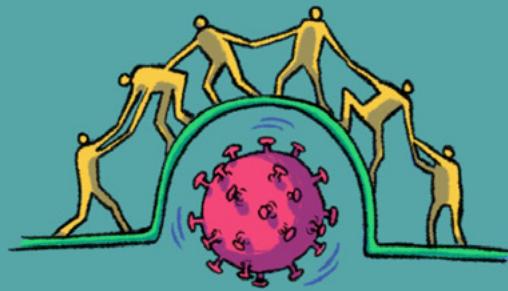


*Lessons
learned from*
*¿Qué hemos
aprendido del*
*Què hem
aprés de la*
COVID-19?



“Fleeting is the happiness of those you see walking with arrogance.”

Seneca (4 BC - Rome, AD 65)

Some people saw it coming, but for the most part their forewarnings fell on deaf ears. The 2020 pandemic will forever be burned into our memories, opening our eyes to the fact that impossible nightmares can come true. It has reminded us of the world's fundamental complexity, and made us realize that to solve global issues we need to find the connection between seemingly unrelated factors. It has shown us that we cannot keep working focused only on the near future. Those who fail to prepare themselves, invest and learn with a forward-looking approach are doomed to watch helplessly as everything around them evaporates. Indeed, long-term foresight is key.

From the moment that the first lockdown was announced in March 2020, we began to take an interest in analyzing what we were all learning. A team of professionals from the BSM-UPF (Barcelona School of Management, Pompeu Fabra University), the consulting firm Hunivers, and the Institute of Next began interviewing businesspeople and executives in order to find out what they were learning from this situation.

Our attention focused on three main questions. First, how are people and work teams changing (new ways of working, relationship models, problems arising from new situations, etc.)? Second, what innovative actions are companies taking as their response (updating business models, using digital technologies, changing supply chains, etc.)? And, finally, how citizens' and companies' financial situation was changing as a result of the COVID-19 crisis?

We encapsulated our findings from these interviews into a series of weekly "pills" that we shared with the project participants and eventually made accessible to everyone through social media and other digital platforms in three languages: English, Spanish and Catalan. (They can be found here: <https://www.bsm.upf.edu/en/news/what-we-have-learned-from-covid-19>.)

We have divided the main lessons we learned from this project into three categories (people, economy and innovation) and would like to highlight some of them here.:



PEOPLE

- We must delay our reflections for when the moment is right. There are times, like the present, when action must come first. Organizations should welcome the most empowered staff into the company's leadership so that quick, effective solutions prevail over other factors.
- It is in the face of completely unforeseen events that companies, families, routines and our general notions of life break down. All of a sudden, we are forced to face ourselves, that is, our EMOTIONS. How we cope with the pain and sorrow caused by COVID-19 will show us how to forge ahead and come out stronger.
- We must first look inside ourselves and make the necessary changes if we hope to weather the GLOBAL CHANGE brought about by this CRISIS. This means embarking on a true journey of INTROSPECTION, on which we discover WHO WE ARE, why we are where we are, how we can help others and where we plan to go from here.
- Our coworkers, regardless of their positions, will no longer be our rivals or bosses, but rather our EQUALS, people with whom we will share a stretch of the road ahead as well as some dreams, projects and goals.
- Outdated are the leaders who still see others as obstacles to overcome or pieces to be arranged. Outdated are the leaders who refuse to get to know themselves so that they can get to know their staff as well. Outdated are the leaders who fail to ask for help when the going gets tough.
- There is no going back to how things were before and we cannot refuse to acknowledge our new normal. It is up to us to live with this CHANGE. Nothing will ever be the way it was. We have few references and the future is unpredictable. The time has come to let ourselves be guided by our principles and move forward without looking back. It is time to act and let the change settle in forever. Anyone who fails to move will simply be left out of the game.
- FEMALE leadership has proved to be very effective in managing the pandemic. We need only look at the outcomes in countries managed and led by women. It may not be time to draw comparisons quite yet, but it could be useful to find out what mechanisms will ensure that this situation shifts from media hype to our new normal. By analyzing the features of female leadership that have made a positive difference in managing the pandemic crisis, our takeaways should be able to help organizations understand that gender balance will aid us all.

ECONOMY

- We must promote CONSCIOUS OPTIMISM, the tendency to see and judge the upside in everything, but without overlooking the downside either. It means acknowledging that many things in life need improving, but focusing on where we can MAKE A DIFFERENCE.
- PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS are essential, that is, reaching long-term agreements between government agencies and private stakeholders, whether commercial companies or social entities. Top-performing countries that ensure high levels of welfare for their citizens have strong public and private sectors and are committed to forging partnerships between the two.
- We should not forget that the ultimate goal of the economy is the welfare of the population. Economic crises are a significant drop in activity that causes business closures and unemployment, thereby undermining the population's welfare. The most common cause of crises is the bursting of a speculative bubble. In other cases, it is a specific event such as an earthquake, war or virus. Economic crises occur every five to ten years, although the length of this cycle can vary greatly. We need to have a mechanism in place to handle crises as they arise.
- We need ambidextrous COMPANIES that protect their current business while also supporting new ventures with products that either meet emerging needs or outperform our available options. When the going gets tough, if instead of making cuts we put our faith in our company's staff, customers and other stakeholders, we can achieve unwavering, LONG-LASTING commitment.
- The downturn in economic activity means less consumption and less investment, which can depress our company's sales and results. We have to pay attention to the movements of the sector, technology and customers to discover new sources of revenue.

INNOVATION

- SCIENCE becomes essential. We cannot expect to grapple with the increasing complexity of our world through mere contingency plans. In the coming years, as globalization spreads and the number of connections and interrelationships grows, preparing for every possible outcome will prove insurmountable. We must therefore bring science and technology to the forefront, as they will allow us to swiftly offer solutions based on careful data analysis.
- We must move towards models that are more FLEXIBLE regarding production, placing greater emphasis on systematically seeking out and quickly seizing new opportunities, so that we can match new needs with new solutions.
- We need to get more Catalan companies (especially SMEs) operating on DIGITAL platforms, notably national and international e-commerce platforms. Internationally, the e-commerce boom has fast-forwarded consumers' flight from traditional stores to online alternatives by about five years.
- The pressing task now is to pose the right questions, ones that dig deep and drive change, rather than focusing on finding answers to obvious questions. The kind of questions we have to ask are what we might call catalytic questions, that is, questions that focus on what really matters and, when properly explored or answered, lead us to a "new version" of ourselves.



Finally, the main lesson we learned was perhaps the fact that we are vulnerable and that our actions must come from a place of HUMILITY. Indeed, we have been reminded that being humble is more crucial than ever. This is nothing new, yet when analyzing the hallmarks of successful companies, we are often surprised to learn that their leaders are not arrogant. Quite the opposite, actually.

COVID-19 has had a tremendously negative impact on most people and companies around the world, in one way or another. We have suddenly realized that we are much more vulnerable than we thought, and we need to acknowledge our limits.

However, this must be done through CONSCIOUS OPTIMISM, as we already highlighted. Humility is key to better preparing ourselves for the future challenges that we are bound to face in the coming decades.

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

January 2021

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

Séneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)

Algunos 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 queríamos 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 compartirímos 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.

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.
- Son necesarias **EMPRESAS ambidextras** 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**.
- 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.



Finalmente, 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

“És passatgera la felicitat de tots aquests que veus caminar amb arrogància”.

Sèneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)

Alguns ho havien anunciat i gairebé ningú no els havia fet cas. La pandèmia del 2020 quedarà com un **exemple** que coses que semblen impossibles poden convertir-se en un malson real. I que el món és fonamentalment **complex**. I que ja no es poden resoldre els seus problemes sense tenir en compte moltes variables aparentment distants. I que no podem seguir funcionant només des del curt termini, perquè qui no es prepara, inverteix i aprèn amb **objectius de futur** pot veure com tot s'evapora sense poder-hi fer res. Pensar en el llarg termini importa.

Des del moment en què es va declarar el primer confinament dels ciutadans al març del 2020, varem començar a interesser-nos per destilar que n'anàvem aprenent tots plegats. Un equip de professionals de la **UPF-BSM** (Barcelona School of Management, de la Universitat Pompeu Fabra), de la consultora **Hunivers** i de l'**Institute of Next** varem començar a entrevistar empresaris i direccius amb l'objectiu de determinar què n'aprenien.

Els focus d'interès eren principalment tres: què estava canviant en les **persones i equips** (formes de treballar, models de relació, problemes derivats de les noves situacions, etc.), com responien les empreses amb **accions innovadores** (canvis de models de negoci, ús de les tecnologies digitals, canvis en les cadenes de subministrament, etc.) i com canviaava **l'economia de ciutadans i empreses** com a conseqüència de la crisi derivada de la pandèmia.

El resultat de les entrevistes es va anar documentant en forma d'unes “píndoles” **setmanals**, que es van distribuir als participants del projecte i finalment es van fer accessibles a tothom, a través de les **xarxes i espais digitals**, en tres idiomes: anglès, castellà i català estan disponibles aquí: <https://www.bsm.upf.edu/ca/noticies/el-que-hem-apres-de-la-covid19>.

Els principals **aprenentatges del projecte** es poden classificar en tres grans temes (**persones, economia i innovació**) i en voldriem destacar alguns a continuació.

PERSONES

- Ha calgut deixar la reflexió per a quan sigui possible. Perquè hi ha moments, com ara, en què ha de predominar l'acció. Les organitzacions han d'OBRIR els lideratges a les persones més capacitades per donar respostes ràpides i eficaces per damunt d'altres consideracions.
- És quan arriben els moments del tot imprevisibles que se'n trenquen les empreses, les famílies, les rutines i els esquemes en general. D'un dia per l'altre, ens veiem obligats a enfocar-nos a nosaltres mateixos, és a dir, a les nostres EMOCIONS. La manera en què afrotem el dol i el dolor provocats per la crisi de la COVID-19, ens marcarà el camí per tirar endavant i sortir-ne reforçats.
- Lúnica forma de conviure amb el CANVI GLOBAL instaurat per aquesta CRISI és canviant-nos a nosaltres mateixos des de dins. Això implica necessàriament fer un treball d'autèntica INTERIORITZACIÓ que ens ajudi a descobrir de debò QUI SOM, per què som on som, com podem ajudar els altres i com podem traçar a partir d'aquí el nostre pla.
- Els nostres companys de feina, amb independència dels seus càrrecs, ni seran rivals ni seran caps, sinó que esdevindran IGUALS, amb qui compartirem un tram del camí i alguns somnis, projectes i objectius. Els líders que encara veuen els altres com a obstacles que cal superar o peces que cal col·locar han passat a la història. Els líders que no es volen conèixer a si mateixos per conèixer adequadament el seu equip, han passat a la història. Els líders que no saben demanar ajuda han passat a la història.
- Com que no podem tornar allà on érem i tampoc girar-nos d'esquena a la realitat que vivim, estem obligats a conviure amb aquest CANVI. Res no tornarà a ser com era. Tenim pocs referents i el futur és imprevisible. Ha arribat el moment de deixar-nos guiar pels nostres principis i avançar sense mirar enrere. Toca actuar per deixar que el canvi s'instal·li per sempre més. Qui no es mogui quedrà, senzilla ment, fora de joc.
- El lideratge FEMENÍ ha demostrat ser molt eficaç en la gestió de la pandèmia. Només hem de veure els resultats en els països gestionats i liderats per dones. Ara no és el moment de fer comparacions sinó de trobar els mecanismes que permetin que aquesta situació deixi de ser una novetat mediàtica i esdevinguï normal. Analitzar els aspectes del lideratge femení que han estat diferencials i positius durant la gestió de la crisi pandèmica ens ha de permetre obtenir-ne aprenentatges per ajudar les organitzacions a comprendre que l'equilibri de gènere ens ajudarà a tots durant la recuperació i en el futur per construir un món millor.

