

Miradas transversales sobre la crisis del coronavirus

# Descifrando el COVID-19



Oriol Amat  
Carles Ramió  
Lluís Vicent  
Carles Murillo  
Xavier Brun  
Ramon Bastida  
Jaume Puig-Junoy  
Tomàs Rubió  
Luz Parrondo  
Javier Aparicio Maydeu  
David Igual  
Toni Aira  
Nicole Kalemba  
Oriol Montanyà  
Salvador Estapé Triay  
Josep Maria Galí  
Gema Revuelta  
Emma Roderó

**upf.**

Barcelona  
School of  
Management



## **Descifrando el COVID-19**

Miradas transversales sobre la crisis del coronavirus

ISBN: 978-84-122286-0-1

**Título original**

Descifrando el COVID-19

**Autores**

Oriol Amat, Carles Ramió, Lluís Vicent, Carles Murillo, Xavier Brun, Ramon Bastida, Jaume Puig-Junoy, Tomàs Rubió, Luz Parrondo, Javier Aparicio Maydeu, David Igual, Toni Aira, Nicole Kalemba, Oriol Montanyà, Salvador Estapé Triay, Josep Maria Galí, Gema Revuelta y Emma Rodero

**1a edición. Junio 2020**

ISBN: 978-84-122286-1-8

**Edita**

Fundació Institut d'Educació Contínua  
Balmes, 132 - 134, 08008 Barcelona  
Tel.: (+34) 93 542 18 00  
email: [info@bsm.upf.edu](mailto:info@bsm.upf.edu)  
[www.bsm.upf.edu](http://www.bsm.upf.edu)

**Contenidos y diseño gráfico**

UPF Barcelona School  
of Management

© Fundació Institut  
d'Educació Contínua

**Descifrando el COVID-19**

Oriol Amat  
Carles Ramió  
Lluís Vicent  
Carles Murillo  
Xavier Brun  
Ramon Bastida  
Jaume Puig-Junoy  
Tomàs Rubió  
Luz Parrondo  
Javier Aparicio Maydeu  
David Igual  
Toni Aira  
Nicole Kalemba  
Oriol Montanyà  
Salvador Estapé Triay  
Josep Maria Galí  
Gema Revuelta  
Emma Rodero

## Introducción

El COVID-19 estalló en diciembre de 2019 en Wuhan (China) y se propagó rápidamente por todo el mundo, provocando una emergencia mundial de salud pública sin precedentes y afectando a todos los sectores económicos. El sector educativo y las Universidades no fueron ninguna excepción: se cerraron los campus, las bibliotecas y las aulas, se suspendió la actividad lectiva presencial y se anularon talleres, pruebas, viajes académicos, etc. Sin embargo, este cambio de paradigma no paralizó a la comunidad académica. Con el fin de mantener la formación, se implementaron nuevos recursos, plataformas virtuales y herramientas para la formación en remoto, algo inédito y desconocido para muchos docentes y estudiantes.

La pandemia del coronavirus requería también toda la fuerza del conocimiento para analizar, estudiar y superar la crisis sanitaria y las consecuencias económicas de la epidemia.

Esta publicación es una recopilación de artículos de profesores y expertos de la UPF Barcelona School of Management sobre la pandemia del COVID-19 y el impacto del coronavirus en la sociedad. Artículos de análisis y reflexión sobre los efectos y su evolución en el ámbito de la salud pero también en la coyuntura política, económica, del mundo de la empresa, de la cultura y la educación, entre otros.

Consciente de los cambios continuos y profundos vividos a raíz de la pandemia mundial, la UPF Barcelona School of Management creó el [Observatorio COVID19](#) con el fin de contribuir, desde la

transversalidad de las diferentes disciplinas que imparte, a aportar una mirada compartida y una reflexión formada de sus académicos y profesionales basada en las evidencias, la mirada crítica y constructiva y desde un claro compromiso social. En el Observatorio COVID19 ya se han publicado más de 60 artículos.

Esta es una selección realizada con el fin de facilitar la transmisión de conocimiento y ayudar en la interpretación de la actualidad para acometer el presente y el futuro.

# Índice

Medidas empresariales para superar la crisis COVID-19 <b>Oriol Amat</b>	pág. 10	El coronavirus puede acelerar la moneda digital <b>Luz Parrondo</b>	pág. 42
La crisis del coronavirus: liderazgo político y liderazgo técnico <b>Carles Ramió</b>	pág. 13	COVID y sector editorial: <i>Fahrenheit 451</i> <b>Javier Aparicio Maydeu</b>	pág. 49
El salvavidas de la educación <i>online</i> <b>Lluís Vicent</b>	pág. 19	El impacto de la crisis del COVID en las Fintech <b>David Igual</b>	pág. 52
COVID-19: el rival a batir haciendo deporte <b>Carles Murillo</b>	pág. 22	La política a.C. y d.C. (antes y después del Covid-19) <b>Toni Aira</b>	pág. 61
Impacto COVID-19 en los mercados financieros: memoria histórica <b>Xavier Brun</b>	pág. 27	El Branding en tiempos del COVID-19: ¿Cómo deben actuar las marcas? <b>Nicole Kalemba</b>	pág. 65
¿Qué están haciendo las empresas para apoyar a la sociedad en la lucha contra el COVID-19? <b>Ramon Bastida</b>	pág. 31	Hello Kitty y la “nueva normalidad” <b>Oriol Montanyà</b>	pág. 71
Esta vez puede ser diferente. Aprendiendo de la experiencia de la pandemia de la gripe “española” <b>Jaume Puig-Junoy</b>	pág. 34	Ideas radicales para tiempos difíciles <b>Salvador Estapé Triay</b>	pág. 74
¿Madurez digital y empleo? <b>Tomàs Rubió</b>	pág. 38	De Mintzberg y el Management de las pequeñas cosas <b>Josep Maria Galí</b>	pág. 78
		“Ni sí ni no, ni blanco ni negro...”. Comunicar la incertidumbre en tiempos de Covid-19 <b>Gema Revuelta</b>	pág. 81
		La radio, el mejor antídoto contra la crisis del coronavirus <b>Emma Roderó</b>	pág. 86

## Medidas empresariales para superar la crisis COVID-19

**Oriol Amat**

Decano de la UPF Barcelona School of Management  
y Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad  
de la Universitat Pompeu Fabra

[16/03/2020]

**Estamos en un momento muy complicado pero hay medidas que pueden ayudar a parar el golpe y otras que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan**

La repentina e imprevista caída de la actividad económica que provoca el COVID-19 perjudicará gravemente a muchas empresas y a la economía en general. De todas formas, la mayoría de expertos predicen que la crisis sanitaria no será muy larga y conviene que pensemos en medidas económicas para evitar males mayores. En algunos casos, estas medidas inclusive pueden permitir que haya empresas que salgan fortalecidas.

### Medidas para parar el golpe

Veamos, en primer lugar, algunas medidas urgentes que pueden ayudar a evitar males mayores. Se trata de medidas orientadas a evitar problemas que podrían poner en peligro la continuidad de la empresa:

- Priorizar la salud y el bienestar de las personas que trabajan en la empresa y los clientes. Si en momentos difíciles se apuesta por ellas, se puede conseguir más compromiso a largo plazo. Esto quiere decir tomar medidas para preservar la salud de las

personas y también dar seguridad y confianza en relación con su futuro en la empresa.

- Reorganizar los procesos para poder trabajar en remoto y poder ofrecer más y mejores servicios online a los clientes.
- Asegurar la liquidez renegociando los plazos de pago y contratando líneas de crédito bancario. Hay que aprovechar que, de momento, no hay restricciones crediticias y que, es muy posible, que en las próximas semanas las autoridades amplíen las líneas de financiación.
- Asegurar los suministros diversificando los proveedores.
- Ofrecer servicios o infraestructuras de la empresa a las autoridades sanitarias, cómo han hecho algunas cadenas hoteleras que han ofrecido habitaciones para ser medicalizadas. Es un buen momento para ayudar a quien más lo necesite.

### Aprovechando las oportunidades que se presenten

En momentos de pánico la mayoría de la gente se concentra en las noticias negativas y no prestan atención a oportunidades que hay que tener en cuenta. Veamos algunos ejemplos:

- Si se dispone de liquidez que no se necesitará en los próximos años ahora es un buen momento para hacer compras. Hay muchas empresas muy sólidas y que operan en sectores con mucho futuro (alimentación, farmacéuticas...) que han bajado más allá de lo que es razonable.
- También se pueden hacer buenas adquisiciones de empresas para potenciar el crecimiento. A menudo, se olvida que hay momentos de compra y momentos de venta. Cuando se producen caídas repentinas en la bolsa como la que estamos viviendo ahora la historia demuestra que es un buen momento de compra. Cómo dice la frase: "Hay que vender cuando suenan los violines y comprar cuando resuenan los cañones" y ahora se oyen muchos cañonazos.
- Aprovechar los precios bajos para comprar productos o servicios que se necesitarán más adelante.
- Se puede apostar por nuevas líneas de negocio basadas en el *online*.

- Si ya se dispone de productos o servicios online se puede ampliar la gama y aumentar su promoción para incrementar los ingresos.
- Se puede innovar con productos o servicios que satisfacen necesidades relacionadas con el COVID-19, y no se trata solo de mascarillas y gel.
- Se pueden descubrir nuevas formas de funcionar más sostenibles (teletrabajo...).

