CRISIS ESTELAR

La más sencilla predicción sobre lo venidero, y probablemente la más acertada, es que la mayoría de los pronósticos serán incompletos. Lo único claro es que el futuro, una vez superada la crisis, planteará nuevas reglas de juego, con profundas consecuencias a todos los niveles

ROBERTO M. ÁLVAREZ DEL BLANCO
Profesor en la NYU Stern School of Business

DEFINITIVA

Nos toca superar un inicio de década muy traumático y excepcional. En el momento de escribir esto, un tercio de la población mundial, alrededor de tres mil millones de personas, estamos obligados a confinarnos en nuestros hogares. El número de naciones o territorios con casos declarados de coronavirus (COVID-19) asciende inexorablemente.

Todo ha sucedido a un ritmo veloz. En pocas semanas hemos pasado a descontar una recesión global del 6%, una cifra muy alejada de las previsiones que se hacían solo unas semanas antes, que establecían el crecimiento del PIB mundial entre el 0% y el 1%. Solo dos meses atrás, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticaba para 2020 un año de fuerte crecimiento, comparado con 2019. La Organización Mundial del Comercio (OMC) acaba de anunciar que el comercio internacional se podría desplomar este año entre un 13% y un 23%. De los 160 países que se pronosticaba que, en todo el mundo, iban a registrar un crecimiento de los ingresos per cápita en 2020, ahora se vaticina que 170 estados registrarán una contracción en ese dato.

CAMBIOS A TODOS LOS NIVELES

Desde que se anunció a inicios de enero el primer caso de coronavirus en China, la vida ha cambiado significativamente para cientos de millones de personas en todo el mundo. Estamos inmersos en una experiencia inédita. Estamos parando el mundo y volviendo prácticamente a una economía de subsistencia. El confinamiento total de la población significa parar la actividad productiva de los países, incrementar el desempleo y generar una perturbación financiera y una disrupción sin precedentes en la economía que tendrán una incidencia notable e intensidad incierta sobre la sociedad.

El terror a la transmisión del coronavirus ha ocasionado el cierre de gran parte de la actividad económica, de colegios, de universidades, de fronteras, y hasta puso en cuarentena el dinero chino, ya que allí, como medida de emergencia notable, llevan varios días esforzándose por limpiar billetes y monedas en circulación.

Para frenar y vencer al coronavirus es necesario cambiar radicalmente todo lo que hacemos: cómo trabajamos, socializamos, compramos, gestionamos nuestra salud, hacemos ejercicio, educamos a nuestros hijos, cuidamos a familiares… Todos deseamos volver rápidamente a la normalidad, aunque, para que ello suceda, deberán pasar muchos meses. Algunas cosas nunca volverán a ser iguales. El coronavirus supone un punto de inflexión. Cuando la pandemia retroceda y recuperemos las calles, nos enfrentaremos a un mundo diferente.

BUSCANDO SOLUCIONES

En esta emergencia mundial, la investigación biomédica se ha puesto en marcha aceleradamente para tratar de conocer el origen de la enfermedad, su transmisión y sus efectos. Los resultados que se obtengan serán fundamentales para la toma de decisiones públicas, sociales, económicas y personales. Asimismo, se han iniciado investigaciones y procedimientos para detectar el virus, posibles vacunas y tratamientos preventivos. Hasta la fecha, más de ciento cuarenta vacunas y tratamientos se están desarrollando a nivel mundial, la mayoría de ellos siguen en los procesos iniciales y una docena ya están en ensayos clínicos.

Se han difundido numerosas publicaciones de artículos científicos desde inicios de año hasta la fecha (más de novecientas, según la revista *Nature*). Los avances que se obtengan ayudarán a combatir y vencer una pandemia que está produciendo perversos y devastadores efectos sobre la salud de la población mundial y sobre la economía global.

Esta pandemia, a la que nadie es ajeno y que está llevándose la vida de miles de personas en el mundo, será un dramático episodio transitorio. Sin embargo, la duración de sus efectos dependerá, crucialmente, del éxito de las medidas para reducir los nuevos contagios, y también de las políticas aplicadas para disminuir el impacto generado por el cese de la actividad de muchas empresas y de las consiguientes pérdidas de puestos de trabajo.