ECONOMIA

- És necessari impulsar un **OPTIMISME CONSCIENT**, que és la tendència a veure i jutjar les coses pel seu cantó més favorable, però sense amagar-ne la part negativa. Es tracta de reconèixer que moltes coses han de millorar, però concentrar-se en allò en què podem influir.
- Esdevé fonamental la **COL-LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA**, que consisteix a arribar a acords a llarg termini entre l'administració pública i els agents privats, ja siguin empreses mercantils o entitats socials. Els països que funcionen millor i generen més benestar tenen sectors públics i privats molt potents i aposten molt per la col·laboració publicoprivada.
- No podem oblidar que l'objectiu final de l'economia és el **BENESTAR** de la població. Les crisis econòmiques són una caiguda important de l'activitat que provoca tancaments d'empreses i atur, i això enfonsa aquell objectiu de benestar. La causa més freqüent de les crisis és l'esclat d'una bombolla especulativa. En altres casos és un fet puntual, com ara un terratrèmol, una guerra o un virus. Les crisis econòmiques es repeteixen cada cinc o deu anys, tot i que aquests cicles poden tenir una durada molt variable. Cal disposar de mecanismes per afrontar les crisis que sorgeixen.

INNOVACIÓ

- La **CIÈNCIA** és un element crític. La complexitat creixent a la qual ens enfrontarem en els pròxims anys no es podrà resoldre a través de mers plans de contingència; serà impossible tenir en compte tot el que pot arribar a passar en un món global amb una quantitat creixent de connexions i interrelacions. Això donarà més rellevància al fet de disposar de capacitats científiques i tecnològiques que permetin donar respostes (ràpides) basades en l'anàlisi seriosa de les dades.
- Cal avançar cap a models més **FLEXIBLES** en la producció, posant més èmfasi en la recerca sistemàtica d'oportunitats emergents i donant-hi resposta ràpidament, de manera que puguem satisfer les noves necessitats amb noves respostes.
- Cal incrementar significativament la presència de les empreses catalanes (en especial, pimes) en les plataformes **DIGITALS** de comerç electrònic nacionals i internacionals. A escala internacional, el boom en **COMERÇ ELETTRÒNIC** ha accelerat uns cinc anys la “fugida” de la demanda de les botigues tradicionals cap a alternatives digitals.
- La feina important ara és fer-se les **PREGUNTES** correctes, que siguin profundes i transformadores, en lloc de centrar-nos a trobar respostes a les preguntes obvies. El tipus de preguntes que hem de fer són el que podríem anomenar preguntes catalítiques, és a dir, preguntes que ens focalitzen en allò que realment importa i que, si explorem o resolem convenientment, ens duen a una “nova versió” de nosaltres mateixos.



Finalment, potser el principal aprenentatge ha descobrir de l'evidència que som vulnerables. I que les nostres accions han de venir des de la HUMILITAT. En efecte, hem redescobert que la humilitat és més necessària que mai. Però ja ho sabíem: quan s'analitzen els trets diferencials de les organitzacions que tenen èxit, ens trobem sovint amb una sorpresa, i és que les persones que les lideren no són arrogants. Al contrari, tenen un nivell d'humilitat considerable.

La COVID-19 ha impactat molt negativament la majoria de persones i organitzacions d'arreu del món, d'una manera o d'una altra. Per això, de cop i volta ens hem adonat que som molt més vulnerables del que creiem. I que ens cal reconèixer les nostres limitacions.

Però hem de fer-ho des del que ja s'ha subratllat com a OPTI-MISME CONSCIENT. La humilitat esdevé indispensable per preparar-nos millor pels futurs reptes que haurem d'afrontar en les pròximes dècades.

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

Gener del 2021

page 19

Number 1

*SCIENCE IS
THE BEST
CONTINGENCY
PLAN*

page 20

Number 2

*NO PEOPLE,
NO SOLUTIONS*

page 21

Number 3

*CONSCIOUS
OPTIMISM TO
HAVE A USEFUL
IMPACT*

page 22

Number 4

*INDRUSTRIAL
FLEXIBILITY
VERSUS
SYSTEMATIC
INERTIA*

page 23

Number 5

*SELF-KNOWLEDGE
TO PUSH AHEAD
FORWARD*

page 24

Number 6

*WE NEED MORE
PUBLIC-PRIVATE
PARTNERSHIPS*

page 25

Number 7

*THE ISOLATION
ECONOMY
STIMULATES
E-COMMERCE*

page 26

Number 8

*WITHOUT THE
MINDSET
COVID-19 OUR
COMPANIES
ARE DOOMED TO
DIE*

page 27

Number 9

*THE ECONOMY
IS CYCLICAL:
CRISES BEGIN
AND END*

page 28

Number 10

*ACTIVE ADAPTION
IN RESPONSE TO
A TRANSFORMED
DEMAND*

page 29

Number 11

*THE
PERMANENCE OF
CHANGE*

page 30

Number 12

*PRIORITIZING
GROWTH OVER
CUTBACKS*

page 31

Number 13

*CATALYTIC
QUESTIONS TO
ACCELERATE OUR
TRANSFORMATION*

page 32

Number 14

*WITHOUT THE
FEMININE
PERSPECTIVE THE
FUTURE WILL BE
IMPERFECT*

page 33

Number 15

*INCREASE
REVENUE, BOOST
ECONOMIC VALUE*

page 34

Number 16

*WE ARE MORE
VULNERABLE
HUMILITY IS MORE
NECESSARY THAN
EVER*

pág. 35

Número 1

LA CIENCIA ES EL
MEJOR PLAN DE
CONTINGENCIA

pág. 36

Número 2

SIN PERSONAS
NO HAY
RESPUESTAS

pág. 37

Número 3

OPTIMISMO
CONSCIENTE
PARA TENER UN
IMPACTO ÚTIL

pág. 38

Número 4

FLEXIBILIDAD
INDUSTRIAL
FRENTE A
INERCIAS
SISTEMÁTICAS

pág. 39

Número 5

SIN AUTOCONOCI-
MIENTO NOS
COSTARÁ MÁS
TIRAR ADELANTE

pág. 40

Número 6

NECESITAMOS
MÁS
COLABORACIÓN
PÚBLICO-PRIVADA

pág. 41

Número 7

LA ECONOMÍA
DEL AISLAMIENTO
ESTIMULA EL
COMERCIO
ELECTRÓNICO

pág. 42

Número 8

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

pág. 43

Número 9

LA ECONOMÍA
ES CÍCLICA: LAS
CRISIS COMIENZAN
Y TERMINAN

pág. 44

Número 10

ADAPTACIÓN
ACTIVA COMO
RESPUESTA A
UNA DEMANDA
TRANSFORMADA

pág. 45

Número 11

LA
PERMANENCIA
DEL CAMBIO

pág. 46

Número 12

APOSTAR POR EL
CRECIMIENTO
COMO
ALTERNATIVA A
LOS RECORTES

pág. 47

pág. 48

pág. 49

pág. 50

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

pàg. 51

Número 1

LA CIÈNCIA ÉS EL MILLOR PLA DE CONTINGÈNCIA

pàg. 52

Número 2

SENSE PERSONES NO HI HA RESPUESTAS

pàg. 53

Número 3

OPTIMISME CONSCIENT PER TENIR UN IMPACTE ÚTIL

pàg. 54

Número 4

FLEXIBILITAT INDUSTRIAL DAVANT D'INÈRCIES SISTEMÀTIQUES

pàg. 55

Número 5

SENSE AUTOCONEIXEMENT SE'NS FARÀ MOLT MÉS DIFÍCIL TIRAR ENDAVANT

pàg. 56

Número 6

NECESSITEM MÉS COL·LABORACIÓ PUBLICOPRIVADA

pàg. 57

Número 7

L'ECONOMIA DE L'AÏLLAMENT ESTI-MULA EL COMERÇ ELECTRÒNIC

pàg. 58

Número 8

SENSE LA NOVA MIRADA IMPOSADA PPER LA COVID-19, LES NOSTRES EMPRESSES ESTAN TOCADES DE MORT

pàg. 59

Número 9

L'ECONOMIA ÉS CÍCLICA: LES CRISIS COMENCEN I ACABEN

pàg. 60

Número 10

ADAPTACIÓ ACTIVA COM A RESPOSTA A UNA DEMANDA TRANSFORMADA

pàg. 61

Número 11

LA PERMANÈNCIA DEL CANVI

pàg. 62

Número 12

APOSTAR PEL CREIXIMENT COM A ALTERNATIVA A LES RETALLADES

pàg. 63

Número 13

PREGUNTES CATALÍTIQUES QUE CAL FER-SE PER ACCELERAR LA TRANSFORMACIÓ

pàg. 64

Número 14

SENSE LA MIRADA FEMENINA EL FUTUR SERÀ IMPERFECTE

pàg. 65

Número 15

ASSEGURAR LA GENERACIÓ DE VALOR ECONÒMIC AMB MÉS INGRESSOS

pàg. 66

Número 16

SOM MÉS VULNERABLES: LA HUMILITAT ÉS MÉS NECESSÀRIA QUE MAI

NUMBER 1:

SCIENCE is the best CONTINGENCY PLAN



We need to drastically rethink the country's science and technology system, upping investments and improving programs, so that it becomes a top priority in the economic system that is being shaped by the current situation.

Specifically, all efforts must be made to strengthen and enhance the systematic relationship between companies and scientific and technological research centers.

- We cannot expect to grapple with the increasing complexity that we will face in the coming years through mere contingency plans. As the number of connections and interrelationships grows, it will be impossible to take into account every possible outcome.
- This will make it more relevant to develop scientific and technological skills, as they will enable us to give (quick) solutions based on careful data analysis, thereby trumping pure opinion, which sadly often prevails today.
- The race to develop a vaccine, for example, has confirmed that whoever possesses the right scientific and technological capabilities will be able to offer citizens better solutions and potentially achieve first-rate global economic opportunities.

Links:

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



NUMBER 2:

No people. No solutions.



We must delay our reflections for when the moment is right. There are times, like the present, when action must come first.

Organizations should welcome the most empowered staff into the company's leadership so that quick, effective solutions prevail over other factors.