## Conclusiones

La historia económica de los últimos siglos demuestra que la mayoría de la gente acostumbra a sobre-reaccionar muy a menudo. En momentos de euforia, los precios suben demasiado y en momentos de pánico los precios se hunden en exceso. Cuando hay caídas de los mercados de un 30% o 40% como ahora, hay buenas oportunidades de compra que no podemos desaprovechar. En muchos estudios hemos demostrado que las empresas más exitosas a largo plazo son las que compran y venden en los momentos adecuados y hacen lo opuesto de lo que hace la mayoría. Esto es lo que nos dice la teoría de la opinión contraria, que consiste en hacer lo opuesto de lo que hace todo el mundo en momentos de pánico, como por ejemplo.

Por lo tanto, ahora conviene no dejarse traer por el catastrofismo y trabajar para seguir creando el máximo valor económico y social. Para acabar, conviene dejar bien claro que estas propuestas se hacen con humildad. Como decía Samuel Goldwyn: "Nunca hagas previsiones, especialmente sobre el futuro".

---

### Referencias:

Amat, O. (2009): *Euforia y pánico, Provecho, Barcelona*.

Puig, X. (2020): *El primer error de los inversores: Dejarse dominar por las emociones, Patrimonia (Vídeo)*. <https://patrimonia.bsm.upf.edu/el-primer-error-de-los-inversores-dejarse-dominar-por-las-emociones/>

Puig, X. (2020): *Behavioral finance. Segundo error: La impaciencia, Patrimonia (Vídeo)*. <https://patrimonia.bsm.upf.edu/behavioral-finance-segundo-error/>

## La crisis del coronavirus: liderazgo político y liderazgo técnico

### Carles Ramió

Catedrático de Ciencias Políticas y de la Administración de la Universitat Pompeu Fabra

Director Académico del Máster Online en Gobierno y Gestión Pública en América Latina de la UPF Barcelona School of Management

[16/03/2020]

### Crisis como la presente representan pruebas de estrés reales sobre nuestras capacidades institucionales

Las crisis imprevistas y graves, como la actual de salud pública ocasionada por el coronavirus, son útiles para examinar nuestro sistema político y administrativo. Crisis como la presente representan pruebas de estrés reales sobre nuestras capacidades institucionales. Es muy pronto para realizar un análisis y establecer conclusiones, pero ya hay unas cuantas lecciones políticas y administrativas que sería bueno que los ciudadanos tuviéramos en cuenta.

La primera lección es la importancia de que al mando de las políticas y de los servicios públicos estén **profesionales bien preparados y con una amplia experiencia**. Los especialistas en gestión pública reclamamos desde hace tiempo que en España se instaure, de una vez por todas, una dirección pública profesional que es una normativa que debería regular, basándose en criterios profesionales y no políticos, a los responsables técnicos que deben dirigir las políticas y los servicios públicos. Los medios de comunicación han celebrado la profesionalidad, serenidad y clari-

dad del portavoz del Ministerio de Sanidad para la crisis del coronavirus, Fernando Simón (director del Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias). Este directivo altamente especializado lleva en el cargo 8 años y fue nombrado por el gobierno de Mariano Rajoy. El actual gobierno lo ha mantenido en el puesto, ya que le ha reconocido su prestigio profesional y su rol de técnico independiente. Se trata de una excepción, ya que en España cuando hay un cambio de gobierno suelen mudar la gran mayoría de los responsables técnicos (directivos) lo que desprofesionaliza la función pública (y en la práctica la politiza) impidiendo la continuidad de políticas y servicios estratégicos ante la pérdida, por discontinuidad, del conocimiento y de la experiencia profesional. Cuando se imponen los criterios profesionales los problemas técnicos se resuelven mucho mejor. Nada que ver con otras crisis sanitarias importantes, como el del aceite de colza, donde el ministro del ramo protagonizó ridículas ruedas de prensa que alarmaron y desconcertaron a la población.

**Una crisis como la actual reclama un fuerte liderazgo político. Respuestas políticas en forma de paquetes de medidas no solo en materia de salud pública y sanidad sino transversales, de carácter económico, social, laboral, familiar, etc.**

Pero no se trata de tecnificar la política sino de **clarificar roles: a los técnicos lo que es técnico y a los políticos lo que es político**. Una crisis como la actual reclama un fuerte liderazgo político. Respuestas políticas en forma de paquetes de medidas no solo en materia de salud pública y sanidad sino transversales de carácter económico, social, laboral, familiar, etc. Política de alto nivel buscando la complicidad con otros países y con la Unión Europea. En ello está, con un poco de retraso, el actual gobierno. Esta es la segunda lección: la política sigue siendo fundamental y se refuerza si cede espacio en los temas técnicos al liderazgo profesional.

La tercera lección es la **complejidad de un Estado multinivel tan descentralizado como es España**. Cuando se nombró al re-

ciente ministro de sanidad se hicieron todo tipo de bromas, ya que era un ministro sin ministerio argumentando que las competencias en materia de sanidad están desplegadas por las Comunidades Autónomas. Un sistema centrífugo (descentralización) requiere de instrumentos centrípetos que permitan equilibrar y unificar el sistema. Este es el papel del Estado y del ministerio de sanidad: coordinar a todas las administraciones públicas competentes en el territorio, anticiparse y ordenar el sistema. También mantener interlocución constante y aprender de los otros países afectados y coordinar una actuación conjunta a escala de la Unión Europea. El problema de Italia ha sido precisamente una deficiente coordinación territorial con discrepancias entre el Estado, las regiones y las provincias que ha generado una deficiente anticipación y unas acciones públicas reactivas.

**Un sistema centrífugo (descentralización) requiere de instrumentos centrípetos que permitan equilibrar y unificar el sistema. El problema de Italia ha sido precisamente una deficiente coordinación territorial con discrepancias entre el Estado, las regiones y las provincias**

La cuarta lección es que un **sistema sanitario público sólido y extenso** faculta un mayor confort sanitario que un modelo mayoritariamente privado. Es una evidencia empírica que, en sanidad, la eficacia y la eficiencia de un sistema público es mayor que el privado. Este principio ya se está demostrando y será más evidente con el transcurso del tiempo y analizar cómo responde Europa y como responde EE.UU. ante la crisis del coronavirus. Pero, aunque nuestro sistema de salud sea fundamentalmente público, también es importante el sector privado y para afrontar grandes problemas hace falta la colaboración público-privada. Esta colaboración ya se está impulsando en España para atender a esta crisis. Pero no es lo mismo la colaboración público-privada donde la agenda la domina el sistema público (España) que en los países en que la agenda la domina el sector privado.



La quinta lección tiene que ver con la injusta imagen social de la función pública, de los funcionarios. Más allá que el sistema que lo regula es anticuado y reclama una reforma urgente, **los funcionarios, en su gran mayoría, son grandes profesionales, con sólidos valores de servicio a la comunidad** y con una enorme motivación. Los medios siempre son escasos, pero de esta crisis nos van a salvar la profesionalidad, entrega y generosidad del personal médico, de enfermería y el personal de apoyo. Funcionarios, al fin y al cabo.

Pero la pregunta clave en este caso es ¿qué tipo de liderazgo se requiere para afrontar con garantías una crisis imprevista e inédita como la del coronavirus? La respuesta tiene su complejidad, ya que escapa del marco tradicional típico de las crisis en el ámbito institucional o de la gestión pública. Hay, al menos, dos elementos que hacen que esta crisis tenga un carácter diferente a otras crisis en materia de gestión pública.

**1.** Por una parte, todo parece indicar que ha fallado el liderazgo técnico y no hay que entenderlo como una censura, dada la excepcionalidad de la situación, sino solo como un simple elemento de análisis. Algunos especialistas en epidemiología han reconocido que les ha sorprendido la virulencia del contagio en Europa y que han errado en sus pronósticos. Por más que parece, que en esta ocasión los líderes políticos en España, han escuchado y tenido en cuenta más que nunca las opiniones de los profesionales. El resultado, de momento, ha sido una política institucional lenta y timorata que no ha sido capaz de evitar un contagio muy extendido.

**2.** Por otra parte, la complejidad del fenómeno y su espectacular impacto económico, laboral y social implica que cueste mucho tomar decisiones radicales de manera amplia y, mucho más, en un gobierno de coalición inédito en la política española y que ha tenido muy poco tiempo para afinar sus resortes internos para una toma de decisiones fluida y consistente.

La única receta posible en cuanto a liderazgo político sería que los líderes políticos del país siguieran las siguientes recomendaciones:

- A pesar que **los líderes profesionales** hayan podido fallar, en un primer momento, no hay que desconfiar en absoluto de

ellos por parte de los líderes políticos. Más que nunca hay que dejarles márgenes y suficiente discrecionalidad para que tomen las medidas técnicas que estimen convenientes tanto en materia de salud pública como de capacidad de gestión del tratamiento sanitario de los enfermos. Por tanto, el liderazgo político debe dar la máxima autonomía posible a los profesionales en todos los sectores y no solo en el ámbito de la salud.

- **La política debe estimular** que emerjan nuevos líderes profesionales que deberían encargarse de aportar una mirada transversal y multisectorial a la problemática que se ha generado. No es solo un tema de salud sino también un grave problema económico, laboral, social, educativo, de seguridad, etc. que hay que atender de manera horizontal. En todos estos ámbitos habrá que innovar y en todos los sectores hay que encontrar a los líderes profesionales más adecuados y que se sepan coordinarse entre ellos.
- **Los líderes políticos**, descansados al delegar la mayoría de los temas técnicos a los profesionales, deben encargarse de dos temas prioritarios: por una parte, articular un relato contingente pero creíble socialmente sobre lo que está haciendo el gobierno y la Administración. Por otra parte, coordinar este relato y conciliar las distintas posiciones políticas de todas las administraciones públicas implicadas (básicamente el gobierno del Estado, que posee ahora todas las competencias y dominio jerárquico, con las Comunidades Autónomas y con los grandes ayuntamientos).