EL CONFINAMIENTO TOTAL DE LA POBLACIÓN SIGNIFICA PARAR LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LOS PAÍSES, INCREMENTAR EL DESEMPLEO Y GENERAR UNA PERTURBACIÓN FINANCIERA Y UNA DISRUPCIÓN SIN PRECEDENTES EN LA ECONOMÍA QUE TENDRÁN UNA INCIDENCIA NOTABLE E INTENSIDAD INCIERTA SOBRE LA SOCIEDAD

La pesadilla que hoy vivimos se va a convertir en una batalla larga y dura, con oleadas de enfermedades combatidas con oleadas de restricciones. En ocasiones, el virus concentrará sus ataques en una región, luego en otra. Por lo tanto, necesitará movilizar todos los recursos de la sociedad, con un enfoque geográfico mutante. Se ha estimado que hasta el 75%-80% de la población mundial, en algún momento, será infectado por el virus. Lo único por resolver es cuándo se producirá ese contagio y con qué nivel de gravedad.

Esta crisis será recordada no por ser la más letal en la historia de la humanidad, sino porque está siendo la más informada a través de las redes sociales, con un conteo diario de las víctimas. Indudablemente, costará borrarla de la memoria colectiva, que, en este caso, es una memoria global.

INCONVENIENCIA EXISTENCIAL

Ahora sí que estamos ante una prueba para que la sociedad demuestre sus capacidades, talento, responsabilidad, solidaridad… Vivimos una disrupción radical de las costumbres y hábitos cotidianos. Experimentamos fuertes emociones (temor, incertidumbre, riesgo, angustia), nos vemos afectados por el aislamiento y la distancia social, así como por la responsabilidad de cuidar nuestra salud, la de nuestros seres más queridos y la de los semejantes con máximo esmero.

La psicóloga italiana Francesca Morelli ha realizado la siguiente reflexión: "En una fase social en la que la regla es que cada uno se ocupa de su propio jardín, el virus nos envía un mensaje claro: 'La única salida es la reciprocidad'. La responsabilidad compartida, el sentimiento de que tu destino depende no solo de ti, sino de todos los demás que te rodean. Y que dependes de ellos".

Sabemos que genios como William Shakespeare e Isaac Newton comenzaron a crear sus obras maestras durante un confinamiento. Shakespeare escribió su obra maestra *El rey Lear* mientras guardaba cuarentena ante una plaga durante el verano de 1666, que obligó a cerrar salas de teatros y la actividad en general. Esto demuestra que, ante la necesidad, nuestro cerebro se pone en marcha para agudizar nuestro ingenio y permitirnos salir adelante en situaciones difíciles. Por lo tanto, hay esperanza, y, afortunadamente, ya se manifiestan numerosos casos de solidaridad y colaboración.

Los seres humanos tenemos dificultades para gestionar la incertidumbre. Los ejemplos de otras pandemias a través de la historia nos enseñan que, debido a las crisis que provocan, se manifiestan una serie de efectos y consecuencias comunes: coloquialmente, estos peligros provocan el surgimiento de las mejores virtudes y de las peores miserias que caracterizan a la especie humana. Albert Camus ha escrito que en tiempos de pestilencia aprendemos que en el hombre hay más de lo que admirar que de lo que despreciar.

La escritora Masha Gessen, autora del libro *The Future is History*, menciona en la revista *The New Yorker* que la sociedad emprenderá un ejercicio de imaginación que, además de ser útil para reaccionar a la crisis actual, lo es para dar forma al futuro. La imaginación es fundamental para encontrar soluciones inmediatas a una crisis para la que no estábamos preparados, y que no solo va a ser sanitaria y económica, sino también social y emocional, pero también lo es para imaginar mundos futuros. Y esto no es ninguna pérdida de tiempo en medio de una tragedia, sino que puede ser un bálsamo en tiempos de incertidumbre con el que dar forma a lo que vendrá, que, sin duda, será muy diferente a lo que conocíamos. Por eso, las distopías triunfan en tiempos inciertos, porque canalizan el miedo y ayudan a imaginar otras realidades. Ninguna da más miedo que lo desconocido.

En su libro *Nonsense*, el economista del comportamiento Jamie Holmes analiza casos en los que la incertidumbre nos vuelve creativos. Nuestro cerebro se activa buscando certezas →

