



EL ESPERADO LIDERAZGO TRANSFORMADOR DE LA EMPRESA FAMILIAR TRAS EL TSUNAMI ECONÓMICO Y DIGITAL DE LA COVID-19

POSITION PAPERS

JUNIO 2020

KREAB

Contacto

Borja Bergareche

Director de Comunicación Digital
e Innovación de Kreab
bbergareche@kreab.com

Kreab España
Calle del Poeta Joan Margall, 38
28020 Madrid, España
madrid@kreab.com
www.kreab.es

Junio 2020



Carmen Basagoiti
Managing Partner

Dentro de la serie de estudios que Kreab está realizando en colaboración con ESADE, hemos detectado que muchos altos directivos comparten una serie de inquietudes y aspiraciones que hacen aún más necesaria la figura del líder transformador. Si por algo se caracteriza la crisis generada por la COVID19, es por ser un agente acelerador de todos los cambios que ya se estaban realizando en mayor o menor medida. La digitalización, el teletrabajo, la “redarquía”,... son conceptos que parecían lejanos y que en cuestión de meses, se han instaurado en nuestras empresas. Ahora es el momento de liderar el cambio y de facilitar que las compañías cuenten con un liderazgo transformador al frente. En estos momentos, las empresas, y especialmente las familiares, necesitan tener a los mejores en el puente de mando, con nuevos ejecutivos que tengan habilidades de comunicación para escuchar, ser abiertos y estar dispuestos a transformar su entorno.

En un período de tantos cambios e incertidumbre, las empresas deben sostenerse sobre pilares sólidos. Para empezar, necesitan reforzar su **identidad**. Deben estar atentas a su entorno, que impone nuevas demandas políticas y sociales que no se pueden ignorar, pero sin perder el referente de sus valores y del propósito corporativo. Esto se hace más patente si cabe en las empresas familiares, en las que el propósito suele estar fuertemente identificado con la dirección por los habituales vínculos con el fundador o fundadores de la compañía. Ellos serán los encargados de velar por la identidad de la compañía mientras promueven una dirección eficiente y abierta, tan necesaria en estos tiempos.

En un contexto agitado como el actual, el **talento** es otro elemento que las compañías tienen que cuidar especialmente. Los empleados tienen que estar seducidos por el proyecto y ser partícipes activos del cambio.

Una vez más, el papel de un líder transformador, cercano y dialogante, cumple una función esencial para generar confianza e involucrar a sus equipos. Las empresas familiares suelen ser de menor tamaño y eso facilita, pero no garantiza, la cercanía con la dirección. El directivo transformador tiene que ser empático, cercano y transparente y ejercer una dirección colaborativa.

Y un tercer elemento que cada vez cobra más peso en la estrategia de las compañías es la **sostenibilidad**. Los criterios ESG (medio ambientales, sociales y de gobernanza) no son simplemente un valor añadido: se han convertido en un componente obligatorio para la dirección de las compañías, exigido por la sociedad y por el mercado. El nuevo liderazgo no se entiende sin asumir entre sus prioridades la atención a la sostenibilidad.

El espíritu transformador que exige el contexto postcovid no interpela sólo al comité de dirección, sino que debe calar en todos aquellos mandos que tienen entre sus funciones la responsabilidad de gestionar personas. Los líderes transformadores en la empresa familiar ayudarán a todos a tomar mejores decisiones, aumentarán el compromiso de los equipos, y mejorarán el rendimiento empresarial y la apreciación social de la compañía.

Las líneas de negocio que se han cerrado no volverán a abrir bajo el paradigma de casi-digital. Es el resultado de la adaptación.

La nueva coyuntura económica es incierta. Da igual qué análisis o informes se consulten, porque apuntan hacia un cambio estructural en el sistema económico español e internacional. En la recesión, el rebote y la recuperación transcurrirán dos años, al menos, a contar desde el final efectivo de la pandemia. Con una salida en V asimétrica, en W o en curva creciente, lo único cierto es que el crecimiento será discontinuado y no lineal. Cada mercado responderá de una determinada manera con mayor efecto en aquellas economías afectadas por la ralentización china.

