

UNO

LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.



GESTIONAR
la **incertidumbre**

LLYC IDEAS

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

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

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

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

UNO

UNO es una publicación de LLYC IDEAS dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España, Portugal, América Latina y Estados Unidos junto con Socios y Directivos de LLYC, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN
LLYC IDEAS

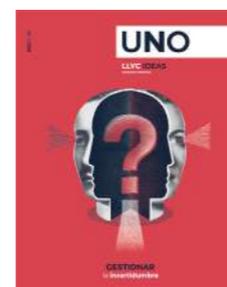
CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO
AR Difusión

ILUSTRACIONES
Marisa Maestre

Madrid, noviembre 2022

LLYC IDEAS no asume como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de LLYC IDEAS.

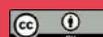


SUMARIO

2022 nº 39

- | | | | |
|----|---|----|--|
| 4 | QUIÉNES son los COLABORADORES | 28 | UNO +1 Entrevista a Cristina Garmendia por José Antonio Llorente |
| 9 | La INCERTIDUMBRE también es una OPORTUNIDAD | 34 | La REPUTACIÓN ante el CAMBIO de VALORES, OBJETIVOS y CONTEXTOS |
| 11 | INTERDEPENDENCIA e INCERTIDUMBRE | 37 | La INCERTIDUMBRE y el ESTADO |
| 13 | DIGITALIZACIÓN, ¿PARA QUÉ? | 39 | Los CLIENTES HAN CAMBIADO. AHORA son DIGITALES y EXIGENTES |
| 16 | ¿DESGLOBALIZACIÓN o REAJUSTE? | 41 | Tres COORDENADAS para MANTENER el RUMBO: ABORDAR la URGENCIA, DEBATIR los MODELOS, REPENSAR la SEGURIDAD |
| 18 | NATIXIS VILLAGES: un CONCEPTO INNOVADOR del ESPACIO de TRABAJO | 45 | Premios Revista UNO |
| 21 | La PROVOCADORA INCERTIDUMBRE | 46 | LLYC |
| 24 | El PRECIO del MEDICAMENTO es el PRECIO de la SALUD | | |

llorenteycuenca.com
ideas.llorenteycuenca.com
revista-uno.com



QUIÉNES son los COLABORADORES



Carmen Muñoz

Directora Sénior de Asuntos Públicos de LLYC. Es licenciada en periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y tiene posgrados en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación (IE) y Dirección de Campañas Electorales (ICADE). Se doctoró en periodismo con la tesis "Geopolítica del lobbying. Hacia la privatización de la decisión política". Es profesora de relaciones institucionales y lobbying en varias universidades. [España]



Pablo Turletti

CEO de ROI Marketing Institute. Experto de renombre, con más de veinte años de experiencia mundial en varias industrias, Turletti brinda servicios a compañías multinacionales, empresas públicas y organizaciones sin fines de lucro con un enfoque sistemático para hacer que los departamentos de marketing y ventas sean más eficientes e impactantes en el flujo de caja del negocio. Se ha desempeñado como consultor y director para la Unión Europea y el Gobierno italiano en todos los mercados de América Latina, como vicepresidente internacional en tres agencias de marketing en Estados Unidos, como presidente de una agencia de marketing líder en España y Alemania, y como miembro del consejo de varias organizaciones. [Estados Unidos]



Enrique Feás

Investigador principal del Real Instituto Elcano. Es Técnico Comercial y Economista del Estado en excedencia y profesor asociado en el IE. Con anterioridad ha sido Consejero Económico y Comercial en varias embajadas de España y ocupado diversos cargos en los ministerios de Economía y de Comercio. Es especialista en economía internacional y en el programa Next Generation EU y los Planes de Recuperación y Resiliencia. [España]



Etienne Huret

CEO de Natixis. Cuenta con treinta años de experiencia en banca y quince como consultor, en los que lideró grandes programas de transformación en el sector bancario. Fue CIO de Société Générale y Senior Leader de sus Global In-house Centers en Bangalore. Tiene una larga experiencia internacional en países como Portugal, Bélgica, Rumanía e India, en los que ha promovido una mentalidad inclusiva e innovadora, con especial atención a la diversidad en el liderazgo y en la tecnología. [Francia / Portugal]



María Esteve

Socia y Directora General de LLYC Región Andina. Asumió la Dirección General de LLYC Colombia en julio de 2013, tras haber ocupado por dos años la Dirección de Comunicación Corporativa y Relaciones Institucionales de Banco Santander –entidad que posteriormente pasó a manos del chileno CorpBanca–. Anteriormente, había trabajado cerca de diez años para Dattis Consultores en Comunicación como Directora de Cuentas y Socia Consultora, con clientes como Ecopetrol, Telefónica y BBVA, entre otros. Cuenta con una gran experiencia en las áreas de Comunicación de Crisis y Asuntos Públicos, como resultado de su trayectoria en firmas de comunicación y empresas privadas. María es Comunicadora Social por la Pontificia Universidad Javeriana. [Colombia]



Roberto Rocha

Director General de Teva Brasil. Administrador de empresas y con un Máster en Ingeniería de Producción y cursos de formación en liderazgo en escuelas de negocios como Harvard, Wharton e IPADE México, cuenta con más de veintiocho años de experiencia trabajando en la industria farmacéutica en varios países del mundo. Es un ejecutivo con experiencia y habilidades multiculturales que se han adaptado a lo largo de su carrera a diversos y dinámicos entornos empresariales en regiones como América Latina y Europa del Este. [Brasil]



Cristina Garmendia

Presidenta Fundación COTEC para la Innovación. Licenciada y Doctora en Ciencias Biológicas y MBA por el IESE Business School. Fue Ministra de Ciencia e Innovación del Gobierno de España. Tras su salida del Gobierno, retomó sus responsabilidades en las empresas que ella misma fundó, Ysios y Genetrix. Preside además la biotecnológica hispano-alemana Expedeon AG y la hispano-norteamericana Satlantis Microsats. Es presidenta de la Fundación COTEC y forma parte de diversos consejos asesores, de Universidades y de administración de empresas. Es asesora de la Comisión Europea como miembro del High Level Group (HLG), que ha formulado las recomendaciones para el diseño del IX Programa Marco (2021-2026) de la Unión Europea. Su labor y visión emprendedora ha sido reconocida en distintas ocasiones con premios a la investigación e innovación empresarial. [\[España\]](#)



Mònica Costa

Directora de Comunicación de Covestro España. Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra. Ha sido jefa de reportajes de Europa Press Catalunya, directora de comunicación del grupo Consorci Hospitalari de Catalunya y USP Hospitales, y gerente de salud en LLYC. Desde 2017 es directora de comunicación en España de Covestro. [\[España / Suiza\]](#)



Víctor Lapuente

Catedrático de Ciencia Política en la Universidad de Gotemburgo. Es doctor en ciencias políticas por la Universidad de Oxford, columnista de *El País* y colaborador de la Cadena SER. Entre sus libros están *El retorno de los chamanes. Los charlatanes que amenazan el bien común* y *los profesionales que pueden salvarnos* y *Decálogo del buen ciudadano. Cómo ser mejores personas en un mundo narcisista*, ambos en la editorial Península. [\[España\]](#)



Luis Echavarría

Gerente de Estaciones de Servicio Repsol México. Ejecutivo con más de veinte años de experiencia técnica, operativa y comercial en la distribución de combustibles líquidos (gasolinas, diésel, aviación y marinos), lubricantes y GNV; TDC y Negocios Complementarios de distribución minorista. Asesor de los gobiernos de Colombia y Ecuador en el desarrollo e implementación de alcohol carburante y biodiésel. Actualmente es Gerente de Estaciones de Repsol México. Estuvo vinculado con la Organización Terpel, en diferentes cargos gerenciales de la cadena de suministro en Colombia, México y Panamá, principalmente. [\[México / Colombia\]](#)



Cristina Monge

Profesora de Sociología en la Universidad de Zaragoza. Es especialista en sostenibilidad y calidad democrática y en especial en la gobernanza para la transición ecológica, tema para el que colabora con diversas instituciones. Es analista política en El País, la Cadena Ser y otros medios de comunicación, presidenta de la Asociación Más Democracia y miembro del consejo asesor de LLYC. [\[España\]](#)

La **INCERTIDUMBRE** también es una **OPORTUNIDAD**



José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente de LLYC / Estados Unidos - España



Los “cisnes negros” son la clase de acontecimiento que no prevemos pero que, precisamente por eso, tienen un enorme impacto en las sociedades. En los últimos años hemos vivido dos, la pandemia y la guerra de Ucrania. Ambos han transformado rápidamente muchas de nuestras expectativas, algunas de nuestras creencias y buena parte de nuestra actividad profesional y nuestro bienestar personal.

Todo ello, sumado a procesos que ya estaban en marcha como la digitalización y la transición ecológica, nos ha lanzado hacia una nueva era de incertidumbre y de cambio. Se trata de una forma de incerteza que afecta a los grandes datos macroeconómicos y a la política nacional e internacional, pero también a cuestiones concretas y cotidianas: a la enfermedad y la salud mental, los lugares de trabajo, la actividad bancaria, la relación de los ciudadanos con el Estado, el uso de la tecnología, la manera en que consumimos, las fuentes de nuestra energía y las nociones clásicas de reputación y responsabilidad social, entre muchos otros aspectos de la vida.

Sin embargo, nada sería peor que quedarse paralizado ante estas numerosas incertidumbres. La responsabilidad de todos, y singularmente de los responsables de las empresas y de la comunicación, es aprender a gestionarlas, descubrir las oportunidades que brindan para volvernos más eficaces y resilientes y transformarlas, en la medida de lo posible, en ventanas de oportunidad para la mejora.

“Nos enfrentamos a una forma de incerteza que afecta a los grandes datos macroeconómicos y la política nacional e internacional, pero también a cuestiones concretas y cotidianas: de la salud al lugar de trabajo, de la relación con el Estado a la tecnología o el consumo”

Este nuevo número de la revista UNO de LLYC pretende dar algunas pistas sobre la gestión de la incertidumbre. En inglés suele decirse que “Knowing is half the battle”: conocer bien a lo que nos enfrentamos es tener la mitad del reto ganado. Y, por eso, la era de la incertidumbre deberá ser además, si queremos navegarla adecuadamente, una era del conocimiento. Necesitaremos entender los rápidos cambios que experimentan el trabajo y el consumo, la manera en que las instituciones públicas se están transformando y cómo evoluciona el comercio global en un momento en el que la propia globalización empieza a estar en entredicho. Pero también cómo cambian, a tenor de todos estos procesos paralelos, los valores de la sociedad. En muchos sentidos, la incertidumbre se deriva de la velocidad a la que se están produciendo las transformaciones. Nuestra única certeza, cabría pensar, es que los cambios serán rápidos, constantes y muchas veces inesperados.

Por la propia naturaleza de esas incertidumbres que debemos aprender a gestionar y a convertir en oportunidades, este número de UNO es un tanto especial. Normalmente, cada entrega de la revista es concebida por uno de los departamentos de LLYC, que aporta sus conocimientos especializados, su experiencia en un sector y un profundo conocimiento de los clientes y sus necesidades. Esta vez hemos querido sumar a esto un enfoque multidisciplinar, que incluyera la mirada y las ideas de varios departamentos de la compañía, y las de sus clientes. Porque para hacer frente a los nuevos retos será necesaria una visión amplia que vaya de la comunicación y el marketing a los asuntos públicos, de la digitalización al ámbito sanitario o la gestión del talento. Esa mirada amplia también lo es desde un punto de vista geográfico. Si Europa y España se sienten hoy sumidas en una forma de incertidumbre nueva y más compleja, América Latina, como bien saben nuestras operaciones allí, ha aprendido no solo a convivir con la incertidumbre, sino a incorporarla a sus análisis y estrategias. Esta mirada latinoamericana se refleja aquí: son muchas las lecciones que los españoles y los europeos podemos aprender de ella.