VERSIÓN NO DEFINITIVA

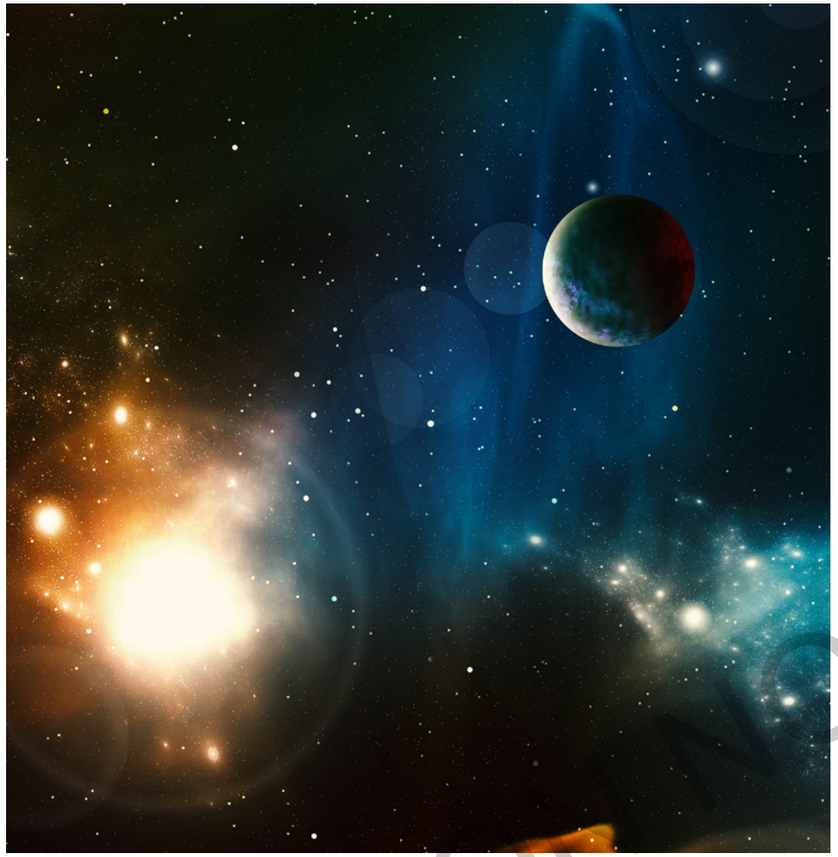
—> porque no lleva bien la ambigüedad. El *shock* emocional que nos aflige será el caldo de cultivo para una renovación de la creatividad, impulsará un gran despertar de nuevas ideas. La creatividad e ingenio de personas en los balcones de Italia, España, Francia, Estados Unidos y Singapur y sus brillantes formas de conexión en las redes sociales, y en algunos países a través de la radio, son claros ejemplos de lo que se estaría gestando, aun en medio de esta tormenta perfecta.

Podemos imaginar que el futuro, superada la crisis, planteará nuevas reglas de juego, con profundas consecuencias. Sin embargo, la disrupción de muchísimas empresas y la pérdida de puestos de trabajo y de sustento resultarán difíciles de gestionar. Por lo tanto, para muchos, la pérdida de estilo de vida podría resultar ineludible por un largo período de tiempo. Viviremos épocas de significativa inconveniencia existencial.

NUEVO ESCENARIO

Realizar pronósticos en medio de este torbellino es sumamente complejo, aunque pocos dudan al afirmar que nada volverá a la normalidad, después de este cataclismo que está provocando el coronavirus, sin que se experimenten cambios significativos. Niels Bohr, premio nobel de Física en 1922, sostuvo que "la predicción es muy compleja, especialmente la del futuro". Esta irónica sentencia expresa perfectamente lo que se siente al iniciar la visualización de lo que pasará después. La más sencilla predicción sobre lo venidero, y probablemente la más acertada, es que la mayoría de los pronósticos serán incompletos. Los valores, percepciones y aspiraciones de la sociedad cambiarán tanto (y lo seguirán haciendo en los próximos años) que reforzarán nuevas tendencias con efectos e influencias permanentes.

En términos económicos, nos enfrentamos a una "crisis estelar", provocada por un *shock* de oferta, un *shock* de demanda, crisis financiera, caída de los precios de las materias primas, pérdida de millones de puestos de trabajo, recesión económica (en algunos países se pronostica depresión) y cese significativo de la actividad industrial. Indudablemente, algo totalmente inédito que cuesta



racionalizar. Si añadimos a la ecuación la elevada probabilidad de *defaults* (impagos de deuda soberana) de ciertos países en vías de desarrollo en los próximos trimestres, el panorama se convierte en desolador.

No hay antecedentes en la historia de una crisis de esta magnitud. En Estados Unidos, diecisiete millones de trabajadores perdieron su puesto de trabajo en tres semanas. Ha sido devastador, y el nivel de desempleo seguirá creciendo. La situación podría calificarse como terrible, aunque, si se lograra controlar a tiempo la pandemia, la economía se recuperaría más rápido que en otras crisis.

En el corto plazo, esta disrupción producirá un daño significativo en aquellas actividades caracterizadas por recibir grandes o continuos flujos de público: restaurantes, bares, cafeterías, discotecas, gimnasios, hoteles, teatros, cines, galerías de arte, centros comerciales, mercados artesanales, museos, conciertos, espectáculos deportivos, conferencias y congresos, líneas de cruceros, líneas aéreas, transporte público, universidades, escuelas privadas y centros de cuidado de día.