- We cannot expect to manage the unpredictability of today from a place of idleness. Crises do not allow for wordy speeches, long discussions or waffling, and we cannot wait around for surefire answers. It's time for minimum viable products.
- Solutions do not simply appear out of nowhere. They are developed by people working in organizations and depend on their motivation and the contributions they are allowed to make. Their involvement is not happenstance. Only consciousness-based leadership can pave the way for good solutions.
- We ought to leverage the waiting time and slowdown caused by the current situation to update our old ways of doing things that prevent leadership emerging directly from people.
- We must also keep in mind that at critical moments "silence from above" is highly detrimental. Teams need to know what is going on and have clear-cut information about what they are expected to do. It is very demotivating for them to find things out through informal channels. They need straightforward instructions based on the urgency of the situation.
- Good communication from above is essential in warding off uncertainty and boosting people's assuredness and empowerment.

Link: *Leading Your Team Through a Crisis*



NUMBER 3:

CONSCIOUS OPTIMISM

to have a
useful impact



Conscious optimism is the tendency to see and judge the upside in everything, but without overlooking the downside either.

It means acknowledging that many things in life need improving, but focusing on where we can make a difference.

- Seeing the glass half full also means acknowledging that the other half is empty.
- Our attitude, whether positive or negative, determines our emotional response to life circumstances. Many studies show that optimists outperform pessimists in professional matters, health and other areas, especially in adverse environments.
- Today there are people who choose to sulk and criticize others; they won't get much out of it. However, others have set out to manufacture masks, develop sanitizers, offer new teleworking solutions and digitization services, etc. and have taken steps to improve their organization.
- We must avoid the catastrophists at all costs. They believe the sky is falling and they only serve to cause stress and depression and damage our health.

Link:

Optimism
and Its Impact
on Mental
and Physical
Well-Being



NUMBER 4:

Industrial flexibility versus systematic inertia



We must move towards models that are more flexible regarding production, placing greater emphasis on systematically seeking out and quickly seizing new opportunities, so that we can match new needs with new solutions.

Today's super-efficient, cost-driven supply chains rely on a stable supply and demand, but the pandemic has shown that this can change overnight.

- The slowdown and breakdown of international supply chains have put some companies in a tight spot, especially those in industry. This has led to an emerging concern about the need to rethink the model, and perhaps switch to more local chains (at the European level). It remains to be seen, however, whether the crisis has sparked a sufficient sense of urgency regarding the need for change.
- One solution is to turn to digital supply chains (DSC), whereby companies map out their entire supply network so that they can quickly switch from one option to another if a link in the chain breaks.
- Supply shortages have also kindled a growing interest in digital manufacturing and flexible manufacturing, where production chains can rapidly adapt to new, temporary needs (e.g. harnessing the production chain of windshield wipers to produce respirators). We do not know whether this interest will thrive long enough to spur a more serious transformation in current manufacturing models.
- The reality is that some companies have been able to fast-track changes, completing in five months' time what would have taken more than a year to accomplish under normal circumstances. **Day-to-day management has accelerated**, so we need to rethink it more quickly.
- What we have learned is that progress will need to be made towards greater flexibility, in general, and towards decision-making models based on "liquid scenarios". Likewise, we now know that to grapple with the swelling uncertainty we are likely to face in the future, we will need to focus on efficiency and the systematic search for opportunities.

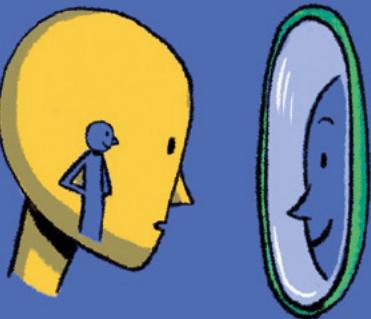
Links:**Digital Supply Chains****Industry 4.0 after Covid-19 | What is the Future for Industry 4.0 in the Post Covid-19 Paradigm**

NUMBER 5:

SELF-KNOWLEDGE to push ahead FORWARD

It is in the face of completely unforeseen events that companies, families, routines and our general notions of life break down. All of a sudden we are forced to face ourselves, that is, our EMOTIONS.

How we cope with the pain and sorrow caused by COVID-19 will show us how to forge ahead and come out stronger.



We must first look inside ourselves and make the necessary changes if we hope to weather the GLOBAL CHANGE brought about by this CRISIS. This means embarking on a true journey of INTROSPECTION, on which we discover WHO WE ARE, why we are where we are, how we can help others and where we plan to go from here.

- The possibilities for action are many and we have a duty to design them NOW. This crisis has shown us that mere “reactive” responses are too short a route, and that their immediacy will no longer be useful to us in this new era. It is essential for us to look BEYOND. Accordingly, that which is so clear to us in business should also be applied in our personal lives.
- For far too long we have failed to look after certain aspects of our lives that we now realize are essential to coping with crises. Just like we need the very air we breathe, we also need to tend to such crucial aspects as friends, family, a LIFE PROJECT that fulfills us as PEOPLE and lifelong learning opportunities.
- We need to remember to VALUE that which is valuable.
- If we are not aware of our own vulnerability, it will be difficult for us to come to terms with the fact that in just a matter of days our whole lives were upended and that nothing will ever be as it was.
- Now we know that feeling vulnerable makes us stronger because it shows us our LIMITS and, therefore, enables us to overcome them.
- We have lived affected by things, contexts, elements and situations that are completely dispensable, or even worth to be left over. It makes no sense to live worried about trips, second homes, hobbies, false “friends” or “visibility” to networks or the media.
- It is time to take stock to find out what we need, what we want, what we have to go looking for and what we must part with.
- “Never ALONE” should be our premise in life. Only when you KNOW YOURSELF can you truly know who or what to surround yourself with, as well as who or what to steer clear of.
- Only as YOUR AUTHENTIC SELF can you be of use to others. And only when you are of use to others will your life truly have meaning.
- Therefore, we need self-knowledge to grow. But don’t do it ALONE. There is strength in numbers.

Links:

Understanding the leader's
'identity mindtrap'Covid has been a time for
reflection and self-awareness

NUMBER 6:

WE NEED MORE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS



Public-private partnerships are long-term agreements between government agencies and private stakeholders, whether commercial companies or social entities.

Top-performing countries that ensure high levels of welfare for their citizens have strong public and private sectors and are committed to forging partnerships between the two.

- Thanks to public-private partnerships, the public administration is able to benefit from higher-quality or lower-cost services. This occurs when the private sector has resources (capital, know-how, human resources, etc.) that the public sector does not.
- We find good examples of partnerships in many fields, including education (charter schools), culture (museums, civic center management, etc.) and health (hospitals).
- Despite the benefits, there is a groundswell of opinion that everything to do with the private sector is bad.
- Many do not understand that in order to strengthen the welfare state and increase public budgets, we need the private sector to generate wealth and pay taxes. These people, like those who see the worst in everything public, are afflicted with the same degree of short-sightedness.

Links:

OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships

How will coronavirus affect public-private partnerships?



NUMBER 7:

The ISOLATION economy stimulates e-commerce

We need to get more companies (especially SMEs) operating on national and international e-commerce platforms.



Internationally, the e-commerce boom has fast-forwarded consumers' flight from traditional stores to online alternatives by about five years. Traditional business is expected to plummet by 60% in the West in 2020, while e-commerce is set to grow 20%.

- E-commerce is among the activities to have benefitted the most from the pandemic. Companies already offering their products or services online have watched their sales skyrocket, as they were often the only option available to consumers in lockdown (for instance, a hardware store). Meanwhile, SMEs that had never even considered e-commerce have now moved into the online marketplace. A good example are restaurants now selling takeout.
 - China-based platform AliExpress has revealed that more than 2,000 Spanish companies joined between April and June, 2020. Meanwhile, a total of 8,000 companies based in Spain are selling their products on Amazon, mainly across Europe. Over half the items sold by Spanish companies in this online marketplace can be traced back to SMEs. According to Amazon, 350 of these Spanish companies sold for more than a million dollars in 2019.
 - Some companies have had trouble transforming their stores into digital warehouses, in an attempt to swap in-person sales for online ones while taking advantage of existing stock. This experience has the potential to fast-track the transformation of retail models toward a seamless blend of on-site and online sales. In other words, replacing batch processing with continuous replenishment.
 - **Logistics** has been key, especially the ability of some operators (such as Amazon) to increase their employees quickly,
- although usually through temporary contracts (gig workers). Logistics has worked most effectively when global chains were avoided and local products were sourced instead.
- E-commerce companies are becoming **the new utilities**, providing a service that is common and essential for many citizens.
 - At the global level, the major challenge for these companies is to provide same-day service or, better yet, within-the-hour service (using advanced demand forecasting systems, for example).
 - A new retail model has emerged. People no longer go out and buy things because everything they need comes to them. This has been called the "isolation economy". It thrives on the fact that people will travel less (tourism will be much more local, bound to a radius of 100 to 200 km from home) and will work much more often from home, which now doubles as an office. The pandemic has sped this along and, as a result, e-commerce cannot help but grow.

Links:

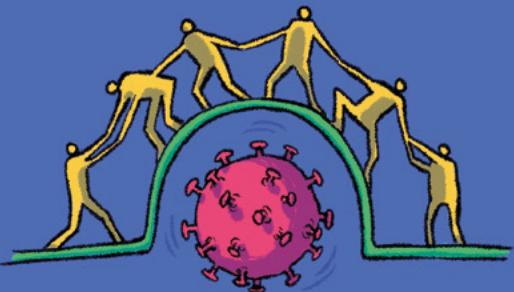
La explosión
del comercio
electrónico



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

NUMBER 8:

Without the MINDSET imposed by COVID-19 our companies are doomed to die



Our coworkers, regardless of their positions, will no longer be our rivals or bosses, but rather our EQUALS, people with whom we will share a stretch of the road ahead as well as some dreams, projects and goals.

Outdated are the leaders who still see others as obstacles to overcome or pieces to be arranged. Outdated are the leaders who refuse to get to know themselves so that they can get to know their staff as well. Outdated are the leaders who fail to ask for help when the going gets tough.

We are now in the era of INTERDEPENDENCE and it is here to stay.

- New times require us to **cultivate relationships** by listening, acknowledging and reaching agreements that allow us to move forward TOGETHER. Now is the time to seek alliances and combine ambitions, to define individual and collective responsibilities, and to share commitments and paths.
- Interdependence implies **communication**, which means working under one identity, accomplishing both day-to-day tasks and the company's long-term projects together.
- The time for feeble plans and good intentions is over. We need to design a shared approach, a way of doing things, a DNA that pushes us to replace routine fulfilment with true commitment.
- This crisis has taught us that when people are allowed to organize their lives so that they can **continue working around their individual responsibilities** (young children, elderly dependents, etc.), their well-being goes up and so does their company's productivity.
- We ought to create **environments of trust** where information, cooperation, creativity and emotions flow.
- With **fear management** we have also learned to set in motion new dynamics that have enabled us to face new demands.
- **We managers do not have all the solutions, nor do we need to.** By listening to our people and putting their ideas into practice, we can quickly adapt to any sudden changes brought on by the pandemic. We cannot do this alone.