Pero esta vez es distinto. Otra vez. La tercera gran crisis del siglo XXI, tras las punto.com y las subprime, se caracteriza por el shock de oferta y la ausencia de destrucción masiva de infraestructuras, redes logísticas o producción. La parada es obligada por motivos de salud pública y, por eso mismo, la economía puede reactivarse en cuanto la vacuna sea efectiva y se controle la infección. Así, en el calendario de salida, hacia otoño de 2020, tenemos que estar preparados y extraer lecciones aceleradas de las semanas de confinamiento. Compartimos tres ideas para ubicar el negocio post-COVID, en un mundo que ya no será igual al anterior.

1. El tsunami digital

La transformación digital era ineludible, pero no teníamos prisas por adaptarnos al ecosistema de tabletas y experiencias virtuales. En datos agregados, solo el 14% de las empresas ofrecía un modelo de teletrabajo sistematizado y organizado de común acuerdo entre la empresa y el trabajador. De hecho, el teletrabajo apenas representaba el 7% de las horas laborales. En la práctica, ese porcentaje ha superado el 95% del mercado durante semanas. Por eso, es un tsunami.

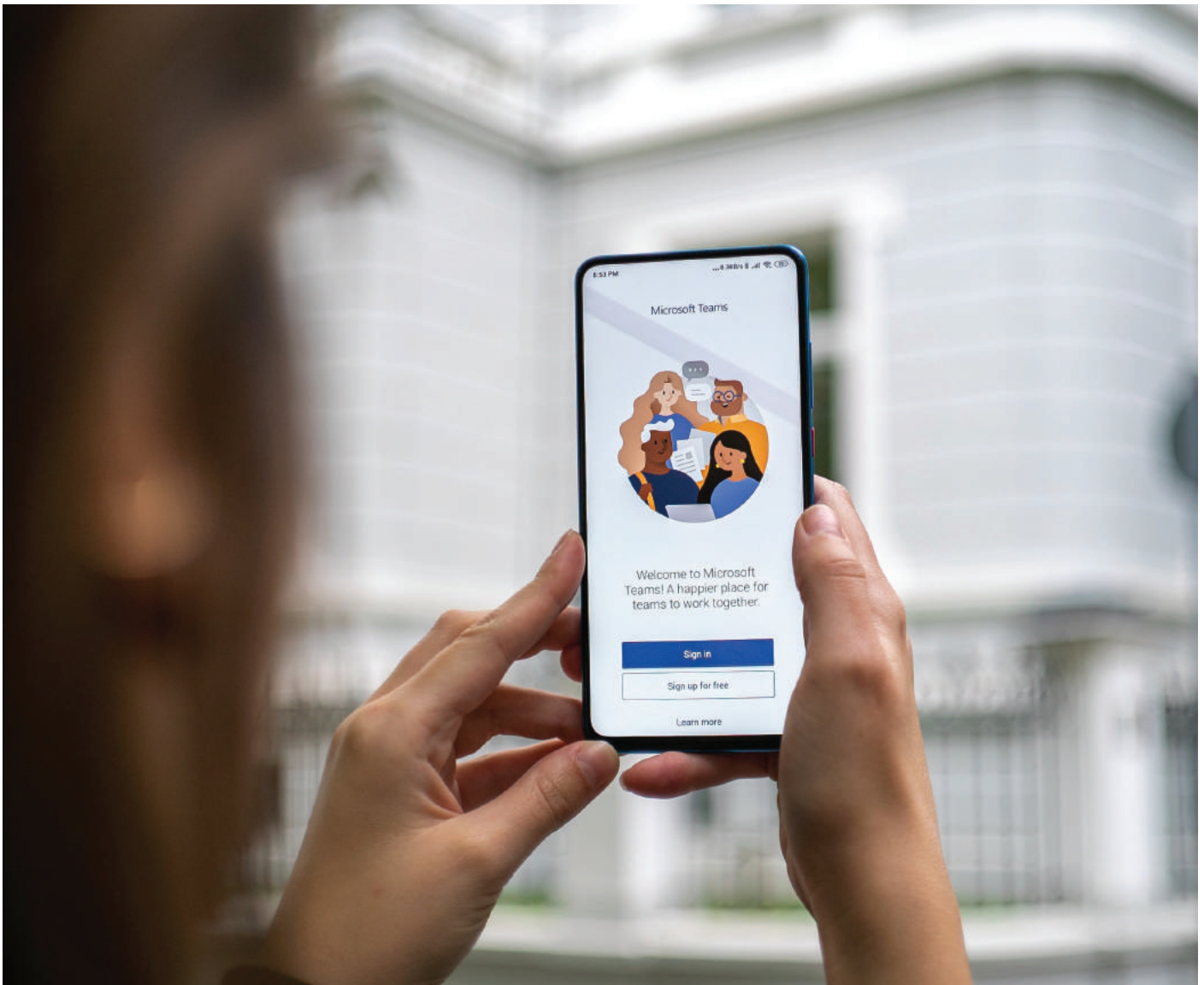
Ahora no hay vuelta atrás: o la empresa es digital, o está fuera del mercado. Las líneas de negocio que se han cerrado no volverán a abrir bajo el paradigma de casi-digital. Es el resultado de la adaptación. La digitalización estructurará el mercado, las instituciones y las personas. Se ha disparado el consumo de plataformas y el comercio electrónico. Se han adaptado las reuniones, los horarios y las exigencias. El marketing omnicanal se ha instalado en la tienda de barrio, en la multinacional sin salida al exterior o en los servicios educativos. La COVID ha acelerado el proceso por la vía de los hechos. Sin embargo, tras el tsunami, el tejido empresarial encuentra dos necesidades urgentes: inversión y formación.

