sector contaba con las capacidades, pero la COVID-19 ha supuesto un hito en el que se ha llevado a la práctica la visión de muchas de las compañías farmacéuticas más relevantes: transformar el futuro del sector de manera colaborativa uniendo a profesionales de salud, investigadores y expertos en IT.

Solo en España desde que se decretó el estado de alarma y hasta el mes de mayo, el uso de telemedicina aumentó en un 153 %, según datos de mediQuo, una aplicación móvil de eHealth. En el mismo sentido apuntan los datos de una encuesta sobre sanidad digital elaborada por Accenture que destaca que 8 de cada diez pacientes estaría interesado en ser visitado de manera telemática fuera del horario habitual.

La teleconsulta cobra hoy más sentido que nunca ya que en la mayoría de países los centros hospitalarios están centrados en atender a la emergencia. No obstante, no podemos llamar teleconsulta a cualquier cosa. Esta técnica y avance tiene sentido para pacientes que necesitan seguimiento del tratamiento, como podrían ser los crónicos o cuestiones que deben ser resueltas con inmediatez. La transformación digital y especialmente el contexto de emergencia sanitaria que se ha vivido en todos los puntos del planeta ha cambiado la profesión. Muchos especialistas y profesionales se han visto obligados, repentinamente, a trabajar desde casa.

La tecnología y sobre todo la universalización de Internet en todos los hogares ha generado cientos de contenidos y búsquedas sobre todo tipo de temas. Si nos fijamos en contenidos de salud, cada minuto Google registra 70 000 búsquedas en todo el mundo. Se trata de una cifra que crece exponencialmente año tras año y, en el contexto de la pandemia, en el que la salud junto con la seguridad han sido dos de los temas que más han preocupado a la opinión pública, se prevé que el interés por esta temática no deje de crecer en los próximos meses.

El interés por los contenidos sanitarios rigurosos y contrastados aumenta del mismo modo que lo hace el interés de los pacientes por recurrir a la atención médica virtual. La incorporación de otras tecnologías como la inteligencia artificial todavía está lejos del día a día de la mayoría de sistemas sanitarios, pero sí está siendo eficaz para acelerar procesos de planificación, para escanear y para procesar pruebas diagnósticas. En el mismo sentido, la inclusión de la ciencia de datos o big data está convirtiéndose en una realidad en algunos proyectos puntuales para mejorar la interoperabilidad y siempre en beneficio de la salud del paciente, protegiendo su privacidad.

Con el objetivo de impactar y conectar de una forma exitosa con nuestros públicos, posiblemente abrumados por la ingente cantidad de contenido a su alcance, vale la pena conocer cuáles son los formatos más atractivos para ellos, así como los canales de comunicación a través de los cuales se mueven. Adaptar los mensajes a formatos más emocionales y audiovisuales nos ayudará a conectar con nuestras audiencias de una forma más directa y atractiva.

## CONCLUSIÓN

Los cambios sociales, económicos y políticos que se han desarrollado en las últimas décadas han marcado la hoja de ruta de muchas industrias, incluida la farmacéutica. Sin embargo, acontecimientos como una pandemia de escala global, son capaces de cambiar el rumbo de nuestra sociedad y establecer nuevos y desafiantes retos a los diferentes agentes del sistema de salud. «Estamos en medio de un periodo de ensayo y error a nivel mundial para tratar de encontrar la mejor solución en una situación muy difícil», afirma Tom Inglesbury, director del Centro de Seguridad Sanitaria de la Universidad Johns Hopkins. En este contexto, la industria farmacéutica debe ser consciente de la gran responsabilidad que tiene frente a la ciudadanía, y la importancia que conlleva actuar de forma ética, responsable y eficiente para dar respuesta a una sociedad crítica, formada y consciente.

Las decisiones que tomen los directivos durante los próximos meses serán decisivas para replantear cómo queremos construir la industria del futuro. Una industria que deberá primar el bienestar y la salud de las personas, identificando las necesidades presentes y futuras de la ciudadanía para poder actuar en consecuencia. Así, el futuro pasa por una industria más sostenible, más equitativa y alineada con las demandas sociales, políticas y económicas.

El cambio de paradigma al cual se enfrenta la industria farmacéutica pasa, inexorablemente, por la necesidad de saber comunicar el valor añadido de su labor a la sociedad, primando la transparencia y dejando atrás etapas donde la reputación del sector



se ha visto dañada por voces críticas apalancadas en discursos que deberían quedar atrás con la activación de nuevos modelos comunicativos.

Adicionalmente, el trabajo en red con otros agentes del sector resultará clave para afrontar los nuevos desafíos. Tanto los actores privados como los públicos deberán trabajar conjuntamente y crear sinergias en beneficio de la población, enfatizando el potencial de cada uno de ellos para el bien común.

La tecnología, de la mano de la innovación, resultará un elemento clave para el más óptimo desarrollo de las capacidades del sector salud, así como un catalizador de nuevas y disruptivas formas de acercarse a la sociedad.

La industria farmacéutica, a día de hoy, puede contribuir a cambiar el rumbo del futuro del sistema sanitario, y para hacerlo, deberá tomar en consideración todos y cada uno de los desafíos pasados, presentes y futuros, para evitar repetir errores del pasado y ser capaces de hacer una apuesta a largo plazo que contribuya, de forma contundente, a mejorar la salud y la vida de las personas de todo el mundo.

## **¿QUÉ PODEMOS HACER?**

- Elaboración de narrativas.
- Creación o revisión del propósito corporativo.
- Identificar comunidades de interés.
- Crear protocolos de comunicación transparente.
- Crear canales adaptados a las comunidades.
- Escucha activa sobre los intereses de las comunidades.
- Creación y lanzamiento de campañas de *awarness*.
- Posicionamiento institucional del equipo directivo.

- Campañas de engagement orientadas a los equipos internos.
- Comunicar la apuesta por la innovación y la sostenibilidad a diferentes comunidades.

**4**

## **Las farmacéuticas: un sector demonizado**

***La Vanguardia***

(05/06/2020)

**Georgina Rosell**

Directora Senior de LLYC España

Como consultores y expertos de comunicación nuestra tarea es avanzarnos a las crisis y asesorar a nuestros clientes en contextos de emergencia. En el caso de las farmacéuticas, nos encontramos con un sector muy sensible para el que la reputación es aún un reto. Desgraciadamente es un sector demonizado, como la banca o la industria alimentaria, que ahora está demostrando su contribución a solucionar la crisis global con recursos y talento.

Dado el cuestionamiento de su imagen, a menudo existen dudas sobre cómo (o si) han de comunicar sus acciones durante la emergencia sanitaria. Si lo

comunicado está alineado con el propósito de la empresa, es positivo comunicarlo porque los consumidores aprecian la marca y valoran que actúe.

### **PREVENIR EFECTO *BOOMERANG***

Eso sí, cabe prevenir una percepción de oportunismo: no sacar pecho sino transmitir que nos sumamos al esfuerzo colectivo para superar la situación. Pero si la empresa no hizo los deberes en comunicación previos a la pandemia y no tiene en sintonía los objetivos con las acciones y el talento, es más prudente quedarse en segundo término y evitar el efecto *boomerang*.

La pandemia ha puesto de relieve el papel crucial de las farmacéuticas en investigación y como motor económico, y eso revertirá en la percepción que la sociedad tiene del sector.

A veces la opinión pública desconoce que el desarrollo de nuevos fármacos requiere una inversión sustancial de tiempo, recursos y capital. La pandemia ha puesto de relieve el papel crucial de las farmacéuticas en investigación y como motor económico, y eso revertirá en la percepción que la sociedad tiene del sector.

**5**

## **Cuando reestructurarse es la mejor (o única) opción**

(21/07/2020)

**Vicente Estrada**

Managing Director y líder de las prácticas de Governance, Risk, Investigations and Disputes en España y Portugal de Duff & Phelps

**Luis Guerricagoitia**

Director del área Corporativo Financiero de LLYC España

**Jorge López Zafra**

Director Senior del área Corporativo Financiero de LLYC España

Uve, uve doble o u. Economistas, políticos y expertos de toda índole no terminan de ponerse de acuerdo sobre cómo será el ritmo de recuperación tras la crisis económica en que ha derivado la alerta sanitaria de la COVID-19. Por el momento, en lo único que todos ellos parecen coincidir es en el brutal impacto que está situación ya está teniendo en la actividad empresarial.

Tras dos meses confinados, poco a poco volvemos a nuestra vida anterior, aunque sea al ralentí. Las limitaciones impuestas para contener nuevos rebrotes y el miedo que muchos ciudadanos mantienen hacen mella en el consumo. Algo que se refleja en el incremento de las tasas de ahorro, que ya se sitúan en las cotas de 2013, según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE).

### **REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES: EL CAMINO PARA LA SUPERVIVENCIA**

Esta complicada situación está afectando especialmente a sectores como el turismo, retail o la industria dependiente de bienes de consumo, con el consecuente riesgo para la viabilidad futura de muchas compañías. Una situación que ya está poniendo sobre la mesa la posibilidad de tomar decisiones más drásticas pero necesarias para asegurar la supervivencia y minimizar daños.

En este sentido, parece que las reestructuraciones empresariales son una alternativa inevitable para muchas organizaciones. El entorno en el que las compañías operan ha cambiado radicalmente y es necesario adaptar las estructuras a la nueva realidad de cada momento. Un proceso que en función del grado de afección será más intensivo o duradero y que para cerrarse con éxito requerirá del apoyo de los diferentes grupos de interés. Para ello, será importante identificar sus diferentes fases y las prioridades en cada una de ellas, utilizando la comunicación como una herramienta básica para conseguir la adhesión de los *stakeholders* clave.

## **Fase 1: flexibilización laboral**

Se trata de la primera medida que tomaron las empresas ante la suspensión de su actividad provocada por el decreto de estado de alarma. En la gran mayoría, la decisión fue suspender temporalmente la relación laboral con sus empleados a través de los denominados ERTE por fuerza mayor, y que podrán estar vigentes, por el momento, hasta el próximo septiembre.

Será a partir de entonces cuando muchas organizaciones tendrán que valorar si pueden volver a asumir la masa salarial previa a la crisis sanitaria. En caso de que la respuesta sea negativa, las alternativas que se plantean son la búsqueda de soluciones temporales que den más tiempo a la organización (ERTE por causas productivas y/o económicas) o la reducción definitiva de la plantilla a través de la extinción de la relación laboral (ERE por pérdidas de contratación y clientes).

### *¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

En esta fase el objetivo debe ser facilitar el acuerdo entre los representantes de los trabajadores y la compañía para minimizar el impacto en ambas partes. Para ello es importante tomar la iniciativa y explicar con transparencia el escenario al que se enfrenta la compañía, compartiendo las razones que justifican la inevitabilidad de la decisión y todas las medidas asociadas para proteger la supervivencia de la empresa. Algo que hay que tener en cuenta que es incompatible con decisiones en el corto / medio plazo que solo busquen garantizar el beneficio empresarial. Por tanto, cuidado con los positivos anuncios económicos si antes no se ha restaurado la relación plena con los empleados.

Además, es importante tener en cuenta que el hecho de que el entorno general predisponga a aceptar como irremediable un ERTE o un despido colectivo, no implica la ausencia de conflicto. Por tanto, al asumir la adopción de una medida drástica con impacto social, debemos también anticipar los posibles escenarios para la gestión del proceso de comunicación y estar preparados para cada uno de ellos.

### **Fase 2: gestión de la tesorería en el corto / medio plazo – *cash management***

Se trata de un proceso que suele convivir en el tiempo con el de la flexibilización laboral y cuyo único fin es ganar tiempo para poder buscar las soluciones estructurales que garanticen el futuro. Las primeras medidas suelen ser la petición de moratoria para las obligaciones tributarias (aplazamiento de pago de IVA, ampliar el pago fraccionado del Impuesto de Sociedades, ampliar retenciones a cuenta por IRPF sin recargo...) y con la Seguridad Social (solicitar aplazamiento de cuotas). Todo ello acompañado de la renegociación de contratos con proveedores y arrendatarios.

Contenida la fuga, la prioridad es la búsqueda de asistencia financiera gubernamental que permita cubrir las necesidades de liquidez en condiciones más favorables que las del mercado crediticio convencional. Una función que en España a día de hoy está realizando el Instituto de Crédito Oficial (ICO), y a la que probablemente se sumen en las próximas semanas los esperados fondos europeos.

Ante la insuficiencia de estas herramientas, se deberán de buscar alternativas de liquidez. Una de las que surge con más fuerza es el denominado *direct lending*,



créditos puente a altos tipos de interés que permitan sobrevivir hasta el cierre de una reestructuración de la deuda a medio / largo plazo. Esta opción suele estar facilitada por fondos internacionales especializados en deuda.

*¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

El objetivo prioritario debe ser evitar aquel impacto reputacional que ponga en duda la viabilidad del negocio en el largo plazo. Hay que evitar a toda costa que prenda la idea de que la empresa se está muriendo. Para ello, será necesario anticiparse al ruido generado por terceros con intereses contrarios (proactividad controlada), ser muy transparentes con el mercado para evitar la sensación de urgencia que transmite la falta de información en el caso de cotizadas, y buscar aliados que puedan reforzar la confianza en el modelo de negocio (por ejemplo, aseguradoras vía calificación crediticia).

### **Fase 3: redimensionamiento del negocio, a través de tres líneas de trabajo**

#### **3.1. Reestructuración operativa / sostenibilidad del negocio**

Una vez finalizado el proceso de desescalada y reiniciada la actividad empresarial, las compañías están abocadas a valorar el impacto de la COVID-19 en su negocio recurrente. Tras esto, muchas de ellas llegarán a la conclusión de que su actividad no va a recuperar los niveles previos a la crisis y que deben adaptar su estructura. Como consecuencia, es probable que haya una transición de los ERTE a los ERE, provocando

reducciones de plantilla y haciendo definitivas algunas suspensiones temporales de la relación laboral. Algo a lo que habrá que sumar el cierre de las unidades de negocio más impactadas o la ejecución de desinversiones parciales.

*¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

En este tipo de situaciones la prioridad debe ser conseguir que los ajustes laborales o de negocio parciales no afecten a la actividad del resto de la organización. Para ello es clave establecer un canal de comunicación directo con clientes y proveedores críticos, garantizándoles el mantenimiento del negocio. Solo así se podrá asegurar el aprovisionamiento y el flujo de caja. Algo que habrá que hacer en paralelo al apoyo de los procesos de regulación de empleo o desinversión que se originen.

