

# ¿Qué hemos aprendido del covid19?

PERSONAS

ECONOMÍA

INNOVACIÓN

## “Es pasajera la felicidad de todos los que ves caminar con arrogancia”.

Séneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)

**A**lgunos lo habían anunciado y casi nadie les había hecho caso. La pandemia de 2020 quedará como un ejemplo de que cosas que parecen imposibles pueden convertirse en una pesadilla real. Y que el mundo es fundamentalmente complejo. Y que ya no se pueden resolver sus problemas sin tener en cuenta muchas variables aparentemente distantes. Y que no podemos seguir funcionando solo pensando en el corto plazo, porque quien no se prepara, invierte y aprende con objetivos de futuro puede ver cómo todo se evapora sin poder hacer nada. Pensar en el largo plazo importa.

Desde el momento en que se declaró el primer confinamiento de los ciudadanos en marzo de 2020, empezamos a interesarnos por destilar lo que íbamos aprendiendo todos juntos. Un equipo de profesionales de la BSM-UPF (Barcelona School of Management, Universidad Pompeu Fabra), de la consultora Hunivers y del Institute of Next empezamos a entrevistar a empresarios y directivos con el objetivo de determinar qué aprendían.

Los focos de interés eran principalmente tres: qué estaba cambiando en las personas y los equipos (formas de trabajar, modelos de relación, problemas derivados de las nuevas situaciones, etc.), cómo respondían las empresas con acciones innovadoras (cambios de modelos de negocio, uso de las tecnologías digitales, cambios en las cadenas de suministro, etc.) y cómo cambiaba la economía de ciudadanos y empresas como consecuencia de la crisis derivada de la pandemia.

El resultado de las entrevistas se fue documentando en forma de unas “píldoras” semanales, que se distribuyeron a los participantes del proyecto y finalmente se hicieron accesibles a todos a través de las redes y de espacios digitales, en tres idiomas: inglés, castellano y catalán (están disponibles aquí: <https://www.bsm.upf.edu/en/news/what-we-have-learned-from-covid-19>).

Los principales aprendizajes del proyecto se pueden clasificar en tres grandes temas (personas, economía e innovación) y querríamos destacar algunos de ellos a continuación.

## PERSONAS

- Ha sido necesario dejar la reflexión para cuando sea posible. Porque hay momentos, como el actual, en los que debe predominar la acción. Las organizaciones deben ABRIR los liderazgos a las personas más capacitadas para dar respuestas rápidas y eficaces por encima de otras consideraciones.
- Es cuando llegan los momentos del todo imprevisibles que se nos rompen las empresas, las familias, las rutinas y los esquemas en general. De un día para otro, nos vemos obligados a enfrentarnos a nosotros mismos, es decir, a nuestras EMOCIONES. La forma en que afrontemos el duelo y el dolor provocados por la crisis del COVID-19 nos marcará el camino para tirar adelante y salir reforzados.
- La única forma de convivir con el CAMBIO GLOBAL instaurado por esta CRISIS es cambiándonos a nosotros mismos desde dentro. Esto implica necesariamente hacer un trabajo de auténtica INTERIORIZACIÓN que nos ayude a descubrir de verdad QUIÉNES SOMOS, por qué estamos donde estamos, cómo podemos ayudar a los demás y cómo podemos trazar a partir de aquí nuestro plan.
- Nuestros compañeros de trabajo, con independencia de sus cargos, ni serán rivales ni serán jefes, sino que se convertirán en IGUALES, con quien compartiremos un tramo del camino y algunos sueños, proyectos y objetivos. Los líderes que todavía ven a los demás como obstáculos que hay que superar o piezas que hay que colocar han pasado a la historia. Los líderes que no se quieren conocer a sí mismos para conocer adecuadamente a los suyos han pasado a la historia. Los líderes que no saben pedir ayuda han pasado a la historia.
- Como no podemos volver adonde estábamos y tampoco girarnos de espaldas a la realidad que vivimos, estamos obligados a convivir con este CAMBIO. Nada volverá a ser como era. Tenemos pocos referentes y el futuro es imprevisible. Ha llegado el momento de dejarnos guiar por nuestros principios y avanzar sin mirar atrás. Toca actuar para dejar que el cambio se instale para siempre. Quién no se mueva quedará, sencillamente, fuera de juego.
- El liderazgo FEMENINO ha demostrado ser muy eficaz en la gestión de la pandemia. Solo tenemos que ver los resultados en los países gestionados y liderados por mujeres. Ahora no es el momento de hacer comparaciones sino de encontrar los mecanismos que permitan que esta situación deje de ser una novedad mediática y se convierta en algo normal. Analizar los aspectos del liderazgo femenino que han sido diferenciales y positivos durante la gestión de la crisis pandémica nos debe permitir obtener aprendizajes para ayudar a las organizaciones a comprender que el equilibrio de género nos ayudará a todos durante la recuperación y en el futuro para construir un mundo mejor.

## ECONOMÍA

● Es necesario impulsar un **OPTIMISMO CONSCIENTE**, es decir, la tendencia a ver y juzgar las cosas por su lado más favorable, pero sin ocultar lo negativo. Se trata de reconocer que muchas cosas deben mejorar, pero concentrarse en aquello en lo que podemos **INFLUIR**.

● Se convierte en fundamental la **COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA**, que consiste en llegar a acuerdos a largo plazo entre la administración pública y los agentes privados, ya sean empresas mercantiles o entidades sociales. Los países que funcionan mejor y generan más bienestar tienen sectores públicos y privados muy potentes y apuestan mucho por la colaboración público-privada.

● No podemos olvidar que el objetivo final de la economía es el **BIENESTAR** de la población. Las crisis económicas son una caída importante de la actividad que provoca cierres de empresas y paro, y esto hunde aquel objetivo de bienestar. La causa más frecuente de las crisis es el estallido de una burbuja especulativa. En otros casos es un hecho puntual, como puede ser un terremoto, una guerra o un virus. Las crisis económicas se repiten cada cinco o diez años, aunque estos ciclos pueden tener una duración muy variable. Es necesario disponer de mecanismos para afrontar las crisis que surjan.