Links:

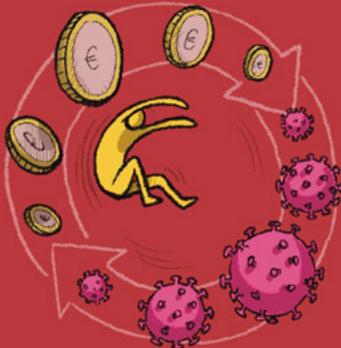
Declaration
of interde-
pendence: B
Lab Global's
Andrew
Kassoy

A Guide to Building a
More Resilient Business

Leading
into the
Post-Covid
Recovery

NUMBER 9 :

The economy is cyclical: crises begin and end



An economic crisis is a significant drop in activity that causes business closures and unemployment, thereby undermining the ultimate goal of the economy: the welfare of the population.

The most common cause of crises is the bursting of a speculative bubble. In other cases it is a specific event such as an earthquake, war or virus.

Economic crises occur every five to ten years, although the length of this cycle can vary greatly.

- Almost a hundred crises have been recorded over the last four centuries.
- In the midst of a crisis, uncertainty makes people fear, anguish over and mistrust everything.
- With each crisis come new lessons. For example, the Great Crash of 1929 made governments realize that rescuing the economy could prevent greater problems.
- The 2008 crisis taught us that governments must act very quickly to avoid damage that would be very difficult to recover from afterwards.
- When an economic crisis breaks out, one must act quickly and unabatedly to rescue the economy. To avoid more serious issues, government bailouts must immediately go to the most vulnerable companies and people. Such financial support (loans and guarantees) must be delivered swiftly and without too much red tape in the way.

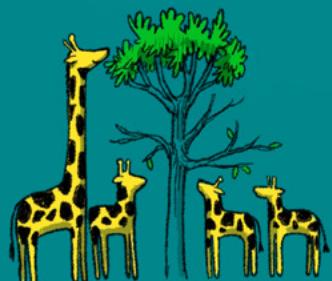
Link:

Understanding the Economic Shock of Coronavirus



NUMBER 10:

Active adaption in response to a transformed demand



Today, while many companies are barely staying above water, others have pivoted and are managing to grow.

We will need to systematically collect data on these pivoting businesses in order to derive patterns that are useful for future crises.

- Some companies have been lucky enough to sell even one product that meets current needs. For example, moped sales have virtually doubled in Spain because there is a fear of contagion on public transport. Home improvements have also become more popular, with the consequent impact on companies supplying construction materials, furniture or home decor. Home gym equipment, such as stationary bicycles, has also seen a notable rise in sales.
- Sex toys are another example, with the surge in demand perhaps linked to the number of hours people now spend at home. Local airports could be included here, too. Although there may have been little use for them before, they have now become makeshift parking lots for grounded aircraft.
- Therefore, having a catalog of solutions for people's new needs in lockdown in advance served to multiply some companies' turnover, both large enterprises (e.g., big sports equipment stores) and new ventures (e.g. startups providing innovative solutions for home exercise). We could say that they were in the right place at the right time.
- In these cases, the challenge often was rethinking how to get products to consumers; for example, moving from a physical store to an online one, with all the logistical demands that this entails. We should highlight companies that already had remote training solutions in place, as they were able to swiftly meet both companies' and schools' needs in their overnight move online. Restaurants that now prepare takeout are a good example of this type of adaptation as well.
- Other companies have seen their existing products or services enjoy a new type of demand. Examples of this include cleaning and sanitizing products, as well as sterilization systems, all to keep people safe and healthy. Laptop sales went up because people suddenly needed to be able to work from

home. A company manufacturing car washes could develop a simplified system for disinfecting ambulances. Hotels, for their part, have produced a new offer focused on co-working (now) and co-living (likely in the near future).

Other businesses have quickly adapted their catalog to meet not so fleeting demands and keep up with the new rules of the game. For example, ventilation and air conditioning companies may see a business opportunity in the more demanding need to renew filters or in companies' swelling interest in "guaranteed" air quality management.

Finally, we have seen spikes in sales that are hard to explain in terms of demand and seemingly have more to do with people's mental state in lockdown. Interestingly, vinyls have surpassed CDs in sales for the first time since their downfall. This could be linked to people's bubbling nostalgia during months of internalized feelings. Likewise, online jewelry sales have risen among a middle class in need of a little self-indulgence once in a while.

Although the effects of COVID-19 on business are widely negative, some companies have been able to pivot quickly, grow and learn.

Links:

Examples Of
Pivoting Business
During the
Pandemic



19 businesses
pivoting in
response to
COVID-19

NUMBER 11:

The permanence of CHANGE



There is no going back to how things were before and we cannot refuse to acknowledge our new normal, so we have to live with this CHANGE. Nothing will ever be the way it was. We have few references and the future is unpredictable.

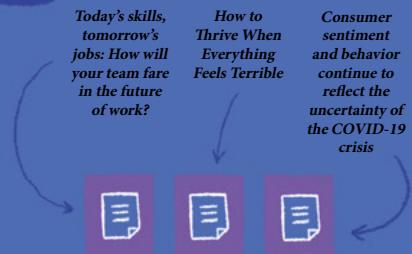
The time has come to let ourselves be guided by our principles and move forward without looking back. It is time to act to let the change settle in forever. Anyone who fails to move will simply be left out of the game.

- Leaders who do not see themselves as willing or fit to helm the ship should step aside and let someone else take charge.
- Leading change is not a matter of age but of attitude. And attitudes, like habits, depend on our will power.
- If someone does not know how to perform as required, they should ask for HELP. Know-it-all leaders are HISTORY.
- The new skills arising from these issues will shape the work of the future, and only those who promote them will make it.
- We have to pay attention to market demands and what society and the people are asking for. Only then can we become better guides, managers and drivers of change. Without this foresight, we are doomed to stay anchored in the past.
- We will have to overcome obstacles. After the second wave it will be up to us to face the ensuing economic mess and to restructure our country on an industrial, regional and national level.

● The age of uncertainty management is upon us, but we have to move forward, even if our safety net is gone.

● Sulking will do us no good, nor should we waste time complaining about what politicians are or are not doing. The responsibility of managing this crisis with determination and serenity falls to us leaders.

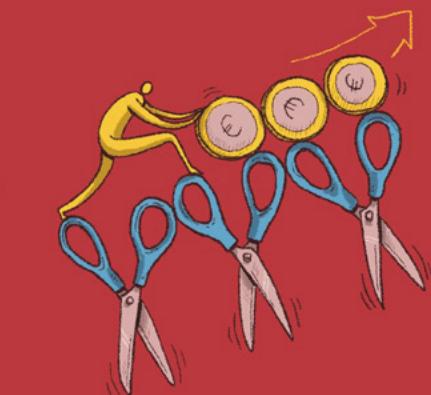
Links:



NUMBER 12:

PRIORITIZING GROWTH over CUTBACKS

We need ambidextrous companies that protect their current business while also supporting new ventures with products that either meet emerging needs or outperform our available options.



When the going gets tough, if instead of making cuts we put our faith in our company's staff, customers and other stakeholders, we can achieve unwavering, long-lasting commitment.

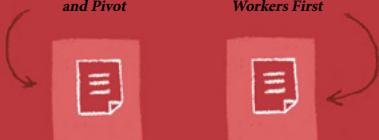
- COVID-19 and industry 4.0 are accelerating disruptive changes, leading to a wealth of new opportunities.
- If our ability to act swiftly and creatively is not on par with other actors in our sector, we will have no future.
- A crisis is an ideal time to make acquisitions using the liquid assets we will not need in the coming years. Take advantage of the nosedive in prices to buy properties and shares of solid companies in sectors with a bright future.
- Good company acquisitions can be made to boost growth. Successful companies are defined by their purchasing operations in years of crisis.
- However, we cannot forget that current business must be protected. We need to improve efficiency through new ways of operating that bolster sustainability (e.g., working from home) and lower costs.

- We can also reduce costs that we have been unsure about for years but have continued to assume stay out of trouble. For example, Anheuser-Busch used to spend a lot of money as an exclusive sponsor of the Winter Olympics, but it was an expense that had no impact on its customers, although it motivated distributors. When the 2008 crisis broke out, they eliminated this cost.
- As Einstein said in 1929, "crises bring progress because creativity is born from anguish". Indeed, many companies pop up in times of crisis, some of which go on to enjoy great success.

Links:

The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot

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



NUMBER 13:

CATALYTIC QUESTIONS to accelerate OUR Transformation

We must use what we have learned from COVID-19 – the lessons we have summed up in these pills – to ask ourselves active questions that will lead to transformation in our companies. The pressing task now is to pose the right questions, ones that dig deep and drive change, rather than focusing on finding answers to obvious questions.



The kind of questions we have to ask are what we might call catalytic questions, that is, questions that focus on what really matters and, when properly explored or answered, lead us to a “new version” of ourselves.

Here are some of the catalytic questions that your company should be asking:

- What should our new “sensors” be, that is, the mechanisms (tools or methods) that we use to quickly identify market needs and respond effectively and without delay?
- How have our main **competitors** performed during the pandemic and what can we learn from them?
- Which of our **assets** should we strengthen and which have proven to add nothing to our value proposition?
- How do we harness science and technology to make our proposals the best solution for our customers and thus increase their value? How can we determine who our best partners are to make this happen?
- What should our innovation strategy look like? Where can we find partners who will help us roll out an innovation strategy that boosts the value of our proposals on the market?
- How far along are we in terms of digitization? How can we speed this process up? How far should we take it? How “digital” do we want to be in twelve months’ time?
- How can we launch an effective “**global markets**” strategy? Who can help us define it? What percentage of our sales should come from abroad in the next twelve months?
- How are we injecting **disruptive technologies** into our value chain (processes) and into their results (products)? How do we incorporate artificial intelligence in our company?
- How do we structurally incorporate **sustainability** in our company (processes and products)?

Links:

Digital transformation strategy:
10 questions to ask about yours now

CIOs: Ask 3 Questions Before Updating Strategy Post-Pandemic



NUMBER 14:

Without the feminine perspective the future will be imperfect



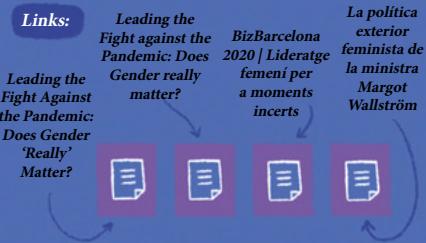
Female leadership has proven to be very effective in managing the pandemic. We need only look at the outcomes in countries managed and led by women. It may not be time to draw comparisons quite yet, but it could be useful to find out what mechanisms will ensure that this situation shifts from media hype to our new normal.

By analyzing the features of female leadership that have made a positive difference in managing the pandemic crisis, our takeaways should be able to help organizations understand that gender balance will aid us all during recovery and in the future to build a better world.