### 3.2. Reestructuración financiera

El incremento de los niveles de endeudamiento de las compañías durante el confinamiento y la reducción de su capacidad productiva por la disminución de la demanda, con el consiguiente impacto en la generación de flujo de caja o EBITDA, motivará la incapacidad de muchas compañías para atender sus compromisos financieros. Situación que, probablemente, las entidades bancarias intentarán retrasar hasta el último cuatrimestre ante la falta de fondos existentes para cubrir toda la demanda.

*¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

El gran objetivo es asegurar una estructura financiera sostenible en el medio y largo plazo. Algo que se decidirá en un exigente proceso de negociación con los

bancos. Por tanto, la comunicación debe de ser una herramienta que ayude a crear un clima de opinión favorable a los intereses de la compañía, facilitando la imposición de sus tesis en las conversaciones abiertas. Para ello, será imprescindible transmitir la percepción de viabilidad del negocio e incrementar la presión sobre los decisores.

### 3.3. Procesos *distress* – M&A

Aquellos que no puedan acceder a un nuevo auxilio bancario tendrán que buscar alternativas más exigentes y caras como son el mercado secundario (vía ampliaciones o emisiones de deuda) o el capital privado (vía entrada en el capital o deuda). Estas últimas comenzarían a plantearse a final de año con la irrupción de *private equities* o fondos especializados en determinados sectores, que podrían imponer planes estrictos de desinversión.

#### *¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

De forma similar a lo vivido en un proceso de reestructuración financiera, será imprescindible fomentar un clima de opinión favorable que contribuya al éxito del proceso de compraventa. En esta tarea será clave contar con un relato que plantee la transacción como única opción para salvar el negocio y el empleo, insistiendo en la sensación de urgencia e inevitabilidad.

#### **Fase 4: precurso y concurso de acreedores**

Esta será la última alternativa existente para aquellas compañías que no hayan conseguido cerrar su reestructuración financiera o no hayan atraído el interés de un inversor y quieran evitar su disolución.

La declaración voluntaria del precurso, antes de que un acreedor inste al proceso, facilitará el control del mismo por parte de los actuales accionistas.

*¿Cómo debe enfocarse la estrategia de comunicación?*

Para poder dirigir el proceso, los actuales accionistas tendrán que trabajar en unir la viabilidad de la compañía al planteamiento de futuro facilitado por ellos. Algo a lo que habrá que sumar la identificación y activación de terceros aliados (medios de comunicación, instituciones, sindicatos...) que incrementen la presión sobre los decisores (autoridades judiciales).

### **ELEMENTOS CLAVE A TENER EN CUENTA A LA HORA DE DEFINIR LA ESTRATEGIA A DESARROLLAR**

- Contexto en el que se realiza e importancia del ámbito político: en comparación con anteriores olas de reestructuraciones, es probable que veamos un mayor nivel de participación política, dada la magnitud de la crisis. En particular, las compañías que se beneficien de algunas medidas excepcionales (prestamos ICO...) se enfrentarán a un mayor escrutinio sobre el tratamiento de los trabajadores o la remuneración de los ejecutivos, entre otros aspectos.
- Alineación de los grupos de interés: es importante transmitir el mensaje correcto a cada uno de los *stakeholders* involucrados. Para ello es muy importante conocer puntualmente sus percepciones y así poder definir una estrategia que permita alcanzarles con los argumentos adecuados.
- Papel clave de los medios de comunicación: las opiniones de los periodistas y líderes de opinión

especializados pueden ser muy influyentes, ya que se alimentan de informes de una gran variedad de fuentes cercanas al proceso. Estos periodistas suelen ser rápidos, estar bien informados, contar con conocimientos financieros, y estar familiarizados con los tecnicismos. Es esencial un diálogo abierto y de confianza con ellos.

- Propagación de filtraciones y rumores: es un proceso altamente sensible y puede haber filtraciones a los medios dado el alto número de asesores que participan (bancos, abogados...), por el interés de competidores / proveedores o también por las menores exigencias de confidencialidad en la divulgación, en el caso de compañías cotizadas. Por tanto, hay que estar preparados para actuar ante la publicación de cualquier información teóricamente reservada.
- Diferentes sensibilidades y culturas: entre los efectos de la globalización se encuentra la internacionalización de los procesos empresariales. Sin embargo, a menudo se pasa por alto la amplia gama de culturas que influyen en una negociación. Una empresa con sede en un país concreto puede tener un accionista de referencia de otro país y la mayor parte de sus bonistas ser de otro. Al fin y al cabo, una empresa multinacional opera en muchas regiones. La mayoría de los estados están estableciendo ahora marcos jurídicos distintos para proteger a las empresas vulnerables. Las batallas judiciales empresariales transfronterizas en varios idiomas, de hecho, pueden convertirse en uno de los próximos grandes desafíos de comunicación.

## PRINCIPIOS QUE DEBEN GUIAR LA COMUNICACIÓN DE UN PROCESO DE ESTAS CARACTERÍSTICAS

- **Transparencia:** explicar con claridad la fuerza subyacente del plan estratégico y cómo el conjunto de oportunidades de la compañía cambiará por medio de este proceso.
- **Confianza y buena voluntad:** generar confianza tratando de añadir un toque personal en la comunicación y demostrando buena voluntad en la manera de actuar.
- **Visión de futuro:** las comunicaciones deben abordar las cuestiones inmediatas, pero también deben centrarse en la oportunidad a largo plazo. Los grupos de interés quieren saber cuál es la meta con la que trabaja la empresa. En otras palabras, explicar lo que se avecina y cómo la reestructuración le permitirá llegar hasta allí.
- **Agilidad y flexibilidad:** las empresas deben esforzarse por definir sus propias historias singulares, destacar sus puntos fuertes y evitar agruparse con otras. Sobre todo, aquellas de sectores más afectados donde el cambio, incluso del modelo de negocio, es especialmente relevante. Estas empresas tienen que ser ágiles para adaptar su narrativa corporativa y su *equity story*.

## **6**

# **Los nuevos pilares de la comunicación en infraestructuras**

(16/12/2020)

**Cleber Martins**

Socio y Director General de LLYC Brasil

**Agnaldo Brito**

Director de Infraestructuras de LLYC Brasil

Hace años que el tema de las infraestructuras está presente en el debate político en todos los países en vías de desarrollo, especialmente en las naciones latinoamericanas. Los diálogos sobre el papel del sector siempre se han basado en el mismo binomio; la recuperación económica (con la posibilidad de generación empleo y rentabilidad) y la modernización de los países. Colombia, Ecuador, Argentina, Bolivia, Perú y Brasil son algunos de los países que están buscando, en diferentes grados, aplicar esa agenda de desarrollo, con independencia del color de los partidos políticos de sus gobiernos de los últimos años.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los países de América Latina y del Caribe han invertido unos 125 billones de dólares al año entre el 2008 y el 2017 en infraestructuras, mediante recursos públicos o privados. Esto corresponde a una media anual de aproximadamente el 2 % de su PIB (Producto Interior Bruto), nivel considerado bajo, principalmente para una región que quiere mejorar sus índices de calidad de vida y de desarrollo sostenible. Otras economías emergentes han realizado inversiones más cuantiosas, como la región de Oriente Medio y Norte de África, con una media del 4,8 % de su PIB al año.

Sin embargo, existe un espacio enorme y demanda de proyectos de infraestructuras en América Latina. Brasil es un ejemplo de ello. Para que consiga superar las dificultades que el país enfrenta en el ámbito de transportes, logística, energía y saneamiento, el Ministerio de Infraestructuras promete agilizar la concesión de 44 grandes proyectos en el 2021. Solo el área de saneamiento exigirá al menos 10 billones de dólares anuales en los próximos diez años.

Sin duda el desarrollo es el gran lema para que los países inviertan en la actualización de las infraestructuras de movilidad, carreteras, puertos, aeropuertos, telecomunicaciones, energía, saneamiento y otros muchos. Una agenda de obras y concesiones, en cualquiera de esos segmentos, ofrece a cada país puntos porcentuales importantes para la expansión de su PIB.

Pero ese avance ya no es suficiente. Lo que se constata es que la expectativa sobre el impacto de los proyectos actuales va más allá de la transformación económica que proporcionan. Es visible un movimiento nuevo dentro del sector de las infraestructuras. Las



grandes empresas se están percatando de que necesitan modernizar su forma de gestión y sus discursos y que el tradicional binomio «recuperación económica y modernización» ya no es suficiente.

Esas obras deben sustentarse cada vez más con el favor social en torno a ellas. A día de hoy, el éxito de un proyecto de infraestructuras también está directamente relacionado con la manera en que responde a los anhelos y a las expectativas de las partes implicadas. Pensar negocios solo en la perspectiva de los accionistas ha dejado de ser una estrategia racional en la relación a largo plazo.

Grandes empresas de infraestructuras han empezado a darse cuenta de que necesitan dialogar con sus públicos y saben que ese diálogo no es nada fácil. Más que limitarse a escucharlos, las empresas deben considerarlos en la ecuación que sostiene cualquier proyecto de infraestructuras. No es casualidad que vaya ganando espacio la valorización de los temas ESG (Gobierno Corporativo, Social y Medioambiente), a fin de crear un nuevo modelo de diálogo con sus públicos de interés.

El impacto generado por un proyecto de infraestructuras trasciende el propio proyecto, genera interrelaciones y crea demandas que deben tenerse en cuenta, con el riesgo de amenazar la propia inversión.

En este contexto de conquista del favor social, la comunicación es un elemento clave. Pero se plantean varios nuevos desafíos para comprender el complejo universo de la infraestructura y de las relaciones establecidas entre el proyecto y sus diferentes implicados. Y cada vez más, esos públicos se interrelacionan y se influyen mutuamente: el poder concedente, las

agencias reguladoras, las comunidades del entorno del proyecto, la sociedad civil, los accionistas e inversores y los usuarios finales, entre otros muchos. Los gestores de fondos, otro público estratégico, empiezan a definir y establecer indicadores para hacer tangibles temas como la diversidad, la sostenibilidad y la gobernanza.

En las grandes corporaciones, el cambio del énfasis en la gestión (del *shareholdismo* al *stakeholdismo*) también plantea retos de comunicación para construir narrativas eficaces en el trabajo de convencimiento y argumentación a favor de un proyecto.

## NUEVAS EXIGENCIAS

La preocupación por los riesgos de reputación de los proyectos ha sido ignorada durante mucho tiempo en el sector de las infraestructuras. Han sido habituales los casos de empresas que ganaron licitaciones para construir proyectos gigantescos de plantas hidroeléctricas o nucleares, carreteras o ferrocarriles que después se toparon con reticencias por parte de la población afectada por la obra, con las campañas de entidades de defensa del medioambiente o también con acciones de fiscales para paralizar las obras.

Las privatizaciones de servicios esenciales en América Latina solían ser objeto de críticas y desconfianzas porque el usuario no percibía, en principio, el beneficio de pasar a ser atendido por una empresa privada concesionaria de telefonía, saneamiento, energía o correos.

Con las nuevas demandas de transparencia, compromiso social y reputación, las empresas encuentran respuestas en los proyectos de *stakeholders management*, para cambiar el centro de gravedad de la gestión

de la reputación, administrando el negocio con la mirada puesta en los públicos estratégicos.

La primera gran baza que la comunicación aporta a este nuevo enfoque radica en perfeccionar la auditoría de riesgos de reputación y ayudar en la construcción de las acciones para mitigarlos. La identificación de las comunidades y los ciudadanos afectados por los proyectos de infraestructuras no puede pensarse solo desde el punto de vista de las repercusiones económicas, sociales o medioambientales, que son las más palpables. Esa radiografía de públicos necesita identificar todos los grupos de interés en el tema y qué los mueve. Asimismo, debe preguntarse si la narrativa presente conecta el propósito de la empresa o del proyecto con los anhelos de todas las partes implicadas.

Los procesos de privatización suelen generar numerosos ejemplos en los medios de cómo las empresas ganadoras no consiguen transmitir los valores del futuro proyecto. Y lo que es peor, muchas veces el plan de relación y comunicación con el público local solo empieza a aplicarse cuando ya han comenzado las obras, y no antes. Tenemos ahí otro pilar de la comunicación en las infraestructuras: la conexión para que la narrativa y la transmisión de los beneficios sean efectivas.

Las empresas deben tener en mente que cualquier proyecto de infraestructuras, ya sea la construcción de una línea de metro o la concesión de un puerto o aeropuerto, pasa por diferentes fases en materia de relación con los públicos, que requieren diferentes enfoques. Ha quedado atrás la época en la que una empresa de construcción civil, en cuanto a su relación local, solo se preocupaba de los vecinos de la obra de

un edificio que está construyendo. No basta con enviar flores al vecindario y disculparse por las molestias del ruido. Hoy la población interesada en los efectos de un proyecto es mucho más amplia y mucho más exigente. ¿Cuáles son los impactos de la obra para la movilidad y el tráfico local? ¿La constructora trata bien a los empleados? ¿Se han identificado y se gestionan los temas de seguridad (medioambiental y de los trabajadores)?

Los cuestionamientos surgen para cualquier tipo de iniciativa, ya sea un nuevo aeropuerto o un proyecto eólico, o bien una carretera privatizada que prevé cobro de peaje. Las partes interesadas son cada vez más exigentes y quieren respuestas.

## **NUEVA LÓGICA DE LA COMUNICACIÓN**

Simplemente ya no funcionan las estrategias unidireccionales o muy limitativas en el ámbito de la reputación, lo que incrementa la importancia de modelos comunicativos más abiertos y participativos, que impliquen una diversidad de pensamientos y que se incluyan en las estrategias de *storytelling* y *storydoing*.

Por estos motivos, ese nuevo universo de las infraestructuras también está cambiando la lógica de su estrategia de comunicación. La proactividad es un elemento cada vez más valorado en las acciones de relación, pero necesita sustentarse en el conocimiento especializado del sector y en la comprensión de los riesgos y de las demandas de las personas. Esto hace que el papel de los profesionales de la gestión de la reputación sea todavía más estratégico en los proyectos de las empresas de infraestructuras.