“Se trata de abrazar la incertidumbre como el signo de los tiempos. De no sentirse incapacitado por ella. De aprender a manejarse, a proyectar y a liderar contando con ella. De gestionarla y aprovecharla al máximo”

Se trata, en definitiva, de abrazar la incertidumbre como el signo de los tiempos. De no sentirse incapacitado por ella. De aprender a manejarse, a proyectar y a liderar contando con ella. De gestionarla y aprovecharla al máximo. Como repiten algunos de los autores de este número, la incertidumbre nos obliga a concentrarnos más, a pensar mejor, a ser más imaginativos, a apostar por la creatividad y a no dejarnos llevar por la inercia de lo que conocemos o la nostalgia de un mundo más estable. Este es precisamente el espíritu de este UNO: no se trata solo de sobrevivir a los cambios inesperados, sino de convertirlos en una fuente de valor, de imaginación y osadía. Debemos gestionar la incertidumbre provocada por dos grandes cisnes negros y adelantarnos a la posibilidad de que haya más. Esa es, hoy en día, una de las principales claves del éxito.

INTERDEPENDENCIA e INCERTIDUMBRE



Carmen Muñoz

Directora Senior de Asuntos Públicos de LLYC / España

“Mientras estoy durmiendo, el árbol crece”, dice en uno de sus poemas J. A. González Iglesias. Es un verso recurrente que repito mentalmente cada vez que alguien pronuncia la palabra “incertidumbre”. Es como si me ayudara a trazar una línea roja que no me permito cruzar, la que me alerta de la incertidumbre como excusa, la que me aleja de la tentación del paroxismo. Y es que nos hemos llenado los ojos de zozobra, de colapso, y todas las preguntas, personales y no, giran en torno a “¿y después, qué?”. Hemos hecho de la graceja, “ya solo faltan las langostas”, una filosofía de vida. Una vida, eso sí, de escasez que promete poco y amenaza constantemente. Y sin saber bien por qué, se ha instalado una cierta sensación de que nada importa demasiado, porque seremos sacudidos por un futuro irremediablemente peor. Pero, ¿y si saliera bien?

Mientras buscamos señales en el universo que reafirmen nuestras creencias, hay una sociedad mutando que ansía liderazgos y que, como el árbol, mientras estamos durmiendo, crece. Y es que hay mucho que hacer en esta nueva velocidad que exige audacia, enfoques y modelos de gestión distintos, también en relación con las políticas públicas. Ahora, quizá, más que nunca. La incertidumbre como marco nos coloca (a instituciones, empresas y personas) en modo cerebral, que es el modo de la supervivencia: ya sabes, el recuerdo remoto de acabar el día en la cueva sano y salvo después de escapar del león. Y en ese modo, gran parte de la clase política,

“Mientras buscamos señales en el universo que reafirmen nuestras creencias, hay una sociedad mutando que ansía liderazgos y que, mientras estamos durmiendo, crece. Y es que hay mucho que hacer en esta nueva velocidad que exige audacia, enfoques y modelos de gestión distintos”

para perpetuarse, se orienta solo a la siguiente cita electoral. Y en ese modo, muchas empresas, para perpetuarse, se orientan solo a la siguiente ronda de inversión. Incapaces todos de elevar la mirada al fenómeno social que se les viene, a nosotros, al para qué y el cómo.

Se calcula que al menos el 30 % del EBITDA (el resultado bruto de explotación) de una empresa depende del marco regulatorio en el que opera. Es una estimación de McKinsey del año 2013. Todo lo que ha acontecido desde entonces ha incrementado el peso de la regulación y las políticas públicas en la toma de decisión de una compañía. También al otro lado, donde a fuerza de giros inesperados y disrupciones varias, el Estado (“esa ilusión bien fundada” de la que hablaba Bourdieu, “ese lugar que existe esencialmente porque creemos en él”) ha ido ganando

en ineficiencias e impotencias. Y ese es el viraje pendiente, transitar desde el marco de la incertidumbre (y su gestión de lo inmediato y lo escaso) a la aceptación de la interdependencia como factor amortiguador de la incertidumbre. ¿Para qué? Para alcanzar un compromiso conjunto con un “nosotros” mejor y verosímil.

El marco de la incertidumbre nos mantiene con vida, sí, pero en precario. El Estado se dirige a ser un mero gestor del malestar. Y las empresas se dirigen a ser meras gestoras de la escasez. También aquí hay mucho trabajo conjunto público-privado. Y es que en la escasez se puede ganar mucho antes de perderlo todo. Es el lobby de lo coyuntural, del tipo arriba o abajo, del abuso de los tribunales para ganarle tiempo a las decisiones, del mercado de emisiones.

Por el contrario, en la aceptación de la interdependencia hay una convicción de que vamos a seguir estando mal antes de poder estar mejor, de que vamos a seguir perdiendo antes de poder empezar a ganar. Aceptar la incertidumbre y aceptar sus amortiguadores exige un nuevo tipo de liderazgo displicente al *quick-win*, capaz de pensar, idear, un crecimiento con justicia social. Y no es algo nuevo, por más que nos empeñemos. Venimos de ahí. Ya lo consensuó la Organización Internacional del Trabajo allá por 1919, con motivo de su fundación. No es tan nuevo eso de que para construir una sociedad más inclusiva, igualitaria y justa hay que marcar líneas rojas radicales. El lobby, como “acto legítimo de participación política”,¹ va a ser una palanca de política pública determinante.

“El marco de la incertidumbre nos mantiene con vida, sí, pero en precario. El Estado se dirige a ser un mero gestor del malestar. Y las empresas se dirigen a ser meras gestoras de la escasez. También aquí hay mucho trabajo conjunto público-privado”

Si lo hacemos bien, veremos mucha política pública hecha, o impulsada si se prefiere, desde lo privado. No como oxímoron ni como amenaza, sino como la mejor alternativa al acuerdo negociado. Los grandes retos (medioambientales, tecnológicos, demográficos o laborales), los que asoman y los que están ocultos, solo serán enfrentados desde el compromiso público-privado de querer proyectarnos mejores.

Si mientras dormimos el árbol aún crece, el apocalipsis podrá esperar.

DIGITALIZACIÓN, ¿PARA QUÉ?



Pablo Turletti

CEO de ROI Marketing Institute / Estados Unidos

Quizás suene familiar la historia de que, una buena mañana, nos despertamos y decidimos que vamos a ponernos en forma. Vamos a una tienda (probablemente online) y compramos nuestras pesas, alguna que otra máquina o posiblemente una bicicleta. Entramos en YouTube, vemos tutoriales y compramos algún programa de entrenamiento para comenzar con la rutina. Al día siguiente, ya bien equipados, nos sentimos atléticos, y con nuestra mejor música, comenzamos a ejecutar el plan. Al finalizar el primer día estamos orgullosos, pletóricos de saber que somos deportistas, de que estamos en el camino de estar en forma y quizás, por qué no, de apuntarnos a alguna competición o carrera local. Qué buena sensación, ¿verdad? Luego pasa el tiempo y al cabo de pocos días nos damos cuenta de que no podemos sacar el tiempo que requiere estar en forma, lo vamos postergando, no cambiamos nuestras rutinas, las máquinas dejan de funcionar, las pesas se oxidan, la suscripción al programa o software caduca y volvemos a ser la misma persona que cuando empezamos con “el proyecto”. La moraleja de la historia es que cambiar es relativamente fácil, lo difícil es mantener el cambio.

Lo mismo pasa en las organizaciones. Cuando las empresas deciden “digitalizarse”, deciden cambiar, compran su hardware y su software o sus aplicaciones y trazan un plan. Montan sus herramientas de comunicación y gestión. E inclusive forman a su personal para adaptarse al cambio. Puede que, en algunas ocasiones, establezcan también procesos y procedimientos. Hablamos de una incipiente transformación digital. Su semilla. Pero, ¿qué pasa luego?

“Todos sabemos que no es lo mismo la digitalización que la transformación digital. Y en ambos casos es imprescindible pensar en términos de la gestión del cambio, no solo de la transición hacia el mismo”

Todos sabemos que no es lo mismo la digitalización que la transformación digital. Y en ambos casos es imprescindible pensar en términos de la gestión del cambio, no solo de la transición hacia el mismo. Cuando decidimos ser una empresa digitalizada, no estamos cambiando la realidad, estamos cambiando el escenario de esa realidad (lo mismo que con nuestras pesas y programas para estar en forma). La realidad es el día a día, la sostenibilidad en el tiempo y la viabilidad operativa. Todos estos aspectos están supeditados, o al menos deberían estarlo, al plan general de negocio, a la misión y visión de la empresa, a su propia esencia.

Para que un cambio sea sostenible en el tiempo, además del hardware y del software deberíamos pensar en cómo vamos a hacer para mantener el cambio en el tiempo, para que se vuelva el nuevo estándar operativo y de gestión. Para ello es necesario:

- Entender: ¿Por qué estamos comenzando un cambio? ¿Qué pasaría si no lo hacemos? Definir en términos reales y cuantificables el

¹ OCDE, 2021, <https://www.oecd.org/corruption-integrity/reports/lobbying-in-the-21st-century-c6d8eff8-en.html>



impacto del cambio ayuda a entender por qué es necesario emprenderlo.

- Destino: ¿Adónde queremos llegar? Si no sabemos adónde vamos, podemos acabar en cualquier parte. Tener una clara foto de la nueva situación y del nuevo estándar ayudará a definir el progreso y el éxito.
- Estrategia: La transformación digital (y su primigenia versión, la digitalización) no pueden ser una estrategia en sí, deben apoyar una estrategia existente que responda a aquella esencia de la empresa que mencionábamos.
- Plan: Una estrategia sin un plan de ejecución es un sueño. Nunca será parte de la realidad.
- Trabajo: Ser fieles al plan trazado es fundamental para monitorizar el progreso.
- Medir y optimizar: Los ajustes son necesarios y buenos si están orientados a mejorar los resultados.
- Visibilidad: Los procesos de digitalización y de transformación digital normalmente involucran a toda la organización. Es imperativo que toda la organización esté al corriente del progreso y del impacto del cambio.
- Sostenibilidad: Si el cambio no se mantiene en el tiempo ni se convierte en el nuevo estándar, no hemos efectuado realmente el cambio. Al igual que nuestras pesas y nuestros planes de entrenamiento, se volverá obsoleto y la situación (la realidad) volverá a ser lo que era antes de emprender el viaje.

Ahora bien, es cierto que los procesos de cambios generan incertidumbres. Sobre todo, si uno no tiene sensación de propósito. ¿Para qué cambiamos? Urgentes o no urgentes, los cambios están diseñados para generar una nueva situación distinta de la que se tiene. En ese

sentido, representan una crisis: una situación inestable entre dos situaciones estables. De ahí que sea imprescindible saber cuál es esa nueva situación estable deseada, la nueva realidad que queremos engendrar con el cambio. Aquí es donde el “para qué” cobra una dimensión especial. En el caso de los negocios, el para qué se ha ido transformando de la cultura del beneficio a la cultura del impacto. De estar centrados en el cliente a estar centrados en la generación de valor (sin descuidar igualmente nunca al cliente).

En el mundo del marketing y de la comunicación, el reciente estudio de Deep Digital Journey realizado por LLYC con la colaboración de ROI Marketing Institute ha revelado que existen dos grandes brechas en las empresas:

1. Falta de una transformación digital orientada al negocio y a la generación de valor.
2. Falta de conocimiento profundo acerca de las expectativas de los clientes y de los factores relevantes en sus decisiones de compra.

Estas dos brechas dejan de manifiesto la carencia de modelos de gestión con clara visión de la transformación deseada (del cambio), así como de métricas relevantes para verificar que sea alcanzada. Evidencian también la falta de visibilidad del verdadero impacto económico y la presencia de sesgos en la planificación y la evaluación.

El para qué de la digitalización es como la motivación para estar en forma. Si no tenemos claro el propósito, la imagen clara y cuantificable de cómo queremos ser y, sobre todo, cómo mantenernos en esa nueva realidad, los procesos de transformación y de cambio no acontecerán y solo estaremos comprando máquinas y herramientas que, más pronto que temprano, terminarán en la obsolescencia.