- No longer seeing leadership as something preferably masculine is necessary if we hope to advance towards an essential redistribution of political power. The success of women prime ministers is evidence of that" (Maria Solanas, Elcano Royal Institute).
- One key element of crisis management, especially in times of initial confusion, is clarity in explaining the situation to employees. The interviews we have conducted with female managers have lead us to conclude that clarity is a distinguishing trait of their leadership style.
- Displaying empathy towards those involved in the organisation – the stakeholders – while basing decisions not only on internal needs but on those of the entire organization is another hallmark of female leadership we should learn from.
- Generous, compassionate management and foresight that not only focuses on short-term performance but also on the company's continuity and on ways to alleviate clients', suppliers' and collaborators' distress lay the groundwork for guaranteed success.

• An orientation towards change and an optimistic outlook are two other factors that come up repeatedly in our conversations with women managers. Endless talking about what to do without actually doing anything is pointless. Women are used to taking action because they have had no other choice but to face challenges and offer solutions in every facet of their lives.

• In times like the ones we have been through, we do not need braggarts but rather people who are willing to do the work. Women are used to leading from the shadows and therefore know how to distinguish what is important from what is pure ego.



NUMBER 15:

Increase revenue, boost economic value



The downturn in economic activity means less consumption and less investment, which can depress our company's sales and results.

We have to pay attention to the movements of the sector, technology and customers to discover new sources of revenue.

- One way of increasing revenue is by offering products or services that satisfy needs related to the health crisis (medicines, masks, gels, tests, respirators, protection systems...).
- We can capitalize on new needs (working from home, online services...) or new consumer purchasing habits (online shopping, for instance).
- In the coming years, the demand for products and services related to emerging trends (such as sustainability and social responsibility) will increase exponentially.
- Another interesting approach involves tapping into the possibilities presented by social media to improve communication and to advertise and sell our products.
- If we already have good online services, we can enhance our promotion of them in order to increase revenue.

● We should review our pricing, discount policy and payment system so that we can adapt to our customers' circumstances. In times of crisis, more of them are sensitive to prices.

● We can increase our sales by giving additional guarantees to customers, such as rights of return if the product or service cannot be consumed due to COVID-19 outbreaks. This can give them more confidence in buying our products.

Links:

Revenue growth management in the COVID-19 crisis

How COVID-19 Will Change the Way We Shop



During the second half of 2020, the team coordinated by Oriol Amat (UPF-BSM), Esther Casademont (Hunivers) and Alfons Cornellà (Institute of Next) interviewed dozens of businesspeople and executives about the lessons they had learned from the COVID-19 pandemic crisis.

Fifteen one-page “pills” have been drawn up to summarize the insights we gathered through these interviews. The pills are available in three languages (English, Spanish and Catalan) [here](#).

We would like to use this last message in the series to thank the interviewees for their participation and to share our appreciation for all the professionals who have welcomed the series and read our weekly pills.

We hope you find these lessons useful and allow them to help you come up with new ideas and actions. Whatever path you take, remember that a little humility goes a long way.

Thank you all!

The COVID-19 pandemic is having an extremely negative impact on most people and organizations.

Research teams are racing to develop vaccines (as well as effective medical treatments), but we cannot see the light at the end of the tunnel yet.

We have suddenly realized that we are much more vulnerable than we thought. We must acknowledge our limitations and approach life with humility in order to better prepare for the future challenges we are bound to face.

- When we analyze the distinguishing features of successful organizations, we are often taken by surprise: the people who lead them are not arrogant. On the contrary, they display a remarkable level of humility.
- Fleeting is the happiness of those you see walking with arrogance.*
Seneca (4 BC - Rome, AD 65)
- Humility encourages effort, and success always takes hard work.
- These successful leaders, who display humility and a massive capacity for work, downplay the importance of material goods and avoid ostentation.
- Humility goes hand in hand with empathy (putting yourself in someone else's shoes) and favors a better relationship with everyone.
- The shock caused by COVID-19 is a great opportunity to improve as individuals and as organizations. Humility fosters exploration and innovation.
- In the face of a crisis, we may fall into the temptation of selfishness and populism, and we run the risk of isolating ourselves. However, now is the precisely the right time for cooperation and solidarity.

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



NÚMERO 1:

La CIENCIA es el mejor PLAN de CONTINGÉNCIA



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 emergir 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.

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 desmotivador 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.

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.

- 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 mapificada 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.



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

- 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 si 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

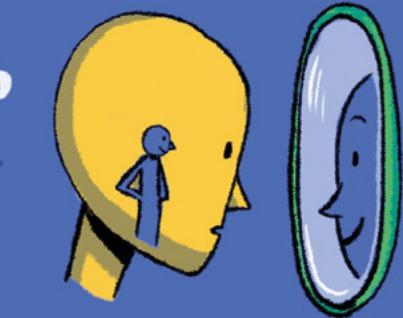


NÚMERO 5:

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 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 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 (hospitalares) 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.

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 del **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:

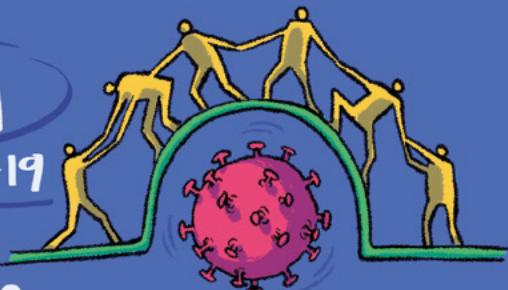
La explosión
del comercio
electrónico



*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 lo podríamos hacer.

Links:

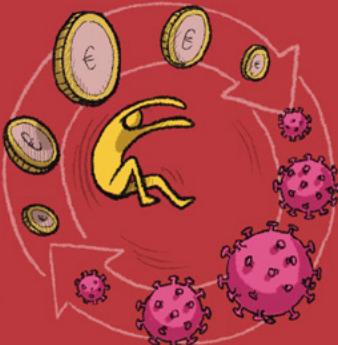
Declaration
of interde-
pendence: B
Lab Global's
Andrew
Kassoy

A Guide to Building a
More Resilient Business

Leading
into the
Post-Covid
Recovery

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](#)

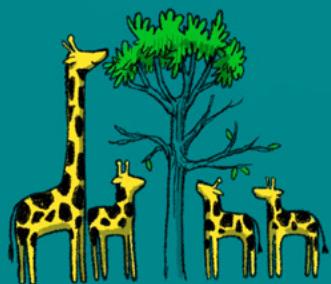
[El impacto del COVID-19 en la economía española](#)



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 **demandas diferentes** (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.

- 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.
- Líderar 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.

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.

- 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:

Today's skills,
tomorrow's
jobs: How will
your team fare
in the future
of work?

How to
Thrive When
Everything
Feels Terrible

Consumer
sentiment
and behavior
continue to
reflect the
uncertainty of
the COVID-19
crisis



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.

- 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.

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.

- 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.

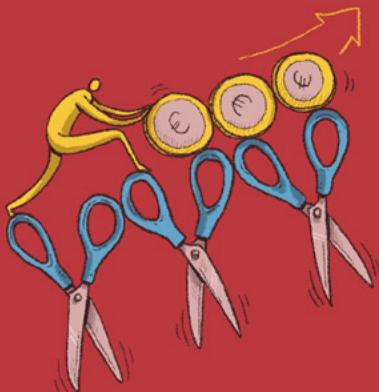
- Como decía Einstein en 1929, “las crisis traen progresos porque la creatividad nace de la angustia”. Durante los años de crisis se crean muchas empresas que, en algunos casos, terminan siendo muy exitosas.

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?

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.

- “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.

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.



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:

Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?

Leading the Fight against the Pandemic: Does Gender really matter?

BizBarcelona 2020 | Lideratge femení per a moments incerts

BizBarcelona 2020 | Lideratge femení per a moments incerts



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 rebrotos 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 Aman (UPF-BSM), Esther Casademont (Univers) y Alfons Cornellà (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!

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.

NÚMERO 16:

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



● 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



NÚMERO 1:

La Ciència és el millor pla de CONTINGÈNCIA



Cal repensar dràsticament el sistema de ciència i tecnologia del país, millorant-ne les inversions i els programes de manera que sigui una de les prioritats del sistema econòmic que ha d'emergir de l'actual situació.

En especial, cal millorar i augmentar la relació sistemàtica entre les empreses i els centres de recerca científica i tecnològica.

- La complexitat creixent a la qual ens enfrontarem en els pròxims anys no es podrà resoldre través de mers plans de contingència; serà impossible tenir en compte tot el que pot arribar a passar en un món global amb una quantitat creixent de connexions i interrelacions.
- Això donarà més rellevància al fet de disposar de capacitats científiques i tecnològiques que permetin donar respostes (ràpides) basades en l'anàlisi seria de les dades, més enllà del domini, lamentablement molt habitual, de la pura opinàtica.
- La cursa pel desenvolupament de la vacuna, per exemple, confirma que qui tingui les capacitats científiques i tecnològiques adients pot donar una millor resposta als seus ciutadans i pot assolir oportunitats econòmiques de primer nivell a escala global.

Links:

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



NÚMERO 2:

Sense PERSONES no hi ha Respostes



Hem de deixar la reflexió per a quan sigui possible. Hi ha moments, com ara, en els quals ha de predominar l'acció.

Les organitzacions hem d'obrir els lideratges a les persones més capacitades per donar respostes ràpides i eficaces per damunt d'altres consideracions.

- La imprevisibilitat a la qual estem abocats no es pot afrontar des de la calma. El temps de crisi no permet grans formulacions, discussions ni pàrdues de temps. No ens podem esperar que les preguntes siguin absolutament segures; és el moment del producte mínim viable.
- Les solucions no venen soles, sinó que són producte de les persones que treballen a l'organització, depenen de la seva motivació i del que s'els permet aportar. La seva participació no s'improvisa, i tenir un model de lideratge basat en la consciència és l'únic que ens permetrà trobar respostes.
- Els temps d'espera o de baixa activitat que l'actual situació provoca els hem d'aprofitar per canviar les maneres de fer velles que impe deixin que el lideratge vingui de les persones.
- També hem de tenir present que en els moments crítics el "silenci des de dalt" és molt nefatiu. Els equips necessiten saber què passa i tenir informació concreta del que s'espera que facin. És molt desmotivador que se n'assabentin per canals informals. Necessiten consignes clares i orientades a la urgència que la situació exigeix.
- És imprescindible una bona comunicació des de dalt per anul·lar les incerteses i guanyar en seguretat i apoderament.

Link: *Leading Your Team Through a Crisis*



NÚMERO 3:

OPTIMISME CONSCIENT

per a tenir un impacte útil



L'optimisme conscient és la tendència a veure i jutjar les coses pel seu cantó més favorable, però sense amagar-ne la part negativa.

Es tracta de reconèixer que moltes coses han de millorar, però concentrar-se en allò en què podem influir.