Las inversiones públicas tendrán que priorizar las infraestructuras digitales, para una conectividad sólida por todo el territorio. De las rotondas, pasaremos a la inversión en equipos, aplicaciones, móviles y herramientas para aligerar el peso de la empresa y hacerla más flexible. En España, tanto la agricultura como el turismo son sectores con margen para el crecimiento digital. Otras industrias estratégicas, como la biosanitaria y la energética, tendrán que acelerar el proceso de cambio. Las industrias intensivas en construcción, mano de obra y bajo valor añadido afrontarán un problema serio de reestructuración. La inversión privada tiene que orientarse hacia aspectos concretos de cada industria. Sin prejuicios, hay que apostar por la colaboración entre público y privado para consolidar un cambio estructural, financiar los paquetes de medida, reforzar el pensamiento plurianual y fomentar la evaluación de las políticas.



En relación con la formación, esta transformación acelerada muestra que la digitalización afecta a los formatos, los procesos y las herramientas. No se trata de crear una campaña en redes sociales, sino de creer en la “desburocratización” interna y en la eliminación de tareas de bajo valor añadido o bien automatizables. La formación significa comprender el nuevo significado de la productividad, la capacidad para liderar equipos en remoto y en circunstancias adversas y la búsqueda de nuevos mercados exteriores. Lo destacaba el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete, en la reciente presentación del informe COTEC 2020: “La formación va a ser clave. Hay que capacitar a la gente para generar empleo. Tenemos que provocar que el cambio que ya ha llegado vaya aún más rápido. Hay que ir más lejos”.

La digitalización no consiste en utilizar con soltura una aplicación de mensajería instantánea en el móvil, sino en el rediseño de una ingeniería de procesos. Hay margen para una economía más conectada con efectos en las operaciones, la logística y la producción. La seguridad y la privacidad de los datos, la conectividad con otros dispositivos o la usabilidad a través del diseño son industrias en alza. En el seno interno, también afectará a la reconfiguración de las relaciones laborales. La gig economy ha adelantado algunas características de lo que viene: directivos compartidos con otros sectores industriales y no a tiempo completo, redes de servicio que aligeran costes fijos, o emprendedores que se acoplan a una demanda concreta.



2. El valor del propósito

El tsunami digital conlleva la exposición a un mercado abierto, global y transparente. Es el momento de las marcas, que representan un fast-track de confianza social, que es lo primero que hay que recuperar. La marca contribuye a que clientes y proveedores identifiquen un producto y un servicio con atributos de notoriedad, prestigio y solvencia. Refuerza los valores que representan el logo, la identidad y la cultura corporativa. La inversión publicitaria caerá, pues no es el camino principal en la economía post-COVID. La reputación y la confianza son los pilares de la dirección estratégica a través del propósito. **La empresa existe porque tiene un propósito y un compromiso social reconocible por los públicos,** que sirven de GPS para la toma de decisiones directiva.