¿DESGLOBALIZACIÓN O REAJUSTE?



Enrique Feás

Investigador principal del Real Instituto Elcano / España

En medio de un marco generalizado de incertidumbre y debilitamiento de la cooperación internacional, en los últimos años se ha instalado la idea de que el proceso de globalización está en retroceso. Como casi todo en economía, esa afirmación tiene parte de verdad y parte de exageración.

El dato que más se utiliza para hacer esa afirmación es el de la evolución del comercio de bienes (exportaciones más importaciones) en porcentaje del PIB, que alcanzó un máximo en 2008 para luego iniciar un lento declive, especialmente acusado tras la crisis financiera.

Tras esa cifra, sin embargo, hay divergencias: en China alcanzó su máximo un poco antes, en 2006, mientras que en Estados Unidos no decayó hasta 2011, ni en Japón hasta 2014. En la Unión Europea, el principal bloque comercial del mundo, tan solo parece estancada en torno al 30 %.

¿Qué hay detrás de esta tendencia? Las explicaciones son muy diversas, y no siempre acertadas. Algunos la achacan al hastío de la globalización: aunque reconocen que esta ha disminuido la pobreza (el número total de personas en extrema pobreza ha pasado de 1 900 millones en 1990 a 650 millones en 2021) y, con ella, la desigualdad internacional, alegan que la mejora se debe exclusivamente a la evolución de China e India, y que se ha producido a costa de un incremento de la desigualdad interna.

Eso no es cierto. La reducción mundial de la pobreza ha sido un fenómeno generalizado y

“En los últimos años se ha instalado la idea de que el proceso de globalización está en retroceso. Como casi todo en economía, esa afirmación tiene parte de verdad y parte de exageración”

dinámico. La concentración de pobreza se ha ido desplazando desde Asia oriental en la década de 1990 a Asia meridional en la de 2000, para luego girar hacia el África subsahariana. Incluso allí, en países tan pobres como Etiopía, la pobreza se ha reducido a la mitad en solo una generación.

Respecto a la desigualdad, los datos indican que, medida según el índice de Gini, entre 1990 y 2021 esta ha aumentado en algunos países, empezando por los más beneficiados (China e India), pero no ha crecido de forma sistemática. Lo ha hecho en Estados Unidos (de 0,41 a 0,48), en España (de 0,32 a 0,34) o en Italia, pero ha permanecido relativamente estable en Francia (0,32) o en Reino Unido (0,35), poniendo de manifiesto que la desigualdad puede tener más que ver con factores nacionales (como el funcionamiento del estado de bienestar o el mercado de trabajo) que internacionales.

Hay otras explicaciones menos conocidas de la ralentización del comercio. Por un lado, la propia evolución de los países, que suele implicar

una subida inicial del comercio que luego se modera. Es lo ocurrido en China, que ha normalizado su comercio en relación con su tamaño, produciendo más valor añadido y ensamblando menos. Por el otro, el efecto de los precios, porque aunque en estos días de inflación se nos olvide, durante décadas los precios de muchos productos básicos e industriales han bajado: de la reducción de 9,1 puntos de la ratio comercio/PIB entre 2008 y 2020, más del 60 % (5,7 puntos) se debe a la caída de los precios.

Además, estamos fijándonos solo en el comercio del siglo XX, que es el de bienes, cuando el de servicios (que supone un 25 % del total) no responde al patrón indicado: su ratio comercio/PIB siempre ha sido menor que la de los bienes (ya que los servicios no se protegen con aranceles, sino con regulación, más difícil de eliminar o armonizar), pero por el momento no ha dejado de crecer. Dentro de su heterogeneidad, el comercio de servicios que pueden suministrarse virtualmente (en general dentro de la partida “Otros servicios comerciales”) se ha multiplicado por 11 entre 1990 y 2020 (más del doble que el de los bienes).

Todo ello es compatible, por supuesto, con el indudable impulso del movimiento antiglobalizador a lo largo del siglo XXI, que al menos ha ayudado a incrementar el grado de transparencia de los acuerdos comerciales y a recordar que el comercio genera competencia, y por tanto ganadores y perdedores. También lo es con dos inevitables golpes recientes a la globalización.

El primero, la crisis de la COVID-19, que ha puesto de manifiesto el peligro de depender excesivamente de otros países para bienes esenciales, así como la fragilidad de las cadenas mundiales de suministro. El segundo, la invasión de Ucrania, que nos ha despertado definitivamente de la ilusión de que el comercio y la interdependencia económica garantizan por sí solos la paz (como en Europa). La realidad es que eso solo

“No hay que descartar que en los próximos años se intensifique un patrón, el de la regionalización de las cadenas de suministro: más bienes producidos a nivel intrarregional (Europa, América, Asia) y menos a nivel interregional (entre Asia y Europa)”

es cierto entre democracias, y que la apertura de Rusia o la incorporación de China a la Organización Mundial del Comercio no han dado lugar a países más occidentalizados o liberales, sino más poderosos y dispuestos a ejercer su poder en defensa de sus intereses. Por eso se ha comenzado a hablar de autonomía estratégica (en el caso europeo, con el tranquilizador adjetivo añadido de “abierta”) para justificar, si no una relocalización generalizada (*reshoring*) de las cadenas de suministro, sí una relocalización en torno a países aliados (*friendshoring*).

¿Qué podemos esperar del futuro? La idea de una desglobalización integral, entendida como un intento de producir a nivel nacional, no parece sostenible. Sin embargo, no hay que descartar que en los próximos años se intensifique un patrón, el de la regionalización de las cadenas de suministro, que no es nuevo (porque la cercanía física siempre ha sido muy relevante en el comercio): más bienes producidos a nivel intrarregional (Europa, América, Asia) y menos a nivel interregional (entre Asia y Europa), para garantizar la seguridad: del *just-in-time* al *just-in-case*. Pero todo ello, probablemente, estará modulado por un fuerte crecimiento de los servicios, en especial los virtuales, donde la única distancia que separa a unos países y a otros es la regulatoria.

NATIXIS VILLAGES: un CONCEPTO INNOVADOR del ESPACIO de TRABAJO



Etienne Huret
CEO de Natixis / Francia - Portugal

Tras más de dos años de pandemia, que nos han obligado a estar tanto tiempo viéndonos a través de la pantalla y separados de nuestros equipos de trabajo, comprendimos que era fundamental crear un espacio disruptivo para promocionar el trabajo colaborativo y presencial en las oficinas de Natixis y, de este modo, crear las condiciones ideales para el modelo de trabajo híbrido. Las *Villages*, un proyecto que iniciamos en octubre de 2021 en colaboración con Tétris, empresa de arquitectura y construcción de JLL, son la concreción de esa posibilidad. Son, más allá de un sueño hecho realidad, un gran paso para lo que consideramos que va a ser la verdadera oficina del futuro: un espacio que realiza la colaboración y la interacción –que está demostrado que fomentan la creatividad, la innovación y la eficiencia de nuestro personal– a través de una experiencia inmersiva de trabajo.

¿Trabajar en la Amazonia desde Oporto? ¿Sentir la densidad del bosque y oír los sonidos de los animales mientras mantiene una reunión con su equipo? A partir de las *Villages*, es posible. Este espacio está basado en un concepto pionero, creativo y dinámico, mediante el cual pretendemos inspirar a nuestro personal y estimular su imaginación a través de la creación de experiencias de viaje. En las plantas tercera y cuarta de las oficinas, los empleados pueden “viajar” por los cuatro continentes y trabajar desde las doce ciudades que hemos representado a través de otras tantas *Villages*: Manaus, Santiago, Dakar, Paros, Oporto, Mascate, Ciudad de México, Shanghái, Tokio, Londres, Bangalore y Brooklyn.

“La verdadera oficina del futuro será un espacio que realiza la colaboración y la interacción –que está demostrado que fomentan la creatividad, la innovación y la eficiencia de nuestro personal– a través de una experiencia inmersiva de trabajo”

Las *Villages* son, asimismo, el resultado de escuchar atentamente a nuestro personal, de *insights* y de que detectamos una tendencia de organización del trabajo: nos dimos cuenta de que la mayor parte de los empleados de Natixis optaba por ir a la oficina para sesiones de *brainstorming* o para trabajar presencialmente con sus equipos, o sea, se trasladaban a la oficina con la expectativa de socializar y lograr una verdadera colaboración. Sabemos que el trabajo que se realiza en casa es totalmente diferente de aquel que se hace en la oficina, por eso creemos que es cada vez más importante diferenciar lo remoto y lo presencial y, sobre todo, las tareas designadas para cada uno de estos espacios. En las *Villages*, nuestros empleados pueden experimentar un lugar de empatía, de bienestar y proximidad, donde pueden establecer lazos con sus equipos y, de ese modo, ser más creativos.

Cada *Village* ha sido concebida, decorada y personalizada teniendo en cuenta las particularidades que convierten a cada una de estas ciudades en atractivas para sus visitantes, combinando los sonidos, olores y elementos arquitectónicos que las caracterizan. Por ejemplo, en la *Village* de Oporto, a los empleados los recibe el aroma del vino de Oporto y se les anima a trabajar en equipo en un espacio semejante a una bodega tradicional. Y, en la *Village* de París, pueden caminar por las calles de la capital francesa o comprar un croissant típico en una *boulangerie*. Cualquier empleado puede utilizar las *Villages*, solo debe reservar previamente el espacio/ciudad. El objetivo es que cada trabajador pueda disfrutar de estas nuevas oficinas al menos una vez al mes, para que al final de cada año haya podido vivir la experiencia de trabajar un día en cada una de las doce ciudades.

Realzar el trabajo colaborativo y la diversidad

Las *Villages* se integran en el Programa WELL, del Groupe BPCE, que pretende fomentar la creatividad mediante espacios de trabajo innovadores y una nueva concepción de oficinas que promuevan el bienestar, el trabajo colaborativo y de equipo, la concentración y la inclusión, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencias.

Además de dar un nuevo significado al hecho de ir a la oficina, las *Villages* representan nuestro ADN de diversidad. Hoy somos más de 1 900 personas de más de treinta nacionalidades en las oficinas de Oporto. Consideramos que esta nueva experiencia de trabajo y el contacto con otras culturas ayudará a realzar la diversidad y la inclusión que caracteriza al equipo de Natixis en Portugal y a los portugueses.

Tecnología como elemento aglutinador

La tecnología ha sido, y continúa siendo, una gran aliada. Nos ha permitido desarrollar la experiencia inmersiva de las *Villages*, y la posibilidad de que los usuarios encuentren una verdadera conexión con la naturaleza, la cultura y la capacidad de sentir el espacio a través de los cinco sentidos. En cada *Village*, se utiliza tecnología para la emisión de olores característicos de las culturas locales y ambicionamos conseguir, en la *Village* de París, la transmisión en directo de su cielo o de uno de sus paisajes. Cada espacio está equipado con las mejores herramientas tecnológicas para que el personal pueda trabajar con sus equipos y con otros colegas de Natixis en el mundo: cargadores, proyectores y pantallas de televisión de gran dimensión y un sistema Microsoft Teams para reuniones de trabajo en formato híbrido. Además, cada *Village* está dividida en tres zonas principales: *workstations* (espacios individuales de trabajo), *meeting rooms* (espacios abiertos y cerrados para actividades colaborativas que necesitan de privacidad visual y acústica) y de *cowork* (lugares para tareas de colaboración y reuniones informales, cabinas insonorizadas, zonas de silencio, biblioteca, zona de comedor o de salón).

Fundamentalmente, el proyecto de las *Villages* demuestra nuestra voluntad de continuar desarrollando el Centro de Excelencia de Natixis en Portugal, en Oporto, y de crear un espacio que responde a los modelos de trabajo del futuro. Queremos continuar creciendo y esta expansión reafirma la confianza que tenemos en el talento de excelencia que existe en Portugal y la forma como nos queremos posicionar como empresa innovadora y continuar acogiendo talento de todo el mundo. ¿Vamos juntos en este viaje?