● Son necesarias **EMPRESAS ambidexas** que protejan los negocios actuales mientras apuestan por nuevas líneas de negocio, con productos que satisfacen nuevas necesidades o que dan mejor respuesta a las necesidades de siempre. En los momentos difíciles, si en lugar de recortar apostamos por el equipo humano de la empresa, los clientes y las otras partes interesadas, podemos conseguir compromiso consistente y **A LARGO PLAZO**.

● La caída de la actividad económica significa menos consumo y menos inversión, lo cual puede hundir las ventas y los resultados de nuestra empresa. Hay que prestar atención a los movimientos del sector, de la tecnología y de los clientes para **DESCUBRIR NUEVAS FUENTES DE INGRESOS**.

## INNOVACIÓN

● La **CIENCIA** se convierte en un aspecto crítico. La complejidad creciente a la que nos enfrentaremos en los próximos años no podrá resolverse a través de meros planes de contingencia; será imposible tener en cuenta todo lo que puede llegar a pasar en un mundo global con una cantidad creciente de conexiones e interrelaciones. Esto dará más relevancia al hecho de disponer de capacidades científicas y tecnológicas que permitan dar respuestas (rápidas) basadas en el análisis serio de los datos.

● Hay que avanzar hacia modelos más **FLEXIBLES** en la producción, poniendo más énfasis en la búsqueda sistemática de oportunidades emergentes y dándoles una respuesta rápida, de modo que podamos satisfacer las nuevas necesidades con nuevas respuestas.

● Hay que incrementar significativamente la presencia de las empresas catalanas (en especial, pymes) en las plataformas **DIGITALES**, sobre todo en las de comercio electrónico nacionales e internacionales. A escala internacional, el boom en **COMERCIO ELECTRÓNICO** ha acelerado unos cinco años la “fuga” de la demanda en tiendas tradicionales hacia alternativas digitales.

● El trabajo importante ahora es hacerse las preguntas correctas, que sean profundas y transformadoras, en lugar de centrarnos en encontrar respuestas a las preguntas obvias. El tipo de preguntas que tenemos que hacer son lo que podríamos llamar preguntas catalíticas, es decir, preguntas que nos focalizan en lo que realmente importa y que, si exploramos o resolvemos convenientemente, nos llevan a una “nueva versión” de nosotros mismos.



**F**inalmente, quizá el principal aprendizaje ha sido descubrir la evidencia de que somos vulnerables. Y que nuestras acciones deben venir desde la HUMILDAD. En efecto, hemos redescubierto que la humildad es más necesaria que nunca. Aunque ya lo sabíamos: cuando se analizan los rasgos diferenciales de las organizaciones que tienen éxito, nos encontramos a menudo con una sorpresa, y es que las personas que las lideran no son arrogantes. Al contrario, tienen un nivel de humildad considerable.

El COVID-19 ha impactado muy negativamente a la mayoría de personas y organizaciones de todo el mundo, de una u otra forma. Por ello, de repente nos hemos dado cuenta de que somos mucho más vulnerables de lo que creíamos. Y que debemos reconocer nuestras limitaciones.

Pero debemos hacerlo desde lo que ya se ha subrayado como OPTIMISMO CONSCIENTE. La humildad es indispensable para prepararnos mejor para los futuros retos que tendremos que afrontar en las próximas décadas.

Oriol Amat, UPF-BSM  
Esther Casademont, Hunivers  
Alfons Cornella, Institute of Next

Enero 2021

## Número 1

LA CIENCIA ES EL MEJOR PLAN DE CONTINGENCIA

## Número 2

SIN PERSONAS NO HAY RESPUESTAS

## Número 3

OPTIMISMO CONSCIENTE PARA TENER UN IMPACTO ÚTIL

## Número 4

FLEXIBILIDAD INDUSTRIAL FRENTE A INERCIAS SISTEMÁTICAS

## Número 5

SIN AUTOCONOCIMIENTO NOS COSTARÁ MÁS TIRAR ADELANTE

## Número 6

NECESITAMOS MÁS COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

## Número 7

LA ECONOMÍA DEL AISLAMIENTO ESTIMULA EL COMERCIO ELECTRÓNICO

## Número 8

SIN LA NUEVA MIRADA IMPUESTA POR EL COVID-19 NUESTRAS EMPRESAS ESTÁN TOCADAS DE MUERTE

## Número 9

LA ECONOMÍA ES CÍCLICA: LAS CRISIS COMIENZAN Y TERMINAN

## Número 10

ADAPTACIÓN ACTIVA COMO RESPUESTA A UNA DEMANDA TRANSFORMADA

## Número 11

LA PERMANENCIA DEL CAMBIO

## Número 12

APOSTAR POR EL CRECIMIENTO COMO ALTERNATIVA A LOS RECORTES

## Número 13

PREGUNTAS CATALÍTICAS PARA ACELERAR LA TRANSFORMACIÓN

## Número 14

SIN LA MIRADA FEMENINA EL FUTURO SOLO SERÁ IMPERFECTO

## Número 15

ASEGURAR LA GENERACIÓN DE VALOR ECONÓMICO CON MÁS INGRESOS

## Número 16

SOMOS MÁS VULNERABLES: LA HUMILDAD ES MÁS NECESARIA QUE NUNCA

## NÚMERO 1:

# La CIENCIA es el mejor PLAN de CONTINGENCIA



*Hay que repensar drásticamente el sistema de ciencia y tecnología del país, mejorando las inversiones y los programas de modo que sea una de las prioridades del sistema económico que debe emerger de la actual situación.*

*En especial, hay que mejorar y aumentar la relación sistemática entre las empresas y los centros de investigación científica y tecnológica.*

- La complejidad creciente a la que nos enfrentaremos en los próximos años no podrá resolverse a través de meros planes de contingencia; será imposible tener en cuenta todo lo que puede llegar a pasar en un mundo global con una cantidad creciente de conexiones e interrelaciones.
- Esto dará más relevancia al hecho de disponer de capacidades científicas y tecnológicas que permitan dar respuestas (rápidas) basadas en el análisis serio de los datos, más allá del dominio, lamentablemente muy habitual, de la pura opinática.
- La carrera por el desarrollo de la vacuna, por ejemplo, confirma que quien tenga las capacidades científicas y tecnológicas adecuadas puede dar una mejor respuesta a sus ciudadanos y puede alcanzar oportunidades económicas de primer nivel a escala global.
- Además, la crisis parece haber demostrado que podemos esperar más colaboración y complicidad entre los científicos del mundo que entre los políticos.
- Hay que construir oportunidades sobre los activos relacionales de nuestros científicos con la comunidad científica global.