La identificación de las partes implicadas, la comprensión de cómo se organizan y cómo se posicionan,

el lenguaje que utilizan, cómo presentarse antes, durante y después de ganar una licitación de infraestructuras, todo esto empieza a formar parte del universo de la comunicación corporativa con vistas de futuro.

Se trata de una frontera relativamente nueva, pero fundamental para cualquier proyecto de infraestructuras, con independencia del país y del escenario de ubicación actual. Estamos hablando de un sector cuya cadena es compleja, extensa y repleta de obstáculos. Una infraestructura —desde el proyecto conceptual hasta la operación comercial— moviliza a muchas personas, muchos recursos y muchas expectativas.



# 7

## **La receta del éxito**

### ***Cinco Días***

(17/08/2020)

**Fernando Moraleda**  
Senior Advisor de LLYC España

La pandemia ha puesto de manifiesto la solidez de la cadena agroalimentaria española. En el punto álgido de la emergencia sanitaria, los españoles fuimos testigos de una capacidad de respuesta sin precedentes, lo que se explica por razones al tiempo estructurales y coyunturales.

Nuestra cadena agroalimentaria se constituye sobre la base de un amplio y heterogéneo sector agrario, una poderosa industria alimentaria y una distribución muy modernizada en todos sus formatos. Todo ello bajo una eficiente logística en los mercados mayoristas de alimentación fresca sustentada en la actuación pública de la empresa Mercasa (Mercados Centrales

de Abastecimientos) y buena parte de los mayores ayuntamientos españoles.

No es de extrañar, por tanto, que el sistema agroalimentario español se encuentre entre los tres mejores del mundo. Las claves de su éxito se recogen en el informe *La Receta del Éxito*, recientemente publicado por FIAB (Federación española de Industrias de Alimentación y Bebidas), Mercasa y nosotros, donde se ha analizado el recorrido que ha tenido desde que se instauró el estado de alarma y se explican los antecedentes que han hecho posible una gestión tan positiva en uno de los momentos más críticos de nuestra historia.

El sector primario, referente mundial en variedad y calidad de productos, ha sido ejemplar durante la pandemia. Su excelente coordinación ha permitido que el campo no dejara de trabajar durante estos meses, que ningún animal se quedara sin ser cuidado y que ninguna fruta y verdura se quedara sin recoger.

El sector secundario también ha tenido mucha influencia: contamos con una industria agroalimentaria de alimentación y bebidas que constituye el 3 % del PIB nacional, situándose de esta manera como el segundo sector exportador de España. Estos dos sectores por separado ya forman un elemento esencial en la cadena alimentaria —juntos son el segundo exportador de la economía nacional— y son dos factores esenciales para entender la eficacia del sistema frente al coronavirus.

La logística de los Merca (Mercados Centrales), un servicio envidiable que alimenta a 30 millones de personas cada día y ocupa el primer puesto mundial en cuanto a la variedad en consumo de productos de pesca, frutas y hortalizas, ha sido un tercer factor destacable.



La actitud de los consumidores durante la pandemia también ha sido objeto de análisis. La primera fase del confinamiento, protagonizada más por la incertidumbre y el miedo, produjo un primer momento de acopio de alimentos buscando su almacenamiento doméstico. La semana del 9 al 14 de marzo, previa al confinamiento y con el cierre de colegios, tuvo picos de demanda de hasta el 70 %, creando una verdadera conmoción social.

Con el inicio del confinamiento, arroces, legumbres, conservas y pastas fueron las que más crecieron junto a los productos para bebé, limpieza y droguería, que tuvieron incrementos superiores al 40 %. Sin embargo, los alimentos frescos crecían solo entre el 10 % y el 15 %.

La segunda fase, con una mayor adaptación social al confinamiento y posterior desescalada, estuvo más representada por el cambio hacia el modelo tradicional de cesta de la compra, con prevalencia de productos frescos y perecederos, con crecimientos interanuales muy importantes en el consumo de hogar. Crecimientos que, lamentablemente, no compensan las pérdidas significativas producidas por el cierre del canal horeca, que aún permanecen en la actualidad.

La conclusión es que, durante la vigencia del estado de alarma, el sector agroalimentario español ha demostrado estar preparado para cumplir con la demanda de garantía de suministro y el autoabastecimiento, particularmente acentuado en la alimentación en fresco como carnes, frutas y hortalizas y pescado.

Como aprendizajes de todo lo expuesto, el informe señala que el crecimiento sostenible, la protección del medio ambiente y la seguridad alimentaria marcarán la evolución del sector a futuro. En esa línea, la estrategia

européa *From Farm to Fork* (de la granja al tenedor) pretende que el 25 % de la superficie agraria de la Unión Europea se destine a la producción ecológica, donde España es líder de la UE en superficie, pero no en porcentaje. Asimismo, la producción local y el autoabastecimiento en sectores clave tendrán también una importancia estratégica en el escenario pos-COVID-19.

Otra palanca de cambio imprescindible será la aceleración de los procesos de digitalización. La Agenda para la Digitalización del Sector Agroalimentario y Forestal y del Medio Rural, que contiene un programa ambicioso de aplicación, debería ser complementada con una agenda para la digitalización de la cadena alimentaria que promueva su implementación de una forma coordinada por sus distintos eslabones.

A fin de cuentas, tendrán que ponerse en marcha diversas medidas que continúen reforzando el carácter estratégico nacional de nuestra cadena agroalimentaria para dotarla de una mayor resiliencia en un escenario de fuertes tensiones económicas y sociales derivadas de la nueva realidad. Porque en estos tiempos, un ingrediente que no puede faltar nunca es la anticipación.

## 8

# **El sector de la alimentación: seis palancas para reforzar su estrategia y comunicación**

(22/09/2020)

**Nieves Alvarez**

Directora Senior área Comunicación Corporativa de LLYC España

**Marta Fernández Folgueira**

Gerente del área Comunicación Corporativa de LLYC España

«La pandemia ha provocado una drástica pérdida de vidas humanas con profundas consecuencias sociales y económicas, que ponen incluso en peligro la seguridad alimentaria y la nutrición», afirmaban la FAO, FIDA y PMA en una declaración conjunta sobre el impacto de la COVID-19. Y es que, aunque tanto el sector primario como la industria y la distribución de alimentación pertenecen al grupo de actividades que se han mantenido en funcionamiento durante el estado de alarma respondiendo a su calificación de servicios esenciales, el sector ha sufrido y sufrirá un fuerte impacto en su actividad.

Si bien es verdad que la situación provocada por la COVID-19 ha situado al sector y sobre todo a sus trabajadores (agricultores, ganaderos, empleados de la industria, transportistas y empleados de la distribución) de manera temporal en el foco de atención con un reconocimiento inusual hacia ellos, la realidad es que el sector afronta una situación compleja frente a la cual una adecuada comunicación con los grupos de interés se hace imprescindible.

Durante la etapa más dura del confinamiento, la cadena en su conjunto ha sido muy proactiva en cuanto a la aplicación de medidas de seguridad (distanciamiento social, priorización de pago por tarjeta versus en efectivo, uso de EPIS y guantes, etc.). En lo que se refiere al apoyo social, diferentes cadenas de distribución, así como la industria, han colaborado con bancos de alimentos y ONG's, tanto en la entrega de alimentos (Mercadona, Ahorramas, Carrefour, Aldi, Hero España, Ebro Foods...), como en la dotación de servicios necesarios (por ejemplo la cesión de Ahorramas de su plataforma en Mercamadrid), o con la donación de EPIS. Por su parte, agricultores y ganaderos, que se han visto afectados por el impacto en la mano de obra, no han dejado de trabajar para poder garantizar el acceso a una alimentación de calidad en todo el territorio.

## **NUEVOS RETOS**

Superada esta fase, los diferentes actores necesarios para que todos tengamos acceso a la alimentación se encuentran ahora ante un escenario de Nueva Normalidad que trae consigo antiguos problemas y nuevos retos para los que deben estar preparados.

1. Por un lado, es previsible que la ya abrumadora presión regulatoria tanto a nivel europeo, estatal, como autonómico y municipal se intensifique bajo la premisa de respuesta a las nuevas necesidades de esta pandemia mundial.
2. Por otro, el impacto de la crisis económica en el poder adquisitivo del consumidor modificará, como ya ha sucedido en otras ocasiones, las demandas del consumidor alterando o presionando el normal funcionamiento de la cadena.
3. La percepción de seguridad alimentaria y de calidad de producto ganan más importancia que nunca por su ineludible asociación al cuidado de la salud.
4. Además, la mayor o menor apertura y la utilización del canal Horeca condicionarán también, como lo ha hecho ya, el consumo de unos productos en favor o detrimento de otros.
5. En materia de sostenibilidad son numerosos los issues que afectarán a la cadena. De manera temporal el consumidor ha dejado de demonizar al plástico, por mencionar el más popular, al entenderlo como un sinónimo de seguridad alimentaria, aunque es probable que en el medio plazo la exigencia de la ciudadanía vuelva a estar en niveles previos a la crisis en este ámbito o quizá, incluso, superiores. Sin embargo, se consolida con fuerza la necesidad de apostar por productos frescos y de cercanía que favorezcan el desarrollo local reduciendo el impacto ambiental y que permitan a la población mantener una alimentación saludable.
6. Todo ello sucederá en un momento en el que ha aumentado la venta a través del *e-commerce*, el *delivery* y la distribución directa del fabricante lo

que, sin embargo, está ocasionando un incremento en las incidencias de los pedidos por la falta de estructura adecuada en muchas compañías.

7. Y no se debe olvidar que el cuidado de la salud de los empleados es hoy más importante y, sobre todo, visible, que en cualquier otro momento.

Con todo ello, debemos ser conscientes de que la cercanía de un sector que se encuentra presente en el día a día del consumidor-ciudadano lo convierte en instrumento y objetivo de ideologías, grupos activistas, corrientes de opinión, campañas políticas, etc. Esto ocasiona que, en numerosos casos, sea blanco fácil de intereses contradictorios.

Por este motivo, existe una ventana de oportunidad vinculada a este momento puntual de reconocimiento que puede facilitar una explicación didáctica, sencilla y transparente de cuál es la aportación de cada uno de los eslabones de la cadena, cuáles son sus dificultades y cómo funciona el engranaje que permite el acceso a una alimentación cercana y saludable para todos, liberando a la cadena de la presión que suponen diariamente discursos acerca de su funcionamiento que no se corresponden con la realidad.

Para poder trabajar adecuadamente esta ventana de oportunidad es necesario hacer previamente una identificación rigurosa de sus grupos de interés y trabajar no solo en responder a sus expectativas, sino en integrarlas como puntos de contacto de un sistema más complejo. Es necesario un planteamiento 360° que permita visualizar todo el ecosistema de la empresa, facilitando la construcción de estrategias innovadoras que permitan al sector ocupar un puesto de relevancia como referente social y empresarial.

## ¿QUÉ COMUNICACIÓN DEBE HACER EL SECTOR ANTE ESTA NUEVA NORMALIDAD?

El sector tiene que definir una estrategia de comunicación que lo posicione como aliado de la reactivación económica y ante un nuevo consumidor.

Desde LLYC hemos analizado la hoja de ruta que debería seguir el sector y proponemos las siguientes 6 grandes palancas para el impulso de la comunicación del mismo.

### Confianza

La industria debe trabajar la confianza para seguir estando en el *top of mind* de la decisión de compra de los consumidores. Una confianza marcada por la calidad de los productos, percibida como beneficio para la salud y por el origen de las materias primas, y por la percepción de una seguridad alimentaria reforzada, tema que habíamos dado por hecho en las marcas y que ahora vuelve a estar en la mente del consumidor.

Por un lado, el consumidor se interesa por dietas con un impacto positivo en la salud (*food for immunity*) y busca alimentos que ayuden a reforzar su sistema inmunitario. Tras la crisis sanitaria mundial, las tendencias de hábitos de vida saludables y consumo de alimentos naturales y con bajo procesamiento como, por ejemplo, el *realfooding* experimentarán previsiblemente un crecimiento.

Por otro, debe trasladarse al consumidor un mayor grado de conocimiento del funcionamiento de la cadena alimentaria para incrementar el nivel de confianza en la misma. En este punto, la colaboración entre la industria, la distribución y el sector primario

es ineludible para conseguir trasladar un mensaje unificado que profundice en el conocimiento de los procesos en sus diferentes fases. La comunicación debe ser sencilla, visual y cercana, que vincule a las personas que participan en los diferentes procesos con el consumidor, y siempre de manera transparente para conseguir esa confianza buscada.

## **Compromiso**

Los empleos hasta ahora considerados básicos se han revalorizado socialmente tras la pandemia; no solo los sanitarios, sino también los relacionados con la industria alimentaria y, en concreto, esto ha ocurrido de manera más visible con los empleados de los supermercados. Es esta una oportunidad para poner en valor al conjunto de los trabajadores que intervienen en la cadena de alimentación, desde los menos hasta los más visibles.

En el aspecto interno el objetivo es el crecimiento del orgullo de pertenencia. En el aspecto externo el foco es un mayor conocimiento y reconocimiento del trabajo, generando un consumidor más comprometido y cercano a toda la cadena de valor.

Cada eslabón de la cadena es diferente, al igual que diferentes son sus aportaciones al consumidor final. La comunicación ha de diseñarse como un traje a medida que no desentone con ninguno de los complementos.

## **Productor local**

Existe una oportunidad para apoyar la venta de lo local y del producto fresco y de temporada para reactivar el consumo y la economía a través del apoyo al tejido empresarial más cercano: promover el producto de



proximidad y las cadenas de suministro más cortas como sinónimo de calidad y confianza.

De este modo, se identifican sinergias entre el incremento de la venta *online* con el comercio local, que dota de una oportunidad a los productores más pequeños para llegar directamente al consumidor. Un consumidor que, por cierto, busca cada vez más la mejora de su salud a través de la alimentación y que, en muchos casos, la relaciona directamente con el producto ecológico y más local.

También hay un amplio horizonte de posibilidades en la comunicación de la venta de productos locales a través de la distribución organizada. Venta existente desde siempre que aún no ha logrado la visibilidad que merece.