“Hay que preguntar a clientes, proveedores o redes comerciales cuándo y cómo te han echado de menos, en qué aspectos eres insustituible.”

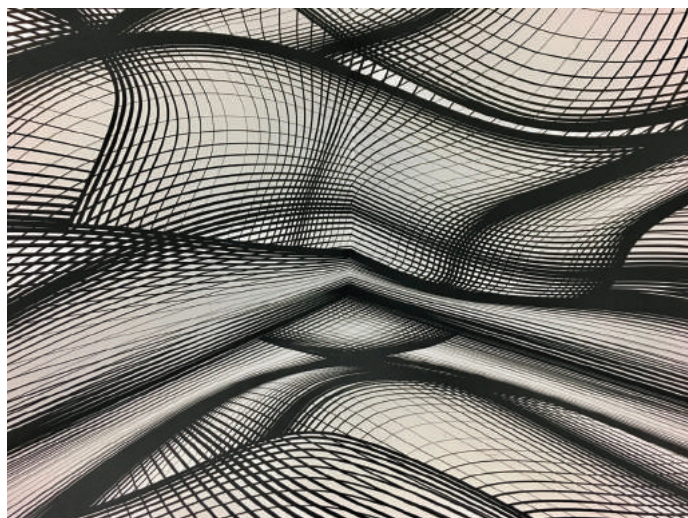
El propósito crea valor cuando genera confianza y facilita la toma de decisiones. En un entorno de incertidumbre económica y creciente competencia digital, asentar los valores es garantía de estabilidad. El propósito no es gratuito, sino que tiene un coste directo: hay que descartar las actividades que reportan poco valor social a la organización, aunque sean muy rentables. Los atajos -o la financiarización de las decisiones- perjudican el rendimiento a largo plazo y pueden provocar un coste reputacional inasumible. Hay multitud de casos en prensa.



La parada económica tiene que emplearse para romper las rutinas y abandonar los hábitos de bajo valor añadido. Hay que abordar un esfuerzo para transformar la empresa fortaleciendo su competitividad. En otoño, ese lastre retrasará la recuperación económica. Así, hay que preguntar a clientes, proveedores o redes comerciales cuándo y cómo te han echado de menos, en qué aspectos eres insustituible. Ahí reside el valor económico y ahí es donde se debe reforzar la estrategia de confianza, fiabilidad y responsabilidad. Es la adaptación contemporánea de los costes de transacción: la confianza y el propósito se miden, se evalúan y afectan a la cuenta de resultados.

En el plano interno, el propósito se manifiesta en la protección de los empleados, la adaptación de los servicios al nuevo entorno laboral, una comunicación interna empática y proactiva, y la adaptabilidad. En el plano corporativo, los valores se concretan en la relación con el territorio, el apoyo a iniciativas de cambio y la revisión de los cuadros de mando directivo. **Urge repasar la agenda directiva para alinear los mensajes con las acciones, en un momento en el que reina la incertidumbre.**

Apalancar el valor del propósito significa comunicar con hechos y mensajes el grado de compromiso de la compañía con los empleados, el territorio en el que opera y la sociedad.



3. Liderazgo transformador en la empresa familiar

En la actual coyuntura, la empresa familiar es un banco de experiencias de transformación del tejido productivo español. Representa los valores de continuidad, cambio y adaptación en la economía, la apertura al exterior y la incorporación de tecnologías digitales. En las sucesivas crisis de 2000 y 2008, ha impulsado cambios que ahora forman parte de la “nueva normalidad”.