### Links:

**4 ways science should transform after COVID-19 (WEF)**



NÚMERO 2:

# Sin PERSONAS no hay Respuestas



*Debemos dejar la reflexión para cuando sea posible. Hay momentos, como el actual, en los que debe predominar la acción.*

*Las organizaciones deben abrir los liderazgos a las personas más capacitadas para dar respuestas rápidas y eficaces por encima de otras consideraciones.*

- La imprevisibilidad a la que estamos sometidos no se puede asumir desde la calma. El tiempo de crisis no permite grandes formulaciones, discusiones ni pérdidas de tiempo. No podemos esperarnos a que las respuestas sean absolutamente seguras; es el momento del producto mínimo viable.
- Las soluciones no vienen solas, sino que son producto de las personas que trabajan en la organización, dependen de su motivación y de lo que se les permite aportar. Su participación no se improvisa, y tener un modelo de liderazgo basado en la conciencia es lo único que nos permitirá encontrar respuestas.
- Tenemos que aprovechar los tiempos de espera o de baja actividad que la actual situación provoca, para cambiar las viejas maneras de hacer que impiden que el liderazgo venga de las personas.
- También debemos tener presente que en los momentos críticos el "silencio desde arriba" es muy negativo. Los equipos necesitan saber lo que está pasando y tener información concreta de lo que se espera que hagan. Es muy motivador que se enteren por canales informales. Necesitan consignas claras y orientadas a la urgencia que la situación exige.
- Es imprescindible una buena comunicación desde arriba para anular las incertidumbres y ganar en seguridad y empoderamiento.

**Link:** [Leading Your Team Through a Crisis](#)



NÚMERO 3:

# OPTIMISMO CONSCIENTE

para tener un  
impacto útil



*El optimismo consciente es la tendencia a ver y juzgar las cosas por su lado más favorable, pero sin ocultar lo negativo.*

*Se trata de reconocer que muchas cosas deben mejorar, pero concentrarse en aquello en lo que podemos influir.*

- Si pensamos que la botella está medio llena, reconocemos que también hay una parte que está vacía.
- La actitud, ya sea positiva o negativa, determina la respuesta emocional a las circunstancias de la vida. Muchos estudios demuestran que, especialmente en entornos difíciles, a los optimistas les va mejor, tanto en temas profesionales como de salud y de otros ámbitos.
- En los momentos actuales hay quien se queda en la crítica de los demás y en las lamentaciones; no ganarán mucho. En cambio, hay quien se ha puesto a fabricar mascarillas, gel, soluciones para el teletrabajo, servicios para la digitalización, etc. y a tomar medidas para mejorar la organización.
- Hay que huir de los catastrofistas, que creen que el mundo se hunde. Provocan estrés, depresiones y perjudican la salud.
- Tampoco ayuda la tendencia de muchos medios de comunicación a priorizar y exagerar las noticias negativas, mientras dan menos importancia a las cosas positivas que pasan. A cada uno le corresponde decidir qué prefiere leer, escuchar y ver, en qué piensa y de qué habla.
- La vida es demasiado corta para desperdiciar las ocasiones en las que la podemos disfrutar.

**Links:**

*Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being*

*La botella medio vacía de Gay de Liébana vs. la medio llena de Oriol Amat*



NÚMERO 4:

# Flexibilidad industrial frente a inercias sistemáticas



*Hay que avanzar hacia modelos más flexibles en la producción, poniendo más énfasis en la búsqueda sistemática de oportunidades emergentes y dándoles una respuesta rápida, de modo que podamos satisfacer las nuevas necesidades con nuevas respuestas.*

*Las cadenas de suministro actual super-eficientes, centradas principalmente en el coste, están basadas en una demanda y un suministro estables, condiciones que la pandemia ha demostrado que están aseguradas.*

- Los problemas experimentados por algunas empresas, especialmente la industria, con la ralentización o rotura de las cadenas de suministro internacionales ha generado una nueva inquietud sobre la necesidad de repensarlas y, tal vez, ir hacia cadenas más locales (a escala de Europa). Hay que ver, sin embargo, si la crisis ha generado suficiente sentido de urgencia respecto a la necesidad del cambio.
- Una solución son las denominadas **cadenas digitales de suministro** (*digital supply chains*), en las que una empresa tiene mapeada toda su red de suministros, de forma que puede pasar de una alternativa a otra muy rápidamente en el momento en que se produzca una rotura de la cadena.
- Las dificultades en el suministro también generan un interés creciente por la **fabricación digital** (*digital manufacturing*) y por la **fabricación flexible** o la adaptación rápida de cadenas de producción a nuevas necesidades puntuales (por ejemplo, cambiar la cadena de producción de limpiaparabrisas para fabricar respiradores). No sabemos si este interés prosperará tanto como para iniciar una transformación más seria de los modelos de fabricación.

- Para algunas empresas la realidad es que en cinco meses han sido capaces de introducir cambios que en condiciones normales hubieran tardado más de un año en activar. La **gestión del día a día se ha acelerado**, y de ahí surge la necesidad de repensarla más ágilmente.
- Lo que sí se ha aprendido es que habrá que avanzar hacia una mayor flexibilidad, en general, y hacia modelos de toma de decisiones basados en “**escenarios líquidos**”. Y que ante la incertidumbre más elevada que probablemente viviremos en el futuro habrá que poner el foco en la eficiencia y en la búsqueda sistemática de oportunidades.

Links:

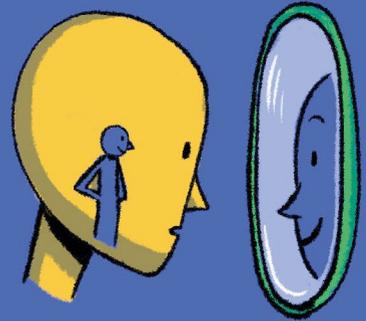
Digital Supply Chains

Industry 4.0 after Covid-19 / What is the Future for Industry 4.0 in the Post Covid-19 Paradigm



## NÚMERO 5:

# Sin AUTOCONOCIMIENTO nos costará más tirar adelante



Es cuando llegan los momentos del todo imprevisibles que se nos rompen las empresas, las familias, las rutinas y los esquemas en general. De un día para otro, nos vemos obligados a enfrentarnos a nosotros mismos, es decir, a nuestras EMOCIONES.