Para llevar a cabo estos dos últimos retos vinculados al liderazgo político los **ingredientes imprescindibles** son: sinceridad, contundencia y lealtad.

**Sinceridad:** hay que reconocer en todo momento que esta crisis es inédita y cambiante. Qué se está haciendo todo lo posible pero que los cambios de criterio en este caso son inevitables. Jamás mentir ni ocultar datos. Al contrario: si los datos son alarmantes o lo pueden llegar a ser hay que facilitarlos y adelantarlos. La ciudadanía lo va a perdonar todo en esta crisis, pero jamás van a absolver una mentira o que se les oculte información. Por otra parte, reconocer todas las equivocaciones y demostrar que se va aprendiendo sobre la marcha. Que realmente se está implementando una gestión del conocimiento.

**Contundencia:** las decisiones tienen que presentarse sin dudas y si hace falta decisiones radicales hay que adoptarlas. Lo que no perdonará la ciudadanía son decisiones timoratas o a medias. En este error ya hemos caído y no hay que volver a reincidir. Sí hay que cerrar toda la actividad económica (salvo los servicios básicos) hay que hacerlo sin más dilaciones. Nada es peor para desprestigiar el liderazgo político que ir improvisando decisiones que los ciudadanos ya anticipan. La sociedad no va a castigar las equivocaciones en las decisiones políticas, sino que va a censurar la falta de contundencia de las mismas y, en especial, la cobardía. Ser tachado de líder cobarde es el peor escenario para un político en las actuales circunstancias.

**Lealtad:** lealtad política al país, a la sociedad y a las instituciones. En esta crisis no tiene sentido practicar el politiquero (totalmente legítimo en situaciones no extremas) sino que hay que hacer política de alta intensidad. No hay que entrar en la lógica de críticas cruzadas entre partidos políticos o entre niveles administrativos. Los errores van a ser inevitables, pero ahora no es momento de la crítica, sino de aprendizaje, de mirar siempre hacia adelante para acertar mejor con la siguiente decisión. Los líderes políticos que aprovechen la ocasión para criticar a otros actores institucionales están perdidos y no van a gozar de ninguna empatía social. Los que, en cambio, ejerzan la autocrítica y vayan ganando consistencia en sus decisiones con el tiempo van a vindicarse como auténticos líderes políticos.

## El salvavidas de la educación *online*

**Lluís Vicent**

Profesor y director de la *programación online* de la UPF Barcelona School of Management

[16/03/2020]

**Para muchos de los que trabajamos en el e-learning desde sus inicios o casi, la idea de que la educación *online* es para los que no pueden asistir a la clase presencial es casi un estigma**

La función substitutiva, sin duda muy útil, situaba a la educación online en un escalafón inferior respecto la “verdadera” educación: la presencial. Aún hoy en día se suele confundir la educación online con una metodología. *Online* no significa más que un canal o un entorno, como lo es un aula, y hay miles de metodologías aplicables en los dos entornos.

Como apunté en [este artículo](#) en La Vanguardia, **la educación *online* tiene valor en sí misma**, dota al estudiante de nuevas competencias, principalmente todas aquellas que atañen al trabajo remoto. Millones de trabajadores en multinacionales (y empresas pequeñas que venden producto internacionalmente) trabajan cada día con los que están a miles de kilómetros de distancia. La educación online puede ser individual o colaborativa, y la colaboración tiene un alcance planetario, rompiendo toda barrera física del aula.

Sin embargo, la pandemia global que estamos viviendo nos devuelve a esa función substitutiva original de la educación a distancia, la de aquellos que estaban enfermos, en la prisión, o que simplemente no podían desplazarse a un centro educativo presencial.

Las universidades, colegios o centros de idiomas están adoptando medidas de urgencia para ofrecer **alternativas online a sus estudios presenciales**, de la misma manera que las empresas se abocan al teletrabajo. Pero también esta situación es un claro ejemplo del **valor intrínseco que tiene la formación online**. ¿Duda alguien que las personas que han estudiado online tienen ventaja ante esta nueva situación?

Debo decir que estas medidas de urgencia son posibles, aunque no fáciles. Los centros educativos presenciales difícilmente tienen una infraestructura y un personal de TI preparado para asumir una masiva formación online. Y muchos, si no la mayoría de profesores están muy alejados de dominar las técnicas para trabajar de manera no presencial.

Las **universidades online** (y las presenciales que han dado los pasos serios en sus propuestas online) llevan décadas perfeccionándose, formando a profesores, técnicos y alumnos, desarrollando **nuevas metodologías docentes** que implican en muchos casos un aprendizaje mejor que en la enseñanza presencial tradicional. Simuladores, películas, aprendizaje por roles, escenarios o proyectos forman parte de la oferta existente.

Evidentemente esto no se puede conseguir en una semana. Pero sí es posible, como medida de urgencia, contratar o instalar una plataforma de aprendizaje en un día, contratar un sistema de comunicación síncrona con compartición de pizarra, documentos, y videoconferencia. Sí es posible hacer una formación exprés a los profesores (o asistentes si es necesario) para trasladar lo que se haría en la clase presencial a una plataforma. Casi todos los centros están haciendo este proceso.

**El coronavirus no va a ser la última pandemia global. Esto va a provocar cambios sociales. Y los centros educativos presenciales van a preparar sus alternativas online para abordar nuevas alarmas y suspensiones de presencia**

El coronavirus nos va relegando progresivamente en nuestras casas. No sabemos lo que va a durar, pero sí sabemos que no va a ser la última pandemia global (no se espera el fin del mundo en breve -espero-). Esto va a provocar cambios sociales. Quizá nos lavemos más las manos, quizá apreciemos más esos abrazos que ahora no nos podemos dar, quizá nos vayamos antes a casa ante nuevas pandemias. Y los centros educativos presenciales van a preparar sus alternativas *online* para abordar nuevas alarmas y suspensiones de presencia. Cuando esta pandemia esté más controlada, **los centros deberán planificar con el tiempo necesario** y no con la urgencia actual, su alternativa a la presencialidad. Quizá incluso las autoridades gubernamentales obliguen a los centros a disponer de esa alternativa, de la misma manera que están obligados a cumplir normas de seguridad. Y los centros, sin duda, aprovecharán este nuevo conocimiento, para ofertar programas directamente *online*.

Mientras tanto, **la educación online seguirá su camino de perfeccionamiento**, mejorará el seguimiento asistido pormenorizado de los estudiantes (algo en lo que la enseñanza únicamente presencial no podrá competir), creará nuevos contenidos y métodos que sean motivadores y efectivos en el aprendizaje, y se generalizará como un canal donde aprender bien de manera similar, o bien de manera completamente diferente.

## COVID-19: el rival a batir haciendo deporte

**Carles Murillo**

Director del Máster en Dirección y Gestión del Deporte y del Máster en Negocios Internacionales de la UPF  
Barcelona School of Management

[19/03/2020]

**El deporte vive, como otros muchos sectores, una parada repentina. Sin embargo, el deporte es algo más que espectáculo. El deporte y la salud van de la mano. Los que practican deporte tienen que encontrar formas alternativas para seguir haciéndolo**

En estos días hemos visto como el espacio que los informativos dedican a las noticias deportivas ha sufrido un cambio importante. No hay imágenes de competiciones deportivas, ni de grandes fichajes ni de movimientos de dinero por una nueva oleada que haga subir el importe que reciben clubs y ligas profesionales por los derechos de retransmisión. El deporte vive, como otros muchos sectores de la actividad económica y empresarial, una parada repentina.

Si analizamos las repercusiones de la crisis (repentina), nos encontramos con la necesidad de hacerlo de manera separada del que suelen ser las cadenas de valor de la industria deportiva. En primer lugar, tenemos un alud de noticias relativas a los acontecimientos deportivos. Los organizadores de las grandes competiciones deportivas se mueven entre el **aplazamiento** (el maratón de Barcelona que estaba marcada en el calendario para el día 15 de marzo se hará en principio el 25 de octubre; Roland Garros pasa a

disputarse en el mes de septiembre; así como el calendario de algunas carreras de automovilismo y motociclismo) y **la suspensión** hasta otra temporada (como pasa con la mayor parte de competiciones que forman parte de un calendario armonizado cómo es el caso del ciclismo u otros como la Eurocopa de fútbol en la que los organizadores, la UEFA en este caso, prefieren dar prioridad a las competiciones nacionales). A la espera de lo que decida el COI por los Juegos Olímpicos previstos para el verano próximo, el panorama está servido.

El deporte, sin embargo, es algo más que espectáculo deportivo. Las cifras nos hablan del **alcance de este fenómeno en España:**

- el **46,2%** de los españoles dice que practica deporte.
- el **68,2%** dice que sale a andar o pasear de forma rápida, al menos una vez a la semana (51% y 70%, respectivamente).
- **Uno de cada 5**, de los que dicen que hacen deporte de forma regular, lo hace en casa. El resto, en espacios donde la distancia social es prácticamente inexistente.
- Para el **30%** la práctica deportiva es para estar en forma.
- Un **23%** afirma que hace deporte para entretenerse.
- **Uno de cada dos runners** dice que disfruta más de la experiencia si lo hace acompañado de amigos, si bien esta proporción cae hasta el 20% en el caso de los españoles encuestados en una encuesta hecha a una muestra de 25.000 europeos.