Las cinco habilidades de la empresa a prueba de competitividad

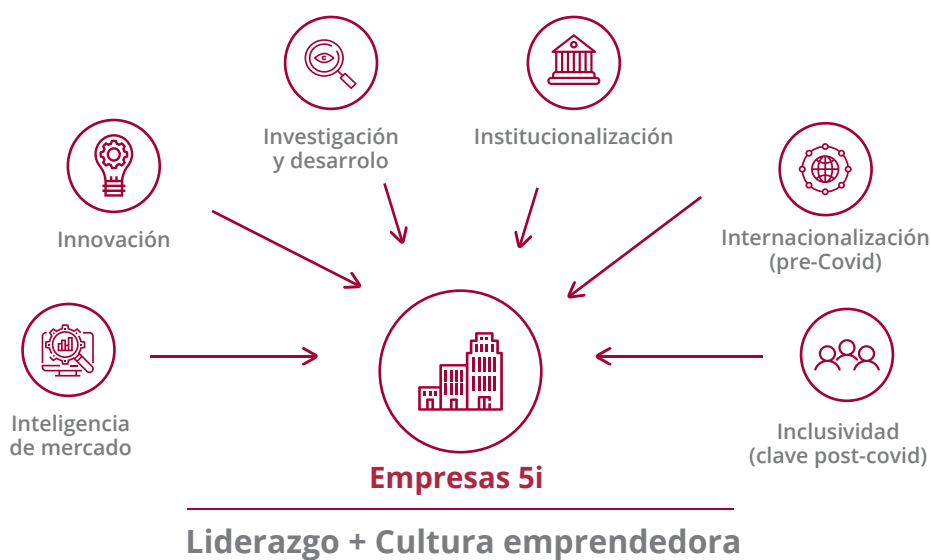


Figura: Manuel Bermejo



Con ocasión de la crisis financiera de 2008 formulamos una tesis sobre lo que debían aprender los líderes de las empresas familiares, basado en el concepto de “empresa familiar 5i”. Aquella que, desde un sustrato de potente liderazgo y cultura emprendedora, manejaba con excepcional habilidad cinco conceptos: **inteligencia emocional, innovación, I+D, internacionalización e institucionalización**. Esto les confería ventaja competitiva, de manera que obtenían resultados espectaculares incluso en un entorno macro excepcionalmente deprimido.

Quizás sea un poco prematuro, pero la intuición nos permite avanzar que esos padres van a enseñar a sus hijos otro “modelo 5i” en el que, seguramente, la “internacionalización” entre en crisis. Las limitaciones de los modelos just-in-time, que dependen de cadenas de suministro mundiales, se han hecho evidentes. Es probable que esto acelere los esfuerzos de localización que ya se estaban iniciando antes de la crisis. Como ha señalado estos días Paul Donovan, economista jefe de UBS, avanzaremos hacia un paradigma de compañías globales, pero con producción local. Y no sólo en la industria, también en los servicios.

En el modelo “5i” post-COVID, toma un protagonismo excepcional la “Inclusividad”. El futuro será de aquellas familias empresarias que apuesten por trabajar en clave de propósito, de modo que se conviertan en actores esenciales para la resolución de los desafíos de la agenda social. **Aquellas empresas comprometidas con sus trabajadores y con su tierra van a ganar el corazón de sus clientes, que se convertirán en auténticos fans.** Este fenómeno lo observamos, por ilustrar el caso, en la actuación de una marca de propiedad familiar como Estrella Galicia. Su enorme éxito, entre otros muchos factores, se explica por una extraordinaria conexión con su gente. Y es en consonancia con su propósito y sus valores que se entiende el anuncio de renunciar a ERTES, tan aplaudido por sus partidarios.



Esperemos que el liderazgo transformador de la empresa familiar de nuevo se traduzca en generación de empleo en un entorno muy inquietante.

El gran reto de tantas empresas familiares será dar un sentido estratégico a toda la energía de solidaridad que han desplegado durante el confinamiento. Ilustramos la cuestión con un llamativo ejemplo. Un centenar de empresas familiares del llamado Valle del Juguete, en el interior de la provincia de Alicante, se ha reinventado temporalmente para poner toda su capacidad industrial y productiva al servicio de la batalla contra el coronavirus, adaptando en sus plantas de producción para fabricar equipos de protección individual, mascarillas o respiradores. Lo mismo ha ocurrido con tantos y tantos casos. Ahora, muchas pymes familiares tendrán que pasar de la anécdota que supone la acción espontánea y generosa a la categoría de construir un propósito que guíe su acción y su comunicación. Todo ello en un contexto en el que, tras el estímulo de la batalla contra el virus, puedan aparecer tensiones que erosionen relaciones familiares al disminuirse sueldos y/o dividendos.