Desde el punto de vista económico, evidentemente, todos los sectores han resultado impactados, aunque los más afectados, en los que se perciben las consecuencias más severas, destacan (ver el cuadro 1):

- **Turismo.** Hay profundos efectos por las olas de cierre de actividad (en París, Roma, Madrid, San Francisco, Nueva York...). Y el turismo ha disminuido un 50% en Vietnam, a pesar de que no se han registrado mayores contagios locales. La recuperación será lenta, y la próxima temporada podrían surgir nuevamente brotes del virus, lo que dañaría la demanda. La disminución promedio de la ocupación hotelera ha sido del 56%.

- **Líneas aéreas.** Las reservas de vuelos han disminuido un 40% para los meses de marzo y abril, con grave impacto en los vuelos internacionales. Aeropuertos sin actividad en prácticamente todos los continentes. La posible pérdida de la próxima temporada de verano en el hemisferio norte adquiere una elevada probabilidad. Si bien la recuperación de los vuelos domésticos puede ser más rápida (seis meses), para los vuelos internacionales se requerirá el doble (doce meses). La disminución promedio de la capitalización bursátil ha sido del 44%.

- **Petróleo y gas.** La caída en los precios del petróleo responde al impacto de la disminución de la demanda a largo plazo y al exceso de oferta a corto plazo. La recuperación de los niveles de precios anteriores a las turbulencias provocadas por la pandemia podría requerir algo más de un año. Mientras tanto, el mercado se caracterizará por una elevada volatilidad de precios. La disminución promedio de la capitalización bursátil ha sido del 42%.

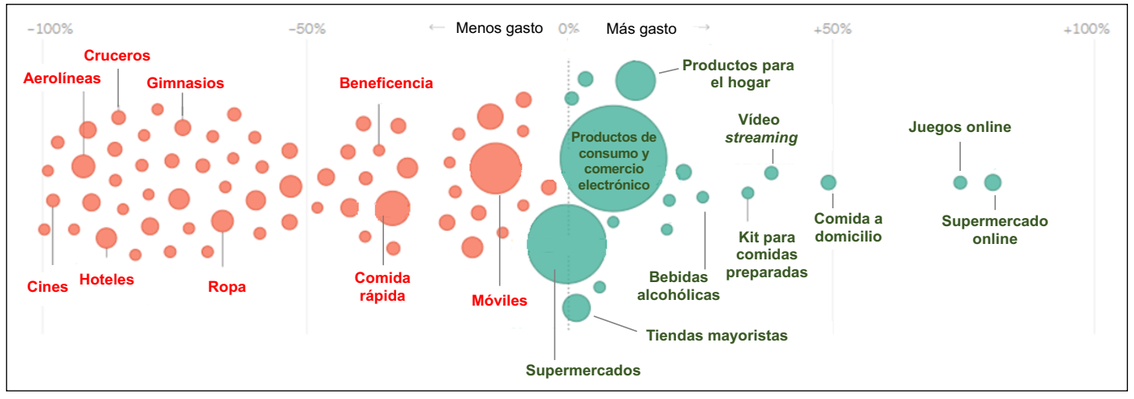
- **Automóviles.** La caída de la demanda en China, las disputas arancelarias y la disrupción en la cadena de suministros, con el consecuente impacto en la cadena de producción en China, resto de Asia y la Unión Europea, requieren una capacidad adaptativa y de reacción significativa para las marcas del sector. La disminución promedio de la capitalización bursátil ha sido del 29%.

- **Productos de consumo.** Se pronostica un declive moderado en el consumo privado y en los servicios de exportación. Demanda para ciertas categorías (alimentos, limpieza del hogar, higiene personal), aumento de las compras online y demandas negativas localizadas en ciertos productos. La disminución promedio de la capitalización bursátil ha sido del 29%. —>

EN TÉRMINOS ECONÓMICOS, NOS ENFRENTAMOS A UNA 'CRISIS ESTELAR', PROVOCADA POR UN 'SHOCK' DE OFERTA, UN 'SHOCK' DE DEMANDA, CRISIS FINANCIERA, CAÍDA DE LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS, PÉRDIDA DE MILLONES DE PUESTOS DE TRABAJO, RECESIÓN ECONÓMICA (EN ALGUNOS PAÍSES SE PRONOSTICA DEPRESIÓN) Y CESE SIGNIFICATIVO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL

CUADRO 1. CÓMO EL VIRUS HA TRANSFORMADO LA FORMA EN QUE GASTAMOS NUESTRO DINERO

Cambios en los gastos desde 2019 hasta la primera semana de abril de 2020. El diámetro de los círculos indica las ventas del sector correspondiente.