La forma en que afrontamos el duelo y el dolor provocados por la crisis del COVID-19 nos marcará el camino para tirar adelante y salir reforzados.

La única forma de convivir con el CAMBIO GLOBAL instaurado por esta CRISIS es cambiando a nosotros mismos desde dentro. Esto implica necesariamente hacer un trabajo de auténtica INTERIORIZACIÓN que nos ayude a descubrir de verdad QUIÉNES SOMOS, por qué estamos donde estamos, cómo podemos ayudar a los demás y cómo trazar a partir de aquí nuestro plan.

- Las posibilidades de acción son muchas y tenemos el deber de diseñarlas YA. Esta crisis nos ha demostrado que las respuestas únicamente “reactivas” tienen un recorrido demasiado corto, pero esta inmediatez ya no nos será de utilidad en esta nueva etapa. Es imprescindible mirar MÁS ALLÁ, pero eso que tenemos tan claro a nivel empresarial lo tenemos que llevar también al terreno personal.
- Durante demasiado tiempo hemos infravalorado aspectos de nuestra vida que ahora vemos que son fundamentales para hacer frente a las crisis. Igual que necesitamos el oxígeno para respirar, también necesitamos cuidar aspectos tan elementales como los amigos, la familia, un PROYECTO VITAL que nos haga sentir realizados como PERSONAS y el aprendizaje permanente.
- Tenemos que devolver el VALOR a lo que realmente lo tiene.
- Si no tomamos conciencia de nuestra vulnerabilidad, difícilmente podremos digerir el hecho de que en pocos días todo se ha detenido y ya nunca más nada será como antes.
- Ahora sabemos que sentirnos vulnerables nos hace más fuertes porque nos sitúa dentro de nuestros LÍMITES y, por tanto, nos permite también romperlos.
- Hemos vivido dejando que nos reflejen cosas, contextos, elementos y situaciones que son del todo prescindibles, cuando no sobrantes. No tiene ningún sentido vivir pendientes de viajes, segundas residencias, aficiones, falsos amigos o visibilidad en las redes o medios de comunicación.
- Es el momento de hacer inventario para saber qué necesitamos, qué queremos, qué tenemos que ir a buscar y de qué nos debemos desprender.
- «Nunca más SOLO» debería ser nuestra premisa de vida. Solo cuando TE CONOZCAS sabrás de qué o de quién debes rodearte, pero también descubrirás de qué o de quién debes huir.
- Solo cuando seas VERDADERAMENTE TÚ podrás ser de utilidad a los demás. Y solo cuando seas de utilidad a los demás tu vida habrá alcanzado realmente sentido.
- Por lo tanto, necesitamos autoconocimiento para el crecimiento. Pero no lo hagas SOLO. En comunidad se llega más reforzado.

### Links:

Understanding the leader's 'identity mindtrap'

Covid has been a time for reflection and self-awareness



NÚMERO 6:

# Necesitamos más colaboración PÚBLICO-PRIVADA



*La colaboración público-privada consiste en acuerdos a largo plazo entre la administración pública y los agentes privados, ya sean empresas mercantiles o entidades sociales.*

*Los países que funcionan mejor y generan más bienestar tienen sectores públicos y privados muy potentes y apuestan mucho por la colaboración público-privada.*

- La colaboración público-privada permite prestar servicios con mejor calidad o menores costes para la administración. Son situaciones en las que el sector privado dispone de medios (capital, conocimiento, recursos humanos, etc.) que no tiene el sector público.
- Encontramos buenos ejemplos de colaboración en el campo de la educación (escuelas concertadas), de la cultura (museos, gestión de centros cívicos, etc.), de la sanidad (hospitales) y en muchos otros campos.
- A pesar de las ventajas, hay una corriente de opinión que considera negativo todo lo que tiene que ver con el sector privado.
- Muchos no entienden que para fortalecer el estado del bienestar y poder ampliar los presupuestos públicos tenemos que conseguir un sector privado que genere riqueza y pague impuestos. Es una miopía similar a la que tienen los que consideran negativo todo lo que es público.
- El peso que tiene la colaboración público-privada en el PIB en el conjunto de los países de la OCDE es del 14%. En los países que generan más riqueza y disponen de un buen nivel de estado del bienestar el porcentaje está muy por encima de la media. Es el caso de los Países Bajos (21%), por ejemplo. En España, este porcentaje es del 10%.
- El sector público debe controlar bien que el agente privado actúe de manera excelente y cumpliendo la legalidad.

**Links:** [OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships](#)

[How will coronavirus affect public-private partnerships?](#)



## NÚMERO 7:

# LA economía del AISLAMIENTO estimula el COMERCIO ELECTRÓNICO



*Hay que incrementar significativamente la presencia de las empresas (en especial, pymes) en las plataformas de comercio electrónico nacionales e internacionales.*

*A nivel internacional, el boom en comercio electrónico ha acelerado unos cinco años la “fuga” de la demanda en tiendas tradicionales hacia alternativas digitales. Mientras que se calcula que el negocio de las tradicionales caerá un 60% en Occidente en 2020, el comercio electrónico se espera que crezca un 20%.*

- Uno de los campos que han estado afectados más positivamente por la pandemia ha sido el **comercio electrónico**. Por un lado, las empresas que ya daban servicio han aumentado sus ventas, ya que, en algunos momentos, eran la única oferta accesible (por ejemplo, una ferretería). Por el otro, pymes que no lo habían ni considerado hasta entonces se han incorporado (como restaurantes que han pasado a vender comida para llevar).
- La plataforma china AliExpress afirma que más de **2000 empresas españolas** se incorporaron a ella entre abril y junio de 2020. Así mismo, más de la mitad del total de artículos que empresas españolas venden a través de Amazon corresponde a pymes. Se trata de unas 8000 empresas, el 75% de las cuales venden principalmente en Europa. Según Amazon, 350 de estas empresas españolas vendieron por más de un millón de dólares en 2019.
- Algunas empresas han experimentado dificultades para **transformar sus tiendas físicas** en almacenes digitales. La idea consiste en sustituir las ventas físicas por virtuales aprovechando el *stock* ya existente. Este aprendizaje puede acelerar la transformación de los modelos de comercio hacia sistemas sin solución de continuidad entre la parte física y la digital; es decir, sustituyendo el *batch processing* por el *continuous replenishment*.
- La **logística** ha sido clave, en especial la capacidad de algunos operadores (como Amazon) de incrementar sus efectivos rápidamente, aunque normalmente a través de contratos

temporales (*gig workers*). Cuando la logística no ha involucrado cadenas globales, ha funcionado con eficacia; por ejemplo, cuando los productos eran locales.