Sin duda, en muchas empresas familiares ya se ha manifestado su extraordinario carácter transformador para adaptarse con rapidez a los profundos cambios que está generando esta pandemia. Es la ventaja que les confiere el carácter familiar: el “familiness” al que se refieren los estudios académicos. En un reciente estudio



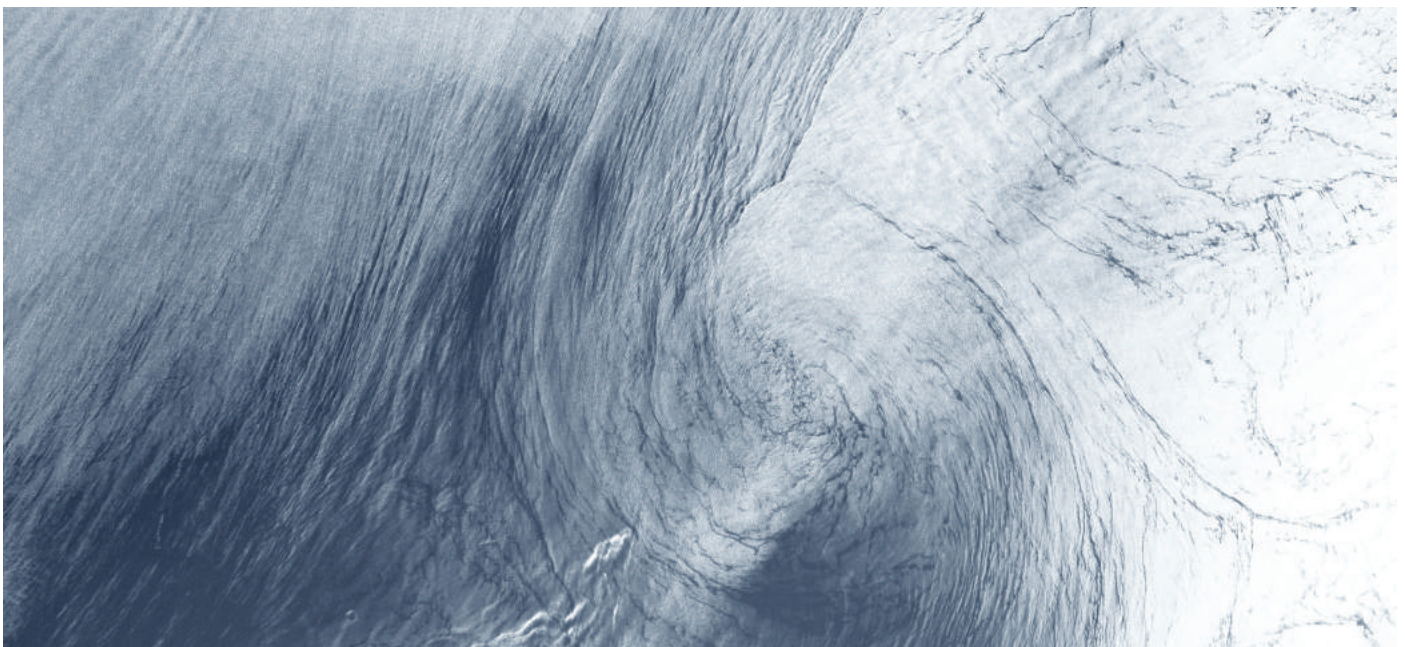
presentado por Manuel Bermejo (coautor de este artículo) con datos de más de un centenar de empresas familiares españolas grandes y medianas se destaca que el 80% de la muestra advierte ya oportunidades para el crecimiento en la empresa tras salir de esta crisis. Más de un tercio de ellas considera que habrá posibilidades para salir de compras y liderar procesos de consolidación sectorial.