**La actividad diaria** toma ahora mismo, con los efectos de las medidas preventivas del mayor ritmo de contagio del coronavirus, otro rumbo. La situación afecta de manera importante la agenda personal, familiar, laboral y social. No hay que añadir nada al respeto pues todos nos sentimos foráneos representados y afectados. Las **consecuencias por el sector del deporte son fácilmente imaginables** pero presentan muchas dificultades para estimar su repercusión en términos cuantitativos, en no existir un precedente que sirva de referencia. Algunas voces, pero, han lanzado algunas cifras que, cuando menos, pueden servir de orientación. La Liga (primera división española de fútbol) ha estimado en casi **750 millones de euros de pérdidas** si no se acaba la competición. Los derechos de

retransmisión, irrecuperables si no se juegan los partidos, explica buena parte de la cifra aparte, también, de la disminución de ingresos por el concepto de patrocinio.

## **El deporte supone el 2,5% de la ocupación total y el 1,2% del valor añadido bruto de la economía del país. La Liga ha estimado en casi 750 millones de euros de pérdidas si no se acaba la competición**

En tercer lugar, tenemos que ver **el deporte como sector de la actividad económica** y por tanto formado por un sistema en el que participan agentes económicos varios (clubes, federaciones, ligas, empresas que fabrican productos y otros que prestan servicios). El deporte supone el 2,5% de la ocupación total, y el 1,2% del valor añadido bruto de la economía del país, según el estudio más reciente hecho por un equipo de profesores del UPF Sports\_Lab. Para el conjunto de la UE estas cifras son, respectivamente, el 2,7% (ocupación) el 2,1% (VAB). Para medir los efectos de la crisis vírica de estas semanas en el deporte, no más hay que preguntarse a qué sectores repercute más fuertemente la actividad sectorial. Las mismas fuentes nos informan de que los **servicios educativos, deportivos, las apuestas, el transporte y la restauración y hote-les son lo más perjudicados.**

**El deporte y la salud van de la mano**, de la misma forma que la tecnología ha cambiado buena parte de la práctica deportiva y también de la forma de seguir un espectáculo deportivo. Y en estos dos ejes encontramos, a pesar de todo, nuevas oportunidades. **Los que practican deporte tienen que encontrar formas alternativas** para seguir haciéndolo, tanto si es por motivos de conservación o recuperación de su estado de salud como por entretenimiento. Los deportistas de nivel ven como se rompe de repente su planificación en la busca de las mejores marcas personales (especialmente importante en el caso de todos los atletas olímpicos que tienen en su calendario personal anotado que su punto de máximo rendimiento estaba previsto los días de los juegos de Tokio). En

todos los casos, **la tecnología nos acerca al preparador físico y las pautas del entrenamiento** y la práctica deportiva a nuestros respectivos domicilios.

También los espectadores que, de repente, se han quedado sin **uno de los principales elementos de entretenimiento de los fines de semana** encontrarán fórmulas ingeniosas para salir adelante. La propuesta de un grupo de deportistas profesionales de hacer una competición con videojuegos electrónicos (*e-sports*) es un buen ejemplo al respecto que seguramente captará la atención de algunos de los más habituales seguidores de los espectáculos deportivos en directo.

Desde el punto de vista de la oferta, los fabricantes de ropa, zapatos, equipación, material y nutrición deportiva; las tiendas que lo distribuyen; los gimnasios que han tenido que cerrar; los entrenadores personales; los comentaristas en los diferentes medios de comunicación o los organizadores y gestores de los acontecimientos deportivos y consultoras especializadas tienen que encontrar en el comercio electrónico y otros mecanismos la posibilidad de no cerrar las puertas y seguir trabajando, aunque sea bajo mínimos. Es lo que hicieron las empresas fabricantes de productos de limpieza durante el "corralito" del sistema bancario en Argentina al decidir pasar de las dosis individuales a las presentaciones más voluminosas abaratando el coste por unidad de producto, reduciendo los márgenes pero, por otro lado, no perdiendo los clientes. Si alguna de las propuestas imaginativas tiene buena aceptación se puede pensar en que incluso genere más interés por la práctica deportiva.

Ahora mismo planea sobre el pensamiento de unos y otros el **trade-off** entre aspectos sanitarios y económicos. Afrontar una situación nueva, no tanto por la existencia de una infección vírica que se transforma en pandemia, sino por la forma en la que se produce el contagio, sus efectos y letalidad, sino por la forma **como la conectividad física de personas y mercancías debido a la globalización**, hace que la respuesta técnica (clínica y epidemiológica) y económica, suscite una fuerte controversia. Priorizar es una tarea habitual entre los gestores; teniendo en cuenta el coste de oportunidad.

**Tendremos que afrontar un debate hacia la forma como se produce la conectividad física de personas y mercancías debido a la globalización. Hay que esperar que los gobiernos actúen de tal forma que se conserve el tejido empresarial y que la población gane en espíritu solidario**

No se puede negar que la pandemia nos golpeará a todos y que casi todos salimos perdiendo, unos más que los otros. Pero hay que esperar que los gobiernos actúen de tal forma que se conserve el tejido empresarial y que la población gane en espíritu solidario rompiendo la tónica individualista tan extendida en los últimos tiempos pero, sobre todo, haciendo que la imaginación y las ganas de salir del fondo de la crisis, espolee nuevas iniciativas y maneras de hacer.

---

Referencias:

*Encuesta de Hábitos Deportivos en España. 2015.*

<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:ebf5ee1a-69c8-4809-9e7d-30ca5425e8d9/encuesta-de-habitos-deportivos-2015.pdf>

*LaLiga ([www.laliga.com](http://www.laliga.com))*

*Strava ([www.strava.com](http://www.strava.com))*

## Impacto COVID-19 en los mercados financieros: memoria histórica

**Xavier Brun**

Profesor y director del [Máster en Mercados Financieros](#) de la UPF Barcelona School of Management

[23/03/2020]

**Tenemos que entender la psicología. Bien es cierto que las empresas se verán afectadas por el parón de la economía a escala mundial, pero a esto hay que añadir la psicología de los inversores: el miedo que tienen a ver pérdidas**

Día histórico, semana histórica y quizá mes histórico. Esto es lo que se está viviendo en la actualidad en los mercados financieros. El miedo del impacto en la economía por parte del **Covid-19**, ha hecho que **los inversores se apresuren a vender a cualquier precio** y esto da como resultado: fuertes bajadas. Igual de invisible que es la amenaza es la previsión que puede tener en las empresas, con lo que da igual el tipo de negocio: todo se vende.

Pero vayamos por partes. Primero tenemos que **entender los mercados y su burbuja**. Aquellos lectores que hayan jugado alguna vez al *Monopoly* lo entenderán. El juego se inicia con todos los jugadores con efectivo y sin activos, a medida que pasa el tiempo, se va cambiando efectivo por bienes (calles, hoteles...) hasta que todos los jugadores se han quedado sin efectivo y han de vender activos para obtener liquidez. Pues esto es lo que ha ocurrido en el mercado. Ahora el efectivo es el bien máspreciado. Por esta

razón todo ha bajado: acciones, bonos, oro, eléctricas... todo, sin excepción.

Y segundo tenemos que **entender la psicología**. Bien es cierto que las empresas se verán afectadas por el parón de la economía a escala mundial, pero a esto hay que añadir la psicología de los inversores: el miedo que tienen a ver pérdidas.

Y este último punto vayamos a detallarlo. Durante el mes de marzo **la bolsa europea** vivía el peor día de su historia, **con una bajada en un día del 11,48% (12 de marzo)**, justo después de otra bajada histórica del 7,44% (9 de marzo).

**Estas ansias de vender hacen que se abran ventanas que suelen ser excelentes oportunidades de inversión. En bolsa se invierte por concepto y no por *momentum*, así que siempre se ha de invertir y estar invertido**

Estas ansias de vender hacen que se abran ventanas que suelen ser excelentes oportunidades de inversión. Así que vayamos a ver que ha ocurrido en la historia de la bolsa europea.

En el siguiente cuadro podemos ver que ha ocurrido justo 1 año, 3 años y 5 años después de los peores días en bolsa europea.

### Rentabilidades del Stoxx 600 desde su inicio 31 diciembre 1986 hasta 13 de marzo 2020

	Rent. 1 día	1 año	3 años	5 años
<b>12/03/2020</b>	<b>-11,48%</b>	-	-	-
19/10/1987	-8,50%	6,35%	9,82%	44,30%
20/10/1987	-8,04%	15,93%	18,44%	56,45%
06/10/2008	-7,62%	3,38%	12,63%	50,22%
10/10/2008	-7,51%	19,83%	34,44%	72,14%
<b>09/03/2020</b>	<b>-7,44%</b>	-	-	-
24/06/2016	-7,03%	20,72%	-	-
26/10/1987	-6,71%	25,53%	30,19%	67,51%
15/10/2008	-6,48%	16,31%	27,51%	67,50%
16/10/1989	-6,23%	1,16%	32,36%	54,64%
<b>Promedio</b>		<b>13,65%</b>	<b>23,63%</b>	<b>58,97%</b>

Fuente: bloomberg

### Conclusión

- Los negocios, igual que el Covid-19, son seres vivos que se adaptan al medio.
- Los mejores negocios, las mejores ideas aparecen cuando se piensa.
- La renta variable es una fuente de inversión a largo plazo.
- En bolsa se invierte por concepto y no por *momentum*, así que siempre se ha de invertir y estar invertido. Invierte de forma recurrente.
- Nunca vendas en los peores momentos.