VERSIÓN NO DEFINITIVA

—> • **Electrónica de consumo/semiconductores.** Orientación estratégica para diversificar proveedores de forma urgente. Impactos derivados de la ralentización de la cadena de suministros en China provocarán demoras en el desarrollo del 5G. La recuperación variará según subsectores, aunque, en el sector de semiconductores, la reactivación será rápida. La disminución promedio de la capitalización bursátil ha sido del 20%.

• **Productos de lujo.** Las ventas globales de lujo han sufrido una disminución global de entre el 25% y el 30% en el primer trimestre de 2020, equivalente a 60.000–70.000 millones de euros. A medio plazo, el crecimiento del mercado será respaldado por la demanda de la clase media china, por un mayor apetito por los bienes de lujo entre los *millennials* y los más jóvenes de la Generación Z y por la continua maduración del canal digital. La caída del mercado se situaría entre el 30% y el 35% por las ventas deprimidas.

EFECTOS SOBRE EL MERCADO

Comenzaremos a vivir en un período donde habrá más preguntas que respuestas, un tiempo caracterizado por incertidumbre sobre nuestra seguridad, sobre nuestra salud y sobre el mundo que nos rodea.

Cuando la estabilidad y la claridad resultan difíciles de encontrar, es importante saber en quién o en qué se puede confiar. La confianza es un bien de lujo, y hasta que haya certezas y se garantice la seguridad total frente a esta pandemia, nadie va a poder estimular el consumo. Por lo tanto, ¿cómo podremos vivir en este nuevo mundo? Parte de la respuesta, esperemos, será disponiendo de un mejor sistema de cuidado de salud, con unidades responsables de pandemias que puedan actuar ágilmente para identificar y contener los brotes antes de que se difuminen, y de la habilidad para, rápidamente, impulsar la producción de equipos médicos, kits de pruebas y medicamentos. Algunos llegarán tarde para frenar la COVID-19, pero ayudarán en las olas furas de la pandemia.

¿Cómo podría verse afectada la dinámica del mercado por los efectos del coronavirus?

• La recesión económica, seguramente, provocará pérdida del poder adquisitivo de las familias y del consumo de numerosas categorías y subcategorías. Las clases medias se verán afectadas sensiblemente por la pérdida de poder adquisitivo.

• La demanda será negativa por un período considerable de tiempo para las categorías de viajes turísticos, de casas y de automóviles.

• En la última recesión, las inversiones en comunicación se trasladaron a buscadores de pago, aunque los genuinos jugadores online, como Facebook o Google, en el escenario actual resultan vulnerables.

• La comercialización de productos de consumo (FMCG) en Tmail y Amazon han explosionado. Las marcas con presencia online serán más importantes para los clientes, lo que aumentará la relevancia del directo a consumidor (DAC) o de ofertas de suscripción.

• Los consumidores están ajustándose a vivir una "nueva normalidad", y ello requiere una reformulación profunda del modo de vida y adquirir nuevos hábitos de compra que podrían convertirse en permanentes cambios de comportamiento ex-poscrisis. Nos enfrentamos a un nuevo paradigma, quizá transformador.

Una serie de tendencias de nuevas demandas ya pueden ser percibidas; entre ellas, destacan:

• En primer lugar, la necesidad de crear nuevas condiciones de higiene, salud, seguridad alimentaria y seguridad sanitaria.

• Además, se puede intuir un nuevo modelo mental de prevención, que orientará a la demanda y desarrollo de prácticas de actividades seguras, en entornos seguros (participar vs. evitar). En China se documentan numerosos casos de agorafobia después de superar la cuarentena. Se espera una segunda ola de problemas de ansiedad, salud mental y salud emocional.

• Reducir contactos personales: evitar colas o aglomeraciones (aeropuertos).

• Acostumbrarse al control del trazado biométrico, tecnología que se extenderá en los próximos años (¿afectará a las libertades individuales?).

• Aumentar las acciones contra el comercio ilegal de vida silvestre de animales exóticos, y la retirada de la vida silvestre de mamíferos y quizá de ciertas aves de los mercadillos.

• Desarrollar nuevos productos para obtener la estima y satisfacción en consumidores estresados.

• Innovación creativa para el desarrollo de nuevos productos que competirán en un entorno más controlado, más regulado.

• Auspiciar el teletrabajo, redefiniendo los procesos para estimular el ritmo de la creatividad e innovación, teniendo en cuenta que la disminución del contacto personal podría inhibirlo.

• Impulsar las comunicaciones a través de redes sociales. Por primera vez, se ha producido una ansiedad global para comunicarse a través de las redes sociales.