- Si pensem que l'ampolla està mig plena, reconeixem que també hi ha una part que està buida.
- L'actitud, sigui positiva o negativa, determina la resposta emocional a les circumstàncies de la vida. Molts estudis demostren que, especialment en entorns difícils, als optimistes els va millor, tant en temes professionals com de salut i d'altres àmbits.
- En els moments actuals hi ha qui es queda en la crítica dels altres i les lamentacions; no hi guanyaran gaire. En canvi, hi ha qui s'ha posat a fabricar mascaretes, gel, solucions per al teletreball, serveis per a la digitalització, etc., i a prendre mesures per millorar l'organització.
- Cal fugir dels catastrofistes, que creuen que el món s'enfonsa. Provoquen estrès, depressions i perjudiquen la salut.

Links:

Optimism and Its Impact on Mental and Physical Well-Being

L'ampolla mig buida de Gay de Liébana vs. la mig plena d'Oriol Amat



NÚMERO 4:

Flexibilitat industrial front a inèrcies sistemàtiques



Cal avançar cap a models més flexibles en la producció, posant més èmfasi en la recerca sistemàtica d'oportunitats emergents i donant-hi resposta ràpidament, de manera que puguem satisfer les noves necessitats amb noves respostes.

Les cadenes de subministrament actual supereficients, centrades principalment en el cost, estan basades en una demanda i un subministrament estables, condicions que la pandèmia ha demostrat que no estan asegurades.

- Els problemes experimentats per algunes empreses, especialment la indústria, amb l'alentiment o el trencament de les cadenes de subministrament internacionals ha generat una nova inquietud sobre la necessitat de repensar-les i, potser, anar cap a **cadenes més locals** (a escala d'Europa). Cal, però, veure si la crisi ha generat suficient sentit d'urgència respecte a la necessitat del canvi.
- Una solució és el que s'anomena **cadenes digitals de subministrament** (*digital supply chains*), en què una empresa té mapificada tota la seva xarxa de subministraments, de forma que pot passar d'una alternativa a una altra ben ràpidament en el moment en què es produeixi una ruptura.
- Les dificultats en el subministrament també generen un interès creixent per la **fabricació digital** (*digital manufacturing*) i per la **fabricació flexible** o l'adaptació ràpida de cadenes de producció a noves necessitats puntuals (per exemple, canviar la cadena de producció de netejaparabrisas per fabricar respiradors). No sabem, però, si aquest interès prosperarà prou per iniciar una transformació més seria dels models de fabricació.

Links:

Digital Supply Chains

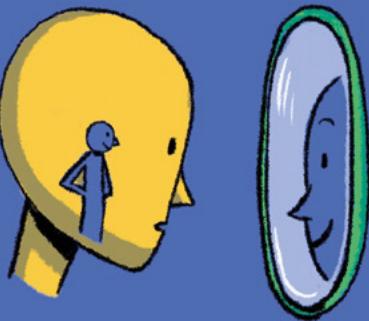
Industry 4.0 after Covid-19
| What is the Future for
Industry 4.0 in the Post
Covid-19 Paradigm

NÚMERO 5:

Sense AUTOCONEXIEMENT se'ns farà molt més dificil tirar endavant

És quan arriben els moments del tot imprevisibles que se'ns trenquen les empreses, les famílies, les rutines i els esquemes en general. D'un dia per l'altre, ens veiem obligats a enfrontar-nos a nosaltres mateixos, és a dir, a les nostres EMOCIONS.

La manera en què afrontem el dol i el dolor provocats per la crisi de la COVID-19 ens marcarà el camí per tirar endavant i sortir-ne reforçats.



L'única forma de conviure amb el CANVI GLOBAL instaurat per aquesta CRISI és canviant-nos a nosaltres mateixos des de dins. Això implica necessàriament fer un treball d'autèntica INTERIORITZACIÓ que ens ajudi a descobrir de debò QUI SOM, per què som on som, com podem ajudar els altres i com podem traçar a partir d'aquí el nostre pla.

- Les possibilitats d'acció són moltes i tenim el deure de dissenyar-les JA. Aquesta crisi ens ha demostrat que les respostes únicament "reactives" tenen un recorregut massa curt, però aquesta immediatesa ja no ens serà d'utilitat a aquesta nova etapa. És imprescindible mirar MÉS ENLLÀ, però això que tenim tan clar en l'àmbit empresarial ho hem de portar també al terreny personal.
- Durant massa temps hem infravalorat aspectes de la nostra vida que ara veiem que són fonamentals per fer front a les crisis. Igual que necessitem l'oxigen que respirem, també necessitem cuidar aspectes tan elementals com els amics, la família, un PROJECTE VITAL que ens faci sentir realitzats com a PERSONES i l'aprenentatge permanent.
- Hem de tornar el VALOR a allò que realment el té.
- Si no prenem consciència de la nostra vulnerabilitat, difícilment podrem pair el fet que en pocs dies tot s'ha aturat i ja mai més res serà com abans.
- Ara sabem que sentir-nos vulnerables ens fa més forts perquè ens situa dins els nostres LÍMITS i, per tant, ens permet també trencar-los.
- Hem viscut emmirallats per coses, contextos, elements i situacions que són del tot prescindibles, o fins i tot, sobrers. No té cap sentit viure pendents de viatges, segones residències, aficions, falsos amics o visibilitat a les xarxes o mitjans de comunicació.
- És el moment de fer inventari per saber què necessitem, què volem, què hem d'anar a buscar i de què ens hem de desprendre.
- «Mai més SOLS» hauria de ser la nostra premissa de vida. Només quan ET CONEGUIS sabràs de què o de qui t'has d'envoltar, però també descobriràs de què o de qui has de fugir.
- Només quan siguis VERITABLEMENT TU podràs ser d'utilitat als altres. I només quan siguis d'utilitat als altres la teva vida haurà assolit realment sentit.
- Per tant, necessitem autoconeixement per al creixement. Però no ho facis SOL. En comunitat s'hi arriba més reforçat.

Links:

Understanding the leader's
'identity mindtrap'Covid has been a time for
reflection and self-awareness

NÚMERO 6:

Necessitem més col·laboració PÚBLICOPRIVADA



La col·laboració publicoprivada consisteix en acords a llarg termini entre l'administració pública i els agents privats, ja siguin empreses mercantils o entitats socials.

Els països que funcionen millor i generen més benestar tenen sectors públics i privats molt potents i aposten molt per la col·laboració publicoprivada.

- La col·laboració publicoprivada permet pres·tar serveis amb més qualitat o menys costos per a l'administració. Són situacions en què el sector privat disposa de mitjans (capital, coneixement, recursos humans...) que no té el sector públic.
- Trobem bons exemples de col·laboració en el camp de l'educació (escoles concertades), de la cultura (museus, gestió de centres cívics, etc.), de la sanitat (hospitals) i en molts altres àmbits.
- Tot i els avantatges, hi ha un corrent d'opinió que considera negatiu tot el que té a veure amb el sector privat.
- Molts no entenen que per enfortir l'estat del benestar i poder ampliar els pressupostos públics hem d'aconseguir un sector privat que generi riquesa i pagui impostos. És una mioia similar a la que tenen els que consideren negatiu tot el que és públic.
- El pes que té la col·laboració publicoprivada en el PIB en el conjunt dels països de l'OCDE és del 14%. En els països que generen més riquesa i disposen d'un bon nivell d'estat del benestar el percentatge està molt per sobre de la mitjana. És el cas dels Països Baixos (21%), per exemple. A Espanya, aquest percentatge és del 10%.
- El sector públic ha de controlar bé que l'agent privat actui de manera excel·lent i complint la legalitat.

Links:

OECD Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships

How will coronavirus affect public-private partnerships?



NÚMERO 7:

L'economia de l'aïllament estimula el comerç electrònic



Cal incrementar significativament la presència de les empreses catalanes (en especial, pimes) en les plataformes de comerç electrònic nacionals i internacionals.

A escala internacional, el boom del comerç electrònic ha accelerat uns cinc anys la “fugida” de la demanda de les botigues tradicionals cap a alternatives digitals. Mentre que es calcula que el negoci a les tradicionals caurà un 60% a Occident el 2020, el comerç electrònic s'espera que creixi un 20%.

- Un dels camps que han estat afectats més positivament per la pandèmia ha estat el del **comerç electrònic**. Per una banda, les empreses que ja hi donaven servei han augmentat les seves vendes, ja que, en alguns moments, eren l'única oferta accessible (per exemple, una ferreteria). Per l'altra, pimes que no ho havien ni considerat fins aleshores s'hi han incorporat (com ara restaurants que han passat a vendre menjar per endur).
- La plataforma xinesa AliExpress afirma que més de **2000 empreses espanyoles** s'hi van incorporar entre abril i juny del 2020. Així mateix, més de la meitat del total d'articles que empreses espanyoles venen a través d'Amazon correspon a pimes. Es tracta d'unes 8000 empreses, el 75% de les quals venen principalment a Europa. Segons Amazon, 350 d'aquestes empreses espanyoles van vendre per més d'un milió de dòlars el 2019.
- Algunes empreses han experimentat dificultats per **transformar les seves botigues físiques** en magatzems digitals. La idea consisteix a substituir les vendes físiques per virtuals aprofitant l'estoc ja existent. Aquest aprenentatge pot accelerar la transformació dels models de comerç cap a sistemes sense solució de continuïtat entre la part física i la digital; és a dir, substituint el *batch processing* pel *continuous replenishment*.
- La **logística** ha estat clau, en especial la capacitat d'alguns operadors (com Amazon) d'incrementar els seus efectius ràpidament, tot i que normalment a través de contractes
- temporals (*gig workers*). Quan la logística no ha involucrat cadenes globals, ha funcionat amb eficàcia; per exemple, quan els productes eren locals.
- Les empreses d'**e-commerce** s'han convertit en **les noves utilities**. Donen un servei que resulta imprescindible per a molts ciutadans i que contracten sovint.
- A escala global, el gran repte d'aquestes empreses consisteix a aconseguir donar un servei el mateix dia o, millor encara, a la mateixa hora (utilitzant sistemes avançat de predicció de la demanda, per exemple).
- Emergeix un nou model de comerç, en què la gent no va a comprar les coses, sinó que les coses que necessiten els hi arriben. El que alguns han anomenat *isolation economy* (**economia de l'aïllament**) es basa en el fet accelerat per la pandèmia que moltes persones viatjaran menys (el turisme serà molt més local, en un radi de 100-200 km de la residència habitual) i treballaran molt més des de casa, que es convergeix en l'oficina. En aquest esquema, el comerç electrònic sembla que només pot créixer.

Links:

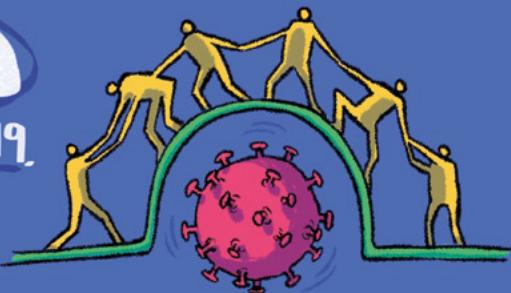
La explosión
del comercio
electrónico



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

NÚMERO 8:

Sense la NOVA MIRADA imposta da per la COVID-19, les nostres empreses estan tocades de mort



Els nostres companys de feina, amb independència dels seus càrrecs, ni seran rivals ni seran caps, sinó que esdevindran IGUALS, amb els qui compartirem un tram del camí i alguns somnis, projectes i objectius.