- En estos 20 últimos años ha habido:
  - la crisis punto com (2000)
  - torres gemelas de NY (2001)
  - Lehman Brothers (2008)
  - crisis euro (2011)
  - crisis china (2016)
  - y de todas nos hemos salido
- ... Y no, esta vez no será diferente.

***“No puede impedirse el viento,  
pero hay que saber construir molinos”***

– Proverbio holandés –

## **¿Qué están haciendo las empresas para apoyar a la sociedad en la lucha contra el COVID-19?**

### **Ramon Bastida**

Doctor en Contabilidad y Auditoría, profesor y vicedecano de Transferencia de Conocimiento de la UPF Barcelona School of Management

[30/03/2020]

**En estos últimos días, hemos visto como empresas de todo el mundo se han volcado a realizar todo tipo de actuaciones para contribuir a la lucha contra la pandemia del Covid-19. Se extiende la idea de que las empresas deben crear valor social además de valor económico**

Tras la crisis financiera de 2008, se escucharon críticas importantes sobre el papel que debían jugar las empresas en la sociedad. En ese momento, parecía que el mundo empresarial solo tenía como objetivo acumular riqueza, y no le importaba demasiado el empobrecimiento de una parte importante de la sociedad. A raíz de aquella crisis, se extendió la idea de que **las empresas debían crear valor económico** para sus accionistas, pero **también valor social** para las comunidades donde están situadas. Este tipo de valor social se crea cuando las empresas generan un impacto social positivo a través de actuaciones que benefician y aportan valor a la sociedad.



En estos últimos días, hemos visto como empresas de todo el mundo se han volcado a realizar todo tipo de actuaciones para **contribuir a la lucha contra la pandemia del Covid-19**. El tipo de actuaciones que se están realizando y la lista de empresas que las están realizando es muy larga, pero hay algunos rasgos comunes entre ellas que pueden servir como guía para aquellas empresas que quieran apoyar a la sociedad en estos momentos críticos. A continuación, hacemos una **lista de 6 tipos de actuaciones** basadas en experiencias ya realizadas a nivel nacional e internacional:

- **Proteger la seguridad y la salud de los trabajadores** mediante el uso de herramientas de teletrabajo, eliminando todo tipo de viajes programados, y ofreciendo programas de *coaching* y bienestar emocional a los trabajadores.
- **Proteger la seguridad financiera de los trabajadores** manteniendo las nóminas y, en caso de que no sea posible, ofrecer las mejores condiciones posibles para que los trabajadores puedan cobrar las prestaciones.
- **Ofrecer apoyo económico a pequeñas y medianas empresas y autónomos**, mediante medidas como la creación de fondos de contingencia por parte de empresas con excedentes importantes de tesorería, acelerando plazos de pago a proveedores, y flexibilizando el pago de las facturas a clientes.
- **Poner a disposición de la sociedad productos, servicios y activos** de la empresa, como por ejemplo, el uso gratuito de plataformas de teletrabajo, o espacios y equipamientos para acoger enfermos y personal sanitario, o proveer de comida a los hospitales.
- Adaptar equipamientos y procesos para **producir productos de primera necesidad** en este momento lo más cerca posible de los centros en los que se deben utilizar. Por ejemplo, batas y mascarillas, alcohol y productos desinfectantes, respiradores, entre otros.
- **Dar fondos para realizar actividades de investigación**, para adquirir material sanitario de primera necesidad, y para ayudar a las organizaciones no lucrativas que están dando servicio a los enfermos, a los familiares, a las personas de edad avanzada, entre otros. Este tipo de organizaciones que forman parte del tercer sector y la economía social, habitualmente trabajan

con estos colectivos y conocen muy bien cuáles son sus necesidades. Por ello, es muy importante la colaboración entre empresas y organizaciones sociales para que los fondos lleguen a las personas más necesitadas.

## **Las empresas son muy conscientes de su rol en la sociedad y el hecho de que la creación de valor económico no es suficiente para asegurar su sostenibilidad futura**

Estas solo son algunas actuaciones que ya se están llevando a cabo para luchar contra el Covid-19, y que demuestran que las empresas son muy conscientes de su rol en la sociedad, y que la creación de valor económico, que es muy importante, no es suficiente para asegurar su sostenibilidad futura. Al mismo tiempo, las personas también valoramos cada vez más las **empresas implicadas en la generación de impacto social positivo** porque sabemos que son clave para el desarrollo sostenible de nuestra sociedad.

## Esta vez puede ser diferente. Aprendiendo de la experiencia de la pandemia de la gripe “española”

**Jaume Puig-Junoy**

Director del Máster Online en Economía de la Salud y el Medicamento de la UPF Barcelona School of Management

[30/03/2020]

**Una de las pocas certezas que tenemos es que el impacto sanitario y económico de la pandemia no depende solo de factores epidemiológicos sino del comportamiento y respuestas de gobiernos, población y organizaciones**

La propagación global del nuevo coronavirus (COVID-19) está **contagiando no solo a las personas sino también la actividad económica y los mercados financieros** a escala global. Una de las pocas certezas que tenemos es que el impacto sanitario y económico de la pandemia no depende solo de factores epidemiológicos sino del comportamiento y respuestas de gobiernos, población y organizaciones. De la gestión pública y privada que se haga de esta doble crisis, sanitaria y económica, dependerá el impacto tanto sobre la mortalidad poblacional como la mortalidad de las organizaciones productivas y financieras, y de las economías domésticas.

Hasta hace poco, el estudio de las pandemias, más allá de los epidemiólogos, había interesado solo a los historiadores, con escasa atención, por no decir casi olvido, de los expertos en macroeconomía. Una de las excepciones notables ha sido Robert Barro

de Harvard University, que ha estudiado **la pandemia de gripe de 1918-1920** (virus H1N1), mal llamada gripe “española”.

Sería una excusa de mal pagador esgrimir ahora que las pandemias eran cosa del pasado (¿cómo lo eran antes del 2008 los ciclos económicos?). Solo basta nombrar la **gripe de Singapur de 1957**, la de **Hong Kong de 1968** y la **gripe aviar A** (H1N1) de 2009 entre las más destacadas, por no nombrar también el Ébola, el coronavirus SARS-Cov o el MERS-Cov.

**La gripe española de hace un siglo podría darnos una idea del peor escenario del COVID-19 y por eso, pese a las diferencias, se pueden extraer lecciones. Puede haber varias oleadas y el cumplimiento debe ser sostenido durante meses, con aperturas y cierres que se pueden ir repitiendo**

La gripe española de hace un siglo podría darnos una idea del peor escenario del COVID-19 y por eso, pese a las diferencias, se pueden extraer algunas lecciones. Esta pandemia tuvo tres oleadas principales entre 1918 -coincidiendo con la fase final de la primera guerra mundial- y 1919, siendo la segunda la que causó más muertos. El influyente reciente estudio del Imperial College del 16 de marzo también sugiere que **puede haber varias oleadas con el COVID-19**. La tasa de mortalidad de 1918-1920 se ha estimado en un 2% de la población mundial según Barro, con variaciones muy importantes entre países: India (tasa del 5,2%, con el 43% de todos los muertos del mundo), Estados Unidos (0,52%), y España (1,36%). A diferencia del COVID-19 la mortalidad fue más alta entre individuos de 18 a 40 años y sin enfermedades previas, y más elevada en los hombres de este grupo de edad, con efectos devastadores para las economías de los hogares. Robert Barro también ha estimado que **la reducción del PIB en este período a causa de la pandemia fue del 6%**, con una contracción mayor del consumo, con recuperación posterior rápida pero sin evidencia concluyente sobre la temporalidad o permanencia de parte de los efectos.

La necesidad de aplicar intervenciones no farmacológicas lo antes posible ya se aprendió en 1918, y así lo hizo el ejército americano en sus cuarteles. Sin embargo, no hubo diferencias de morbilidad y mortalidad significativas entre los cuarteles que lo aplicaron y los que no. La razón se encuentra en el grado de cumplimiento de las medidas: solo un pequeño grupo aplicó las medidas de aislamiento de manera estricta. En la epidemia de cólera en Hamburgo del año 1892 hubo revueltas contra la imposición de cuarentenas y aislamiento. Para tener éxito, los individuos deben cumplir y hacerlo de manera sostenida en el tiempo. En la ciudad de México, el uso de mascarillas durante la epidemia de gripe A (H1N1) en 2009-2010 llegó a un máximo del 65% y se redujo al 10% al cabo de diez días. Puesto que **el período de incubación del COVID-19 (5-6 días) es más largo que el de la gripe, el cumplimiento debe ser sostenido durante meses**, con aperturas y cierres que se pueden ir repitiendo. Es necesario prever medidas efectivas para mitigar la fatiga de la población y la mortalidad económica.

En 1918 las ciudades americanas intentaron controlar la propagación de la pandemia con diversas intervenciones no farmacológicas que iban desde usar máscaras quirúrgicas a medidas de distanciamiento social con cierre de escuelas e iglesias, prohibición de reuniones públicas y aislamiento de los enfermos, que se han estudiado como un experimento natural. Las ciudades americanas que adoptaron antes las medidas de contención tuvieron mejores resultados. Philadelphia tuvo los primeros casos el 17 de septiembre de 1918, pero permitió un gran desfile militar el 28 de septiembre y retrasó las medidas de distanciamiento social hasta el 3 de octubre. St. Louis tuvo los primeros casos el 5 de octubre y tomó medidas de distanciamiento social solo dos días después. Philadelphia tuvo un pico en la tasa de mortalidad atribuible a la pandemia 8 veces más elevada que St. Louis. Estas intervenciones, ¿redujeron también la mortalidad acumulada de la pandemia? Tres estudios para distintas ciudades americanas publicados en *PNAS* y *JAMA* en 2007 señalaban que **cuando la adopción de medidas múltiples, mayor intensidad de la intervención, fue muy temprana, la mortalidad acumulada fue un poco menor (un 20% de media)**, impacto moderado debido a que pocas ciudades mantuvieron las medidas más de 6 semanas, si bien la reducción llegó al 30-50% del exceso de mortalidad en las ciudades que tuvieron más éxito.