### **Cercanía social**

Los ciudadanos esperan marcas socialmente responsables que contribuyan a la mejora de su bienestar, expectativa que se acrecienta durante situaciones de dificultad social y económica. Ante esta situación, tendrán una predisposición favorable ante el sector, que ya ha mostrado su compromiso con la sociedad de una manera transparente.

De forma general, vincularse a proyectos de carácter social en los diferentes tramos demográficos que estén relacionados con alimentación y hábitos saludables será una vía para desarrollar nuevas iniciativas en esta materia. Pero será fundamental que cada marca encuentre el territorio o microterritorio donde se sienta más cómoda al encajar a la perfección con su negocio para realizar una acción social coherente y alineada con su propósito de compañía.

## Priorizar necesidades

La cuarentena ha hecho que el consumidor se plantee en qué invertía su dinero y su tiempo.

Es un reto, pero también una oportunidad, el repensar el enfoque estratégico de cada industria hacia el *e-commerce*, incrementando las ventas si se ofrece un servicio de calidad, aunque implique una gestión más compleja que conlleva costes.

Sin embargo, no hay que olvidar que el comercio de cercanía es un eje de vertebración social que da soporte a necesidades del entorno que van más allá del propio acto de venta. El cuidado de la comunicación a través de los establecimientos comerciales y sus empleados debe ser prioritario.

## Sostenibilidad

Tras las mejoras ambientales observadas por los expertos en el confinamiento, continuará el debate en materia de sostenibilidad. Así, a la cadena de la industria alimentaria, con especial foco en las marcas, se le va a seguir exigiendo ser ejemplar en este ámbito. Serán importantes los desafíos de ahorro de agua, reciclaje y eficiencia de los envases, entre otros, además de la compleja gestión de la logística.

De este modo, será preciso continuar comunicando los esfuerzos de todos los puntos de la cadena acometidos en materia de sostenibilidad hasta el momento, además de seguir implementando mejoras desde el punto de vista operativo. Estas mejoras son necesarias tanto para alcanzar la exigencia social para operar, como para adelantarse y adecuarse a las nuevas posibles normativas medioambientales que se implementen en el medio plazo.

Es especialmente necesario dar a conocer el funcionamiento real del entramado logístico y sus necesidades para ser viable económicamente, ya que sin él no son posibles ni el comercio de cercanía, ni un mayor y mejor desarrollo del *e-commerce*. Dar a conocer de forma atractiva y cercana todo el engranaje de la cadena logística es una necesidad no exenta de dificultad.

## **CONCLUSIÓN**

La presión regulatoria, el horizonte de crisis, la necesaria sostenibilidad de la actividad y los cambios de hábitos en los consumidores, constituyen una vez más grandes retos para un sector que, sin embargo, ha sabido demostrar en numerosas ocasiones su capacidad para reinventarse. La comunicación es el aliado necesario para que el ciudadano de a pie, el consumidor, sienta como suyo el esfuerzo de las miles de personas que trabajan día a día para que una alimentación de calidad sea accesible al mayor número de personas.



9

## **Fortalecimiento del relato comunicacional de la industria minera con sus comunidades aledañas**

(31/12/2020)

**Marcos Sepúlveda**

Director General de LLYC Chile

El contexto actual del país, ha presionado todavía más el desafío de la minería de estar cerca de las comunidades que impactan, mejorando su relación con aquellos públicos que rechazan el rol del sector privado en su conjunto. Los tiempos claramente han cambiado y a gran velocidad.

Al mismo tiempo, estas comunidades cada día tienen un rol más preponderante frente al desarrollo de la industria, lo que obliga a poder canalizar de mejor forma la comunicación que se lleva a cabo entre ambas partes. Así, actualmente, el desafío para este rubro de la economía está centrado en repensar el diálogo

que se tiene con estos grupos, migrando hacia una comunicación más rápida, directa y precisa, pero por sobre todas las cosas, más transparente y cercana a través de un relato consistente con la forma de trabajo de sus profesionales. De esta manera, se puede pasar de una percepción negativa, basada en contaminación (de todo tipo), alteración de la calidad de vida de los pueblos originarios y sus culturas ancestrales, falta de trabajo y apoyo en la zona, a una sensibilidad más próxima al trabajo en equipo, empatía y compromiso con palear los efectos sobre aquellos grupos de interés. La reputación de la industria minera está en juego día a día.

Para enfrentar esta situación, la industria minera ha desarrollado una serie de proyectos y programas con sus comunidades aledañas con el objetivo de mantener una estrecha relación y un diálogo permanente respecto de la incidencia de la operación de la mina. Si bien algunos de estos proyectos y programas son reconocidos, muchas veces no existe una estrecha correlación entre el trabajo que las mineras están realizando y lo que la comunidad está percibiendo, por lo cual la industria minera debe fortalecer un relato comunicacional que acompañe su plan de actividades para sostener y reforzar su estrategia macro.

Es importante reconocer que la comunicación es la principal herramienta para gestionar las buenas relaciones entre las empresas y sus grupos de interés, teniendo en consideración el frágil contexto que vive el país con gran crispación en el ambiente. Esto es prioritario ante una sociedad empoderada, hay que generar una comunicación transparente y dialogante que evoque valores como humildad, empatía y sentido de pertenencia, sustentando el desarrollo de

mensajes cercanos, sinceros y consistentes en línea con un arquetipo de hombre corriente que le permita a esta industria legitimarse frente a sus comunidades y autoridades locales.

Frente a un escenario nacional completamente nuevo y tenso, adverso e incierto también para cualquier empresa, surge la necesidad de formular un relato que permita fortalecer su reputación tanto a escala comunitaria como a nivel de la industria minera nacional.

En general, los objetivos del área de asuntos corporativos de las mineras son, por un lado, minimizar, controlar o eliminar potenciales interrupciones de la operación por conflictos con la autoridad, comunidades u otros, como también mejorar la percepción de marca entre líderes de opinión, para evitar obstáculos en procesos productivos.

El tema es que los yacimientos mineros tienen una doble lectura desde el punto de vista comunicacional. Por un lado, existen aspectos positivos asociados a productividad, crecimiento económico, modernidad y desarrollo de las zonas donde están emplazados. Mientras que por otro lado, podemos encontrar aspectos negativos asociados a contaminación, relaves y uso de recursos hídricos, entre otros, los cuales pueden afectar su imagen, reputación, e incluso detener operaciones. Estos pueden surgir desde actores organizados de la sociedad que acusan una incidencia negativa, como también de instancias locales o específicas que pueden afectar a parte de la comunidad.

Estos riesgos, siempre latentes, pueden originar crisis previsibles, las cuales deben ser anticipadas, por ejemplo, coordinando un discurso claro y que no

permita diversos análisis o «tergiversaciones» de los públicos o comunidad. Esto permite responder adecuadamente a otro factor determinante, la inmediatez, a fin de evitar un daño mayor a raíz de una crisis que puede y debe ser contenida a tiempo.

El problema es que con frecuencia se ve un bajo nivel de correlación entre el trabajo que hacen la mineras para y hacia la comunidad y la percepción de estas. Lo anterior, revela deficiencias comunicacionales, principalmente, en la definición de las audiencias, los contenidos y en los soportes utilizados para llegar adecuadamente a ellas.

En este escenario, podemos evidenciar que la conexión con las comunidades es a través de una detallada estrategia de comunicaciones y vinculación con los medios, enfocada en los valores del «hombre corriente», que fluye a raíz del actuar y compromiso de cada profesional que pertenece a estas compañías, validando así su sentido de pertenencia y que busca transmitir la creación de la memoria colectiva de las empresas, desde su humildad, para colaborar en todas las acciones posibles con las localidades aledañas.

La industria en su conjunto debe ser precursora de la «nueva minería», esto significa que, reconociendo las dificultades y a pesar del aumento de los problemas, cada una de estas barreras debe ser tomada como un desafío a superar en conjunto con toda la industria, las localidades y el país. Tal vez así, asumiendo su participación con todos, el discurso de la necesidad de solucionar el problema del cambio climático parta por asumir que la solución es con la minería y no sin la minería.

El desafío adicional es que utilizando este perfil del «hombre corriente», se dé a conocer un propósito,



ya definido con suma claridad, y que cumpla el rol de ser un vehículo para afianzar el diálogo con las comunidades en un entorno cada vez más complejo e incierto. En la otra vereda, también afrontamos nuevos canales de comunicación que se caracterizan por ser hipertransparentes, omniscientes e instantáneos que, al mismo tiempo, carecen de filtros. Sin embargo, son estos mismos canales, que buscan la transparencia y hablarle a la ciudadanía, el desafío de la industria. Sus plataformas permiten a los diferentes actores ser un prescriptor, un crítico, un partidario, un activista, un detractor y sobre todo un ciudadano.

De cara a este nuevo escenario, sumado a la historia de la industria en el país, hoy, más que nunca, es importante encontrar un propósito corporativo al que los grupos de interés puedan sumarse y formar su sentido de pertenencia. Hay que definir una narrativa empresarial razonada y leal utilizando un arquetipo de personalidad como el propuesto en los canales de comunicación idóneos para los grupos de interés a los que nos queremos presentar.



**LA NUEVA POLÍTICA:  
ELECCIONES EE.UU.**



# 1

## **Trump vs Biden (I): ¿son tan diferentes sus webs de campaña?**

(08/10/2020)

**Alejandro Domínguez**  
Director Senior del área Digital de LLYC España

El objeto de este análisis es hacer una comparación entre los dos sitios webs de los candidatos a la presidencia de los Estados Unidos: Donald Trump y Joe Biden. Dicha comparativa se ha realizado en términos de relevancia, arquitectura de información, activos de conversión y estructura usando herramientas de análisis SEO como Semrush o Similarweb.

El análisis consta de las siguientes partes:

1. Análisis comparativo: datos comparativos de la estrategia desde el punto de vista SEO y de conversión.
2. Análisis de la estructura: desglose de la información presentada en cada sitio web.

En términos generales, los dos sitios webs comparten unos objetivos comunes: promocionar al candidato, captar activistas, captar fondos y transmitir las ideas de los candidatos a la presidencia de los Estados Unidos.

A pesar de sus similitudes, hay una clara diferencia en el diseño de la estrategia de la experiencia de usuario que llevan a cabo cada uno de los políticos. Principalmente, debido a la madurez de los usuarios a los que se dirige cada uno de los candidatos. Esto permite a Donald Trump centrarse en una estrategia de conversión más fuerte debido a su fuerte posicionamiento, mientras que Joe Biden potencia una estrategia centrada en la etapa de atracción y descubrimiento.

Ambos sitios webs tienen una propuesta visual similar en cuanto al uso de colores de la bandera americana, imágenes y vídeos destacados.

A nivel técnico, el análisis de Semrush nos indica que se trata de dos sitios webs bien optimizados en términos de rastreabilidad y rendimiento. También están correctamente indexados y están enlazados por múltiples fuentes relevantes.

La web de Donald Trump está más centrada en su figura y otorga más protagonismo a sus redes sociales. En cambio la web de Joe Biden tiene mayor cantidad de información y está centrada más en sus ideas y opiniones. Esto puede deberse a que Trump tiene mejor posicionados sus mensajes que su competidor, que es el último en unirse a la carrera por la presidencia.

Ambas tienen opción multilinguaje, con versión en español lo cual nos indica la importancia incipiente del público hispanoamericano en las elecciones americanas. No obstante, la web de Trump no está traducida

del todo, solo una versión más reducida que la de su competidor.

La web de Donald Trump tiene su versión en *app* (descargable para sistema Android e IOS) lo cual le permite una mayor interacción y nivel de conexión con su público objetivo. La mayor parte de su tráfico es directo, lo que nos indica que la mayor parte de los usuarios que acceden lo hacen de manera consciente y directa, o que están invirtiendo más en publicidad.

## **ANÁLISIS COMPARATIVO: PRINCIPALES CONCLUSIONES**

### **Comparativa SEO**

#### **Análisis de Dominio**

El dominio donaldjtrump.com tiene más Authority Score<sup>9</sup> que el de joe Biden.com pero por poco. Respecto al *ranking* de Semrush<sup>10</sup> otorga mucha más popularidad al dominio de Donald Trump.

#### **Resumen de tráfico (Agosto 2020)**

En términos de tráfico total, la web de Trump tiene más volumen que la de Biden. No obstante, los visitantes de Biden, pasan más tiempo dentro del sitio web y navegan más por la misma.

#### **Tráfico por país (Agosto 2020)**

Respecto al tráfico por país, ambos sitios web obtienen la mayor parte del tráfico de Estados Unidos. No

---

9 Authority Score es una métrica patentada que se utiliza para medir la calidad general del dominio y la influencia en SEO. La puntuación se basa en el número de backlinks, dominios de referencia, tráfico de búsquedas orgánicas y otros datos.

10 Ranking de SEMrush de la popularidad del dominio en función del tráfico orgánico proveniente de los 100 primeros resultados de búsquedas orgánicas de Google.

obstante, la web [joebiden.com](https://www.joebiden.com) tiene más tráfico del extranjero que la de su rival.

### Tráfico por dispositivo (Agosto 2020)

[donaldjtrump.com](https://www.donaldjtrump.com): la mayor parte del tráfico de esta web es mobile (como la mayor parte de las webs actuales).

[joebiden.com](https://www.joebiden.com): en este caso, las dos fuentes de tráfico tienen prácticamente el mismo volumen.

### Fuentes de tráfico (Agosto 2020)

La mayor parte del tráfico orgánico es directo, lo cual refuerza la idea de que los usuarios que acceden a los dos sitios webs van convencidos previamente de lo que quieren buscar.

### Comparativa de conversión

Tras analizar las diferentes webs de los candidatos por la presidencia de Estados Unidos se observan claras diferencias desde el punto de vista de la conversión, todas ellas generadas por la trayectoria de cada uno de los representantes:

1. La estrategia web de Donald Trump tiene un enfoque más directo y comercial debido a la madurez de sus usuarios, donde a partir de los diferentes activos de conversión que posee la web se puede ver claramente que tiene usuarios en todas las etapas del *funnel*. En este sentido, tiene que trabajar menos la etapa de *awareness* y le permite ser más directo, centrando sus esfuerzos en las etapas de adhesión y movilización.
2. Por otro lado, Joe Biden apuesta por una web con una estrategia centrada en la información y la pre-



sentación del candidato, trabajando mucho más la etapa de *awareness* del *funnel* con la intención de que los usuarios puedan llegar a convertirse en seguidores conociendo de una forma más amplia a Joe Biden a partir de acciones de atracción, muy bien reflejados en sus activos de conversión.