• Comprender el nuevo estilo de entretenimiento en el hogar. Zoom ha pasado de 1.000.000 de usuarios en diciembre de 2019 a tener 200 millones de usuarios en marzo de 2020. El video *screening* ha crecido en marzo el 85%, especialmente Netflix.

• Nuevos estilos de liderazgo serán demandados, tanto en lo político como en lo empresarial, en lo gubernamental y en instituciones de servicio sin fines de lucro.

LOS CONSUMIDORES ESTÁN AJUSTÁNDOSE A VIVIR UNA "NUEVA NORMALIDAD", Y ELLO REQUIERE UNA REFORMULACIÓN PROFUNDA DEL MODO DE VIDA Y ADQUIRIR NUEVOS HÁBITOS DE COMPRA QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN PERMANENTES CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO EX-POSCRISIS

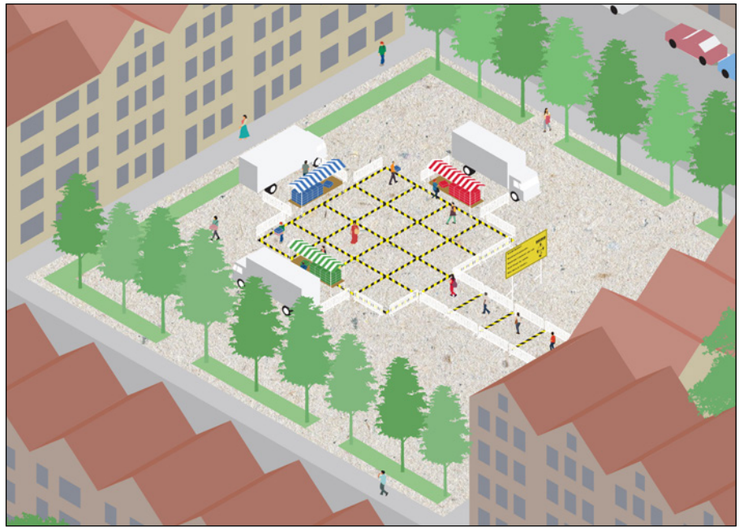
Es probable que los restaurantes, cines y teatros, e incluso los aviones, tengan que eliminar la mitad de sus asientos disponibles para garantizar mayor distancia social entre los pasajeros. Evidentemente, se producirá un impacto en la capacidad total de los aviones y en los precios de los pasajes aéreos. La cuestión es, ¿podrán sobrevivir en este escenario las líneas de bajo coste con su modelo actual de negocio? ¿Los restaurantes, teatros y cines deberán reconsiderar su EBITDA (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones) como, irónicamente, han hecho circular en las redes sociales dentro del mundo financiero americano? Han propuesto sustituirlo por EBITDAC (beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación, amortizaciones y coronavirus).

Mantener la distancia social será uno de los aspectos más complicados de cumplir, especialmente en las compras de alimentos o en el trabajo. Usar —>

NO DEFINITIVA

CUADRO 2. **DISTANCIA SOCIAL**

Arquitectos urbanos diseñan soluciones para la distancia social en mercados al aire libre.



El estudio holandés de arquitectura urbana Shift ha desarrollado un modelo para los mercados al aire libre, donde las personas pueden comprar productos frescos sin entrar en contacto con otras durante la epidemia del coronavirus.

—> mascarillas y tomar la temperatura serán prácticas habituales, y, probablemente, las reuniones sociales no se pondrán en marcha como las conocíamos hasta contar con un tratamiento adecuado al contagio y con la vacuna preventiva (ver el cuadro 2).

Las empresas podrían reconsiderar e incrementar la aceptación del trabajo en remoto (teletrabajo). Implicaría mayor flexibilidad para los empleados y menor congestión en las ciudades, además de ahorro de costes en oficinas para los empleadores. Silicon Valley ha adoptado el teletrabajo al 100%, y las redes sociales han funcionado como nunca. Durante los primeros 11 días de marzo, se dedicaron 5.500 millones de minutos a reuniones virtuales (solo en Webex), evidenciando que la red tiene una resistencia formidable.

Las universidades y empresas en el mundo entero se han movido rápidamente hacia el trabajo y la enseñanza a distancia para lo que queda del presente año académico. A pesar de la disrupción, este movimiento se observa como una gran oportunidad para impulsar la educación a distancia. Algunas empresas tienen la esperanza de que esta nueva modalidad oriente a un cambio persistente.

ACCIÓN DE LAS MARCAS Y DE LOS DISTRIBUIDORES

Tanto las marcas como los distribuidores cumplirán un papel importante en la reducción de la ansiedad de los consumidores mientras se acostumbran a las nuevas rutinas, y quizá a nuevas olas de contagio, con sus consiguientes crisis (ver el cuadro 3).