**Se trata de ganar tiempo, esperando una vacuna, pan-coronavirus si puede ser, y la producción de antivirales y material sanitario a gran escala, pero se precisan medidas económicas de choque para aplanar también la mortalidad económica**

La pandemia de COVID-19 es diferente de la gripe española en términos epidemiológicos y en el contexto de los sistemas de salud y las economías, cualquier extrapolación a hoy se debe hacer con precaución. Aplanar la curva epidemiológica para evitar sobrepasar el umbral de la capacidad del sistema sanitario es efectivo. En lugar de tener todo el sistema sanitario colapsado y sin capacidad de atención para una parte importante de quienes necesitan curas intensivas en un período corto que corresponde a la fase más aguda, **si aplanamos la curva tendremos un colapso sanitario más prolongado pero a un nivel más bajo y con menor exceso de mortalidad**. Se trata de ganar tiempo, esperando una vacuna, pan-coronavirus si puede ser, y la producción de antivirales y material sanitario a gran escala, y mientras tanto aumentar la capacidad de respuesta del sistema sanitario con más recursos asistenciales y hacer pruebas diagnósticas con validez técnica y clínica a quien y cuando haga falta. Aplanar la curva epidemiológica también debe ayudar a mitigar el impacto económico, pero se precisan medidas económicas de choque para aplanar también la mortalidad económica sobre las que disponemos de menos evidencia que para las intervenciones no farmacológicas.

---

© Jaume Puig-Junoy

Webpage: <https://jaumepuigjunoy.cat/es/inicio/>

Blog: <https://jaumepuigjunoy.cat/ca/category/pilleconomics/>

## ¿Madurez digital y empleo?

**Tomàs Rubió**

Director Académico del Máster en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones de la UPF Barcelona School of Management

[06/04/2020]

**Aún existen puestos de trabajo donde el contacto con los compañeros es imprescindible, este coronavirus está poniendo a prueba la capacidad de respuesta de aquellas entidades susceptibles de aumentar su grado de *smart working***

Con respecto al grado de madurez digital de la **función de recursos humanos en las empresas españolas** (mayoritariamente con más de cien empleados), el quinto estudio de INCIPY, indica que aún un **57%** se encuentran en una fase inicial, un **23%** confirma estar en una fase muy avanzada, un **14%** tiene previsto abordarlo en breve, y un **7%** no lo consideran prioritario. A fecha del estudio, enero 2020, más de la mitad de las empresas estaba **aún iniciando el proceso de transformación digital**, y solamente un 33% tiene definida una hoja de ruta para abordar de forma estratégica el cambio. Siendo la mayor parte de las iniciativas digitales dirigidas al uso de redes sociales para reclutamiento, comunicación y trabajo colaborativo.

El *home working* o teletrabajo es una política de recursos humanos que reduce costes, aumenta la productividad y reducen el absentismo (las horas dedicadas acostumbran a superar las establecidas). En España, poco más del 90%, de los trabajadores nun-

ca lo ha practicado y, tampoco, está presentes en la mayoría de los convenios colectivos. No obstante, el confinamiento actual de la mayoría de los trabajadores y la ralentización de la actividad económica ha hecho replantearse de manera inmediata esta modalidad de trabajo a distancia en todas aquellas organizaciones que disponen de tareas susceptibles de digitalizarse.

**El *home working* o teletrabajo es una política de recursos humanos que reduce costes, aumenta la productividad y reducen el absentismo. En España, poco más del 90%, de los trabajadores nunca lo ha practicado**

En una situación normal, se ha demostrado que **el *smart working* mejora el compromiso del trabajador** al facilitar la conciliación de la vida familiar. No obstante, requiere de una práctica, también, *smart*, para evitar ciertos inconvenientes. Es decir, no es bueno dejar al trabajador aislado que olvide aquellos factores de pertenencia a una organización, y del contacto directo -más o menos frecuente- con el grupo de colegas con los que comparte proyectos.

Aunque, aún existen muchos puestos de trabajo donde el contacto con los compañeros es imprescindible, este coronavirus está poniendo a prueba la capacidad de respuesta de aquellas entidades susceptibles de aumentar su grado de *smart working*. Antes de esta crisis, una media del 3% era el grado de trabajadores que en Europa realizaba el teletrabajo, según la OIT. **En España, un 4,3% ya lo practican en más de la mitad de su jornada laboral**, y un 3,2% ocasional, según el INE.

Empresas del Ibex35, pertenecientes a los sectores bancarios, tecnológicos, laboratorios, entre otros. Otras entidades, como determinadas administraciones públicas, los centros educativos, el Banco de España, etc. también han ido incorporando desde hace un par de decenios diferentes tipos de *smart working*, especialmente para atraer y retener aquellos perfiles de profesionales proclives a esta modalidad.

A buena parte de las Pymes les ha cogido por sorpresa. **Un número limitado - como las tecnológicas - están mejor preparadas para enfrentarse al reto.** Otras, habían iniciado su transformación tecnológica centrándose en el cliente, pero careciendo de suficientes medios para atender los requerimientos de una administración y gestión digitalizada. Así, que buena parte de nuestro tejido productivo formado por pequeñas y medianas empresas, los autónomos, los servicios, entre otros, quedan en estos momentos dependientes de sus propias reservas y ayudas.

**No haberse tomado suficientemente en serio la innovación, en sectores donde otras competidoras si lo hacían, va a tener sus consecuencias. Si, hasta el inicio de la crisis, poco más del 90% de los trabajadores nunca había recurrido al *home working*, ahora esto va a cambiar**

Determinadas empresas por su propia actividad se encuentran mejor preparadas para utilizar medios digitales. Otras, que se han podido salvar partes de su negocio gracias al talento de sus empleados adaptándose a las herramientas digitales de conexión empresarial incorporadas los paquetes informáticos. No haberse tomado suficientemente en serio la innovación, en sectores donde otras competidoras si lo hacían, va a tener sus consecuencias. Aquellas que habían iniciado el camino de la innovación e invertido en tecnologías digitales con plataformas de ventas *online*, aplicaciones para teléfonos móviles y *smart working* disponen en estos momentos de una **ventaja competitiva** importante. Aunque, ahora no es solo una cuestión de productividad, sino de continuidad y supervivencia.

En el sector educativo hay buenos ejemplos de reconversión en tiempos de crisis. En pocas semanas la mayoría de los programas de formación presenciales se han reconvertido al mundo digital. De infantiles a los postgrados, los centros docentes están realizando un gran esfuerzo de adaptación a la nueva situación.

No hay verdades absolutas para hacer frente al próximo futuro que nos espera, pero como sea, **este país debe mejorar la cualificación digital de sus ciudadanos.** Prioritariamente, toca salvaguardar la salud y los puestos de trabajo. Pero, además, de las ayudas económicas, hace falta un plan nacional de formación digital, donde las instituciones públicas y privadas apremien este tipo de formación entre los trabajadores menos cualificados. Si antes de esta crisis la población activa mayor de 45 años es la que estaba más lejos de conseguir las competencias digitales, ahora es una necesidad fomentar el acceso a las plataformas gratuitas de formación digital.

Si, hasta el inicio de la crisis, poco más del 90% de los trabajadores nunca había recurrido al *home working*, ahora esto va a cambiar. Para ello, será necesario **potenciar la formación con aplicaciones abiertas y dirigidas a desarrollar todo tipo de competencias.** Si las grandes corporaciones tecnológicas facilitasen el desarrollo de las capacidades digitales de los ciudadanos demostrarían su compromiso social. Ahora ya se pueden encontrar gratuitamente algunos cursos básicos en plataformas profesionales como LinkedIn.

## El coronavirus puede acelerar la moneda digital

Luz Parrondo

Directora del [Postgrado en Blockchain y otras tecnologías DLT](#) de la UPF Barcelona School of Management

[02/04/2020]

**En estos momentos de incertidumbre y crispación de la crisis del COVID-19, el Partido Demócrata de Estados Unidos ha sorprendido a todos con una propuesta transgresora: la creación de un “dólar digital” y el establecimiento de “wallets” digitales en dólares**

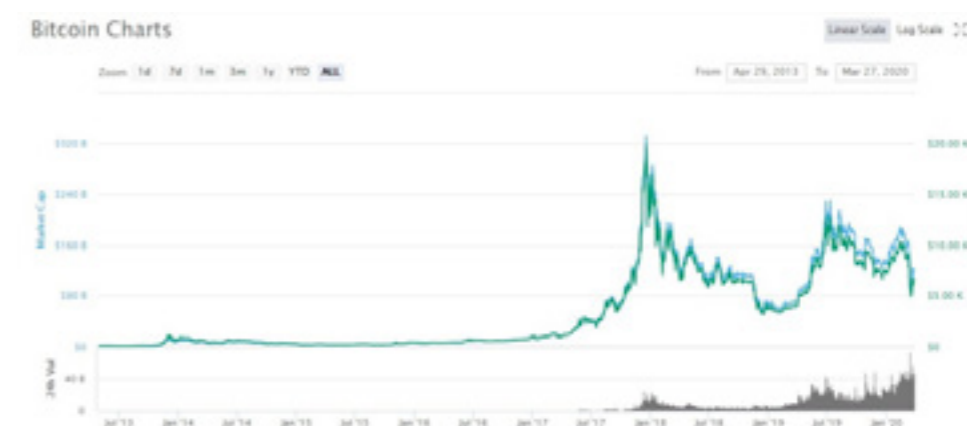
En el momento de mayor incertidumbre y crispación de la crisis del COVID-19 frente a unos mercados en continuo descenso y unos Estados gestionando medidas de urgencia para salvar a la economía de los impactos de la pandemia, el Partido Demócrata de Estados Unidos ha sorprendido a todos con una propuesta transgresora: **la creación de un “dólar digital” y el establecimiento de “wallets” digitales** en dólares. Esta propuesta inevitablemente se convierte en un **globo sonda para la industria de las criptomonedas y blockchain**, especialmente para los partidarios de emitir monedas fiduciarias digitales desde los bancos centrales de todo el mundo. Las **Central Bank Digital Currencies** (CBDC) son monedas fiduciarias digitales, que a diferencia del *bitcoin* y otros criptoactivos, están emitidas por un banco central y respaldadas por un gobierno.