- Las empresas de *e-commerce* se están convirtiendo en las **nuevas utilities**. Dan un servicio que resulta imprescindible para muchos ciudadanos y que contratan habitualmente.
- A nivel global, el gran reto de estas empresas consiste en conseguir dar un **servicio el mismo día** o, mejor aún, a la misma hora (utilizando sistemas avanzados de predicción de la demanda, por ejemplo).
- Emerge un nuevo modelo de comercio, en el que la gente no va a comprar las cosas, sino que las cosas que necesitan les llegan. Lo que algunos han llamado *isolation economy* (economía del aislamiento) se basa en el hecho acelerado por la pandemia de que muchas personas viajarán menos (el turismo será mucho más local, en un radio de 100-200 km de la residencia habitual), y trabajarán mucho más desde casa, que se convierte en oficina. En este esquema, el comercio electrónico parece que no puede más que crecer.

### Links:

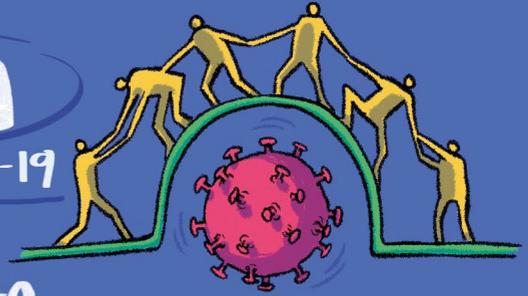
La explosión del comercio electrónico



COVID-19 pandemic accelerated shift to e-commerce by 5 years

NÚMERO 8:

# Sin la NUEVA MIRADA impuesta por el COVID-19 nuestras empresas están tocadas de muerte



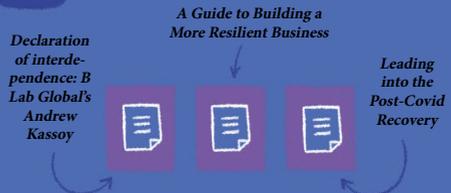
*Nuestros compañeros de trabajo, con independencia de sus cargos, ni serán rivales ni serán jefes, sino que se convertirán en IGUALES, con los que compartiremos un tramo del camino y algunos sueños, proyectos y objetivos.*

*Los líderes que todavía ven a los demás como obstáculos que hay que superar o piezas que hay que colocar han pasado a la historia. Los líderes que no se quieren conocer por conocer adecuadamente a los suyos han pasado a la historia. Los líderes que no saben pedir ayuda han pasado a la historia.*

*Hemos entrado de lleno en la era de la INTERDEPENDENCIA. Y esta también ha venido para quedarse.*

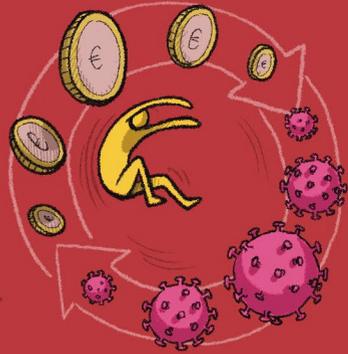
- Los nuevos tiempos exigen **cultivar las relaciones** escuchando, reconociendo y llegando a acuerdos que permitan avanzar JUNTOS. Es el momento de **buscar alianzas, compartir propósitos y definir responsabilidades**, individuales y colectivas, para compartir compromisos y caminos.
- La interdependencia implica **comunicación**, lo que significa poner en común y compartir la identidad, el día a día y el proyecto de la empresa.
- El tiempo de las recetas y de las buenas intenciones ha caducado. Hay que diseñar un estilo común, una manera de hacer, un ADN que nos haga **abandonar el desempeño para pasar al compromiso**.
- Esta crisis nos ha enseñado que cuando se permite que las personas se organicen para poder **continuar trabajando de acuerdo con sus circunstancias individuales** (hijos pequeños, personas mayores a su cargo, etc.), **aumentan su bienestar y las empresas su productividad**.
- Hay que crear **ambientes de confianza** donde la información, la cooperación, la creatividad y las emociones fluyan.
- Con la **gestión del miedo** también hemos aprendido a poner en marcha nuevas dinámicas que nos han permitido afrontar las nuevas exigencias.
- **Los directivos no tenemos todas las soluciones, ni necesitamos tenerlas.** Escuchar a los nuestros y poner en marcha lo que nos proponen nos da la fuerza para adaptarnos deprisa a los cambios repentinos impuestos por la pandemia. Solos nunca la podríamos hacer.

**Links:**



NÚMERO 9:

# La economía es cíclica: las crisis comienzan y terminan



*Una crisis económica es una caída importante de la actividad que provoca cierres de empresas y desempleo, y esto hunde el objetivo final de la economía: el bienestar de la población.*

*La causa más frecuente de las crisis es el estallido de una burbuja especulativa. En otros casos es un hecho puntual, como puede ser un terremoto, una guerra o un virus.*

*Las crisis económicas se repiten cada cinco o diez años, aunque estos ciclos pueden tener una duración muy variable.*

- En los últimos cuatro siglos, hay contabilizadas casi un centenar de crisis.
- En medio de una crisis, la incertidumbre hace que las personas tengan miedo, angustia y desconfianza de todo.
- De cada crisis se aprende. El crac del 29 mostró que los gobiernos deben rescatar la economía para evitar males mayores.
- La crisis de 2008 nos enseñó que la actuación de los gobiernos debe ser muy rápida para evitar daños muy difíciles de recuperar.
- Cuando estalla una crisis económica, hay que actuar de manera rápida y contundente rescatando la economía. Para evitar males mayores es necesario que los gobiernos subvencionen de manera inmediata las empresas y personas más vulnerables. También es necesario que las ayudas de liquidez (préstamos y avales) lleguen rápidamente y sin demasiada burocracia.
- José Luis Sampedro (1917-2013), economista y humanista, dijo esto sobre la crisis de 2008: “Después de esta crisis, lo que volverá a pasar más temprano que tarde será otra crisis”.
- Cuando estamos en medio de una crisis, el pesimismo predominante hace que muchos piensen que es el fin del mundo, pero la historia nos dice que las crisis se acaban y a menudo esto pasa antes de lo que pensábamos.