La **PROVOCADORA** **INCERTIDUMBRE**



María Esteve

Socia y Directora General de LLYC Región Andina / Colombia

La incertidumbre mantiene una correlación directa con variables difíciles de controlar y va en incremento en razón de la dinámica del mundo moderno en el que, diariamente, se generan un sinnúmero de acontecimientos que más que certezas, nos dejan preguntas.

Asuntos como la situación económica del mundo; la volatilidad de variables relacionadas con la inflación, el producto interno bruto (PIB), el acceso a la educación, el desempleo, los efectos del cambio climático sobre las poblaciones y la perdurabilidad de los negocios; el impacto de los conflictos emergentes; e incluso la llegada de nuevos Gobiernos, son solo algunos ejemplos de los temas de conversación que están sobre la mesa, que generan nerviosismo, y que resultan especialmente determinantes para el futuro de América Latina.

Quienes vivimos en la región hemos sido testigos de años marcados por el malestar social y por una elevada inestabilidad económica y política que parece no dar tregua.

El Fondo Monetario Internacional estimó recientemente que la inflación en 2022 será del 12,1 % y en 2023 del 8,7 %, una de las más altas en veinticinco años, lo que tiene consecuencias sobre las dinámicas de consumo y el poder adquisitivo de las personas.¹ La Unesco y Unicef señalaron que, a pesar de los avances, América Latina no alcanzará las metas de educación de la Agenda 2030 debido al estancamiento de indicadores clave de

“Quienes vivimos en Latinoamérica hemos sido testigos de años marcados por el malestar social y por una elevada inestabilidad económica y política que parece no dar tregua”

acceso a la educación primaria y secundaria, las evaluaciones de la calidad del aprendizaje, y al aumento de ciertas brechas específicas en el nivel terciario.²

Asimismo, la Organización Internacional del Trabajo advirtió que, aunque América Latina y el Caribe han reducido su tasa de desocupación hasta el 7,9 % en el primer trimestre de 2022, la mayoría de los empleos recuperados están en condiciones de informalidad;³ y la Cepal mencionó que la tasa de pobreza extrema en la región subirá de 13,8 % en 2021 a 14,9 % en 2022, es decir, 1,1 puntos

¹ Retomado del artículo “¿Cuáles son los países de América Latina con mayor inflación en 2022?”, *El Espectador*, 9 de agosto de 2022.

² Retomado del artículo “América Latina no alcanzará las metas de educación de la Agenda 2030”, *El Tiempo*, 9 de septiembre de 2022.

³ Retomado del artículo “Aumenta el fenómeno del trabajador pobre: así está el empleo en América Latina”, *El Espectador*, 2 de septiembre de 2022.

porcentuales más que en 2020, incrementando el riesgo de que la población no tenga seguridad alimentaria.⁴ Algunas organizaciones enfocadas en el cuidado del medioambiente también develaron que en 2021 la deforestación en la selva amazónica se duplicó en comparación con la media de 2009-2018, alcanzando su nivel más alto desde 2009 y perdiendo una superficie de bosque de 12 000 kilómetros cuadrados, un 22 % más que en 2020.⁵

Y es que, aunque las estimaciones parecen desconocer los esfuerzos que se están realizando desde diferentes espectros para darle la vuelta al panorama –que se evidencian en resultados destacables como la recuperación económica de algunos mercados, el repunte de las exportaciones, la llegada de inversión extranjera, la consolidación de hub tecnológicos y de emprendimiento en la región, o la activa agenda en temas de sostenibilidad–, lo cierto es que aún tenemos por delante un reto relacionado con la apertura al entendimiento de la incertidumbre. Un reto que supone una oportunidad para la búsqueda de soluciones que nos permitan salir fortalecidos de este momento, especialmente con relación a las capacidades necesarias para anticipar más y mejor los cambios, de forma que no solo no nos sorprendan, sino que aprovechemos la predictibilidad para ponerla al servicio de la generación de un mayor bienestar.

Ya lo decía Maggie Jackson, escritora estadounidense y autora de *Distracted: Reclaiming Our*

“Estamos ante una oportunidad para la búsqueda de soluciones que nos permitan salir fortalecidos de este momento, especialmente con relación a las capacidades necesarias para anticipar más y mejor los cambios”

Focus in a World of Lost Attention: “la incertidumbre es un tipo de pensamiento provocador. Nos saca de la rutina, de los hábitos automáticos y de los patrones, obligándonos a nuevos horizontes. Es absolutamente crítica para el pensamiento, para la creatividad, incluso para el bienestar mental y la resiliencia”.⁶

Sin duda, se trata de una tarea mayúscula y compleja en la que la recursividad que siempre nos ha caracterizado, la cooperación, y la contribución de todos los que hacemos parte de esta sociedad serán fundamentales para seguir construyendo en positivo y trabajando por cerrar las brechas que nos alejan de asuntos medulares como la equidad y el crecimiento con calidad.

Las condiciones están dadas, tenemos cómo capitalizar el contexto a nuestro favor, pero debemos dar un paso adelante para, sobre todo desde el sector empresarial, entender el momento que atravesamos, comprender lo que demanda el contexto, mantener el optimismo, apostar por la confianza y continuar impulsando medidas que garanticen una recuperación en el corto y mediano plazo, así

como que promuevan la productividad, la competitividad, la empleabilidad formal, los procesos de transformación sectorial, la conectividad, la tecnificación, la digitalización y la generación de un mayor valor económico, social y ambiental.

Démonos la licencia de ir aprendiendo mientras hacemos el recorrido y de abrazar la incertidumbre como un trampolín para aportar y cumplir los objetivos que tenemos como latinoamericanos.

“Las condiciones están dadas, tenemos cómo capitalizar el contexto a nuestro favor, pero debemos dar un paso adelante para, sobre todo desde el sector empresarial, entender el momento que atravesamos”



⁴ Retomado del artículo “Pobreza extrema en América Latina subiría al 14,9 % en 2022 por guerra en Ucrania”, *República*, 6 de junio de 2022.

⁵ Retomado del artículo “Los diez principales desafíos climáticos en América Latina y el Caribe”, *El País*, 15 de agosto de 2022.

⁶ Retomado del artículo “La incertidumbre es maravillosa porque nos hace pensar mejor”, *BBC*, 3 de mayo de 2021.

El **PRECIO** del **MEDICAMENTO** es el **PRECIO** de la **SALUD**



Roberto Rocha

Director General de Teva Brasil / Brasil

El concepto de sostenibilidad económica del sistema de salud público y el privado ha llevado a una dicotomía equivocada sobre la economía de los recursos frente a los gastos con los medicamentos. Debido a una visión cristalizada que prioriza un presupuesto preestablecido para la compra de fármacos, en muchos casos ya superados, frente a los beneficios que pueden producir terapias con tecnologías más modernas y con costes más elevados, se opta siempre por la primera alternativa. Parece ser que a quienes legislan sobre la adquisición de medicamentos se les escapa el detalle de que el precio que se da a los medicamentos es el precio que se da a la salud de los brasileños. Si, inicialmente, las inversiones son más elevadas, a corto y medio plazo los efectos positivos de los nuevos medicamentos para el colectivo pueden, en muchos casos, incluso aliviar los costes sobre el sistema de salud, además de conseguir una sociedad más saludable.

Sin embargo, el simplismo con que se tratan estas cuestiones hace que no se aborden conceptos de fondo más complejos. Las decisiones no tienen en cuenta la opinión de segmentos de la sociedad civil directamente implicados en la atención y los cuidados de los enfermos, como las organizaciones de pacientes, de médicos y de familiares, siempre bajo el pretexto de que las compras se realizan en función del presupuesto disponible. De esa forma, la relación con las partes interesadas más implicadas en este proceso se vuelve asimétrica, debido al predominio de los principales responsables de la toma de decisiones que se encuentran

“Las decisiones de compra de medicamentos no tienen en cuenta la opinión de segmentos de la sociedad civil directamente implicados en la atención y los cuidados de los enfermos, como las organizaciones de pacientes, de médicos y de familiares”

atados a hojas de cálculo financieras, pero no a las transformaciones sociales y científicas. Hay estudios recientes que demuestran que, en el caso de las enfermedades raras en Brasil, entre 2012 y 2019, la mayoría de los medicamentos utilizados para tratarlas fueron rechazados para su incorporación cuando fueron presentados por la industria farmacéutica. Esto se debe en parte a que no existe ningún procedimiento ni criterio especial para evaluar estos medicamentos, al contrario de lo que sucede en el Reino Unido y en Australia.¹

Naturalmente, las nuevas tecnologías para terapias médicas, desarrolladas en los centros de investigación más avanzados del mundo,

¹ Biglia, Mendes, Lima y Aguiar, "Incorporation of drugs for rare diseases in Brazil: is it possible to have full access to these patients?", *Ciencia & Saúde coletiva*, 26 de noviembre de 2021.

van a implicar más costes al inicio. Sin embargo, es incuestionable que vale la pena que estos costes sean absorbidos por el sistema de salud debido a los efectos positivos que generan en la sociedad. La realidad de hoy en el país es que, debido a esa visión estrecha en la compra de medicamentos por el gobierno o por el sistema privado, decidida en el ámbito de Conitec (Comisión Nacional de Incorporación de Tecnologías al SUS) y de Cossaúde (Comité Permanente de Regulación de la Atención Sanitaria), muchas terapias avanzadas para el control y la cura de enfermedades en áreas como la oncología, la esclerosis múltiple, la hemofilia y las enfermedades raras en general quedan fuera del papel de la ANS (Agencia Nacional de Salud Complementaria) y de los programas de asistencia farmacéutica del Ministerio de Salud. Eso a pesar de que, desde una perspectiva puramente económica, varias nuevas tecnologías de salud de alto coste pueden tener un impacto presupuestario positivo al reducir las visitas a las salas de urgencias, hospitalizaciones u otros costes de un paciente tratado de forma inadecuada.

Eso lleva en muchos casos a pacientes que buscan tener acceso a medicamentos no incorporados por medio de litigios (judicialización), que es el camino menos deseable desde el punto de vista de una buena política pública. Los medicamentos huérfanos representan el 90 % del coste total de esos procedimientos judiciales y la mitad de los medicamentos han sido para el tratamiento de enfermedades raras.² Claramente, es necesario un nuevo enfoque para evitar este fenómeno.

La rápida aparición de vacunas para la prevención de la COVID-19, a pesar de las controver-

sias internas en el país acerca de la compra inicial de estos medicamentos, demostró tácitamente la importancia que posee la industria farmacéutica para la conservación de la vida humana. En el sector existe un sentimiento de orgullo relacionado con los cambios de la

“El aprendizaje constante con las crisis sanitarias y la aparición de nuevas enfermedades nos anima a seguir adelante, siempre con la mirada en el futuro, basándonos en los nuevos avances científicos”

sociedad ante los avances científicos, que muchas veces están relacionados con la industria farmacéutica, como en el caso de las vacunas, que permitieron vencer a la pandemia y nos dieron un aprendizaje sobre cómo enfrentar posibles nuevas enfermedades que afecten a las personas de forma colectiva.

El aprendizaje constante con las crisis sanitarias y la aparición de nuevas enfermedades nos anima a seguir adelante, siempre con la mirada en el futuro, basándonos en los nuevos avances científicos. Enfermedades que, hasta hace unas décadas, eran mortales en la mayoría de los casos, como el sida, hoy son plenamente controlables. Y las nuevas terapias basadas en la investigación genética van a provocar un nuevo salto en el tratamiento de innumerables enfermedades.

Es necesario que los legisladores de las políticas públicas en el área médica piensen más allá de las tablas presupuestarias y den

² Ibid.



espacio para que los segmentos de la sociedad relacionados con el tratamiento de enfermedades, es decir, los que están de cara al público, atendiendo directamente a los enfermos, ofrezcan nuevas reflexiones y visiones para la modernización de estas políticas. No hay duda de que una evolución en el papel de los medicamentos ofrecidos en el país puede producir muchos beneficios para toda la sociedad en lo que se refiere a bienestar, felicidad, tranquilidad y productividad. Estamos hablando del precio que se da a la salud de los brasileños, que tienen derecho a tener acceso a los mismos medicamentos ofrecidos en países que están desarrollando estructuras de evaluación más adecuadas para terapias más complejas, como las utilizadas en las enfermedades raras.