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA (POR WEB)

### Donald trump (<https://www.donaldjtrump.com/>)

#### Visión general

El sitio web [www.donaldjtrump.com](http://www.donaldjtrump.com) tiene como objetivo compartir información de la candidatura de Donald Trump a la presidencia de los EE.UU. así como captar fondos y donativos para la misma.

Predominan las frases cortas acompañadas de CTAs. Destacan los hipervínculos a RRSS, destacando el *feed* de Twitter en la parte inferior de la web.

La *Home* es sencilla, predominan los colores de la bandera americana junto con imágenes del candidato a pantalla completa. Además de la *Home*, la web se compone de cinco categorías de información más la tienda y la plataforma de donativos. Por otro lado, tiene la opción multilinguaje al español en el propio menú.

- *Home*: a dos columnas, con un *scroll* vertical corto. Se representan las secciones de la web mediante bloques con CTAs, otorgando mayor relevancia a la contribución como voluntario a la campaña y a la tienda de *merchandising*.
- *Get involved*: primera sección del menú orientada a la captación de activistas para la campaña. Tiene varias opciones para mantenerse informado con la organización.

- *Coalitions*: enlaces a todas las organizaciones de apoyo a Trump mediante bloques. Es reseñable que las dos primeras sean una organización feminista y una organización de latinos.
- *Events*: sección con calendario de eventos con una opción de filtros para segmentar, además de un mapa con la señalización de los mismos.
- *News*: sección de noticias y medios. Diferenciación entre vídeos y posibles preguntas al otro candidato.
- *About*: sección descriptiva y biográfica del presidente y vicepresidente.
- *Promises Kept*: enlaza a otro sitio web aparte donde se especifican las promesas electorales por temáticas. <https://www.promiseskept.com/>
- *Shop*: tienda *online* de *merchandising*.
- Plataforma de donativos para la campaña.

Tiene opción de descarga de *app* oficial con enlaces a Google Play y a la AppStore.

Se trata de una web responsive adaptable a todos los dispositivos, diseñada para destacar los CTAs de cada bloque.

Respecto al cambio de idioma, tiene una versión simplificada en español, con menos opciones de menú.

Las principales páginas con volumen de tráfico son la *home*, la sección *events* y la tienda *online*.

En términos generales se trata de una web con estructura muy sencilla centrada en el candidato y en la captación de activistas voluntarios, fondos y donativos. A nivel de información destaca por su simplificación en cuanto a niveles.

Textos sencillos y directos. Juega con el tamaño tipográfico para destacar palabras. Sirve como elemento

vertebrador para todas las asociaciones que apoyan al candidato en la campaña y como eje central para unificar las redes sociales del candidato.

Como elemento mejorable, la versión en español es muy simple y tanto la tienda *online* como la plataforma de donaciones no están traducidas.

### Conversión y puntos de contacto

- La web tiene como principal objetivo la conversión de los usuarios a partir de las contribuciones a la campaña. Esta valoración se puede apreciar desde el primer contacto con la web, donde el usuario va a encontrar un *pop-up* que viene acompañado de un *call to action* y un *copy* que resaltan la importancia de la contribución. Estos activos de conversión acompañan al usuario a lo largo de toda la navegación gracias al *header* fijo que contiene este mismo CTA y a la aparición del *pop-up* cuando vuelves al inicio de la web.
- En este sentido, otro de los elementos destacables de la web es el *call to action* fijo en el *header* hacia la tienda comercial de la campaña, donde se puede adquirir diferente *merchandising*, otra forma de contribuir y de terminar de convertir al usuario.

En cuanto a la recopilación de *leads*, destacan tres tipos de formularios a lo largo de la web. Estos tienen diferentes *targets* y, a su vez, objetivos de conversión a lo largo del *funnel*:

- Formularios de seguimiento informativo de la campaña para un posible *nurturing* de contenidos en la etapa de *top of the funnel* o atracción para usuarios.

- Formularios de registro a los diferentes eventos de la campaña, activos más orientados para la etapa de *middle of the funnel* o adhesión para seguidores de la causa.
- Formularios de registro para formar parte del equipo de la campaña a diferentes niveles (voluntario, recaudador o trabajador), con metas situadas en la etapa de *bottom of the funnel* o movilización para usuarios activistas.
- Los puntos de contacto con las redes sociales están orientados a la imagen personal del candidato Donald Trump, con un mayor peso con respecto a su equipo. Así se puede apreciar en los *call to actions* a redes distribuidos por la web. Por ejemplo, en la parte principal de la *home* y en la sección *Get involved* dan más peso visual al candidato, o en el *footer*, que redirigen al perfil personal de Trump directamente.
- Por último, otro aspecto destacable es el control de los puntos de fuga a la hora de terminar de ejecutar acciones de conversión, donde entran en juego diferentes *pop-ups* con mensajes que recuerdan la importancia de contribuir en la campaña.

### Auditoría del sitio: (Semrush 20)

A continuación se muestra el resultado de la auditoría del sitio realizado con Semrush mediante la cual se analizan más de 120 problemas SEO, como problemas con la implementación de HTTPS o los atributos *hreflang* en una web internacional.

La puntuación del estado del sitio se basa en la cantidad de errores y advertencias que se encuentran en su sitio y su singularidad. Cuanto mayor sea la puntuación, menos problemas tendrá su sitio, mejor

estará optimizado para los motores de búsqueda y más fácil de usar.

- Errores. Máxima gravedad.
- Advertencias. Gravedad Media.
- Avisos. Gravedad Baja.

Rastreabilidad: 88 %

Implementación HTTPS: 98 %

Certificado de seguridad:

- Todos los certificados están actualizados.
- Todos los certificados están registrados con los nombres correctos.

Servidor

- Los protocolos de seguridad están actualizados.
- Todos los subdominios son compatibles con algoritmos de cifrado seguro.
- Todos los subdominios son compatibles con SNI
- 8 subdominios no son compatibles con HSTS.

Arquitectura del sitio web

- No hay páginas con contenido mixto.
- 2 enlaces en páginas HTTPS que llevan a una página HTTP.
- Sin páginas no seguras.
- La página de inicio HTTP está redirigida a la versión HTTPS.
- No hay URL HTTP en sitemap.xml.

A nivel de información destaca por su simplificación. No ahonda demasiado en ningún nivel por lo que deducimos que es una web meramente informativa

que busca captación de voluntarios y de fondos para la campaña. También sirve de vertebradora para todas las asociaciones que apoyan al candidato en la campaña y como eje central para unificar las Redes Sociales del candidato.

Como elemento mejorable, la versión en español es muy simple y tanto la tienda *online* como la plataforma de donaciones no están traducidas.

## Joe Biden (<https://joebiden.com/>)

### Visión general

El sitio web <https://joebiden.com/> tiene como objetivo compartir información de la candidatura de Joe Biden a la presidencia de los EE.UU. así como captar fondos y donativos para la misma.

A diferencia de la anterior se trata de una web más compleja, con más niveles de información.

- *Home*: tiene un *scroll* un poco largo pero correcto en términos de optimización.
- *Joe's Vision*: opiniones del candidato sobre cada promesa electoral.
- *Joe's Story*: biografía e información del candidato.
- *Kamala's Story*: información sobre Kamala Harris.
- *Volunteer*: plataforma para unirse a la campaña como voluntario o activista.
- *Coalitions*: enlaces a todas las organizaciones de apoyo a Joe Biden
- *How to Vote*: plataforma de votación.
- *Store*: tienda de *merchandising* (subdominio).
- *The Latest*: blog/sala de prensa con las últimas noticias de la campaña.

- Versión en español. Al contrario que el anterior candidato, todos los niveles de información de la web están traducidos al español.

A diferencia de la anterior se trata de una web con más niveles de información y textos más largos y explicativos. Comparte elementos con su candidato en el uso de los colores de la bandera presidencial y en el objetivo de captación de voluntarios y fondos para la campaña.

### Conversión y puntos de contacto

Con un enfoque más corporativo y menos comercial aunque con el mismo objetivo principal: las donaciones, los activos de conversión de la página web de Joe Biden también están presentes a lo largo de la experiencia del usuario por la web:

- *Pop-up* de aterrizaje que permite al usuario elegir la cuantía de su donación. Sin embargo, este no vuelve a aparecer en el resto de la navegación del usuario.
- Al tener tanta profundidad de contenidos en la web, en este caso, el *footer* es flotante y se ha destinado a un *call to action* para la donación a la campaña con el objetivo de que esté presente en todo momento de la navegación. Por otro lado, también encontramos un CTA para la donación en el *header*, apareciendo en todas las secciones de la web.
- En la *home*, se detectan nuevas llamadas a la acción orientadas a la contribución a la campaña que no se encuentran en otras secciones de la web.
- Como activo de conversión complementario, esta web también incorpora una tienda de merchandising en la página principal. En este caso, está más integrada en la web de Joe Biden que en la de Donald Trump.

- La página web de Biden cuenta con formularios, principalmente, orientados a las etapas de atracción y adhesión del usuario:
  - Formulario fijo en el pie de página de la web que tiene como objetivo el seguimiento informativo de la campaña por parte del usuario.
  - Formulario en la sección de *story*, que busca el *feedback* del usuario y hacerlo partícipe en la campaña preguntando por su historia personal.
  - Formulario para ser voluntario, justo debajo del formulario hay una sección explicativa de las diferentes acciones que puedes realizar al inscribirte.
  - Por último, la presencia de las redes sociales como punto de contacto con el candidato y la campaña cumplen un rol secundario. Tan solo encontramos *call to actions* para acceder a las redes sociales en el menú de navegación y en el *footer*, que redirigen a los perfiles personales de Joe Biden.

### Auditoría del sitio: (Semrush 20)

A continuación se muestra el resultado de la auditoría del sitio realizado con Semrush mediante la cual se analizan más de 120 problemas SEO, como problemas con la implementación de HTTPS o los atributos *hreflang* en una web internacional.

La puntuación del estado del sitio se basa en la cantidad de errores y advertencias que se encuentran en su sitio y su singularidad. Cuanto mayor sea la puntuación, menos problemas tendrá su sitio, mejor estará optimizado para los motores de búsqueda y más fácil de usar.



- Errores. Máxima gravedad.
- Advertencias. Gravedad Media.
- Avisos. Gravedad Baja.

Implementación HTTPS: 98 %

Certificado de seguridad:

- Todos los certificados están actualizados.
- Todos los certificados están registrados con los nombres correctos.

Servidor

- Los protocolos de seguridad están actualizados.
- Todos los subdominios son compatibles con algoritmos de cifrado seguro.
- Todos los subdominios son compatibles con SNI.
- 3 subdominios no son compatibles con HSTS.

Arquitectura del sitio web

- No hay páginas con contenido mixto.
- 2 enlaces en páginas HTTPS que llevan a una página HTTP.
- Sin páginas no seguras.
- La página de inicio HTTP está redirigida a la versión HTTPS.
- No hay URL HTTP en sitemap.xml.



## 2

# Voces hispanas en las elecciones 2020 de EE.UU

(21/10/2020)

**Carlos Correcha-Price**  
Ex-CEO EE.UU. de LLYC

**Khy Labri**  
Manager de LLYC EE.UU.

No cabe duda de que el voto hispano será decisivo en las elecciones de este año. Ya en 2016, la comunidad hispana representó el 11 % del electorado (10 % en 2012)<sup>11</sup> y este año el porcentaje será incluso mayor: 13,3 % o, lo que es lo mismo, 32 millones de personas. Esto coloca a la comunidad hispana por delante del electorado afroamericano (12,5 %)<sup>12</sup> y, oficialmente, les convierte en el mayor grupo minoritario de las elecciones de 2020.

---

11 [https://www.cnn.com/2013/09/20/us/hispanics-in-the-u-s-/index.html#:~:text=In %202015 %2C %20the %20Census %20Bureau,up %20from %2010 %25 %20in %202012](https://www.cnn.com/2013/09/20/us/hispanics-in-the-u-s-/index.html#:~:text=In%202015%2C%20the%20Census%20Bureau,up%20from%2010%25%20in%202012)

12 <https://www.pewsocialtrends.org/essay/an-early-look-at-the-2020-electorate>

También se han hecho muchos esfuerzos para incrementar el número de latinos inscritos. Voto Latino, organización política de base que se dedica a educar y empoderar a la nueva generación de votantes latinos, ha logrado registrar 300 000 nuevos votantes (su objetivo era llegar a los 500 000) al mes de septiembre de 2020, lo que eleva más aún la importancia política de este grupo.

Es un hito relevante que se logra tan solo dos años después de que el estudio sobre el sentimiento hispánico de la fundación We Are All Human concluyese que el 75 % de los hispanos estadounidenses aspiraban a una mayor representación política. Parece ser que ahora tendrán la oportunidad de conseguirlo ellos mismos.

Sin embargo, antes de hablar de cómo afectará el voto hispánico en las elecciones estadounidenses de 2020 es importante comprender qué significa «hispánico». En primer lugar, no es un grupo monolítico: es un conglomerado estadounidense de carácter único que aglutina a un gran número de nacionalidades (y razas) distintas, a pesar de sus muchas diferencias. Muchos se identifican como blancos, negros, nativos o incluso asiáticos, y un gran número de ellos no son migrantes, sino que han nacido en los EE.UU.

Dicho esto, la gran mayoría de los hispanos de Estados Unidos son de origen mexicano, representando este grupo el 61,9 % de la población hispana en ese país en 2018. Las otras seis poblaciones de origen hispano, con 1 millón de personas o más que viven en los Estados Unidos, son: cubanos, salvadoreños, dominicanos, guatemaltecos, colombianos y hondureños<sup>13</sup>. En todos los estados hay presencia hispana,

---

13 <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/09/10/key-facts-about-u-s-latinos-for-national-hispanic-heritage-month>

siendo los que más acogen los estados de Nuevo México (48,54 %), Texas (39,17 %), California (38,88 %), Arizona (31,14 %), Nevada (28,45 %), Florida (25,17 %), Colorado (21,42 %), Nueva Jersey (19,91 %), Nueva York (18,89 %) e Illinois (16,96 %) <sup>14</sup>.