### Links:

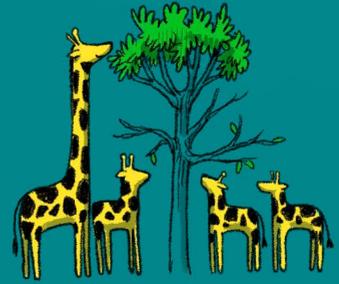
*Understanding the Economic Shock of Coronavirus*

*El impacto del COVID-19 en la economía española*



NÚMERO 10:

## Adaptación activa como respuesta a una demanda transformada



*En un contexto en el que muchas empresas luchan por la supervivencia, hay también empresas que se han adaptado y están consiguiendo crecer.*

*Será necesario recoger sistemáticamente datos sobre estos casos de adaptación, para poder derivar patrones que sean útiles para próximas crisis.*

- Algunas empresas han tenido la suerte de tener aunque sea un solo producto que responde a las necesidades del momento. Por ejemplo, se han duplicado prácticamente las ventas de **ciclomotores** (porque hay miedo al contagio en los transportes públicos), han aumentado las obras para la **mejora de los hogares** (con el consiguiente impacto en las empresas que suministran los materiales necesarios, muebles o complementos) y se han incrementado muy notablemente las ventas de material para hacer **deporte en casa** (como bicicletas estáticas).
- Otro ejemplo lo encontramos en los **juguetes sexuales**, cuya demanda ha crecido ligada, tal vez, al número de horas que la gente se queda en casa. También podríamos incluir aquí los **aeropuertos locales** que tenían poco uso y ahora se han convertido en inesperados estacionamientos para las aeronaves de muchas compañías que no pueden volar.
- Por tanto, disponer previamente de un catálogo de soluciones para las nuevas necesidades de los confinamientos ayuda a multiplicar las cuentas de resultados de algunas empresas, ya sean grandes (por ejemplo, grandes empresas de material deportivo) o nuevas iniciativas (*startups* que aportan soluciones nuevas para el deporte en casa). Diríamos que estaban en el lugar adecuado en el momento adecuado.

Aquí el reto puede haber sido más bien encontrar la forma de hacer que el producto sea más accesible (por ejemplo, **pasar de tiendas físicas a digitales**), con las exigencias logísticas consiguientes. También podemos citar las empresas que ya tenían soluciones para la **formación en remoto**, que han podido resolver con rapidez las necesidades de empresas y también de escuelas que han tenido que pasar repentinamente a formato **online**. Otro ejemplo son los **restaurantes** que han pasado a vender comida para llevar.

Otras empresas ven que quien ya ofrecía estos productos o servicios disfruta, de repente, de un tipo de **demanda diferente** (por ejemplo, **productos de limpieza** o **desinfección**

y sistemas de esterilización para garantizar la protección de las personas, u **ordenadores portátiles** para poder responder mejor a la necesidad repentina de teletrabajar). Así, por ejemplo, una empresa que fabrica túneles de lavado de vehículos podría desarrollar un sistema simplificado para **desinfectar ambulancias**, y los hoteles han generado una nueva oferta centrada en el **coworking** (ahora mismo) y el **coliving** (probablemente en los próximos meses).

- Otras empresas han adaptado rápidamente su catálogo a una **demanda no efímera**, resultado de las nuevas reglas del juego. Por ejemplo, **empresas de ventilación** o aire acondicionado pueden ver una oportunidad de negocio en la renovación más exigible de los filtros o en el aumento del interés de las empresas por una gestión “garantizada” de la calidad del aire.
- Por último, hay crecimientos de negocios que son difíciles de explicar desde la lógica de las necesidades, y que tienen más que ver con la psicología derivada del confinamiento. Un buen ejemplo es que las ventas de **vinilos** han superado por primera vez a las de CD, tal vez como consecuencia del resurgimiento de la nostalgia en unos meses de interiorización de los sentimientos. Otro ejemplo es el incremento de las ventas **online** de **joyas** para una clase media que necesita momentos de autoindulgencia.

Aunque el efecto en general del COVID-19 en los negocios haya sido negativo, también hay empresas que han sabido adaptarse rápidamente para crecer y para aprender.

### Links:

*Examples Of Pivoting Business During the Pandemic*



*19 businesses pivoting in response to COVID-19*



NÚMERO 11:

# La permanencia del CAMBIO



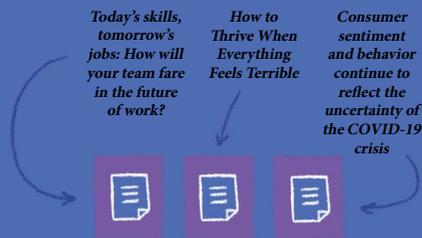
*Como no podemos volver adonde estábamos y ni tampoco dar la espalda a la realidad que vivimos, estamos obligados a convivir con este CAMBIO. Nada volverá a ser como era. Tenemos pocos referentes y el futuro es imprevisible.*

*Ha llegado el momento de dejarnos guiar por nuestros principios y avanzar sin mirar atrás. Toca actuar para dejar que el cambio se instale para siempre. Quien no se mueva quedará, sencillamente, fuera de juego.*

- Los líderes que no se vean con fuerza o capacidad para empujar la nave deben dar un paso al lado y abrir las puertas a los recambios.
- Liderar el cambio no es una cuestión de edad sino de actitud. Y las actitudes, como los hábitos, son fruto de la voluntad.
- Quien no sepa cómo actuar debe pedir AYUDA. El líder que "lo sabe todo" YA es historia.
- Las nuevas habilidades surgidas de estas cuestiones configurarán el trabajo del futuro, y solo quien las impulse saldrá con éxito.
- Hay que estar muy atentos a las demandas del mercado, de la sociedad y de las personas para orientar, gestionar y potenciar el cambio. Sin esta mirada seguiremos anclados en el pasado.
- Nos tocará ir a trompicones. Después de la segunda ola tendremos que hacer frente al desbarajuste económico y a las reestructuraciones sectoriales, estatales y regionales.