En TEVA, que es el líder mundial en genéricos y tiene una fuerte presencia en los medicamentos innovadores, entendemos la complejidad de esta cuestión y estaremos siempre dispuestos a aportar a este debate para que haya más pacientes que puedan acceder a terapias que necesitan y que están disponibles.

“No hay duda de que una evolución en el papel de los medicamentos ofrecidos en Brasil puede producir muchos beneficios para toda la sociedad en lo que se refiere a bienestar, felicidad, tranquilidad y productividad”

UNO +1 Entrevista

a Cristina Garmendia por
José Antonio Llorente



Cristina Garmendia

Presidenta Fundación COTEC para la Innovación / España

“Los tiempos complejos, como los actuales, son los mejores para los emprendedores”, dice en esta entrevista Cristina Garmendia, una mujer con una trayectoria única. Ha creado empresas como Ysios Capital o Genetrix, vinculadas a la inversión en las ciencias de la vida, fue Ministra de Ciencia e Innovación en el Gobierno de España y hoy su imagen pública está muy vinculada a su presidencia de la Fundación COTEC para la Innovación, una organización sin ánimo de lucro que ha acuñado una valiosa fórmula para entender los cambios que viven nuestras sociedades: “Innovación es todo cambio (no solo tecnológico) basado en conocimiento (no solo científico) que genera valor (no solo económico)”.

En esta conversación hablamos de emprender en tiempos inciertos, de innovar en la empresa y la ciencia, de las semejanzas entre los dos ámbitos, y del peso que el conocimiento y la educación tienen en una sociedad como la nuestra, que vive con una gran sensación de vulnerabilidad pero tiene también motivos para ser optimista si sabe aprovechar el talento, el pensamiento crítico, la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo y la aplicación transversal del conocimiento. Toda una invitación a gestionar la incertidumbre.

P. Cómo puede ayudarnos la innovación en tiempos de incertidumbre

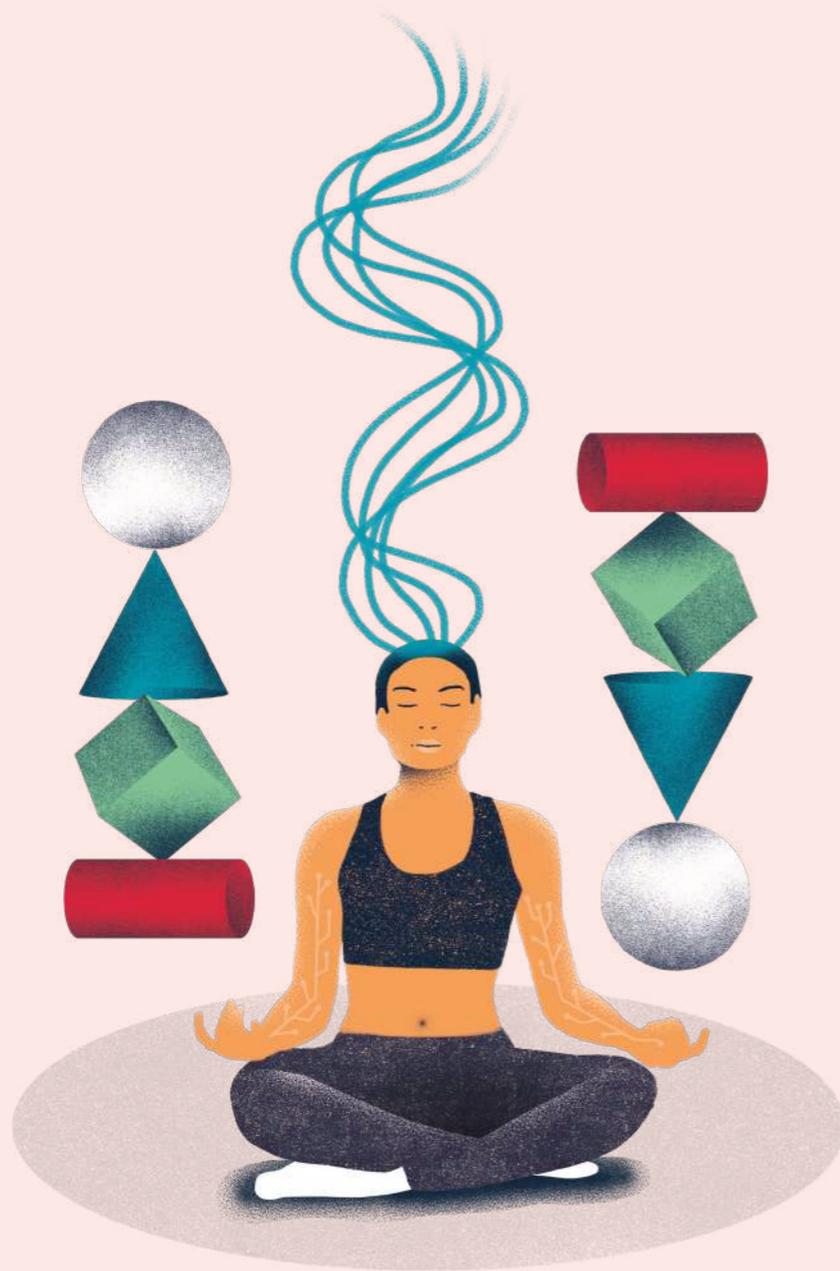
R. Las crisis son cambios bruscos que provocan incertidumbre y la respuesta a la incertidumbre solo se produce con más cambios, en la manera de afrontar los problemas, de pensar soluciones y de actuar. Lo vivimos en carne propia y a escala planetaria con la pandemia de la COVID-19. El mundo se detuvo hasta que aparecieron las vacunas. Pero no fue solo eso. Surgieron incontables problemas: en la organización del trabajo, el sistema educativo, la distribución de bienes de primera necesidad, en nuestra manera de relacionarnos, etcétera, y todos ellos encontraron una respuesta en la innovación. Precisamente, a reflejar esto dedicamos el Anuario 2021 de Informe Cotec. Y el Anuario 2022, que acabamos de presentar, trata de cómo la innovación ayuda a combatir la desigualdad, que es otro de los grandes problemas de nuestro tiempo. Conviene recordar que en Cotec definimos la innovación como todo cambio (no solo tecnológico) basado en el conocimiento (no solo científico) que aporta valor (no solo económico). La innovación es siempre conveniente, pero en tiempos de incertidumbre es imprescindible.

P. La ciencia opera muchas veces por medio de la duda, la prueba y el error... ¿qué lecciones puede sacar el mundo empresarial de esa manera de obrar?

R. La ciencia y los negocios comparten más cosas de lo que parece. En las dos actividades la mayor ventaja se adquiere explorando territorios poco frecuentados –en las fronteras del mercado y del conocimiento– y en ambas llegar el segundo, por lo general, no tiene medalla, de ahí que sean ámbitos tan competitivos. Pero al mismo tiempo, en ambos campos la complejidad y la dimensión de los esfuerzos es creciente, y esto da ventaja a quien coopera y colabora. También comparten cada vez más el mismo método, que no depende solo del ensayo y el error, sino de aprovechar acertadamente la experiencia y la intuición. Aunque mi formación es científica, mi carrera profesional se ha desarrollado sobre todo en el mundo de los negocios. Lo más importante que mi formación científica ha aportado a mi actividad empresarial es probablemente la exigencia del rigor, la constancia, la importancia de tener muy claros los objetivos, el valor del trabajo en equipo. Eso aplica por igual en el laboratorio y en el despacho.

P. Buena parte de la incertidumbre que sentimos procede precisamente de los avances tecnológicos. ¿Qué confianza debemos depositar en la tecnología y qué límites debemos ponerle en este contexto?

R. En esto es importante diferenciar las percepciones de los datos. Lo explico con un ejemplo. En Cotec llevamos muchos años observando el impacto de la automatización sobre el empleo. Nuestras encuestas de percepción dicen, año tras año, que la mitad de la población cree que la tecnología destruirá más empleo del que genere, mientras que la otra mitad, piensa justo lo contrario. ¿Qué nos dicen los datos? Nos dicen que el problema no está en la cantidad de puestos de trabajo que destruya o cree la tecnología, sino en la calidad del empleo y en la polarización laboral. Esto, que hace años planteábamos como hipótesis, ya lo tenemos medido con datos. En las economías más desarrolladas y automatizadas, la proporción de trabajadores en ocupaciones de salarios medios está disminuyendo con respecto a los dos extremos de la distribución salarial, las ocupaciones de baja y alta remuneración. Es decir, el peligro que corremos es la desaparición de la clase media. Pero el peligro no viene del desarrollo tecnológico, sino de la falta de políticas que nos ayuden a aprovechar las oportunidades que ofrece la tecnología. Hace año y medio llevé personalmente a la presidenta del Congreso de los Diputados más de 135 000 firmas de apoyo a una campaña que lanzamos en change.org desde Cotec. La campaña, #MiEmpleoMiFuturo, partía de un vídeo que suma solo en Youtube más de dos millones y medio de visitas, y que pedía a los parlamentarios que debatieran sobre el futuro del empleo. Todavía no nos han hecho caso, pero por el bien de todos espero que no tarden, porque el problema es cada día más evidente.



P. Cotec es, en parte, un observatorio de la I+D+I en España. ¿Cómo cree que esa faceta de la actividad empresarial se está adelantando a los grandes riesgos e incertidumbres que enfrentamos?

R. Las grandes economías europeas respondieron a la crisis financiera de 2008 con más inversión en I+D+I, mientras nosotros aplicábamos recortes. Llegó la recuperación económica y eso no supuso una reactivación inmediata de la apuesta por el conocimiento, lo que nos hace seguir a remolque del continente. Según los últimos datos del INE, correspondientes a 2020, aunque llevamos creciendo varios ejercicios seguidos, el sector público español todavía no ha recuperado los niveles de inversión y empleo en I+D previos a la crisis, al contrario que el sector privado. Todo esto va a cambiar con la llegada de los fondos europeos, siempre que estemos a la altura en capacidad de gestionarlos y ejecutarlos, que es algo que también siembra dudas. Sin un cambio estructural profundo, los fondos europeos pueden ser, como suele decirse, pan para hoy y hambre para mañana. Al conocimiento le sientan muy mal las evoluciones en dientes de sierra. Y desde luego, en nuestro país sigue pendiente un reto histórico, que es la colaboración público-privada, un tema que nos preocupa mucho en Cotec.

P. ¿Cómo cree que afectará la incertidumbre económica actual a la inversión en investigación y desarrollo de las empresas?

R. En los datos del INE de 2020, los últimos disponibles, las empresas españolas acumulaban seis años seguidos de crecimiento. El sector privado invirtió ese año en I+D algo más de 8 800 millones de euros, un 9 % más que el máximo precrisis de 2008, y dio empleo a más de 100 000 personas, casi un 14 % más que el máximo precrisis de 2010. Veremos qué nos dicen en noviembre las cifras del INE sobre 2021, pero es muy probable que el impacto negativo de la pandemia se vea compensado de forma holgada por el hecho de que el año pasado fue el primero en que se implementaron los fondos europeos Next Generation EU. En Cotec tenemos un modelo propio para anticiparnos a los datos oficiales y predecir la evolución de la inversión en I+D en España. Lo hemos desarrollado con ayuda del Ceprede (Centro de Predicción Económica) y Eva Senra, profesora de Economía de la Universidad de Alcalá, que además es miembro de la red de expertos Los 100 de Cotec. Nuestro indicador adelantado dice que la inversión en I+D del conjunto de los agentes económicos españoles creció en 2021 cerca de un 8 %. Si esto se confirma, será la primera vez que superemos los 16 000 millones de euros anuales de inversión en conocimiento. El modelo prevé, de hecho, una inversión próxima a los 17 000 millones, superando en 1 000 millones a 2020. Esto, evidentemente, también incluye al sector privado. Para entender esta previsión tan positiva en un año marcado por la pandemia y las incertidumbres hay que volver a mencionar los fondos europeos. Y añadido otro dato que analizamos en el Observatorio de Informe Cotec: uno de los indicadores que nos ayudan a construir el modelo de previsión es el número de afiliados a la Seguridad Social en empleos

relacionados con la I+D. El pasado septiembre fueron más de 107 000 personas, 8 000 más que un año antes y 15 000 más que antes de la pandemia. Es muy significativo, por ejemplo, que la evolución del empleo en el sector del conocimiento supere a la del conjunto del sector servicios.