En situaciones complejas e inciertas en las que la “niebla de la guerra” de la que hablan los estrategas militares genera confusión es donde acaba por emerger siempre el genio creativo en las sagas emprendedoras. Creo firmemente que este liderazgo emprendedor va a multiplicar su efecto cuando las familias empresarias tengan la habilidad de generar colaboración multigeneracional. Son momentos para aglutinar todo el talento familiar. El de los más senior, que aportarán sabias dosis de tranquilidad y la perspectiva de quien sabe que tras la tempestad siempre llega a la calma... hasta el de los más jóvenes, con su frescura de ideas ante la digitalización y una gestión basada en valores que busca generar fuerte arraigo social. Es por esto que las familias empresarias harán bien en trabajar a fondo, no solo la gobernanza corporativa sino también la gobernanza familiar, de manera que se generen espacios formales de comunicación intergeneracional desde los que se facilitará el anhelado alineamiento estratégico.

Tras la crisis financiera de 2008, un estudio liderado por el director general del Instituto de la Empresa Familiar, el profesor Juan Corona, destacaba que en 2007 por cada millón de euros ingresados por una

empresa familiar se generaron 4,7 empleos, mientras que en 2013 se generaron 5,1. En cambio, las empresas no familiares generaron 3,1 empleos por cada millón de euros en 2007 y 3,0 en el 2013. Esperemos que el liderazgo transformador de la empresa familiar de nuevo se traduzca en generación de empleo en un entorno muy inquietante. Especialmente preocupante es la situación de los jóvenes millenials o Z, que viven la segunda recesión en 12 años. Esta crisis nos puede situar ante una exaltación del conflicto de intereses entre generaciones, y podría catalizar una gran agitación política en los próximos meses. De ahí la importancia de crear condiciones de entorno que faciliten la tarea de las empresas familiares y eviten la destrucción masiva de tejido productivo. Este debería ser, sin duda, uno de los focos de la acción política en la UE.

En estos momentos de elevada incertidumbre, la sociedad está ávida de referentes morales. Muchas familias empresarias, desde los casos de propietarios de grandes corporaciones como Amancio Ortega o Juan Roig hasta los miles de dueños de pyme familiar en España, han demostrado su liderazgo y su eficacia en estas duras semanas, con la misma receta de siempre. Trabajar duro, con objetivos claros y con honestidad para alcanzar unos resultados que, además de reportarles rédito como accionistas, contribuyan a la creación de valor para todos sus grupos de interés y **para el conjunto de la ciudadanía. Sería particularmente beneficioso que uno de los aprendizajes de esta crisis fuera una normalización del papel del empresario en las sociedades modernas.** Bienvenido sea su liderazgo transformador, ahora más que nunca.



4. Conclusiones

El shock económico nos ha dejado desconcertados. Sin embargo, el tejido empresarial no ha parado de incentivar, emprender y afrontar el cambio con medidas de adaptación para continuar el negocio. Ha sido un curso acelerado de globalización, transformación digital y oportunidades emprendedoras. Es pronto para aventurar el escenario que tendremos en el otoño, pero se pueden intuir líneas maestras de acción. En primer lugar, el Estado como actor económico global, bien sea con ayudas y transferencias o bien sea mediante políticas proteccionistas, tanto a nivel nacional como europeo. En segundo lugar, los sectores biosanitarios y ambientales serán marcados como estratégicos, con una fuerte producción de proximidad. Otros, como el turismo o el transporte, requieren una transformación y una fuerte adaptación. Aún así, se intuye capacidad excedentaria. En tercer lugar, la empresa tendrá que aminorar su exposición al riesgo global en su vertiente económica. El propósito será la guía para definir cuáles son las actividades relevantes para una sociedad post-COVID. La sostenibilidad, el compromiso con el entorno, el uso de energías limpias

o la inversión en I+D+i son apuestas seguras para guiar la toma de decisiones.

En el caso particular de las empresas familiares, desde el genuino liderazgo transformador que se les supone, están llamadas a ser agentes catalizadores de la recuperación tras los profundos estragos sociales y económicos provocados por el terremoto COVID. Será fundamental que impere la colaboración público-privada en el diseño de ambiciosos planes de reconstrucción económica, y que la voz de la empresa familiar sea escuchada como corresponde a su innegable liderazgo, experiencia y contribución en nuestra sociedad.

Manuel Bermejo,

presidente de Family Advisory Board.