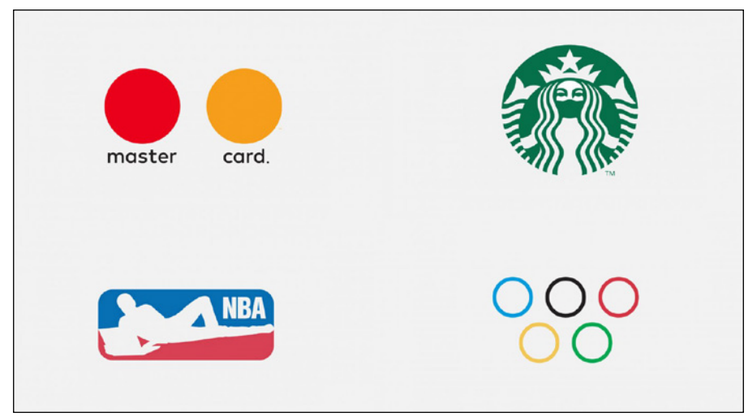
Algunas buenas prácticas podrían incluir los siguientes "imprescindibles", aquellas características ejemplares de la marca que definen, posicionan y crean fidelidad en la subcategoría:

- Inspirarse en la solidaridad y ayudar a resolver secuelas de la crisis, encontrando vías para ampliar la seguridad de los consumidores.
- Contribuir a restaurar el sentido de esperanza, deteriorado sensiblemente, lo que provocará un cambio significativo en las percepciones.
- Incrementar recursos para la planificación de la demanda y la cadena de suministro.
- Posicionar aquellas referencias de caprichos diarios como "antídotos para la realidad", especialmente —>

TANTO LAS MARCAS COMO LOS DISTRIBUIDORES CUMPLIRÁN UN PAPEL IMPORTANTE EN LA REDUCCIÓN DE LA ANSIEDAD DE LOS CONSUMIDORES MIENTRAS SE ACOSTUMBRAN A LAS NUEVAS RUTINAS, Y QUIZÁ A NUEVAS OLAS DE CONTAGIO, CON SUS CONSIGUIENTES CRISIS

CUADRO 3. **DISTANCIA SOCIAL EN LOGOTIPOS**

Algunas marcas están reinterpretando la "distancia social", rediseñando sus logos. McDonald's Brasil ha separado los arcos dorados; el anuncio de Nike ha sido incluido en diversas cuentas en las redes sociales; Audi ha creado un logo de distancia social para sus cuentas de medios; y Volkswagen separa la V de la W.



El diseñador gráfico eslovaco Jure Tovrljan ha rediseñado logos icónicos para reflejar un mundo bajo el coronavirus. Ha separado los círculos de Mastercard; ha rediseñado el logo de Starbucks; el de la NBA, para reflejar que la temporada de baloncesto está en receso; y el del Comité Olímpico Internacional (COI), separando los cinco aros para indicar que muchas personas están practicando la distancia social.