P. Últimamente Cotec también se ha ocupado de reflexionar sobre la educación y sus vínculos con la innovación. ¿Cómo puede la educación prepararnos para unos tiempos dominados por la volatilidad y la digitalización?

R. La educación ha sido un área prioritaria para Cotec desde 2015, cuando asumí la presidencia. Nos preocupa por igual educar en la innovación e innovar en la educación. La misión última de la educación no es prepararnos para hacer frente a un contexto determinado, de hecho, si mantenemos esa mentalidad, que es la actual, siempre llegaremos tarde, porque la educación funciona a largo plazo y para cuando una persona termina su formación, el contexto ha cambiado tanto que esta ha quedado desfasada, como está pasando. La misión de la educación, la manera de prepararnos para cualquier futuro, y más aún para el que se vislumbra ahora, marcado por la automatización y la volatilidad, es ofrecer herramientas básicas para sacar el máximo provecho a nuestras capacidades humanas: el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la empatía, la aplicación transversal del conocimiento, el liderazgo... Es decir, lo contrario de lo que hemos hecho durante décadas, que ha sido prepararnos para competir con las máquinas en aquello en lo que ya somos incapaces de superarlas, como el cálculo, las tareas repetitivas o actividades peligrosas. Ahora es clave potenciar aquello que nos dis-

tingue como humanos, en lo que los robots y los algoritmos nunca nos superarán. También es importante que la educación nos ayude a cerrar brechas sociales y garantizar la igualdad de oportunidades, y no solo por justicia social, sino porque el talento no entiende de distritos postales ni de clases sociales y no podemos desperdiciarlo. No podemos perder a un futuro talento de la medicina, de los negocios, del arte o de la política solo porque no recibe la formación adecuada.

P. Por lo que respecta al talento y a las nuevas formas de trabajo. ¿Qué dudas permanecen y qué innovaciones cree que se van a asentar?

R. Este año hemos presentado dos estudios independientes que responden en buena medida a esa pregunta, uno en colaboración con la Universidad Complutense y otro con la Fundación ISEAK. Ambos trabajos han analizado el mercado laboral español en los últimos veinte años y llegan a conclusiones complementarias. El estudio con la Complutense demuestra que desde inicios de siglo se ha generado empleo neto en ocupaciones con salarios bajos y altos, pero no en los tramos salariales medios. Los investigadores demostraron que están desapareciendo sobre todo empleos relacionados con tareas repetitivas o predecibles y, por tanto, fácilmente automatizables. La conclusión es que la nueva economía premia a los trabajadores más educados, desplaza a los trabajadores con una educación intermedia a trabajos con salarios más bajos y reduce mucho la presencia de trabajadores sin formación en el mercado laboral. El estudio con ISEAK, por su parte, describe cuáles son las competencias y las ocupaciones más demandadas en el mercado laboral español y cómo han evolucionado en los dos últimos decenios. Las

conclusiones revelan un crecimiento de todas las profesiones de la rama de la informática, mientras que la mayoría de las ocupaciones relacionadas con operarios de la industria manufacturera están en declive. Al mismo tiempo, están en auge todas las ocupaciones del área de los cuidados y la inmensa mayoría de las profesiones científicas intelectuales, algunas con un crecimiento récord, como es el caso de matemáticos y estadísticos, cuya demanda se ha multiplicado por diez. Una conclusión interesante, en la que los dos trabajos coinciden, tiene que ver con el género: las mujeres –y en particular las jóvenes– están mejor preparadas que los hombres para afrontar el reto de una economía más automatizada. Esto se debe a dos razones: una, que al tenerlo hasta ahora más difícil se han preparado más y mejor, y otra, que han tenido que aceptar trabajos de poca cualificación y remuneración que ahora, en cambio, empiezan a estar en auge. En definitiva, el futuro nos va a exigir mucha recualificación y adaptación personal, acompañada de políticas públicas –educativas, de empleo, de innovación– para facilitar esta transición, y del compromiso y la flexibilidad de los agentes sociales

P. Por último, usted también tiene experiencia en la creación de empresas en sectores de alto valor, como la biotecnología. ¿El emprendedor siempre opera en la incertidumbre o estos son tiempos especialmente complejos para alguien que quiera emprender?

R. Los tiempos complejos, como los actuales, son los mejores para los emprendedores, y pienso tanto en los que cumplen sus objetivos como en los que fracasan. Vuelvo al ejemplo de la vacuna. El mayor desafío para la humanidad en décadas ha sido también el mayor éxito en innovación y un negocio extraordinario para los que llegaron primero. Es cierto que la historia solo la cuentan los vencedores, y que han sido muchos más los que han invertido infinidad de recursos personales y económicos sin alcanzar el éxito final, reservado para unos poquísimos privilegiados. Pero incluso para los que no llegaron a la meta el esfuerzo habrá merecido la pena, porque indudablemente saben ahora mucho más que antes para encarar su siguiente proyecto. De eso, además, de ese incremento exponencial de la competencia, en una sociedad y una economía basadas en el conocimiento, nos beneficiamos todos.

La **REPUTACIÓN** ante el **CAMBIO** de **VALORES, OBJETIVOS** y **CONTEXTOS**



Mònica Costa

Directora de Comunicación de Covestro España / España -Suiza

Desde que nacemos buscamos certezas. En mayor o menor medida, nuestra naturaleza humana nos impulsa a sentir que tenemos la situación “bajo control”. La incertidumbre nos hace sentir débiles, frágiles, vulnerables.

No corren buenos tiempos para los cautos, los previsores, los prudentes. No es ningún secreto, y esto sí es certero y evidente, que la sociedad avanza cada vez más rápido. El desarrollo tecnológico, la manera de relacionarnos y comunicarnos, los valores morales, los ideales, las políticas y las organizaciones gubernamentales. Me atrevería a decir que en los últimos cincuenta años se han producido más cambios que en los últimos trescientos. Y aún hay más: si hasta ahora ya íbamos a una velocidad de vértigo, los últimos dos años han sido devastadores.

La irrupción de la COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión. Una crisis sin precedentes que puso el mundo patas arriba en todos los sentidos y en la que tomamos conciencia de la vulnerabilidad del ser humano. Han sido años difíciles para todos, también para las empresas, en los que hemos tenido que tomar decisiones desde la inseguridad, con dudas e inquietudes.

Cuando ya creíamos ver la luz al final del oscuro túnel, a las puertas del fin de la pandemia un nuevo suceso vuelve a sacudirlo todo: la guerra en Ucrania. Nuestro cuerpo, nuestras empresas, nos pedían serenidad, recuperar la tranquilidad y la calma, pero la invasión rusa

“No corren buenos tiempos para los cautos, los previsores, los prudentes. No es ningún secreto, y esto sí es certero y evidente, que la sociedad avanza cada vez más rápido. Y si hasta ahora ya íbamos a una velocidad de vértigo, los últimos dos años han sido devastadores”

ha vuelto a encender el estado de alarma. El conflicto bélico está trastocando la globalización comercial y financiera y, de nuevo, tenemos que gestionar una crisis estructural.

Nos encontramos en un entorno volátil, constantemente cambiante, en el cual la palabra “incertidumbre” está a la orden del día. Un término al que, de manera intrínseca, se asocian connotaciones negativas. Una opinión que no es compartida por la escritora estadounidense Maggie Jackson, de quien leía en una entrevista a la BBC: “La incertidumbre es maravillosa porque nos hace pensar mejor”. He reflexionado mucho sobre esta afirmación y, tras la experiencia vivida, he llegado a la conclusión de que es totalmente cierta.

Por ejemplo, en este contexto incierto, en Covestro nos enfrentamos a grandes desafíos globales, como el riesgo de que se interrumpa

la cadena de suministros o el aumento de los precios de la energía, que nos obligan a imaginar nuevas maneras de hacer las cosas. En este sentido, estamos dedicando todos nuestros esfuerzos a impulsar uno de los elementos que consideramos indispensables para seguir avanzando por este camino: la apuesta por modelos de economía circular y por la digitalización. Es decir, ante el escenario actual de grandes desafíos e incertidumbre, estamos creando oportunidades históricas de cambio con las que contribuimos a construir un futuro más sostenible para todos.

Las compañías tenemos que ser rápidas, moldeables ante las nuevas circunstancias. Seguir anclados en procesos y metodologías estáticas es ir a contracorriente de lo que ocurre en el mundo. Tenemos que escuchar, entender y actuar. Por muy sólida que sea la reputación de una empresa, aquellas organizaciones que no sean capaces de adaptarse con agilidad corren un alto riesgo de dañar su notoriedad y prestigio.

Para poder hacer frente a una situación tan estresante, en los últimos años he aprendido que la palabra “resiliencia” cobra más sentido que nunca. Tenemos que ser pacientes, fuertes y determinantes.

Además, es clave realizar un buen análisis de la situación. Entender y estudiar el contexto y contar con información, tanto de expertos internos como ajenos a la empresa, son esenciales para no tomar decisiones prematuras que, sin duda, podrían afectar de lleno a la reputación y el negocio de la compañía.

Pero las decisiones hay que tomarlas rápido y aquí entra el último factor: la rapidez de reacción. En este caso, el que *no se mueve, no sale* en la foto. No podemos adoptar una actitud de impasibilidad ante una situación crítica. Nuestros *stakeholders* esperan respuestas y, para ello, tras la evaluación previa del contex-

to, debemos actuar lo antes posible y formar parte de la solución, adaptándonos una vez más a la nueva realidad.

Asimismo, para afrontar este futuro incierto, es fundamental construir una base sólida que nos permita estar preparados para el momento de la acción. En este sentido, nuevamente mi experiencia me ha corroborado la importancia de construir una buena red de aliados. Es de suma importancia tejer relaciones de forma continuada con diferentes organizaciones para poder apoyarnos los unos a los otros durante los momentos difíciles. En circunstancias complicadas no deben existir los individualismos, sino optar por una actitud colaborativa en la que prime el bien común.

Y un último imperativo: la humanización de las empresas. Las organizaciones estamos formadas por personas y este es justo el activo más valioso y el principal escudo protector de nuestra reputación. En un reciente informe de LLYC IDEAS se hablaba de “empatía corporativa”, un término que considero más que acertado y que traslada perfectamente la esencia, el corazón y el motor que debe mover a las empresas. Tenemos que ser empáticos con nuestros públicos, con nuestros *stakeholders*, poniendo el foco en las personas.

En resumen, ¿corren tiempos difíciles, inciertos y volátiles? Sí. ¿Las compañías estamos más expuestas y en una situación de fragilidad en comparación con años anteriores? Sí. ¿Estamos ante una coyuntura incontrolable y corremos el riesgo de perder parte de lo que hemos construido durante años? No. Me remito de nuevo a la entrevista a Maggie Jackson que apuntaba al inicio: “La incertidumbre es el trampolín hacia un pensamiento mayor”. Ante el momento histórico que estamos viviendo, tenemos la oportunidad de ser imaginativos y encontrar maneras distintas de hacer las cosas para continuar impulsando el avance de las sociedades actual y futura.