Puede que haya advertido que muchos de ellos son los denominados estados bisagra, comentados en nuestro último artículo, «The Possible Impact of COVID-19 on the U.S. Elections.» De esta lista de estados con los mayores porcentajes de hispanos, seis son también estados bisagra, circunstancia esta que coloca al voto hispano en el centro de las próximas elecciones estadounidenses.

¿Cómo es posible, entonces, prever qué votará este grupo diverso? Y ¿cuáles son los asuntos que más les preocupan?

## **CUATRO ASUNTOS CLAVES**

Aunque el término «hispano» englobe a muchas personas con vidas muy diferentes, existen algunos asuntos clave que sí comparten: inmigración, salud y educación y, por supuesto, seguridad. Seguramente cada comunidad confiera una importancia distinta a estas cuestiones, dando pie a diferentes resultados en las votaciones, pero son, en cualquier caso, asuntos importantes que hay que comprender.

### **1. Inmigración**

Las cuestiones sobre la inmigración siempre figuran en la lista de intereses de la población hispana, algo natural para una comunidad con un porcentaje de

---

<sup>14</sup> <https://worldpopulationreview.com/state-rankings/hispanic-population-by-state>

migrantes tan elevado. Es probable que incluso los nacidos en los EE.UU. tengan amigos o familiares inmigrantes, por lo que es un asunto previsible de interés.

Una de las políticas sobre inmigración más importantes ha sido la Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA, por sus siglas en inglés), implementada en 2012. Este programa ha impedido la deportación de cerca de 650 000 migrantes jóvenes indocumentados que crecieron en los Estados Unidos<sup>15</sup>. En 2017, la administración Trump anunció su plan de poner fin al DACA, dejando las vidas de muchos de estos jóvenes sumidas en la incertidumbre. Casi la mitad de los beneficiarios del DACA viven en California, cuyo voto es típicamente demócrata, y Texas, el cual, pese a haber sido históricamente un bastión republicano, últimamente tiende a ser un «estado bisagra».

Pero no todo se reduce al DACA. Como explica el Instituto CATO, el Congreso ha considerado y rechazado reiteradamente en las últimas décadas una reforma migratoria general. Aunque en cada ocasión fracasó por razones propias, todas las propuestas contenían las mismas políticas básicas: legislar a los migrantes ilegales que actualmente viven en los Estados Unidos, aumentar la aplicación de las leyes de inmigración en las fronteras y en el interior, y liberalizar la migración legal permanente y la migración temporal mediante un programa ampliado de visados para trabajadores menos cualificados. Son todos asuntos importantes para muchas personas de la comunidad hispana estadounidense.

---

15 <https://www.cnn.com/2020/06/18/us/supreme-court-daca-by-the-numbers/index.html>

## 2. Salud

La salud y la atención sanitaria son siempre cuestiones importantes, pero últimamente se han colocado en lo alto de la lista debido a la pandemia de la COVID-19 y al galopante recuento de fallecimientos que sigue habiendo en los Estados Unidos. Lo dicho no es menos cierto para la población hispana que, históricamente, ha tenido que hacer frente a problemas mayores de salud en este país.

De ahí que los seguros sanitarios sean un aspecto relevante. Mientras que solo el 8 % de la población blanca no está asegurada, la cifra alcanza el 25 % en la comunidad hispana. Tienen que salvar, asimismo, otras barreras para acceder a una atención sanitaria más costosa que la que la que recibe la comunidad blanca como, por ejemplo, la inseguridad alimentaria, vivir en vecindarios inseguros y bajos niveles de educación. Puede que esta sea la razón, en parte, de la prevalencia del VIH (con índices de diagnóstico que triplican los observados entre la población blanca) y el embarazo entre adolescentes (el doble)<sup>16</sup>.

## 3. Educación

Normalmente, a la comunidad hispana le preocupa mucho la educación porque la consideran la vía de acceso a un futuro mejor. La buena educación y la educación superior es, para muchos, el camino que les aleja de las penurias económicas, y la comunidad hispana es muy consciente de ello, a pesar de que muchos siguen estando excluidos. Hasta el 26 % de

---

<sup>16</sup> Henry J. Kaiser Family Foundation. <https://www.kff.org/infographic/health-and-health-care-for-hispanics-in-the-united-states/>

la población hispana tiene un nivel de estudios que no alcanza la educación secundaria, en comparación con solo el 6 % de la población blanca.

Cifras récord de latinos están trabajando para estrechar esta brecha y obtener grados universitarios; sin embargo, el coste y a burocracia son barreras nada desdeñables. Según los datos del National Center for Education Statistics (Centro Nacional de Estadísticas sobre Educación), la hispana es una de las dos poblaciones cuyas cifras de matriculación universitaria han aumentado en 2016 y 2017 (de 3,17 a 3,27 millones), más del doble de los 1,4 millones de hispanos matriculados en 2000.

Pero según los datos de Excelencia, prácticamente la mitad de los estudiantes hispanos son los primeros de sus familias en estudiar en la universidad. El dinero despierta también gran preocupación, si se tiene en cuenta que menos de la mitad de los estudiantes hispanos reúnen los criterios exigidos para acceder a las becas Pell<sup>17</sup>, que solo se conceden en casos de gran necesidad económica. Aun así, muchos no comprenden bien cuánto costará o qué les requerirá la universidad, lo que se traduce en tasas de retención bajas, a pesar de que cada vez haya más matriculados. Por todo esto, es uno de los tres asuntos que más preocupa a esta comunidad.

#### **4. Seguridad**

La seguridad también recibe una mención destacada, dado el clima de malestar social que ha barrido la nación. Se trata de una cuestión clave porque muchos

<sup>17</sup> <https://www.usatoday.com/in-depth/news/nation/2020/01/06/more-hispanic-students-than-ever-go-college-but-cost-high/2520646001>



migrantes que abandonaron sus países lo hicieron por cuestiones relacionadas con la seguridad. Para muchos de estos hispanos, la seguridad es sumamente importante.

## LA CUESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

Como todos sabemos, el número de hispanos con derecho a voto no es tan importante como el número que realmente acude a las urnas, y este número es menor entre ellos que entre los afroamericanos. En 2016, solo el 47,6 % de la población hispana votó en comparación con el 59,9 % de la población afroamericana y el 65,3 % de la población blanca<sup>18</sup>. Esta tendencia se ha venido observando durante muchos años, con una participación media durante las elecciones presidenciales del 47,75 % desde que el censo de los EE.UU. comenzase a registrar estos datos en 1978. De hecho, solo en una ocasión (en 1992) consiguieron los ciudadanos hispanos votantes superar la barrera del 50 %. En comparación, la participación de los votantes blancos es de un promedio del 65,22 % en las elecciones presidenciales, mientras que los votantes afroamericanos se sitúan entre los dos grupos en un 58,88 %<sup>19</sup>.

Esta constatación redundante por su importancia en las próximas elecciones. Como Henry Muñoz, anterior representante del Partido Demócrata, que ayudó a formar Somos, una red de profesionales sanitarios de Nueva York, comentó al *New York Times*: «No quiero que nadie dé por sentada a la comunidad latina de

18 <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/voting-and-registration/voting-historical-time-series.html>

19 Extrapolated from the Census data available here: <https://www.census.gov/data/tables/time-series/demo/voting-and-registration/voting-historical-time-series.html>

este país, y tendemos a hacerlo. Los latinos no votan porque no creen que nadie en la administración les cubra las espaldas. No creen que si votan, o que si se organizan, afecte de algún modo a sus familias»<sup>20</sup>.

Por supuesto, también se dan otros factores. Las campañas presidenciales no persiguen todos los votos, sino que se centran en quienes con mayor probabilidad se acerquen a las urnas. Normalmente no se focalizan tanto en los votantes hispanos, teniendo en cuenta su índice de baja participación<sup>21</sup>, y ello no hace sino enquistar el problema y no conseguir movilizar a nuevos votantes. Esto, sumado a la realidad más variada y compleja que hay detrás de la identidad hispana, podría explicar en parte esta discrepancia.

Este año, no obstante, ambas campañas han estado cambiando la forma de cortejar a este importante grupo demográfico, reconociendo así que cada vez tiene más peso en la sociedad y su posible efecto en las próximas elecciones. Aunque la COVID-19 les ha obligado a cambiar su forma de acercarse, no les ha detenido.

## **QUÉ SIGNIFICADO TIENE EN LAS ELECCIONES DE 2020**

Puede que anteriores candidatos presidenciales se hayan dirigido a la población hispana; sin embargo, es la primera vez que esta comunidad ha recibido tanta atención. La población hispana estadounidense se encuentra ahora mismo en el centro de la atención política, con ambos partidos intentando granjearse el favor de los votantes para que salgan de su casa

20 <https://www.nytimes.com/2020/04/24/us/politics/latinos-biden-trump.html>

21 <https://www.economist.com/the-economist-explains/2018/11/05/why-dont-latinos-vote>

a votar el próximo noviembre. Lo que aún resta por ver es con qué eficacia lograrán conectar con estos votantes y abordar sus intereses, así como si consiguen evitar tratarles como un grupo monolítico. Si con todo logran activar a esta población, es posible que sean los hispanos quienes decidan el futuro de la nación.



### **3**

## **Trump vs Biden (II): los mensajes políticos clave**

(27/10/2020)

**Roger Montañaola**

Director Senior del área de Asuntos Públicos de LLYC España

**Xavier Salvatella**

Senior Advisor de Asuntos Públicos de LLYC España

Como siempre ocurre cuando se celebran elecciones a la presidencia de los Estados Unidos, la atención mediática y social a nivel global mira hacia Norteamérica. El martes 3 de noviembre de 2020 se llevarán a cabo los 59os comicios presidenciales para elegir quien dirigirá la Casa Blanca los próximos cuatro años. El actual presidente, el republicano Donald Trump, se enfrenta al candidato demócrata Joe Biden, exvicepresidente desde 2009 a 2017. En este informe analizaremos los mensajes claves de ambas candidaturas.

## SINOPSIS

Estos mensajes sacan a la luz qué intenciones esconden sus estrategias electorales, a qué tipo de voto apela cada candidato y qué camino quieren seguir en la recta final de sus campañas para conseguir la presidencia. Tras analizarlas, extraemos los siguientes mensajes clave a modo de resumen para entender mejor el análisis.

|       |             |          |                        |
|-------|-------------|----------|------------------------|
| TRUMP | Proteger    | Economía | La grandeza de América |
| BIDEN | Reconstruir | Plan     | El alma de América     |

## ESLÓGANES Y MENSAJES

La candidatura Trump-Pence mantiene el eslogan que llevó al actual presidente a la Casa Blanca. Así pues, el ya famoso reclamo para recuperar la grandeza del país se consolida como el estandarte principal de una manera de hacer política y de entender a los EE.UU., a medio camino entre las posiciones conservadoras y las contrarias al *stablishment* de Washington. Cabe recordar que, curiosamente, este eslogan («Let's make America great again») ya fue utilizado por la victoriosa candidatura de Ronald Reagan en 1980.

Parece evidente que es un mensaje que resume perfectamente la comunicación política de Trump y que ya está estrechamente ligado a su figura pública; de ahí que se use en formato abreviatura: MAGA. Destaca que, en ocasiones, el equipo de campaña utiliza también una evolución del eslogan: «Keep America Great!». Con esta combinación tratan de fidelizar a la mayoría de los electores que en 2016 ya apoyaron a Trump; pura comunicación estratégica dado que los

analistas consideran que sus posibilidades de reelección se fundamentan en mantener estos apoyos y no tanto en conseguir electores que le voten por primera vez.

## **MENSAJES CLAVES DE LA CANDIDATURA: TRUMP**

### **Promesas electorales**

A diferencia de la anterior campaña, ahora el equipo de Trump puede tratar de rentabilizar electoralmente su obra de gobierno. El recurrente «Promises Made, Promises Kept» verbaliza esta intención, consiguiendo recordar todo lo realizado —sobre todo en materia económica antes de la pandemia— e invitando al elector a apoyar a Trump para culminar sus promesas en los próximos años, basadas en la economía (#MAGAnomics), la seguridad ciudadana («protecting America») y la política internacional («making America first»).

### **Liderazgo**

En relación con los atributos de la marca personal del presidente que más se intentan potenciar se encuentran:

- Liderazgo.
- Excelencia empresarial.
- *No rule book man.*

### **Confrontación**

Por último, destacaríamos que la comunicación política de Trump también recurre habitualmente a conceptos o expresiones que le permiten atacar a sus opositores, ya sean algunos medios de comunicación

o el propio Biden. Por ello, vemos que la candidatura utiliza regularmente expresiones como «Fake news!» o descalificaciones personales como «Biden is the system» o «Sleepy Joe» refiriéndose a su contrincante.

El eslogan elegido por la candidatura de Biden busca conectar con el electorado evocando el alma de los EE.UU. En comunicación política es un recurso habitual, especialmente en momentos de gran complejidad social, enfocar tu mensaje principal a un ideal de connotaciones positivas en lo emocional. La mención bélica refuerza la importancia de esta cita electoral, en la que los demócratas quieren transmitir que no está en juego solo la presidencia del país sino el modelo de sociedad norteamericana, confrontando lo que transmite Trump con la visión demócrata que encarna Biden, vicepresidente de Obama, cuyo legado ha sido menospreciado sistemáticamente por el actual presidente.

El slogan definitivo surge tras la utilización del concepto «soul of America» tanto por parte de Biden como de la senadora Kamala Harris, su candidata a la vicepresidencia, en las primarias demócratas.

## **MENSAJES CLAVE DE LA CANDIDATURA: BIDEN**

### **Cambio**

Como aspirante a la presidencia, Biden se ve obligado a contraponer su lenguaje político al de Trump. En este sentido, la candidatura expresa que su voluntad no es solo reconstruir todo aquello que representó a los EE.UU. en positivo sino construir el mejor país posible («Build back better than ever») porque «America is an idea». Con ello, tratan de seducir al elector con voluntad de cambio.



## Liderazgo en equipo

La comunicación política de la candidatura demócrata es menos personalista que su rival republicana. Por supuesto, trata de destacar los mejores atributos de Biden, pero acostumbra a presentarlo más bien como la imagen de un movimiento enraizado en la sociedad americana. En su web de campaña encontramos menciones a Martin Luther King y los Kennedy, imágenes con Obama y un notable espacio para la candidata a vicepresidenta, proyectando así un liderazgo en equipo. La historia personal de Biden es relatada como una historia de superación, tanto en el ámbito personal (ha visto morir a su primera mujer y a dos de sus cuatro hijos) como en la defensa de sus ideas en la política (fue elegido senador contra pronóstico con solo 30 años).