Els líders que encara veuen els altres com a obstacles que cal superar o peces que cal col·locar han passat a la història. Els líders que no es volen conèixer a si mateixos per conèixer adequadament el seu equip han passat a la història. Els líders que no saben demanar ajuda han passat a la història.

Hem entrat de ple a l'era de la INTERDEPENDÈNCIA. I ha vingut per quedar-s'hi.

- Els nous temps exigeixen **conrear** les relacions escoltant, reconeixent i arribant a acords que permetin avançar PLEGATS. És el moment de **buscar aliances**, compartir propòsits i definir responsabilitats, individuals i col·lectives, per compartir compromisos i camins.
- La interdependència implica **comunicació**, que vol dir posar en comú i compartir la identitat, el dia a dia i el projecte de l'empresa.
- El temps de les receptes i les bones intencions ha caducat. Cal dissenyar un estil comú, una manera de fer, un ADN que ens faci **abandonar l'acompliment per passar al compromís**.
- Aquesta crisi ens ha ensenyat que quan es permet que les persones s'organitzin per poder **continuar treballant d'acord amb les seves circumstàncies individuals** (fills petits, gent gran a càrrec...), augmenten el seu benestar i les empreses la seva productivitat.

Links:

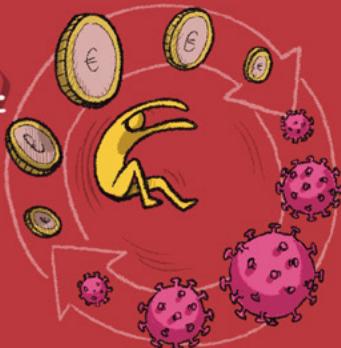
*Declaration
of interde-
pendence: B
Lab Global's
Andrew
Kassoy*

*A Guide to Building a
More Resilient Business*

*Leading
into the
Post-Covid
Recovery*

NÚMERO 9:

L'economia és cíclica: les crisis comencen i acaben



Una crisi econòmica és una caiguda important de l'activitat que provoca tancaments d'empreses i atur, i això enfossa l'objectiu final de l'economia: el benestar de la població.

La causa més freqüent de les crisis és l'esclat d'una bombolla especulativa. En altres casos és un fet puntual, com ara un terratrèmol, una guerra o un virus.

Les crisis econòmiques es repeteixen cada cinc o deu anys, tot i que aquests cicles poden tenir una durada molt variable.

- En els darrers quatre segles, hi ha comptabilitzades gairebé un centenar de crisis.
- Enmig d'una crisi, la incertesa fa que les persones tinguin por, angoixa i desconfiança de tot.
- De cada crisi s'apren. El crac del 1929 va mostrar que els governs han de rescatar l'economia per evitar mals majors.
- La crisi del 2008 ens va ensenyar que l'actuació dels governs ha de ser molt ràpida per evitar danys molt difícils de recuperar.
- Quan esclata una crisi econòmica, cal actuar de manera ràpida i contundent rescatant l'economia. Per evitar mals majors cal que els governs subvencionin de manera immediata les empreses i persones més vulnerables. També cal que les ajudes de liquiditat (préstecs i avalls) arribin ràpidament i sense massa burocràcia.

- José Luis Sampedro (1917-2013), economista i humanista, va dir això sobre la crisi del 2008: "Després d'aquesta crisi, el que tornarà a passar més d'hora que tard serà una altra crisi".
- Quan estem enmig d'una crisi, el pessimisme predominant fa que molts pensin que és la fi del món, però la història ens diu que les crisis s'acaben i sovint més enmig d'una crisi passa més aviat del que creiem.

Links:

Understanding the Economic Shock of Coronavirus

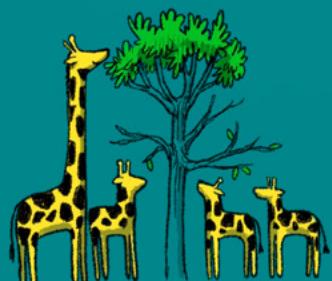
El impacto del COVID-19 en la economía española

Impacte de la crisi sanitària de la Covid-19 sobre l'economia catalana. Escenaris de previsió 2020-2021



NÚMERO 10:

Adaptació activa com a resposta a una demanda transformada



En un context en què moltes empreses lluiten per la supervivència, hi ha també empreses que s'hi han adaptat i estan aconseguint créixer.

Serà necessari recollir sistemàticament dades sobre aquests casos d'adaptació, per poder derivar-ne patrons que siguin útils per a pròximes crisis.

- Algunes empreses potser han tingut la sort de tenir encara que sigui un sol **producte que respon a les necessitats del moment**. Per exemple, s'han pràcticament doblat les vendes de ciclomotors (perquè hi ha por al contagi als transports públics), han augmentat les obres per a la **millora de les llars** (amb l'impacte consegüent a les empreses que suministren els materials necessaris, mobles o complementos) i s'han incrementat molt notablement les vendes de material per fer **esport a casa** (com ara bicicletes estàtiques).
 - Un altre exemple el trobem a les **joguines sexuals**, la demanda de les quals ha crescut lligada, potser, al nombre d'hores que la gent resta a casa. També podríem incloure aquí els **aeroports locals** que tenien poc ús i ara s'han convertit en estacionaments inesperats per a les aeronaus de moltes companyies que no poden volar.
 - Per tant, disposar prèviament d'un catàleg de solucions per a les noves necessitats dels confinaments ajuda a multiplicar els comptes de resultats d'algunes empreses, ja siguin grans (per exemple, grans empreses de material esportiu) o noves iniciatives (*startups* que aporten solucions noves per a l'esport a casa). Diríem que eren al lloc adient en el moment adient. Aquí el repte pot haver estat més aviat trobar la manera de fer que el producte sigui accessible (per exemple, **passar de botigues físiques a digitals**), amb les exigències **logístiques** consegüents. També podem citar les empreses que ja tenien solucions per a la **formació en remot**, que han pogut resoldre amb rapidesa les necessitats d'empreses i també d'escoles que van haver de passar sobtadament a format *online*. Un altre exemple són els **restaurants** que han passat a vendre menjar per endur.
 - Altres empreses veuen que qui oferia aquests productes o serveis gaudeix, de sobte, d'un tipus de **demanada diferent** (per exemple, **productes de neteja** o desinfecció i sistemes d'esterilització per garantir la protecció de les persones, o **ordinadors portàtils** per poder respondre millor a la necessitat sobtada de teletreballar). Així doncs, per exemple, una empresa que fabrica túnels de rentatge de vehicles podria desenvolupar un sistema simplificat per **desinfectar ambulàncies**, i els hotels han generat una nova oferta centrada en el **coworking** (ara mateix) i el **coliving** (probablement en els pròxims mesos).
 - Altres empreses han adaptat ràpidament el seu catàleg a una **demanada no efímera**, resultat de les noves regles del joc. Per exemple, empreses de **ventilació** o **aire condicionat** poden veure una oportunitat de negoci en la renovació més exigible dels filtres o en l'aument de l'interès de les empreses per una gestió "garantida" de la qualitat de l'aire.
 - Finalment, hi ha creixements de negocis que són difícils d'explicar des de la lògica de les necessitats, i que tenen més a veure amb la psicologia derivada del confinament. Un bon exemple és que les vendes de **vinils** han superat per primera vegada a les de CD, potser a conseqüència del reviscolament de la nostàlgia en uns mesos d'interiorització dels sentiments. Un altre exemple és l'increment de les vendes *online* de **jocs** per a una classe mitjana que necessita moments d'autoindulgència.
- Tot ique l'efecte en general de la COVID-19 en els negocis hagi estat negatiu, també hi ha empreses que han sabut adaptar-se ràpidament per créixer i per aprendre.

Links:

Examples Of
Pivoting Business
During the
Pandemic



19 businesses
pivotting in
response to
COVID-19

NÚMERO 11:

La permanència del CANVI



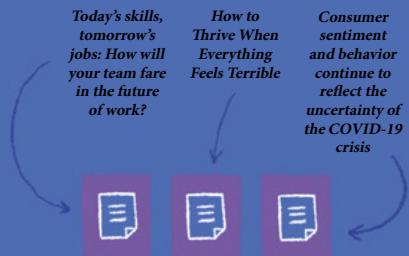
Com que no podem tornar allà on érem i tampoc girar-nos d'esquena a la realitat que vivim, estem obligats a conviure amb aquest CANVI. Res no tornarà a ser com era. Tenim pocs referents i el futur és imprevisible.

- Els líders que no es vegin amb força o capacitat per empènyer la nau han de fer un pas al costat i obrir les portes als recanvis.
- Líderar el canvi no és una qüestió d'edat sinó d'actitud. I les actituds, com els hàbits, són fruit de la voluntat.
- Qui no sàpiga com actuar ha de demanar AJUDA. El líder que “ho sap tot” JA és història.
- Les noves habilitats sorgides d'aquestes qüestions configuraran el treball del futur, i només qui les impulsi se'n sortirà.
- Cal estar molt atents a les demandes del mercat, de la societat i de les persones per orientar, gestionar i potenciar el canvi. Sense aquesta mirada seguirem ancorats al passat.
- Ens tocarà anar a batzegades. Després de la segona onada harem de fer front al desgavell econòmic i a les reestructuracions sectorials, estatals i regionals.

Ha arribat el moment de deixar-nos guiar pels nostres principis i avançar sense mirar enrere. Toca actuar per deixar que el canvi s'instal·li per sempre més. Qui no es mogui quedarà, senzillament, fora de joc.

- Hem entrat de ple en la gestió de la incertesa i toca avançar, però ara sense xarxa de protecció.
- Llepant-se les ferides no aporta cap solució. No ens queixem del que facin o deixin de fer els polítics. Només nosaltres, els líders de les organitzacions, som els responsables de gestionar la situació amb contundència i serenitat.

Links:

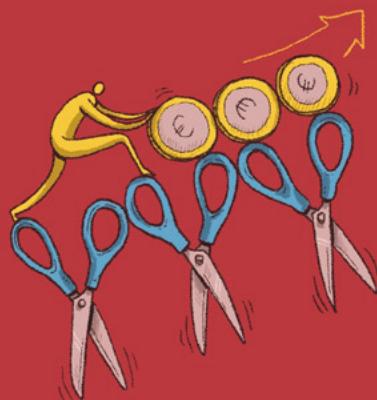


NÚMERO 12:

Apostar pel creixement com a alternativa a les retallades

Calen empreses ambidextres que protegeixin els negocis actuals mentre aposten per noves línies de negoci, amb productes que satisfan noves necessitats o que donen millor resposta a les necessitats de sempre.