La **INCERTIDUMBRE** y el **ESTADO**



Víctor Lapuente

Catedrático de Ciencia Política en la Universidad de Gotemburgo / España

Vivimos tiempos inciertos. Algunos manuales de estilo de revistas anglosajonas prohíben explícitamente empezar un artículo con esa frase. Y es que no solo se trata de un lugar común que oímos, como mínimo, desde los años noventa, sino que, con bastante certeza, es una falsedad. Creemos que vivimos con más incertidumbre que en el pasado, pero, objetivamente, no es verdad. Sin embargo, eso no disminuye la importancia del sentimiento de angustia que nos acongoja, sino que lo hace más relevante. ¿Por qué nos atenaza más la incertidumbre hoy que antes, cuando esa palabra ni tan siquiera formaba parte del léxico coloquial?

Incluso tras una larga pandemia, y en medio de una crisis inflacionaria y una guerra en Europa, para los seres humanos que viven en el planeta tierra en el año 2022 la existencia es, según cualquier indicador de bienestar, menos incierta que para cualquier generación anterior. No hace falta remontarse a la sabana, cuando el zarpazo de un león podía arrancarnos de este mundo en un suspiro, o a hace un siglo, cuando un arañazo infectado podía matarnos en una lenta agonía. En los rincones del globo donde se produjeron las supuestamente gloriosas décadas de prosperidad tras la Segunda Guerra Mundial (es decir, en Occidente y algún rincón del Pacífico), millones de personas vivían en la miseria y la insalubridad. La probabilidad de morir de forma violenta, o natural, era varias veces superior a la de hoy.

Precisamente porque la incertidumbre ha sido algo estructural en la historia de la especie,

“Creemos que vivimos con más incertidumbre que en el pasado, pero no es verdad. Sin embargo, eso no disminuye la importancia del sentimiento de angustia que nos acongoja, sino que lo hace más relevante. ¿Por qué nos atenaza más la incertidumbre hoy que antes?”

nuestros ancestros desarrollaron antídotos culturales. El más obvio es la religión, una forma de capear el caos cósmico que lleva milenios entre nosotros. Así, las expresiones artísticas más antiguas de las que tenemos conocimiento eran religiosas. Con los objetos reales que tenían a su alrededor para dibujar, de flores y bisontes a lunas y estrellas, nuestros antecesores pintaron entes irreales que habitaban algún mundo lejano, como espíritus de los muertos, hombres-león o mujeres-pájaro.

Investigaciones arqueológicas recientes han dado la vuelta a la premisa tradicional de que la religión fue una consecuencia, un apéndice entre molesto y curioso, del desarrollo social, para concluir que, al contrario, formaba parte de la argamasa fundacional de las aglomeraciones humanas. Los templos no surgían a partir de las ciudades, sino que las ciudades emergían de los templos. Una conocida virtud de la religión es que sus normas de comportamiento

facilitan la convivencia humana. No robarás, etc. Pero la religión tiene otra ventaja adaptativa que solo ahora, que la estamos perdiendo (es lo que ocurre con la cultura que, como dicen los psicólogos, es algo que no sabemos definir y nos protege de males que no podemos describir), empezamos a apreciar: la gestión de la incertidumbre.

En un mundo sin Dios, la incertidumbre recae de forma rotunda sobre los hombros de cada persona: tú eres responsable de lo que te sucede. No hay un plan divino en el que escudarse. Y tú eres el repositorio último de toda la frustración que te produce el mundo: de la enfermedad de un ser amado al cruel asesinato de un desconocido.

La religión tiene un lado oscuro: las personas pueden quedar relegadas a ser meros peones de los dioses, a deambular sin quejarse por este valle de lágrimas esperando un paraíso tras la muerte. Sin embargo, a lo largo de los siglos, hemos ido moldeando la religión para dejar acomodo a la libertad de elección individual, al libre albedrío, dentro del relato religioso. Poco a poco, profeta a profeta, sínodo a sínodo. De forma que el mismo concepto de individuo es deudor directo, según el filósofo Larry Siedentop, de la tradición religiosa judeocristiana.

La religión “moderna” permitió pues un equilibrio, por precario que fuera, entre la existencia de un Dios que aliviaba la inquietud producida por la incertidumbre del mundo y la capacidad de actuar de forma responsable y libre. Pero, en un proceso de secularización acelerado, hemos tirado al bebé (divino) con el agua de la bañera. Y una mayoría nos hemos quedado sin Dios, desnudos ante la cruda incertidumbre. La religión era como las especias picantes para muchas culturas, que las han usado en la cocina durante siglos sin saber su crucial función antibacteriana. Algo parecido ha ocurrido con la religión. Nos la hemos quitado de encima porque nos picaba, pero hemos perdido sus propiedades protectoras.

“Las encuestas indican una creciente asociación entre la satisfacción de los ciudadanos con la democracia y su nivel de felicidad. Con una excepción: las personas religiosas. Para el resto, nuestra satisfacción con la vida depende de lo que nos dan los Estados democráticos”

Encontraremos un sustituto para lidiar con la incertidumbre. El progreso, la madre naturaleza, hay varios candidatos. Pero costará tiempo. Y, de momento, el reemplazo que hemos adoptado –de nuevo, de manera no plenamente consciente– es el Estado. Le reclamamos que nos solucione un número creciente de vicisitudes vitales, de la infancia a la vejez, de la sanidad a la vivienda. Pero ni el Leviatán más poderoso podría resolver todas nuestras preocupaciones, eliminando de raíz la incertidumbre que nos acompaña indefectiblemente de la cuna a la tumba, pasando por un mundo educativo y laboral fieramente competitivo.

Las encuestas indican una creciente asociación entre la satisfacción de los ciudadanos con la democracia y su nivel de felicidad. Con una excepción: las personas religiosas. Para el resto, cada día, nuestra satisfacción con la vida depende un poco más de lo que nos dan los Estados democráticos. Y como ahora nos dan poco, padecemos no solo desafección con la política, sino también desasosiego espiritual.

La política se ha convertido en el arte de hacer infelices a los hombres y las mujeres. Porque el Estado acarrea ahora sobre sus hombros –debilitados, además, por el exceso de deuda pública– el peso de toda la incertidumbre de sus ciudadanos.

Los **CLIENTES HAN CAMBIADO.** **AHORA** son **DIGITALES** y **EXIGENTES**



Luis Echavarría

Gerente de Estaciones de Servicio Repsol México / México - Colombia

He tenido la fortuna de presenciar, a lo largo de más de cuarenta años de vida, la velocidad con la que el mundo ha cambiado. Me sigo asombrando al pensar en un fax: de pequeño me maravillaba ver cómo una hoja entraba en Medellín (Colombia) y llegaba a Nueva York en menos de un minuto. Y la verdad es que aún hoy me maravilla.

Debido a la evolución tecnológica, especialmente el acceso online a un amplio abanico de productos y servicios, los consumidores han cambiado sus hábitos de urgencia y necesidad en la compra de productos y servicios. El proceso que se inicia inconscientemente con la identificación de una necesidad, la búsqueda de proveedores, la validación de la calidad, el precio y el tamaño –es decir, las cualidades y especificaciones del producto– ahora se hace de manera intangible, con fotos del producto o con la lectura de reseñas de otros usuarios. El contacto con el producto, la emoción de sentirlo, se han ido perdiendo; ahora el deseo y el impulso que llevan a la decisión de compra están muy relacionados con la manera en la que este se publicita online. Los proveedores de plataformas digitales han desarrollado algoritmos por medio de los cuales cada persona recibe justo lo que le interesa saber. Con esto el relacionamiento puede ser mayor, pero no supone una garantía de compra efectiva. Siempre he escuchado la frase según la cual “ofrecer no es vender y preguntar no es comprar”. En el mundo virtual es más fácil sentirse atraído por algo, iniciar la compra y luego dejarla en pausa o en el carrito. Solo un

“Debido a la evolución tecnológica, especialmente el acceso online a un amplio abanico de productos y servicios, los consumidores han cambiado sus hábitos de urgencia y necesidad en la compra de productos y servicios”

7 % de los visitantes ejecuta la compra. Esto debido a que cada usuario busca especializarse, consulta otros proveedores y solo compra cuando realmente siente que está seguro de que es su mejor opción.

Los temas más valorados son el precio, la calidad y el tiempo de entrega. También se dispone de información de la experiencia de otros usuarios, quienes pueden ser anónimos o usan perfiles falsos, induciendo a una compra que podría no ser la esperada. El e-commerce es sin duda la manera más “cómoda” de acceder a productos que no requieren ser probados o percibidos por los sentidos, y por esto año tras año, y especialmente durante la pandemia, el incremento de usuarios comprando en el *marketplace* ha crecido, tanto así que un 39 % de la población mexicana adquiere productos, bienes o servicios en línea: su crecimiento durante la pandemia alcanzó el 30 %. En un sentido práctico, estamos en

frente a consumidores más exigentes, con acceso a más información, que obligan a las empresas a posicionarse en publicidad digital, con esquemas logísticos de entrega a domicilio y en tiempo récord. Sin embargo, no todo es bueno ni puede ser generalizado. Por ejemplo, el comercio electrónico tiene riesgos, tales como los productos de calidad inferior o falsos; en algunos casos, el servicio postventa o la reclamación son casi imposibles y hay páginas web con productos muy llamativos que buscan la captura de tu información personal para cometer fraude o suplantar identidades.

La creación de un producto o servicio, su promoción y publicidad, han cambiado. Hoy, los servicios en línea permiten que los clientes o los usuarios exijan mayor calidad y servicio. Cualquiera tiene acceso con un clic a un mundo de oportunidades. Con reseñas sobre la experiencia de compra, los usuarios pueden ver de manera casi inmediata los precios, la calidad, el empaque, las garantías, el soporte pre y postventa y el tiempo de entrega.

Es inevitable migrar al comercio electrónico. Pero hay segmentos que aún requieren puntos de ventas presenciales, segmentos que deben ser conscientes de la importancia de contar con un servicio diferenciador. Es el caso de los mercados de productos frescos, en los que las personas requieren sentir, tocar, oler y hasta probar el producto. En este tipo de negocios, la calidad del producto, la cercanía y la confianza de su producción son vitales al momento de la decisión de compra. Existe también otro segmento así, el que más me gusta: el de la venta al público de combustibles. En este, evidentemente, se debe llevar el vehículo a la estación de servicio y ahí se espera contar con un punto de expendio cercano, confiable, con fácil acceso, en el que el servicio sea óptimo, eficiente y honesto. Es importantísimo que el consumidor se sienta a gusto y que no pierda tiempo y que cuiden de

su vehículo, ya que así cuidan al consumidor. Por esto, cuando limpian el vidrio o calibran las llantas se siente que se dio algo extra, algo extraordinario. Cuando nos despiden con una sonrisa y nos desean un buen viaje también hacen la diferencia. En este tipo de negocios, la calidad del establecimiento, la limpieza de la estación y de quien la atiende y el precio son factores que sin duda permitirán que el consumidor regrese siempre a recargar combustible. Y cada vez se exige más que estos establecimientos sean puntos de recarga energética, en donde un buen baño, un buen negocio complementario, hagan la diferencia y el usuario pueda seguir su camino recargado, con un poco menos de estrés, sintiéndose mejor o más tranquilo.

Este tipo de establecimientos, aun cuando en el momento efectivo de la compra están fuera del comercio online, también deben especializarse en promocionarse digitalmente de manera local y direccionada, "cacareando" sus ventajas competitivas. Pero serán la calidez del contacto y la realidad del servicio los factores que garantizarán la recompra y la fidelización de los usuarios. Establecimientos como estos existen y existirán por mucho tiempo y serán el mejor oasis de contacto de personas con personas, de saber que se presta más que un servicio, que se deben superar expectativas y dar el espacio para sorprender gratamente, con una sonrisa, una pequeña sorpresa y un buen mensaje.

Estoy seguro de que, en un mundo de productos y precios competidos, el servicio, la calidad y la calidez siempre harán la diferencia. El factor humano siempre será un diferenciador, sin importar si el proceso es virtual. El usuario espera un toque cercano, una respuesta personal y personalizada. No se puede perder la cercanía de la venta, gracias a ella se logra la preferencia de los consumidores.