La campaña de Biden ha basado sus mensajes en contraponer la gestión de la Administración Trump a cómo Biden considera que se debería haber actuado, centrandó las explicaciones en las consecuencias de la pandemia por la COVID-19 y la recuperación económica («That starts with a real strategy to deal with the pandemic»). El contenido explicativo de la candidatura de Biden se dirige especialmente a los electores preocupados por el destino de las familias trabajadoras, la igualdad racial y los servicios públicos sociales y sanitarios.

Tratando de remarcar la gestión a golpe de ocurrencia del actual presidente, Biden expone completos planes para múltiples sectores sociales. Y lo hace, en mayor medida, con mensajes propositivos, pero proyectando las consecuencias de las políticas de Trump: «Make no mistake: America has been knocked down».

## ARGUMENTARIOS SOBRE LA COVID-19

Tal y como hemos explicado anteriormente, el recurso de la campaña negativa está siendo más utilizado en el caso de Trump, con habituales menciones a las posibles debilidades de Biden y los demócratas. Por el contrario, Biden está llevando a cabo una campaña más propositiva. La contraposición de ambas estrategias se reflejó perfectamente en el primer debate entre ambos candidatos, celebrado a finales del pasado mes de septiembre, y se puede observar también en el contenido de sus webs de campaña. Pero hay una temática que ha invertido los papeles: la pandemia por COVID-19. Por ello, es muy interesante comprobar qué mensajes, grado de beligerancia e importancia le otorgan ambos contendientes... con los papeles cambiados.

Por supuesto, el hecho de que Trump se haya contagiado de coronavirus en plena campaña ha puesto todavía más el foco mediático y social en la pandemia y sus consecuencias. Los formatos audiovisuales en ambas webs de campaña nos sirven para ver las grandes diferencias sobre cómo Trump y Biden intentan capitalizar en votos sus posicionamientos ante el virus global.

Biden ha optado por utilizar una vez más el recurso de la contraposición. Ha potenciado la campaña negativa mediante un vídeo titulado «Timeline of President Trump's COVID-19 response», en el que se muestran sin ambages las contradicciones y cambios de rumbo del republicano ante la pandemia. Un contundente «COVID deaths 200 000+» cierra esta pieza audiovisual que se halla en la web de campaña demócrata en la

misma página de contenido principal en la que se detalla un completo «Joe and Kamala's Plan to Beat COVID19».

Por otro lado, el argumentario de campaña de Trump ante la expansión del coronavirus y su propia experiencia como persona contagiada son la esencia misma de su manera de entender el liderazgo y la comunicación política. Tras referirse repetidamente a la COVID-19 como el «Chinese virus», priorizó otros *frames* de campaña consciente de que, a priori, era una temática más favorable a su opositor demócrata. Pero cuando se conoció la noticia de su contagio varió radicalmente su estrategia comunicativa y centró su día a día en proyectar su lucha personal contra el virus y la imagen de político que ha triunfado en todos los ámbitos de la vida.

Por supuesto, el contenido de su web de campaña y sus cuentas oficiales en redes sociales han dado gran cobertura a sus múltiples mensajes de batalla contra el virus y a su pronta recuperación. También apoyado en el formato audiovisual, Trump ha difundido varios mensajes personalísimos a la nación, contando cómo ha afrontado y vencido a la COVID-19. Incluso su equipo de campaña organizó un «Call to Prayer» para rezar en directo por todos los afectados por la pandemia, pero con alusiones permanentes al candidato republicano, elevado ya a símbolo de una manera de entender no solo los Estados Unidos sino también la realidad global actual.

Entroncando con su visión acerca de la pandemia, el famoso empresario ha pedido a sus compatriotas que hagan frente al virus con determinación individual: «Don't let the coronavirus dominate your life!». En

otro vídeo, ya culminando su recuperación y enfrente del Despacho Oval, Trump se llama a sí mismo «Your favourite president» antes de manifestar su agradecimiento a los profesionales sanitarios de todo el país y mostrarse con entereza dispuesto a proseguir con la campaña y obtener su reelección.

Todo lo anterior, centrado totalmente en su persona y en reforzar su imagen de liderazgo. Una estrategia indisimulada que se refleja a la perfección en el breve vídeo de su campaña llamado «President Trump returns to the White House!». En él, se muestra su vuelta a casa después de recibir el oportuno tratamiento. Una pieza muy viral. Un vídeo sin texto, sin voz en *off*, solo 35 segundos en los que se ve a Trump retornando en su helicóptero a la Casa Blanca tras derrotar al coronavirus y proyectando así su imagen preferida: la del líder fuerte que puede con todo. Pura #compol, puro *trumpismo* comunicativo. El tiempo dirá si le sirve para batir a un Biden que se esfuerza en mostrarse como su perfecta antítesis.

**4**

## **Principales retos del próximo presidente de los Estados Unidos**

(04/11/2020)

**Carlos Correcha-Price**

Ex-CEO EE.UU. de LLYC

**Pablo Pardo**

Periodista corresponsal de *El Mundo* en Estados Unidos

**Khy Labri**

Manager de LLYC EE.UU.

Como era de esperar y de temer, la elección presidencial norteamericana está muy ajustada entre los dos candidatos en liza y no ha quedado resuelta al día siguiente del cierre de los colegios electorales. El conteo de los votos será lento, especialmente en algunos estados como Pensilvania, y conocer el ganador llevará aún unos días. El presidente Donald Trump se ha autoproclamado, en un discurso a las dos y media de la madrugada, vencedor de los comicios, y ha calificado

de «fraude» continuar con el escrutinio de los votos, que, dijo, debe concluir inmediatamente. Biden, por su lado, ha manifestado la relevancia de contar todos los votos y confía en un resultado positivo cuando esta tarea esté concluida.

El próximo inquilino de la Casa Blanca, se enfrenta una situación bien complicada. A continuación analizamos algunos retos clave que el próximo presidente deberá abordar en sus primeros días en el cargo y añadimos un recordatorio de lo que ocurrió en las elecciones del año 2000 en el estado de Florida, con sus diversos recuentos y controversia entre los candidatos.

## **LA SANIDAD EN LOS ESTADOS UNIDOS**

El principal reto al que se enfrentará el presidente es la crisis provocada por la COVID-19. En muchos sentidos, los Estados Unidos aún no ha dejado atrás la primera oleada de la pandemia, con decenas de miles de nuevos contagios comunicados a diario. Más de 9 millones de casos y 230 000 fallecimientos hacen de este problema, con mucho, el más urgente al que se enfrenta el país: la cifra de 700 muertes por millón de habitantes sitúa a los Estados Unidos el tercer país industrializado más gravemente afectado por la pandemia del mundo.

Esta crisis se ha visto exacerbada por el cariz político que ha adquirido el tema de la prevención de la COVID-19, con una cohorte muy ruidosa de los denominados «antimascarillas», que muestran una notable falta de voluntad de participar en los protocolos de prevención, y numerosos mensajes contradictorios procedentes de los gobiernos federal y estatales. Esta es una circunstancia sumamente peligrosa ante un

virus tan virulento como este, capaz de provocar miles de nuevos casos cuando alguien socializa sin la debida protección de una mascarilla.

## **RECUPERACIÓN ECONÓMICA**

Estrechamente relacionado con la pandemia de la COVID-19 está la actual recesión nacional y también mundial, así como la necesidad de que la economía se recupere. En el plano nacional, el PIB del tercer trimestre mostró un crecimiento masivo, debido en parte al efecto que tuvo la Ley de Ayuda, Alivio y Seguridad Económica por Coronavirus (CARES, por sus siglas en inglés) aprobada en marzo. sobre el PIB a comienzos de este año. Sin embargo, la situación dista de estar estabilizada, y las esperanzas iniciales de que se produjese una recuperación en V han sido reemplazadas por la inquietud de que el país acabe experimentando una recuperación en W, es decir, con un segundo y profundo valle antes de encarar la ascensión final. Más preocupación suscita la posibilidad de que se dé una recuperación en forma de K, que reflejaría un patrón de reactivación muy irregular y recrudecería la desigualdad de riqueza e ingresos.

Todo esto a pesar de los esfuerzos realizados por los Estados Unidos para estimular la economía, esfuerzos que, muchos de ellos, han acabado en un punto muerto en las negociaciones entre el Gobierno de Trump y la oposición demócrata. A fecha de hoy, el Gobierno no ha aprobado un nuevo paquete de estímulo desde CARES, en gran parte debido a la división del Congreso entre demócratas y republicanos y a las divergencias en las prioridades económicas entre ambos partidos. La republicanos han tratado de sos-

tener a las empresas, mientras que los demócratas han propuesto ayudas dirigidas a los individuos y a las familias para que puedan hacer frente a la crisis.

### **División sociopolítica**

El estancamiento político, con ambos partidos incapaces de alcanzar un consenso, refleja la profunda brecha que también se ha producido en la nación. La política se ha convertido en algo tan personal que muchos ciudadanos ya ni quieren relacionarse con quienes no piensan como ellos. No es un fenómeno nuevo: la división ideológica viene acrecentándose desde, al menos, 2014 cuando, según el Centro de Investigaciones Pew «el 92 % de los republicanos [estaban] a la derecha del demócrata medio y el 94 % de los demócratas [estaban] a la izquierda del republicano medio». Una encuesta más reciente del citado Centro, por ejemplo, arrojó que la mayoría de los ciudadanos afirman ahora no tener, o casi no tener, amigos que respalden al candidato oponente.

Esta división también es patente en las protestas generalizadas del movimiento *Black Lives Matter* que han recorrido toda la nación y que ponen el foco en el racismo institucionalizado imperante en los departamentos policiales, convirtiéndose en otra manzana de la discordia en las campañas electorales y, por ende, en otro punto de divergencia para la población. Aparte de resolver las reivindicaciones de los manifestantes, la próxima administración deberá encontrar el modo de lidiar con esta fractura social.

Finalmente, la crisis política derivada de las elecciones y de la decisión de Donald Trump de calificar de «fraude» al escrutinio de los votos, de autoproclamarse



vencedor de los comicios y de anunciar que planea recurrir al Tribunal Supremo para suspender el recuento de los votos, ha provocado un considerable aumento de la tensión política, que hará muy difícil lograr consensos o, simplemente, acuerdos.

## **RELACIONES ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS Y CHINA**

La relación entre Estados Unidos y China es posiblemente la peor en décadas. Es una de las relaciones bilaterales más importantes del mundo, deteriorada gravemente por años de sanciones y una guerra de tarifas. El deterioro, sin embargo, no solo se debe a esos factores, sino, también, a asuntos importantes para ambos lados del espectro político estadounidense, entre ellos la relación entre Taiwán y China, las protestas en Hong Kong, la competencia tecnológica, las sospechas de una guerra económica y el expansionismo de Pekín en el mar del Sur de China. Sea como fuere, es necesario que se aborde esta postura anti china para evitar que repercuta negativamente en los Estados Unidos pues podría conllevar la pérdida del mercado chino, una menor influencia en Asia Oriental y, en términos más amplios, en el mundo desarrollado, además de la posibilidad de una Guerra Fría en toda regla.

## **RELACIONES ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS Y EUROPA**

Como en el caso de China, las relaciones con Europa se han deteriorado considerablemente hasta encontrarse en su punto más bajo en 75 años. Trump nunca ha ocultado su desprecio por la Unión Europea, que considera un instrumento alemán de dominación con-

tinental y un claro competidor en el escenario mundial. También ha sido crítico con las contribuciones económicas hechas por los aliados europeos a la OTAN. Por último, Trump ha rechazado de plano, debido en buena medida a sus ideología nacionalista, el sistema multilateral que Europa ha adoptado como mecanismo de toma de decisiones. Esta postura plantea un riesgo para los Estados Unidos en cuanto a su influencia y relaciones internacionales con este importante mercado, y constituye una brecha más que Washington deberá abordar en los próximos cuatro años con independencia de quién ocupe la Casa Blanca.

## **RELACIONES ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS Y AMÉRICA LATINA**

A pesar de la dura retórica de Trump sobre la política comercial y la inmigración mexicana, el presidente ha mantenido una buena relación con su homólogo mexicano, Andrés Manuel López Obrador (AMLO), gracias, en esencia, a las concesiones comerciales de este último reflejadas en la renegociación del NAFTA (ahora el USMCA) y a su labor en el control fronterizo para detener la entrada de inmigrantes centroamericanos a los EE.UU. a través de México. Aun con todo, la política económica nacionalista y estatalista de AMLO, especialmente en el sector energético, ha sido criticada por las empresas estadounidenses.

Más al sur, en estos últimos cuatro años Estados Unidos ha estrechado lazos con Colombia (presidentes Santos y Duque) y Brasil (presidente Bolsonaro); ha desmantelado, en gran medida, la apertura económica con Cuba impulsada por Obama; y ha implementado un duro embargo comercial y diplomático sobre

Venezuela. Con Biden la Casa Blanca, es posible que algunas de estas políticas —por ejemplo, en Cuba— sean revertidas.

## **TODOS LOS VOTOS CUENTAN: EL PRECEDENTE DE FLORIDA**

La posibilidad de que los resultados de las elecciones tardarán días o incluso semanas en llegar ha planeado durante meses, y se ha debido tanto a la incertidumbre generada por la COVID-19 como a la propia idiosincrasia del sistema electoral estadounidense. Ha habido casos en el pasado. Los años 1800, 1824, y 1876 vieron graves conflictos acerca de quién había ganado as elecciones. Más recientemente, en 2000, el Supremo tuvo que decidir cómo se iba a llevar el recuento de los votos en tres condados de Florida lo que suponía, indirectamente, decidir el ganador.

El debate se desató cuando el republicano George W. Bush ganó Florida —y, por tanto, la presidencia— con solo 1784 votos de diferencia sobre el demócrata Al Gore. Al igual que en otros muchos estados, la legislación de Florida prevé un recuento automático del voto cuando la diferencia entre dos candidatos es inferior al 1 % escrutado. Posteriormente, el Partido Demócrata solicitó con éxito un recuento manual.