Desde hace un par de años, los CBDC forman parte del **debate monetario en la agenda del Foro Económico Mundial** de Davos, donde bancos centrales de varios países han manifestado su inte-

rés por estas monedas digitales basadas en tecnología *blockchain*.

Al tratarse de monedas respaldadas por un gobierno, su valor no sería tan volátil como el de *bitcoin* u otros criptoactivos. **La volatilidad del *bitcoin* ha sido el principal obstáculo** para llevar a cabo la idea original de Satoshi Nakamoto (1) de establecer un sistema de pago alternativo al fiduciario y que no dependiese de la arbitrariedad de los gobiernos e intereses económicos prevalentes.

### Evolución del precio de bitcoin



El término fiduciario en latín significa “que depende del crédito o de la confianza que merece”. La **moneda fiduciaria** es una moneda de curso legal donde **la fortaleza de su valor depende de la credibilidad y la confianza que se tenga en el gobierno que la respalda**. Anteriormente, fueron metales preciosos u otros recursos naturales los que constituían o respaldaban los medios de pago. Ludwig von Mises, economista austríaco (1881-1973) afirmaba que desde el punto de vista de las condiciones económicas locales, la superioridad del patrón-oro reside en la circunstancia de que mantiene al poder adquisitivo de la unidad monetaria libre de la influencia de los partidos políticos y los grupos de presión. La falla de todo sistema de moneda fiduciaria es precisamente ese, que ese patrón se presta a manipulaciones arbitrarias por parte de las cambiantes ideologías y políticas de los partidos políticos. Bajo el dinero fiduciario habrá siempre grupos egoístas que buscarán obtener una ventaja tanto sea por medio de la inflación como de la deflación. Mises creía imposible **descubrir un principio indiscutible** que pudiera utilizarse

como ley de hierro para evitar la manipulación del poder adquisitivo, sería entonces posible eliminar, al menos en parte, el carácter inherentemente arbitrario de la manipulación del dinero fiduciario. Es muy probable que esta misma creencia impulsara a Shatoshi Nakamoto a publicar en 2008 el *White Paper* sobre *Bitcoin* donde propone crear un sistema monetario controlado y predeterminado a través de código informático fuera del alcance de la arbitrariedad y la manipulación. Por el momento, bitcoin no han conseguido, dada su alta volatilidad, funcionar de forma eficiente como medio de pago. Su principal papel es el de actuar como depósito de valor y su uso más habitual el especulativo.

Si la volatilidad de su precio representa el principal obstáculo para generar un sistema de pago alternativo, la solución se parece sencilla, **limitemos la volatilidad**. Una primera iniciativa se presenta con el nombre de stablecoins. Estos criptoactivos estabilizan su precio al estar este vinculado al valor de otro activo en el "mundo real". Por ejemplo **USD Coin** cuyo valor se encuentra pegado al dólar en relación 1:1, o la Libra de Facebook, aún no autorizada para uso público, diseñada para que su valor se estabilice anclándolo a una cesta de activos no digitales.

Otra iniciativa surgida de los bancos centrales son los ya mencionadas CBDC. El proyecto que ha presentado el Partido Demócrata en EE.UU. ante la crisis actual y como estímulo a la economía, establece que un **dólar digital** se define como "un saldo expresado como un valor en dólares que consiste en **asientos contables digitales** que se registran como pasivos en las cuentas de cualquier Banco de la Reserva Federal o ... una unidad electrónica de valor, canjeable por un institución financiera elegible ...". Además, una "wallet" digital en dólares se identifica como "una billetera digital o cuenta, mantenida por un banco de la Reserva Federal en nombre de cualquier persona, que representa tenencias en un dispositivo o servicio electrónico que se utiliza para almacenar dólares digitales que pueden estar vinculados a una identidad digital o física".

**La gran novedad de esta nueva forma de dinero es que permite a los depositantes tener una relación directa con un banco central. Esta iniciativa está encaminada a proporcionar acceso rápido y seguro a los pagos de estímulo económico previstos por el gobierno y para dar acceso a la población en exclusión bancaria**

La gran novedad de esta nueva forma de dinero es que permite a los depositantes tener una relación directa con un banco central. "Los propios bancos de la Reserva Federal también pondrían a disposición una 'wallet' digital en dólares para cualquier persona de EE.UU.. Además, el **Servicio Postal de los EE.UU. intermedia-ria para ayudar a las personas con exclusión bancaria** o sin la adecuada identificación a establecer su identidad para que se les proporcione una cuenta digital en dólares y establecería cajeros automáticos para que los clientes accediesen a dichos fondos".

Esta iniciativa está encaminada a proporcionar acceso rápido y seguro a los pagos de estímulo económico previstos por el gobierno y para dar acceso a la población en exclusión bancaria. EMTECH, una empresa de tecnología y servicios del banco central, ha comenzado una nueva iniciativa en los Estados Unidos llamada Proyecto "**New Down**" para garantizar que los no bancarizados reciban los pagos de estímulo económico. Según un informe de la FDIC en 2017 **existen en EE.UU. 63 millones de personas que se encuentran excluidas o con baja inclusión en el sistema bancario**. En un artículo de Forbes del 24 de marzo de 2020, Carmelle Cadet, fundadora y directora ejecutiva de EMTECH señala que "Si los cheques son la forma de pago, el estímulo no llegará a muchos de ellos. Eso sería aproximadamente \$100B subutilizados de estímulo para los hogares de bajos ingresos".

**La implantación de los CBDC no está exenta de riesgos. Esta mayor relación entre depositantes y banco central amenaza la funcionalidad de los bancos comerciales que resultará en una reducción de su principal fuente de fondos. Podría existir una fuga de depósitos bancarios en todo el sector**

Pero la implantación de los CBDC no está exenta de riesgos. Esta mayor relación entre depositantes y banco central amenaza la funcionalidad de los bancos comerciales que resultará en una reducción de su principal fuente de fondos. **El papel principal de los bancos centrales** es el de supervisar y monitorizar las actividades de los bancos comerciales, las cuales se verán interrumpidas por esta nueva forma de depósitos transformando al banco central en competidor directo del banco comercial. En un estudio de enero de 2020, el Banco Central Europeo (BCE) advierte de los riesgos de la implementación de los CBDC: “En una crisis bancaria sistémica, los CBDC (libres de riesgo) emitidos por un banco central podrían ser mucho más atractivos que los depósitos bancarios. **Podría existir una fuga de depósitos bancarios en todo el sector**, magnificando los efectos de la crisis. Incluso en ausencia de una crisis, los CBDC fácilmente convertibles podrían desplazar completamente a los depósitos bancarios, poniendo en riesgo la existencia del sistema bancario de todos los niveles. En esta situación, el flujo eficiente de crédito a la economía probablemente se vería afectado.” El informe remarca que “la introducción de CBDC plantearía problemas fundamentales que van mucho más allá de los sistemas de pago y la política monetaria. Los CBDC podrían dar lugar a una mayor inestabilidad de la financiación de depósitos de los bancos comerciales. Incluso si están diseñados principalmente con fines de pago, en períodos de estrés, puede producirse una fuga hacia el banco central a gran escala y de manera rápida, lo que supone un desafío para los bancos comerciales y para el banco central a la hora de gestionar tales situaciones”.

En el informe se muestra la fragilidad de estos depósitos en la crisis de 2008. En el gráfico podemos observar las **fugas de depósitos el periodo 2008 y 2011**. La tabla captura la importancia de los tres tipos de fugas; de depósito a metálico, de bancos débiles a bancos fuertes y la huida a no-depósitos bancarios. Observamos que la fuga de depósitos bancarios a metálico (R2) es menor que los otros dos factores, la fuga mayor ocurre entre los bancos débiles y los fuertes. En el caso que nos ocupa, el banco central es indiscutiblemente más fuerte que el banco comercial.