VERSIÓN NO DEFINITIVA

DOCE CASOS DE EJEMPLARIDAD

- **Jaguar Land Rover** destina 160 automóviles para que los usen organizaciones dedicadas a la lucha de la propagación de la epidemia en Gran Bretaña, Australia, España, Sudáfrica y Francia. También dona gafas protectoras a hospitales.
- **Diageo,** el productor de bebidas alcohólicas más grande del mundo, donará dos millones de litros de alcohol a fabricantes vinculados para producir desinfectantes de manos para los trabajadores en la salud pública durante la pandemia.
- **Ralph Lauren** ha donado diez millones de dólares a instituciones para la lucha contra el coronavirus. Adicionalmente, comenzó a producir 250.000 mascarillas y 25.000 trajes protectores para médicos y auxiliares sanitarios.
- **Prada** financia las unidades de cuidados intensivos en tres hospitales de Milán. Al mismo tiempo, ha reconfigurado su fábrica en Perugia para producir 110.000 mascarillas y 80.000 trajes protectores, que serán enviados a los hospitales en Toscana.
- **KFC** ha enviado un millón de piezas de pollo a sus más de cuatro mil restaurantes en Estados Unidos para que sean donadas a las personas en necesidad de alimentación, bancos de alimentos, niños necesitados u organizaciones de servicio comunitario. El presidente de la compañía ha donado la totalidad de su salario de 2020, que será destinado a ayudar a los empleados que tengan confirmado el diagnóstico de coronavirus.
- **Unilever** ha distribuido 200.000 mascarillas protectoras a los hospitales en New Jersey, donde está localizada su casa matriz, como parte de su contribución global de 100 millones de dólares en productos. Asimismo, ha declarado el 12 de mayo como el "Día del Servicio", estableciendo que todo lo que se produzca ese día en sus catorce fábricas en Estados Unidos será donado a instituciones de servicio, para que puedan distribuirlo a las organizaciones vinculadas con la lucha de la epidemia.
- **Procter & Gamble** ha comenzado a fabricar mascarillas protectoras para donarlas al personal sanitario en más de una docena de localizaciones alrededor del mundo. Otras cinco localizaciones están produciendo más de cuarenta y cinco mil litros de desinfectantes de manos para donar al personal sanitario, como parte de una combinación de donativos en especie y en efectivo por valor de quince millones de dólares.
- **McDonald´s** donará 400.000 mascarillas KF94 al Centro de Emergencias del estado de Illinois, donde está su casa matriz.
- **Tesla Inc.** envía gratuitamente ventiladores aprobados por las autoridades sanitarias a los hospitales de California. El envío se realiza en automóviles de Tesla al propio hospital que los necesite. El envío y los ventiladores son gratuitos; el único requerimiento es que sean de necesidad inmediata para el uso de los pacientes, no para mantenerlos en *stock*.
- **Estée Lauder** ha donado dos millones de mascarillas quirúrgicas a hospitales de Nueva York. Al mismo tiempo están produciendo desinfectantes de manos.
- **Coty** también produce desinfectantes de manos para el personal sanitario en sus fábricas de Estados Unidos y de Mónaco.
- **Saks Fith Avenue Foundation** ha destinado 600.000 dólares a organizaciones que apoyan la lucha contra la COVID-19, entre ellas, al Fondo para la Ayuda de Pacientes de la COVID-19, al BCM, organización que desarrolla programas virtuales para ayudar a los estudiantes de colegios secundarios a combatir el aislamiento, y a Girls Inc., organización que suministra apoyo social y emocional a niñas afectadas por la pandemia.

SURGE UN EXCELENTE CONTEXTO Y UN MOMENTO IDEAL PARA COLABORAR CON INSTITUCIONES Y OTRAS EMPRESAS, PARA DESARROLLAR EMPATÍA Y AYUDA Y TRASLADAR LA CALMA Y SERENIDAD

—> sin cargo como respuesta a las dificultades que genera la COVID-19. Por ejemplo, la cadena de suministro de material para oficinas Staples ofrece algunos servicios gratuitos y financiación especial. Algunas cadenas de distribución han puesto en marcha el suministro de pruebas de salud en el punto de venta, u ofertas gratuitas de plataformas disponibles para obtener datos médicos y de prevención de la salud. Otras han desarrollado iniciativas solidarias mediante el servicio de aclaración de dudas sobre la COVID-19, a través de asesoría médica y psicológica durante las 24 h los 7 días de la semana. Si bien estas iniciativas puede que solo sean aplicables a cierto tipo de marcas, el enfoque en el cliente exige estar muy atentos a las acciones que se consideren relevantes y efectivas para aumentar el compromiso y la confianza capaces de perdurar más allá de la finalización de la actual crisis.

Los clientes pondrán más énfasis que nunca en atributos de autenticidad y transparencia. Surge un excelente contexto y un momento ideal para colaborar con instituciones y otras empresas, para desarrollar empatía y ayuda y trasladar la calma y serenidad. Es una oportunidad para presentar a la marca y a los responsables de su gestión, colaborando para la seguridad y salud de las familias y de los ciudadanos en sus comunidades.

Si se ejecuta con talento, se construirá activo de marca tanto en el corto como en el largo plazo. Diseñar e implementar "pequeños, pero significativos" actos de generosidad debería ser lo que ocupe el espíritu y la mente. Para navegar hacia el próximo movimiento estratégico, sería conveniente abandonar el histórico enfoque lineal, ya que el futuro exigirá una planificación dinámica.

UN ANTES Y UN DESPUÉS

Nos enfrentamos a una crisis estelar sin precedentes, probablemente la mayor crisis de nuestra generación. Las decisiones que tomen los gobiernos, las empresas y los ciudadanos en las próximas semanas configurarán el nuevo orden mundial en los próximos años. Será un mundo diferente en las relaciones internacionales, en la política, en la economía, en los sistemas sanitarios y en la cultura. Para muchos habrá un antes y un después económico y social de la COVID-19. Confiemos en que el talento y la creatividad humana sean capaces de configurar una rotunda victoria contra el coronavirus y contra todas las futuras crisis y epidemias a las que se pueda enfrentar la humanidad en el futuro. ●

"Crisis estelar". © Planeta DeAgostini Formación, S.L.

VERSIÓN NO DEFINITIVA