Lo que siguió fue una batalla legal entre demócratas y republicanos acerca de si el recuento debía ser llevado a cabo, con la secretaria de Estado de Florida (republicana) y el Tribunal Supremo de EE.UU. (con cinco jueces nombrados por los republicanos y cuatro por los demócratas) oponiéndose al recuento y el Supremo de Florida (controlado por los demócratas) defendiéndolo. Finalmente, el 12 de diciembre, el Su-

premo estadounidense ordenó de manera inapelable, con los cinco votos republicanos contra los cuatro demócratas, la suspensión del recuento, cuando George W. Bush había visto su ventaja reducida a 538 votos. En la práctica, el Supremo dictaminó que Bush había ganado las elecciones.

La crisis de Florida expuso las siguientes características del sistema electoral estadounidense:

- La inexistencia de una Ley Electoral a nivel federal.
- La coexistencia de múltiples regulaciones electorales a nivel estatal y, también, de los condados, lo que incluyen cuestiones tan variadas como la documentación necesaria para votar, la constitución del censo electoral, el número y distribución de los colegios electorales, o incluso los tipos de papeletas.
- La inexistencia de una autoridad federal que avale los resultados.
- La inexistencia de una autoridad estatal independiente que avale los resultados y la legitimidad del proceso, dado que la supervisión del recuento de los votos depende del secretario de Estado de cada estado, un cargo político electo.
- La falta de recursos de las autoridades electorales de los estados y el peligro cierto de intimidación de los encargados de realizar el recuento y de los votantes.
- La politización del sistema judicial, dado que los miembros de los Supremos de Florida y de EEUU votaron siguiendo sus líneas ideológicas.

En 2020, la posibilidad de un conflicto similar ha sido planteada por diferentes observadores, y ha resultado en la contratación por ambas campañas de equipos legales más grandes de lo habitual para pleitear en

caso de que haya conflictos en el recuento. En la semana previa a las elecciones, el Supremo se pronunció sobre la regulación del recuento de los votos en tres de los estados decisivos, Wisconsin, Carolina del Norte, y Pennsylvania. El Supremo también dejó abierta la posibilidad de volver a tratar la cuestión después de las elecciones, pero antes de que se hayan computado los resultados, en Pennsylvania.

Los factores que contribuyeron a la controversia de Florida en 2020 siguen existiendo, ya que su origen, en buena medida, está en la Constitución y en el sistema jurídico estadounidense. En esta ocasión hay dos elementos adicionales:

- El hecho de que haya una participación masiva. Eso puede provocar retrasos en el recuento de votos y hacer que una parte de los sufragios no sean contados nunca.
- El hecho de que Donald Trump haya insistido en múltiples ocasiones en que la oposición demócrata cometerá fraude, en especial en el voto por correo, que ha excedido el 40 % del total de los sufragios.



## 5 ¿Por qué creo que ganará Biden?

***elDiario.es***

(20/10/2020)

**José Antonio Llorente**

Socio Fundador y Presidente de LLYC

A dos semanas de las elecciones en Estados Unidos, los sondeos muestran una ventaja suficiente de Biden sobre Trump y buenas perspectivas en la renovación del Senado. Sin embargo, los que piensan que Trump volverá a ganar aún son muchos y tienen buenas razones de su lado. Todos recordamos cómo las encuestas auguraban la victoria de Hillary Clinton y sabemos bien lo que sucedió. Han pasado cuatro años y Trump es aún favorito para muchos entendidos que ven en él un ganador que domina la escena y al que es muy difícil vencer, apalancado en la púrpura presidencial.

Yo creo, sin embargo, que las posibilidades de que gane Biden son muy grandes, y crecen a medida que se acerca el día de la elección, en la que no hay

que olvidar que ya han votado por adelantado cerca de 22 millones de norteamericanos. Más que nunca en su historia. En mi opinión Trump está debilitado, mucho más que al comienzo de su mandato. Y los demócratas están más unidos y movilizados que en la elección anterior. Dos factores que hacen que la balanza sea clara a favor del candidato Biden.

Hay que reconocer que el presidente Trump tiene una base sólida, que le apoya y acompaña en todo y hasta diría que a pesar de todo. Pero es una base electoral que no es suficientemente amplia y que no ha crecido. No olvidemos que Trump ganó con muy pocos votos. Menos incluso que los que tuvo el candidato republicano Mitt Romney cuando perdió frente a Obama en las elecciones de 2012.

Lejos de crecer, la base de Trump se ha desgastado ligeramente (lo cual es muy significativo) pero no debido a su manera de gestionar sus impuestos o por haber protagonizado numerosos incidentes. Es obvio que el presidente actual es inmune a todo aquello que consolide su perfil, aunque sea negativo. Pero no a aquello que lo contradice.

Apunto tres elementos que ha sido claves en el desgaste de los últimos meses:

- La economía va peor y va peor para todos, incluidas las clases más desfavorecidas del medio oeste que esperaban que las nuevas políticas de Trump dispararan sus negocios y sus ingresos. No ha sido así.
- La gestión de la pandemia está siendo un estrepitoso fracaso para el *commander in chief* que ha llevado al país a una derrota sin precedentes, incluida la suya individual. Minimizar la enfermedad y luego la pandemia e ir contra el criterio de los



científicos y sus propios asesores médicos le puede constar la reelección.

- Los estallidos raciales (*Black Lives Matter*) y la movilización de la población de color y de las minorías fueron neutralizadas por un inteligente planteamiento de *law and order* que sin duda equilibró el debate pero que alejó a los republicanos moderados del campo del presidente porque consideran que va «demasiado lejos». Su amenaza de no reconocer los resultados de la elección o sus movimientos para anular o entorpecer el voto por correo han trabajado también esa línea, desgastando el apoyo de determinados sectores republicanos que no ven con buenos ojos el todo vale que aplica a menudo el presidente Trump.

En el campo demócrata se han producido algunos cambios sustanciales que aumentan considerablemente las posibilidades de su candidato. Apunto algunos que considero más relevantes:

- Los demócratas están unidos en torno a su ticket Biden/Harris, lo que no sucedió en la elección anterior en la que Sanders negó su apoyo a Hillary Clinton. Añadamos el apoyo decidido que tanto Barack Obama como Michelle han prestado a Biden y tendremos un cuadro bien definido de la unidad en el lado demócrata. Es verdad que el candidato demócrata no levanta pasiones pero también lo es que no genera rechazo y mucho menos del que producía la candidata Hillary Clinton.
- Los demócratas están hartos de cuatro años de Trump y ven en la oportunidad de abortar su segundo mandato, un objetivo ilusionante por el que merece la pena luchar (léase votar / «vote Trump out of office»).

En la elección anterior, Trump era un mal inconcreto, ni siquiera un enemigo. Para muchos pesó más la posibilidad de dar una lección al *establishment* de Washington y a la élite del partido demócrata.

- Biden es un candidato de centro que gusta incluso a los republicanos moderados, avergonzados en numerosas ocasiones por el fondo y la forma del estilo presidencial actual. Es mucha la diferencia si lo comparamos con el desprecio que sentían los republicanos por la candidata Clinton y los estrechos márgenes que pueden definir una victoria en los *swing states*.

Y permítanme también una referencia final al *feeling* que se deduce de las conversaciones y del contacto del día a día con los norteamericanos o con los que viven en los Estados Unidos. En la anterior elección no encontrabas, ni siquiera en NY, entusiastas apoyos para Hillary y, sin embargo, sí muchos norteamericanos que verbalizaban estar decepcionados de haber tenido ocho años un presidente afroamericano representándoles al frente de la jefatura del Estado. Ahora, es justo decir, hay muchos americanos abochornados y hartos de haber tenido en la Casa Blanca un presidente como el actual. Para demócratas en su mayoría pero también republicanos moderados, sacar a Trump de la Casa Blanca es más importante incluso que la identidad del futuro presidente. Las emociones son la clave («yo antes me emociono y luego pienso», dice el jefe de Gabinete Iván Redondo). En mi caso, estoy convencido de que el peso en la urnas de este sentimiento de hartazgo y desafección será muy decisivo. Pero para tener certeza de que este planteamiento es válido habrá que esperar al 4 de noviembre.

## **EPÍLOGO**



## Cartografía de lo posible

**Pablo Blázquez**

Fundador y Director de *Ethic*

La pandemia ha cambiado el rumbo de la historia y, aunque es pronto para anticipar cómo será el mundo tras la devastación provocada por el virus, lo que sí sabemos es que la vuelta a la normalidad no será un regreso al pasado. La dura experiencia de 2020 nos deja una lección que en realidad ya estaba en los libros de historia, aunque muchos apenas le habíamos prestado atención: a lo largo de los siglos, las pandemias no solo han alterado sistemas económicos y regímenes políticos, también han transformado nuestra forma de ver el mundo y entender la realidad.

La crisis sanitaria, que dejará al menos dos millones de muertos y un profundo *shock* económico, psicológico y social, nos ha reconectado con la fragilidad humana en un momento en que las tendencias en boga iban del *Homo Deus* de Harari al transhumanismo

de Silicon Valley. «Antes de lanzarse hacia delante en el camino de la historia, el hombre comienza por retroceder un instante al punto de origen, de partida», dejó escrito María Zambrano. Tras esta hibernación forzada se atisba un horizonte explosionado por una revolución digital que se ha híperacelerado en este último año. Como alguien dijo, la pandemia ha sido también un examen sorpresa en digitalización.

La tormenta de arena que levantan las grandes transformaciones se ha visto atravesada en la última década por dos tsunamis que han resignificado nuestra forma de relacionarnos con la realidad: la crisis financiera, fruto de la desregulación anárquica y la especulación salvaje, y la emergencia sanitaria, que dejará al menos dos millones de muertos y un déficit público hasta ahora desconocido sobre el tablero del orden mundial. Quizá esta sucesión de colapsos nos pueda servir para explicar los últimos pasos atrás de una democracia liberal que está siendo reemplazada, como advierte el profesor José María Lassalle, por una democracia de corte populista, que funciona con la gasolina de la polarización total y parece llamada a marcar el ritmo político de la agenda global. El problema es que en una democracia de corte populista la tentación totalitaria responde a una lógica orgánica, igual que el secuestro o la devaluación sistemática de las instituciones. Junto con las grandes transformaciones de nuestro tiempo, como la transición ecológica que encuentra su cartografía de lo posible en el European Green Deal o esa revolución digital cuyos *desórdenes* algorítmicos, decíamos, aún están pendientes de ser regulados, estamos viviendo el secuestro —sofisticado, posmoderno, a fuego lento— de la democracia

ilustrada, que parece llamada a reinventarse para convertirse en un movimiento de resistencia frente al auge del iliberalismo.





**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 PProvoke.



## **Sobre IDEAS LLYC y la Serie Desafíos**

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

Porque asistimos a un nuevo guion 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.

La Serie Desafíos es el recopilatorio de artículos publicados en IDEAS LLYC y en diferentes medios por Directivos de la firma en los 13 países donde opera. En la actualidad se han publicado 5 libros con diferentes temáticas: *Ciudadanía*, *Transparencia Radical*, *Disrupción*, *COVID-19* y *New Normal*. Todos ellos están publicados en español, inglés, portugués y brasileño.



# Organización

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Américas  
aromero@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**  
Chief Technology Officer  
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

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

## **ESPAÑA Y PORTUGAL**

**Luisa García**  
Socia y Directora General Regional  
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

### **Barcelona**

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

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

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

### **Madrid**

**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**

Socio y Director Senior  
Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**

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

**Jorge López Zafra**

Director Senior Área Comunicación Corporativa / Financiero  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Almudena Alonso**

Directora Senior Stakeholders Management  
aalonsog@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**  
Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

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

### **Miami**

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

### **Nueva York**

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

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

## REGIÓN NORTE

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

### **Ciudad de México**

**Rogelio Blanco**  
Director General  
rblanco@llorenteycuenca.com

LLYC

**Av. Paseo de la Reforma 412**

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

**Javier Marín**

Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**

**Manuel Domínguez**

Director General  
mdominguez@llorenteycuenca.com

**Sortis Business Tower**

Piso 9, Calle 57  
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](mailto:jcgozzer@llorenteycuenca.com)

### **São Paulo**

**Cleber Martins**

Socio y Director General

[clebermartins@llorenteycuenca.com](mailto:clebermartins@llorenteycuenca.com)

**Rua Oscar Freire, 379, Cj 111**

Cerqueira César SP - 01426-001

Tel. +55 11 3060 3390

### **Río de Janeiro**

**Cleber Martins**

Socio y Director General

[clebermartins@llorenteycuenca.com](mailto:clebermartins@llorenteycuenca.com)

**Ladeira da Glória, 26**

Estúdios 244 e 246 - Glória

Rio de Janeiro - RJ

Tel. +55 21 3797 6400

### **Buenos Aires**

**Mariano Vila**

Socio y Director General

[mvila@llorenteycuenca.com](mailto: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

**Factor C**

M<sup>a</sup> Soledad Camus

Socia Directora

scamus@factorc.cl

**Roberto Ordóñez**

Director Asociado

rordonez@factorc.cl

**Avda. Pdte. Kennedy 4.700 Piso 5,**

Vitacura

Santiago

Tel. +562 2 245 0924

## PRESENCIA EN LA RED

### Web corporativa

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

### IDEAS LLYC

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

### Revista UNO

[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

[www.uno-magazine.com](http://www.uno-magazine.com)

[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)

### Fundación LLYC

[www.fundacionllyc.org](http://www.fundacionllyc.org)

### LinkedIn

[www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca](http://www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca)

### Twitter

@LlorenteyCuenca

### Instagram

@llorenteycuenca

### Facebook

[www.facebook.com/llorenteycuenca](http://www.facebook.com/llorenteycuenca)

### YouTube

[www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA](http://www.youtube.com/user/LLORENTEYCUENCA)

### Podcast IDEAS LLYC

<https://www.ivoox.com/podcast-ideas-llyc>





## **Serie Desafíos**

1. *Ciudadanía*
2. *Transparencia*
3. *Disrupción*
4. *COVID-19*
5. *New Normal*



Este libro se terminó de imprimir  
el 9 de enero de 2021 bajo la mayor nevada  
caída en Madrid en los últimos 50 años, con más  
de medio metro de espesor en las calles.