- La COVID-19 i la revolució 4.0 acceleren canvis disruptius que són fonts d'oportunitats.
- Si tenim menys agilitat i creativitat que el nostre sector, no tenim futur.
- Si disposem de liquiditat que no necessitarem en els pròxims anys, en una crisi és un bon moment per a les compres. Hi ha immobles i accions d'empreses sòlides i de sectors amb futur que baixen més enllà del que és raonable.
- Es poden fer bones adquisicions d'empreses per a potenciar el creixement. Les empreses exitoses es caracteritzen per fer les operacions de compra en anys de crisi.
- Tanmateix, no podem oblidar que cal protegir el negoci actual. Per això, cal millorar l'eficiència: es poden descobrir noves formes de funcionar més sostenibles (com ara el teletreball) i que redueixen costos.



En els moments difícils, si en lloc de retallar apostem per l'equip humà de l'empresa, els clients i les altres parts interessades, podem aconseguir compromís consistent i a llarg termini.

També podem reduir costos que fa anys que no veiem clars però que per evitar problemes seguim assumint. Un exemple: Anheuser-Busch es gastava molts diners a ser patrocinador exclusiu dels Jocs Olímpics d'Hivern, però era una despesa que no tenia impacte en els seus clients, tot i que motivava els distribuidors. Quan va esclarir la crisi del 2008, varen eliminar aquesta partida.

Com deia Einstein el 1929, "les crisis porten progrésos perquè la creativitat neix de l'angoixa". Durant els anys de crisi es creen moltes empreses que, en alguns casos, acaben sent molt exitoses.

Links:

The COVID Two-Step for Leaders: Protect and Pivot

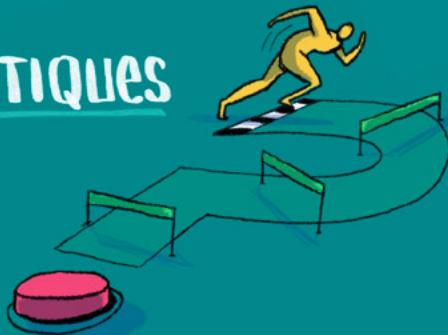
How Bob Chapman Built a \$2.4 Billion Company by Putting Workers First



NÚMERO 13:

PREGUNTES CATALÍTIQUES

que cal fer-se per accelerar la transformació



Els aprenentatges derivats de la COVID-19 que hem anat destil·lant en aquestes píndoles els hem d'usar per fer-nos les preguntes actives que portin a transformar la nostra empresa. Perquè la feina important ara és fer-se les preguntes correctes, que siguin profundes i transformadores, en lloc de centrar-nos a trobar respostes a les preguntes òbvies.

El tipus de preguntes que hem de fer són el que podríem anomenar preguntes catalítiques, és a dir, preguntes que ens focalitzen en allò que realment importa i que, si explorem o resolem convenientment, ens duen a una “nova versió” de nosaltres mateixos.

Aquestes són algunes de les **preguntes catalítiques** que la vostra empresa s'hauria de fer:

- Quins han de ser els nostres nous “**sensors**”, és a dir, els mecanismes (eines o mètodes) per identificar ràpidament què demana el mercat i poder respondre-hi de manera eficaç i ràpida?
- Com ho han fet els nostres principals **competidors** durant la pandèmia i què en podem aprendre?
- Quins dels nostres **actius** hem de potenciar i quins han demostrat que no aporten res diferencial a la nostra proposta de valor?
- Com augmentem el valor de la nostra proposta convertint-la en una millor solució per al client a partir de la incorporació de la **ciència i la tecnologia**? Com detectem quins són els millors socis per fer-ho?
- Quina ha de ser la nostra estratègia d'**innovació**? On trobem qui ens ajudarà a implementar una estratègia d'innovació que transformi el valor de les nostres propostes al mercat?
- Quin és el nostre grau de desenvolupament en **digitalització**? Com podem augmentar-lo? Fins a quin punt? Com de “digitals” hem de ser en dotze mesos?
- Com podem iniciar una estratègia efectiva d'**internacionalització**? Qui ens pot ajudar a definir-la? Quin percentatge de les nostres vendes han de procedir de l'estranger en els pròxims dotze mesos?
- Com estem injectant **tecnologies disruptives** en la nostra cadena de valor (processos) i en els seus resultats (productes)? Com incorporem la intel·ligència artificial a la nostra empresa?
- Com incorporem estructuralment la **sostenibilitat** a la nostra empresa (processos i productes)?

Links:

Digital transformation strategy:
10 questions to ask about yours now

CIOs: Ask 3 Questions Before Updating Strategy Post-Pandemic



NÚMERO 14:

Sense la mirada femenina el futur serà imperfecció

El lideratge femení ha demostrat ser molt eficaç en la gestió de la pandèmia. Només hem de veure els resultats en els països gestionats i liderats per dones. Ara no és el moment de fer comparacions sinó de trobar els mecanismes que permetin que aquesta situació deixi de ser una novetat mediàtica i esdevingui de normal.



Analitzar els aspectes del lideratge femení que han estat diferencials i positius durant la gestió de la crisi pandèmica ens ha de permetre obtenir-ne aprenentatges per ajudar les organitzacions a comprendre que l'equilibri de gènere ens ajudarà a tots durant la recuperació i en el futur per construir un món millor.

- “Superar la identificació del lideratge com una cosa preferentment masculina és necessari per avançar en una imprescindible redistribució del poder polític. l'èxit de les primeres ministres ho posa de manifest” (María Solanas, Real Instituto Elcano).

- Un dels elements clau en la gestió de la crisi, sobretot en els moments de desconcert inicial, ha estat la claredat en l'explicació de la situació als col·laboradors. Les entrevistes que hem fet a dones directives ens porten a concloure que la claredat és una característica diferencial en la seva manera de liderar.

- Mostrar empatia cap a les persones que intervenen en l'organització, els *stakeholders*, ahora que es basen les decisions no només en les necessitats internes sinó també en les de tota l'organització és un altre factor diferencial del quan hem d'aprendre.

- Gestionar de manera generosa i compassiva pensant no només en el curt termini sinó també en la continuïtat de l'empresa i en com es pot alleugerir el dolor de clients, proveïdors i col·laboradors és la base per un èxit amb garanties.

L'orientació al canvi i la mirada optimista són dos altres factors que es repeteixen en les nostres converses amb dones directives. Parlar sempre del que cal fer però no posar-s'hi és inútil; les dones estan acostumades a fer les coses perquè no han tingut més remei que afrontar les situacions i oferir respostes en tots els àmbits de la vida.

Moments com els que hem passat no necessiten protagonismes, sinó gent que faci la feina. Les dones estan acostumades a liderar des de l'ombra i per això saben distingir el que és important del que només és ego.

Links:	Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter?	BizBarcelona 2020 Lideratge femení per a moments incerts	La política exterior feminista de la ministra Margot Wallström
---------------	---	---	---

NÚMERO 15:

Assegurar la generació de valor econòmic amb més ingressos

La caiguda de l'activitat econòmica significa menys consum i menys inversió, la qual cosa pot enfonsar les vendes i els resultats de la nostra empresa.

- Una manera d'augmentar els ingressos és oferir productes o serveis que satisfan necessitats relacionades amb la crisi sanitària (medicaments, màscares, gels, tests, respiradors, sistemes de protecció...).

Podem explotar noves necessitats (teletreball, serveis online...) o nous hàbits de compra dels consumidors (com ara comprar per internet).

En els pròxims anys augmentarà exponencialment la demanda de productes i serveis relacionats amb tendències emergents, per exemple la sostenibilitat i la responsabilitat social.

Una altra mesura interessant ésaprofitar les possibilitats que presenten les xarxes socials per millorar la comunicació, la promoció i la venda dels nostres productes.

Si ja es disposa de bons serveis *online*, se'n pot potenciar la promoció per incrementar els ingressos.



Cal prestar atenció als moviments del sector, de la tecnologia i dels clients per descobrir noves fonts d'ingressos.

- Cal revisar la política de preus i de descomptes i els sistemes de cobrament per adaptar-se a la situació dels clients. En moments de crisi hi ha més clients sensibles al preu.

Podem augmentar les vendes donant garanties addicionals als clients, com ara la possibilitat de demanar una devolució si el producte o el servei no es pot consumir a causa de rebrots de la COVID-19. Això els pot donar més confiança per comprar els nostres productes.

Links:

Revenue growth management in the COVID-19 crisis

How COVID-19 Will Change the Way We Shop



Durant el segon semestre del 2020, l'equip coordinat per Oriol Amat (UPF-BSM), Esther Casademont (Hunivers) i Alfons Cornellà (Institute of Next) va entrevistar desenes d'empresaris i directius sobre què havien après arran de la crisi de la pandèmia de la COVID-19.

D'aquestes entrevistes se n'han derivat quinze "píndoles", d'una extensió d'una pàgina cadascuna, en què s'han sintetitzat els principals aprenentatges. Les píndoles estan disponibles en tres llengües (anglès, castellà i català) [aquí](#).

Aprofitem aquest darrer missatge de la sèrie per agrair la participació dels entrevistats, així com la bona rebuda de la sèrie per part dels professionals que han rebut i llegit les píndoles cada setmana.

Esperem que siguin un bon aprenentatge per a tots i que derivin en una nova forma de pensar i fer. I, possiblement, que tots desenvolupem una actitud més humil.

Gràcies a totes i tots!

ECONOMIA

PERSONES

INNOVACIÓ

NÚMERO 16:

Som més vulnerables: la HUMILITAT és més necessària que mai



La COVID-19 està impactant molt negativament la majoria de persones i organitzacions.

Els diferents projectes de recerca per trobar una vacuna (i tractaments mèdics efectius) estan avançant molt ràpid, però encara no es veu la llum al final del túnel.

De cop i volta, ens hem adonat que som molt més vulnerables del que creíem. Hem de reconèixer les nostres limitacions, i la humilitat esdevé indispensable per preparar-nos millor pels futurs reptes que haurrem d'afrontar.

- Quan s'analitzen els trets diferencials de les organitzacions que tenen èxit, ens trobem sovint amb una sorpresa: les persones que les lideren no són arrogants. Al contrari, tenen un nivell d'humilitat considerable.
- “És passatgera la felicitat de tots aquests que veus caminar amb arrogància”.
Sèneca (4 a. C. - Roma, 65 d. C.)
- La humilitat fomenta l'esforç, i l'èxit sempre va precedit de molt de treball.
- Aquests líders exitosos, atès que són persones humils i amb una gran capacitat de treball, donen menys importància als béns materials i són poc ostentosos.
- La humilitat va companyada de l'empatia (és a dir, la capacitat de posar-se a la pell de l'altre) i afavoreix una millor relació amb tothom.
- La sacsejada que ha provocat la COVID-19 és una gran oportunitat per millorar com a persones i com a organitzacions. La humilitat ajuda a explorar i a innovar.
- Enmig d'una crisi podem caure en la temptació de l'egoisme i dels populismes, i hi ha el risc de tancar-nos en nosaltres mateixos. Però, precisament, és el moment de la cooperació i la solidaritat.

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