Tres **COORDENADAS** para **MANTENER** el **RUMBO: ABORDAR** la **URGENCIA, DEBATIR** los **MODELOS, REPENSAR** la **SEGURIDAD**



Cristina Monge

Profesora de Sociología en la Universidad de Zaragoza / España

Las evidencias de cómo el cambio climático está impactando en nuestras vidas se acumulan. Si nos fijamos en España, en este verano de 2022 las olas de calor se han extendido durante cuarenta y dos días –siete veces más que el promedio calculado entre 1980 y 2010–, la superficie quemada por incendios de sexta generación –que liberan tanta energía que son capaces de modificar la meteorología de su entorno– relacionados con el cambio climático superaba ya a mediados de agosto la suma de la calcinada en los cuatro años anteriores juntos, y la sequía está desecando humedales, vaciando acuíferos, arruinando cosechas y dejando a poblaciones sin agua para beber siquiera.

Nada de esto es nuevo, si acaso resulta más evidente. De ahí que el Pacto Verde Europeo, aprobado en 2019, y el programa Next Generation, acordado tras la pandemia, se presentaran como hojas de ruta para que Europa acelerara la transición verde y ejerciera un liderazgo mundial en la lucha contra el cambio climático. No solo eso; cuando Ursula von der Leyen, recién elegida presidenta de la Comisión, acudió a la cumbre del clima COP25 en Madrid para presentar el Pacto Verde Europeo, quiso aclarar que no se trataba de la política verde o energética europea, sino del modelo de desarrollo para Europa. En eso estábamos cuando el 24 de febrero Vladimir Putin invadió Ucrania y el mundo

“Con la inflación rondando el 11 %, una crisis energética que impacta sobremanera en el precio de la energía, y la amenaza de problemas de suministros, la prioridad debe ser abordar la urgencia que todo esto supone para sociedades que llevan años viendo cómo crece el malestar social”

cambió. Especialmente el mundo de la energía. En este escenario, el desafío se torna más complejo. Es necesario plantarle cara a Putin y ganar la guerra del clima. Para ello, me atrevo a sugerir tres claves estratégicas.

1.- Abordar la urgencia: con la inflación rondando el 11 %, una crisis energética que impacta sobremanera en el precio de la energía, y la amenaza a medio plazo de problemas de suministros, la prioridad debe ser abordar la urgencia que todo esto supone para sociedades que llevan años viendo cómo crecen los índices de desigualdad, el malestar social y el cuestionamiento de las democracias.

Ello está implicando, en algunos casos, incurrir en contradicciones como la subvención a la gasolina o el diésel planteada en varios países europeos como España, o la vuelta momentánea al uso carbón allá donde ya se había eliminado. Abordar la urgencia está significando dar pasos en sentido contrario a lo previsto y desviarse del camino marcado por todas las estrategias anteriores. Podría alegarse que no darlos agravaría las desigualdades, incrementaría el malestar y haría todavía más difícil la transición necesaria. Si así fuera, es imprescindible distinguir las medidas a corto plazo de las que se puedan plantear a medio y largo plazo, acotando al máximo en el tiempo aquellas que resulten contradictorias con el objetivo de la descarbonización.

Mientras se implementan las medidas a corto plazo, es prioritario diseñar, activar y poner en marcha políticas que puedan hacer frente a la situación de crisis derivada de la guerra sin incurrir en estas contradicciones. Si la guerra nos desvía del camino trazado por la transición verde, que sea por un periodo lo más breve posible, de forma que se pueda retornar de inmediato al único camino que garantiza la sostenibilidad de la vida en el planeta: la descarbonización de la economía.

2.- Debatir los modelos: la discusión sobre la transición ecológica tiene una enorme carga ideológica. La parte central de la misma no es económica ni tecnológica, aspectos que han avanzado enormemente en los últimos años. Existen distintos modelos para llegar al objetivo de la descarbonización que pasan por diferentes roles del Estado, el mercado y la sociedad civil. Desde quien aboga por dejar la transición en manos del mercado, hasta los partidarios del decrecimiento, existe una amplia variedad de propuestas con más

“Una Europa que se abastece de energía renovable es una Europa más segura en múltiples aspectos. En un momento en el que el concepto de autonomía estratégica es clave para el desarrollo de la Unión, esta cuestión debe ser central”

o menos énfasis en la justicia social y más o menos fe en la tecnología. Cada una de ellas tiene implicaciones económicas, sociales y políticas de tal calado que la convierten en uno de los debates ideológicos de mayor envergadura del momento. Es hora de debatir a fondo esos proyectos porque configuran modelos de sociedad diferentes con fuertes implicaciones políticas.

3.- Repensar la seguridad: la invasión rusa de Ucrania ha puesto de manifiesto la enorme inseguridad a la que se enfrenta Europa. Esta está provocada por dos factores: su dependencia de los combustibles fósiles causantes del cambio climático, por un lado, y de proveedores tan poco amigables como Rusia, por otro.

Hoy se constata que una Europa que se abastece de energía renovable es una Europa más segura en múltiples aspectos. En un momento en el que el concepto de autonomía estratégica es clave para el desarrollo de la Unión, esta cuestión debe ser central. No existirá autonomía alguna en Europa mientras esta no se dé en el ámbito de la energía, del que depende el conjunto de la economía.

La ciudadanía europea ha sido consciente de estas carencias durante dos crisis durísimas: en la pandemia, cuando Europa no contó con la posibilidad de acceder a suministros básicos como mascarillas o respiradores; y en la guerra desencadenada por la invasión de Ucrania, donde el debate ha pasado de preguntarse si Europa tendría el valor necesario para dejar de comprar gas y petróleo a Putin, y dejar así de financiar la guerra, a correr despavoridos a improvisar soluciones inmediatas conforme Rusia va cerrando, poco a poco, los suministros de gas. Nadie entendería que Europa no trabajara para conseguir cuanto antes esta autonomía estratégica en todos los aspectos.

Nunca se dijo que la transición ecológica fuera a ser fácil ni lineal. Supone repensar las bases del modelo económico, adaptar los modos de vida y la sociedad, e imprimir una fuerza transformadora que solo puede venir del lado de la política en colaboración con el resto de los actores. Ahora, paradójicamente, la guerra de Ucrania ha hecho que la situación sea más evidente, al ponernos delante del espejo de nuestras contradicciones, y más difícil, al situarnos en un precipicio que dificulta mirar más allá.

Objetivo: mantener el rumbo.



Premios

Revista UNO



COMMUNICATOR AWARDS 2020
en la categoría
Writing



INTERNATIONAL BUSINESS AWARDS 2020
Best House Organ (internal publication) for General Audience



SILVER WINNER
en la categoría
Best House Organ

EIKON

EIKON DE PLATA 2016
en la categoría *Publicaciones Institucionales - Multimedia*



2016 AWARD OF EXCELLENCE
en la categoría
Websites - Magazine



SILVER WINNER
en la categoría
Design - Illustration



GRAND WINNER
Best of Magazines Overall Presentation



GOLD WINNER
en la categoría
Best House Organ

LLYC

LLYC es una firma global de consultoría de comunicación, marketing digital y asuntos públicos que ayuda a sus clientes a afrontar sus retos estratégicos con soluciones y recomendaciones basadas en la creatividad, la tecnología y la experiencia, buscando minimizar los riesgos, aprovechar las oportunidades y cuidar el impacto reputacional. En el actual contexto disruptivo e incierto, LLYC contribuye a que sus clientes alcancen sus metas de negocio a corto plazo y a fijar una ruta, con una visión de medio y largo plazo, que defienda su licencia social para operar y aumente su prestigio.

LLYC (BME:LLYC) cotiza en el mercado alternativo bursátil español, BME Growth. En la actualidad, tiene 20 oficinas en Argentina, Brasil (São Paulo y Río de Janeiro), Colombia, Chile,

Ecuador, España (Madrid y Barcelona), Estados Unidos (Miami, Nueva York y Washington, DC), México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en el resto de los mercados de América Latina.

Las dos publicaciones líderes del sector sitúan a LLYC entre las compañías de comunicación más importantes del mundo. Es la número 36 por ingresos a nivel mundial según el Global Agency Business Report 2022 de PRWeek y ocupa el puesto 42 del Ranking Global 2022 elaborado por PRovoke. LLYC ha sido elegida Mejor Consultora de Comunicación de Europa 2022 en los PRWeek Global Awards, y Consultora de Comunicación del Año en América Latina en los International Business Awards 2021.

LLYC

Madrid

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

Barcelona

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

Lisboa

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

Miami

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

Nueva York

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

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington DC 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

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

Panamá

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

Santo Domingo

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

San José

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

Bogotá

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

Lima

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

Quito

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

Sao Paulo

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

Río de Janeiro

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

Buenos Aires

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

Santiago de Chile

Avda. Pdtte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

APACHE

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

Dirección Corporativa

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

Europa

Luisa García
Socia y CEO Europa
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Rafa Antón
Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC
CHINA
rafa.anton@chinapartedellyc.com

Américas

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Socio y Chief Operating Officer América Latina
jgozzer@llorenteycuenca.com

Javier Rosado
Socio y Chief Client Officer Américas
jrosado@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

José Beker
Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC
BESO
jose.beker@beso.agency

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Adhocracy para América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

Deep Digital Business

Adolfo Corujo
Socio y CEO de Deep Digital Business
acorujo@llorenteycuenca.com

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

Marta Guisasaola
Socia y Chief Financial Officer
mguisasaola@llorenteycuenca.com

Madrid

Jorge López Zafrá
Socio y Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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

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

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

Estados Unidos

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Darío Álvarez
Director Ejecutivo LLYC Miami
dalvarez@llorenteycuenca.com

Región Norte

David González Natal
Socio y Director General Regional
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Mauricio Carrandi
Director General LLYC México
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Manuel Domínguez
Director General LLYC Panamá
mdominguez@llorenteycuenca.com

Jesús Moradillo
Directora de Operaciones
Europa
CEO y fundador de Apache Digital
APACHE
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

Federico Isuani
Director General de Deep Digital Business
Región Norte y USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC
BESO
federico.isuani@beso.agency

Daniel Fernández Trejo
Director Senior de Deep Digital
Business y CTO global
dfernandez@llorenteycuenca.com

Albert Medrán
Director Corporativo
amedran@llorenteycuenca.com

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

Marta Aguirrezabal

Socia y Directora Ejecutiva
CHINA
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

Pedro Calderón
Socio Fundador y Director Ejecutivo
CHINA
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Iban Campo
Directora General LLYC República
Dominicana
icampo@llorenteycuenca.com

Región Andina

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

Marcela Arango
Directora General LLYC Colombia
marango@llorenteycuenca.com

Gonzalo Carranza
Socio y Director General LLYC Perú
gcarranza@llorenteycuenca.com

Carlos Llanos
Socio y Director General LLYC Ecuador
cillanos@llorenteycuenca.com

Anahí Raimondi
Directora de Operaciones
Deep Digital Business
araimondi@llorenteycuenca.com

David Martín
Director General de Deep Digital
Business Región Andina
david.martin@llorenteycuenca.com

Diego Olavarría
Director Senior Deep Digital
Business Región Sur
dolavaria@llorenteycuenca.com

Luis Manuel Núñez
Director Senior Global de Tecnología
y Estrategia Digital
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

José Manuel Casillas
Director Senior de IT Global
jmcasillas@llorenteycuenca.com

Oscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Gina Rosell
Socia y Directora Senior Health
grosell@llorenteycuenca.com

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Región Sur

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

María Eugenia Vargas
Directora General LLYC Argentina
mevargas@llorenteycuenca.com

Thyago Mathias
Director General LLYC Brasil
tmathias@llorenteycuenca.com

Carmen Gardier
Directora Senior Influencia Digital Américas
cgardier@llorenteycuenca.com

Alejandro Domínguez
Director Influencia Digital Europa
adominguez@llorenteycuenca.com

Fernanda Hill
Directora General Beso by LLYC
BESO
fernanda.hill@beso.agency

revista-uno.com