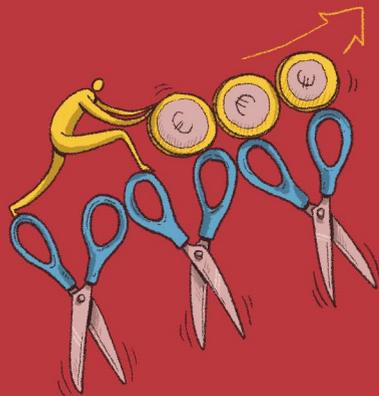
- Hemos entrado de lleno en la gestión de la incertidumbre y toca avanzar, pero ahora sin red de protección.
- Lamerse las heridas no aporta ninguna solución. No nos quejemos de lo que hagan o dejen de hacer los políticos. Solo nosotros, los líderes de las organizaciones, somos los responsables de gestionar la situación con contundencia y serenidad.

Links:



NÚMERO 12:

# Apostar por el crecimiento como alternativa a los recortes



*Se necesitan empresas ambidiestras que protejan los negocios actuales mientras apuestan por nuevas líneas de negocio, con productos que satisfacen nuevas necesidades o que dan mejor respuesta a las necesidades de siempre.*

*En los momentos difíciles, si en lugar de recortar apostamos por el equipo humano de la empresa, los clientes y las otras partes interesadas, podemos conseguir compromiso consistente y a largo plazo.*

- El COVID-19 y la revolución 4.0 aceleran cambios disruptivos que son fuentes de oportunidades.
- Si tenemos menos agilidad y creatividad que nuestro sector, no tenemos futuro.
- Si disponemos de liquidez que no necesitaremos en los próximos años, en una crisis es un buen momento para las compras. Hay inmuebles y acciones de empresas sólidas y de sectores con futuro que bajan más allá de lo razonable.
- Se pueden hacer buenas adquisiciones de empresas para potenciar el crecimiento. Las empresas exitosas se caracterizan por hacer las operaciones de compra en años de crisis.
- Sin embargo, no podemos olvidar que hay que proteger el negocio actual. Por ello, hay que mejorar la eficiencia: se pueden descubrir nuevas formas de funcionar más sostenibles (como el teletrabajo) y que reducen costes.

- También podemos reducir costes que no vemos claros desde hace años pero que seguimos asumiendo para evitar problemas. Un ejemplo: Anheuser-Busch se gastaba mucho dinero en ser patrocinador exclusivo de los Juegos Olímpicos de Invierno, pero era un gasto que no tenía impacto en sus clientes, aunque motivaba a los distribuidores. Cuando estalló la crisis de 2008, eliminaron esta partida.
- Como decía Einstein en 1929, "las crisis traen progreso porque la creatividad nace de la angustia". Durante los años de crisis se crean muchas empresas que, en algunos casos, terminan siendo muy exitosas.

**Links:**

*The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot*

*How Bob Chapman Built a \$2.4 Billion Company by Putting Workers First*



NÚMERO 13:

# PREGUNTAS CATALÍTICAS para acelerar la transformación



*Debemos usar los aprendizajes derivados del COVID-19 que hemos ido destilando en estas píldoras para hacernos las preguntas activas que lleven a transformar nuestra empresa. Porque la tarea importante ahora es hacerse las preguntas correctas, que sean profundas y transformadoras, en lugar de centrarnos en encontrar respuestas a las preguntas obvias.*

*El tipo de preguntas que tenemos que hacer son lo que podríamos llamar preguntas catalíticas, es decir, preguntas que nos focalizan en lo que realmente importa y que, si exploramos o resolvemos convenientemente, nos llevan a una “nueva versión” de nosotros mismos.*

Estas son algunas de las **preguntas catalíticas** que vuestra empresa se debería hacer:

- ¿Cuáles deben ser nuestros nuevos “**sensores**”, es decir, los mecanismos (herramientas o métodos) para identificar rápidamente qué pide el mercado y así poder responder de manera eficaz y rápida?
- ¿Cómo lo han hecho nuestros principales **competidores** durante la pandemia y qué podemos aprender de ellos?
- ¿Cuáles de nuestros **activos** debemos potenciar y cuáles han demostrado que no aportan nada diferencial a nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo aumentamos el valor de nuestra propuesta convirtiéndola en una mejor solución para el cliente a partir de la incorporación de la **ciencia** y la **tecnología**? ¿Cómo detectamos cuáles son los mejores socios para hacerlo?
- ¿Cuál debe ser nuestra estrategia de **innovación**? ¿Dónde encontramos a quien nos ayudará a implementar una estrategia de innovación que transforme el valor de nuestras propuestas al mercado?
- ¿Cuál es nuestro grado de desarrollo en **digitalización**? ¿Cómo podemos aumentarlo? ¿Hasta qué punto? ¿Cuán “digitales” debemos ser en doce meses?
- ¿Cómo podemos iniciar una estrategia efectiva de **internacionalización**? ¿Quién nos puede ayudar a definirla? ¿Qué porcentaje de nuestras ventas deben proceder del extranjero en los próximos doce meses?
- ¿Cómo estamos inyectando **tecnologías disruptivas** en nuestra cadena de valor (procesos) y en sus resultados (productos)? ¿Cómo incorporamos la inteligencia artificial en nuestra empresa?
- ¿Cómo incorporamos estructuralmente la **sostenibilidad** en nuestra empresa (procesos y productos)?