Juan Luis Manfredi,

profesor de Esade y director académico del Observatorio para la Transformación del Sector Público PwC



Las redes sociales, un canal privilegiado para el liderazgo corporativo en la España post-Covid

Durante las semanas más duras del confinamiento, los españoles fuimos los europeos que con mayor entusiasmo acudimos a las redes sociales para informarnos sobre un contexto exterior que nos estaba vetado por orden de la autoridad. Según datos de Comscore, el crecimiento de las visitas a Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y otras plataformas sociales a mediados de marzo fue del 55% comparado con febrero. Por comparación, en Italia las visitas crecieron un 30%, un 18% en Reino Unido, un 14% en Francia o un 11% en Alemania. No todos los confinamientos fueron igual en los distintos Estados miembros de la UE. Ni es oro todo lo que reluce en estos canales, tan susceptibles de actuar como vectores de contagio del virus de la banalidad y la desinformación. Pero las redes sociales constituyen un canal privilegiado para insertar el incontestable papel cívico y social de la corporación moderna en la conversación social.

Los mismos datos confirman, de hecho, que, en paralelo, se multiplicó también el tráfico digital en los medios de información serios. Es decir, que la ciudadanía, obligada por la pandemia a adaptarse a un mundo digital-first por decreto, ha acentuado su demanda de compartición del conocimiento, y sus exigencias de veracidad, responsabilidad y transparencia a las fuentes de dicho conocimiento, ya sean oficiales, de la política o del ámbito privado. En este contexto, las empresas -grandes y pequeñas- han apostado por activar los efectos balsámicos y socializantes de la comunicación digital con campañas creativas que han permitido al tejido empresarial español (1) recordarnos su existencia en tiempos de apagón colectivo, (2) reafirmar su liderazgo y propósito corporativo en tiempos de alarma social, y (3) conectar con sus clientes, empleados y demás stakeholders en una época sin reuniones físicas ni abrazos.

Según datos recientes de la empresa Welovroi, las empresas del Ibex incrementaron sus publicaciones en redes sociales un 28% en abril con respecto a marzo. Y el 77% de esos contenidos estaban relacionados con la Covid19, según este informe. Pero, en esta "larga cola" del ecosistema digital, no solo han brillado los grandes: las empresas familiares han encontrado en sus raíces un poderoso mensaje de resistencia y de fortaleza frente a la adversidad; las pequeñas han encontrado su ventana digital con los mismos alardes de ingenio y creatividad; y las PYMEs, tan afectadas económica y laboralmente, han redescubierto a menudo gracias a las redes sociales los muchos lazos de pertenencia que vinculan a sus empleados.



En la fase de recuperación que comenzamos a caminar, las empresas españolas -en especial, la empresa familiar- tienen una oportunidad histórica de afianzar los lazos digitales que conciudadanos y clientes han establecido con sus marcas en este tiempo de intimidad virtual. El siguiente decálogo aspira a ayudarles en ese tránsito colectivo hacia la normalidad que viene, o quizás, hacia la excepcionalidad permanente que nos espera.

- 1. Empatía:** comunicar con las personas en el centro.
- 2. Eficacia:** lanzar mensajes simples y claros, que no se pierdan en el ruido.
- 3. Transparencia** en cuanto a las acciones solidarias y las medidas de ajuste.
- 4. Escuchar a la comunidad** y aprender de la competencia.
- 5. Contra los bulos:** evitar compartir información dudosa.
- 6. Evitar el oportunismo,** comunicar con responsabilidad.
- 7. Guardar la neutralidad** en las recomendaciones.
- 8. Mejor la sobriedad que el falso optimismo;** mejor la esperanza que el pesimismo.
- 9. Cuidado con los hashtags:** a veces son ofensivos o no inclusivos.
- 10. Que comunicar la marca sea comunicar el propósito,** y a la inversa.

Borja Bergareche,

Director de Comunicación Digital e Innovación de Kreab

Kreab

Explicamos asuntos complejos de manera sencilla

Kreab es una consultora de Comunicación y Asuntos Públicos fundada en Suecia en 1970. Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de posicionamiento público, notoriedad y reputación, aumentando su capacidad de influencia.

Este paper es el segundo de una serie de publicaciones coordinadas por Juan Luis Manfredi, profesor de Esade, y Borja Bergareche, director de Kreab Digital, para analizar los retos del liderazgo corporativo y del directivo transformador en la era digital.

KREAB

Strategic Communications Counsellors

www.kreab.es