**Links:**

*Digital transformation strategy: 10 questions to ask about yours now*

*CIOs: Ask 3 Questions Before Updating Strategy Post-Pandemic*



NÚMERO 14:

# Sin la mirada femenina el futuro solo será imperfecto



*El liderazgo femenino ha demostrado ser muy eficaz en la gestión de la pandemia. Solo tenemos que ver los resultados en los países gestionados y liderados por mujeres. Ahora no es el momento de hacer comparaciones sino de encontrar los mecanismos que permitan que esta situación deje de ser una novedad mediática y se convierta en algo normal.*

*Analizar los aspectos del liderazgo femenino que han sido diferenciales y positivos durante la gestión de la crisis pandémica nos debe permitir obtener aprendizajes para ayudar a las organizaciones a comprender que el equilibrio de género nos ayudará a todos durante la recuperación y en el futuro para construir un mundo mejor.*

- “Superar la identificación del liderazgo como algo preferentemente masculino es necesario para avanzar en una imprescindible redistribución del poder político. El éxito de las primeras ministras lo pone de manifiesto” (María Solanas, Real Instituto Elcano).
- Uno de los elementos clave en la gestión de la crisis, sobre todo en los momentos de desconcierto inicial, ha sido la claridad en la explicación de la situación a los colaboradores. Las entrevistas que hemos hecho a mujeres directivas nos llevan a concluir que la claridad es una característica diferencial en su manera de liderar.
- Mostrar empatía hacia las personas que intervienen en la organización, los *stakeholders*, a la vez que se basan las decisiones no solo en las necesidades internas sino también en las de toda la organización es otro factor diferencial del que debemos aprender.
- Gestionar de manera generosa y compasiva pensando no solo en el corto plazo sino también en la continuidad de la empresa y en cómo aliviar el dolor de clientes, proveedores y colaboradores es la base para un éxito con garantías.
- La orientación al cambio y la mirada optimista son otros dos factores que se repiten en nuestras conversaciones con mujeres directivas. Hablar siempre de lo que hay que hacer pero no ponerse a ello es inútil; las mujeres están acostumbradas a hacer las cosas porque no han tenido más remedio que afrontar situaciones y ofrecer respuestas en todos los ámbitos de la vida.
- Momentos como los que hemos pasado no necesitan protagonismos, sino gente que haga el trabajo. Las mujeres están acostumbradas a liderar desde la sombra y por ello saben distinguir lo importante de lo que solo es ego.

**Links:**



NÚMERO 15:

## Asegurar la generación de valor económico con más ingresos



*La caída de la actividad económica significa menos consumo y menos inversión, lo cual puede hundir las ventas y los resultados de nuestra empresa.*

*Hay que prestar atención a los movimientos del sector, de la tecnología y de los clientes para descubrir nuevas fuentes de ingresos.*

- Una manera de aumentar los ingresos es ofrecer productos o servicios que satisfacen necesidades relacionadas con la crisis sanitaria (medicamentos, mascarillas, geles, tests, respiradores, sistemas de protección...).
- Podemos explotar nuevas necesidades (teletrabajo, servicios *online*...) o nuevos hábitos de compra de los consumidores (como comprar por internet).
- En los próximos años aumentará exponencialmente la demanda de productos y servicios relacionados con tendencias emergentes, como la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- Otra medida interesante es aprovechar las posibilidades que presentan las redes sociales para mejorar la comunicación, la promoción y la venta de nuestros productos.
- Si ya se dispone de buenos servicios *online*, se puede potenciar su promoción para incrementar los ingresos.
- Hay que revisar la política de precios y de descuentos y los sistemas de cobro para adaptarse a la situación de los clientes. En momentos de crisis hay más clientes sensibles al precio.
- Podemos aumentar las ventas dando garantías adicionales a los clientes, como la posibilidad de solicitar una devolución si el producto o el servicio no se puede consumir a causa de rebotes del COVID-19. Esto les puede dar más confianza para comprar nuestros productos.

### Links:

*Revenue growth management in the COVID-19 crisis*

*How COVID-19 Will Change the Way We Shop*



Durante el segundo semestre de 2020, el equipo coordinado por Oriol Amat (UPF-BSM), Esther Casademont (Hunivers) y Alfons Cornella (Institute of Next) entrevistó a decenas de empresarios y directivos sobre qué habían aprendido a raíz de la crisis de la pandemia del COVID-19.

De estas entrevistas se han derivado quince “píldoras”, de una extensión de una página cada una, en las que se han sintetizado los principales aprendizajes. Las píldoras están disponibles en tres idiomas (inglés, castellano y catalán) **aquí**.

Aprovechamos este último mensaje de la serie para agradecer la participación de los entrevistados, así como la buena acogida de la serie por parte de los profesionales que han recibido y leído las píldoras cada semana.

Esperamos que sean un buen aprendizaje para todos y que deriven en una nueva forma de pensar y hacer. Y, posiblemente, que todos desarrollemos una actitud más humilde.

¡Gracias a todas y todos!

## NÚMERO 16:

# Somos más vulnerables: la HUMILDAD es más necesaria que nunca



**El COVID-19 está impactando muy negativamente a la mayoría de personas y organizaciones.**

**Los diferentes proyectos de investigación para desarrollar una vacuna (y tratamientos médicos efectivos) están avanzando muy rápido, pero todavía no se ve la luz al final del túnel.**

**De repente, nos hemos dado cuenta de que somos mucho más vulnerables de lo que creíamos. Debemos reconocer nuestras limitaciones. y la humildad es indispensable para prepararnos mejor para los futuros retos que tendremos que afrontar.**

- Cuando se analizan los rasgos diferenciales de las organizaciones que tienen éxito, nos encontramos a menudo con una sorpresa: las personas que las lideran no son arrogantes. Al contrario, tienen un nivel de humildad considerable.
- “Es pasajera la felicidad de todos esos que ves caminar con arrogancia”. Séneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)
- La humildad fomenta el esfuerzo, y el éxito siempre va precedido de mucho trabajo.
- Estos líderes exitosos, puesto que son personas humildes y con una gran capacidad de trabajo, dan menos importancia a los bienes materiales y son poco ostentosos.
- La humildad va acompañada de la empatía (es decir, la capacidad de ponerse en la piel del otro) y favorece una mejor relación con todos.
- La sacudida que ha provocado el COVID-19 es una gran oportunidad para mejorar como personas y como organizaciones. La humildad ayuda a explorar y a innovar.
- En medio de una crisis podemos caer en la tentación del egoísmo y de los populismos, y existe el riesgo de encerrarnos en nosotros mismos. Pero, precisamente, es el momento de la cooperación y la solidaridad.

### Links:

COVID-19: A Lesson in Humility and an Opportunity for Sagacity and Hope

Leadership in a COVID-19 World: The Power of Humility

Diriger et manager avec humilité pour lutter contre l'incertitude du Covid-19