**Indicadores de fugas de depósitos bancarios, 2008 y 2011. Eurosystem**

Comparison between December averages of:	Δ in % of stock at beginning of period			Δ in % of Eurosystem balance sheet at beginning of the period		
	Banknotes ("R2")	Excess reserves of banks	Excess reserves of non-bank depositors ("R3")	Banknotes ("R2")	Excess reserves of banks	Excess reserves of non-bank depositors ("R3")
2008 vs 2007	+13%	+3675%	+321%	+7%	+32%	+23%
2012 vs 2010	+8%	+580%	+151%	+4%	+38%	+10%

Tal y como advierte el BCE, la implementación de CBDC va más allá de un sistema de pago y una política monetaria, **el papel y la viabilidad de los bancos comerciales están en entredicho**. La nueva relación entre el depositario y el banco central impone altas presiones a los bancos comerciales, provocando un aumento en sus costes de funcionamiento y obligándoles a reducir sus actividades crediticias. Paralelamente, no debemos ignorar el riesgo que supone otorgar tanto poder y capacidad de control a los bancos centrales. Paradójicamente, es posible que los esfuerzos de Nakamoto, en línea con el anhelo de Mises por encontrar un sistema monetario menos manipulable que el fiduciario, puedan acabar reforzado el mismo sistema que trataba de combatir.



**No debemos ignorar el riesgo que supone otorgar tanto poder y capacidad de control a los bancos centrales. Podría no tener los efectos deseados en su origen de descentralizar el sistema económico reduciendo la concentración de poder**

La implementación de una moneda digital por parte de un banco central podría no tener los efectos deseados por los adeptos de las tecnologías de registros distribuidos. Estas tecnologías, cuyo ejemplo más representativo es *blockchain*, buscaban en su origen descentralizar el sistema económico reduciendo la concentración de poder además de incrementar la privacidad y el anonimato. Por el contrario podemos encontrarnos ante un escenario donde la centralización sea mayor, el control más exhaustivo y la privacidad esté, como mínimo, en tela de juicio. No me gustaría pecar de pesimismo, por lo que me inclino a pensar que aún estamos a tiempo de desarrollar un sistema más eficiente, más democrático, con una privacidad mejor gestionada y además capaz de distribuir los estímulos económicos para combatir la crisis del COVID-19 con celeridad, eficacia y con mayor universalidad.

---

Referencias:

Brett, Jason. *Coronavirus Stimulus Offered By House Financial Services Committee Creates New Digital Dollar*. Mar 2, 2020

<https://www.forbes.com/sites/jasonbrett/2020/03/23/new-coronavirus-stimulus-bill-introduces-digital-dollar-and-digital-dollar-wallets/#713ed4874bea>

European Central Bank. *Eurosystem. Working Paper Series. Tiered CBDC and the financial system*. No 2351/January 2020

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2351~c8c18bbd60.en.pdf>

Von Mises, Ludwig. *Planificación Para La Libertad*. Buenos Aires: Centro de Estudios Sobre la Libertad, 1986.

---

[1] Persona o grupo de personas que crearon el protocolo Bitcoin y su software de referencia. Hasta el momento se desconoce su identidad.

## **COVID y sector editorial: Fahrenheit 451**

**Javier Aparicio Maydeu**

Catedrático de Literatura Española y Literatura Comparada de la Universitat Pompeu Fabra

Creador y director del Máster en Edición de la UPF  
Barcelona School of Management

Co-director del Forum Internacional Edita Barcelona

[14/04/2020]

**El sector editorial necesita un pacto colectivo y el apoyo de las instituciones. De lo contrario, corremos el riesgo de hacer realidad el distópico mundo de Ray Bradbury en la novela *Fahrenheit 451*: la temperatura a la que el papel de los libros arde, haciéndolos desaparecer**

Esto es un artículo y esta es mi opinión, pero no soy un articulista de opinión. Tampoco ostento cargo gremial alguno ni represento al sector editorial, del que sí formo parte por experiencia profesional, por mi dedicación a la formación de futuros editores, y por vocación. No pretendo ser un visionario, si acaso un fedatario solidario de la situación extremadamente aciaga que le espera al mundo del libro, un tercio del PIB de la industria cultural española, cuando la pandemia pierda fuerza y concluya el confinamiento. La llamada "cadena del libro" es muy compleja porque la forman numerosos eslabones de distinta fuerza y condición, y en su complejidad se encuentra su debilidad que, en estos momentos en que los libros

se han confinado en los almacenes de las distribuidoras, el *e-book* apenas si alcanza el 5% de las ventas y se diría que solo puede fortalecerse con la solidaridad.

Evitar moratorias en la cadena de pagos correspondientes a las ventas anteriores al cataclismo, la creación de plataformas de venta online que contribuyan de forma transparente a que las librerías no dependan exclusivamente de la compra presencial, la inyección de dinero público en la compra de libros destinados a los fondos de las bibliotecas, ponderar las iniciativas bienintencionadas que, como la de regalar libros electrónicos, puedan parecer solidarias cuando seguramente socavan años de esforzada pedagogía para tratar de inculcar en el consumidor que **el libro, como la cultura de la que forma parte, no puede ser gratuito**, como su precio no debe dejar de ser fijo, si de lo que se trata es de que siga felizmente su curso un mundo de creadores y de ensayistas de cuya producción depende en gran medida la formación y el enriquecimiento de los ciudadanos.

**Muchas son las propuestas que se encuentran sobre el tapete para evitar, a corto y medio plazo, que esta delicada cadena del libro se rompa. Tal vez cumpla pensar en la necesidad que los Estados acepten que el libro no es sino una mascarilla contra el virus de la ignorancia, la desesperanza y la uniformidad**

Disminuir las novedades editoriales anuales, salvaguardar la subsistencia, con la protección de los derechos de autor y ecuánimes medidas fiscales, de los creadores, favorecer con nuevas normativas el crecimiento de un ecosistema editorial cuyo **70% corresponde a medianas y pequeñas empresas**, concederles de una vez por todas al libro y a la cultura el espacio regular en los medios del que, por ejemplo, disfruta el deporte, aumentar la nómina de modalidades de retail... Muchas son las propuestas que se encuen-

tran sobre el tapete para evitar, a corto y medio plazo, que esta delicada cadena del libro se rompa. En estos momentos en que resulta inevitable hablar de adminículos clínicos y actividades económicas esenciales, tal vez cumpla pensar en la necesidad, de una vez por todas, de que los estados que se jactan de ser tan democráticos como progresistas no solo acepten sino que promulguen que el libro no es sino una mascarilla contra el virus de la ignorancia, la desesperanza y la uniformidad.

**Seguir considerando que la cultura no es prioritaria porque se estima primordial entender que el ciudadano es cuerpo que produce pero no tanto que es mente que reflexiona, no es sino ejercer un boicot al bienestar mental del individuo**

Tal vez, ahora más que nunca, seguir considerando que la cultura no es prioritaria porque se estima primordial entender que el ciudadano es cuerpo que produce pero no tanto que es mente que reflexiona, no es sino ejercer un boicot al bienestar mental del individuo. Hélas, muchos siguen considerando temerario el favorecer que el ciudadano piense, y **el libro será siempre esa herramienta que se acostumbra a utilizar para hacer palanca** y poder así liberarlo de la precariedad. El fuego ha amenazado siempre al sector del libro, y todos los actores salen al escenario editorial con un extintor cerca. Nos espera en estos momentos, cuando aún no hemos salido de una crisis y ya se nos ha venido encima otra, un tiempo peligroso en el que habrá que aprender a extinguir el fuego mientras se piensa en cómo evitar que se (re)produzca, esto es, habrá que curar y prevenir a la vez, perdida por el momento toda posibilidad de pensar en cómo resultar ignífugo. Una tarea embarazosa que, sin embargo, desafortunadamente **los profesionales del sector, del autor al agente, del editor al distribuidor y el librero**, están ya acostumbrados a tener que acometer.

## El impacto de la crisis del COVID-19 en las Fintech

**David Igual**

Profesor de Finanzas de la UPF Barcelona  
School of Management

Director del Curso Executive Online en Fintech:  
la reinención de las finanzas

Socio cofundador de *Pensium*

[20/04/2020]

**Esta crisis también va a tener su impacto en el sector financiero y en concreto en las Fintech que son, principalmente, pequeñas startups. Hay que considerar dos enfoques: el primero, el relativo a los aspectos de impacto global y el segundo, el de los específicos de cada actividad vertical**

El Fondo Monetario Internacional ha efectuado recientemente[i] una revisión de sus previsiones económicas con la incorporación del impacto previsible de la pandemia del Covid-19 en las diferentes regiones del mundo. Miembros de la institución han utilizado la expresión “Gran Reclusión” para describir su magnitud y prevé un desplome del PIB a nivel global muy intenso, con una contracción más fuerte en las economías desarrolladas que en las emergentes. Para España, la previsión es una contracción del 8% para el año 2020 y en otros países como Italia de una reducción del 9,1% o para Estados Unidos de un 7,5%.

Esta crisis, evidentemente, también va a tener su **impacto en el sector financiero y en concreto en las Fintech** que es un sector constituido, principalmente, por pequeñas startups con una actividad muy variada que integra diferentes verticales. Para ello hay que considerar dos enfoques, el primero el relativo a los aspectos de impacto global y el segundo el de los específicos de cada vertical de su actividad.

Bajo la **perspectiva global**, desde el inicio de las Fintech (aproximadamente a partir del 2010) siempre se ha dicho por parte de los bancos y otros competidores establecidos que no tenían un suficiente track record ni habían superado los escenarios estresados de una crisis. Pues bien, ahora ha llegado realmente una prueba de fuego para verificar sus resultados en todos los ámbitos: préstamos, asesoramiento de inversiones, pagos, etc., ya que constituyen una alternativa a la totalidad de la oferta bancaria. Muchos de estos aspectos requieren un cierto tiempo para poder analizar su evolución. Por ejemplo, la respuesta de los roboadvisor precisa un mayor recorrido de tiempo para analizar rentabilidades y poder efectuar comparaciones con los fondos tradicionales, de la misma forma la morosidad de las plataformas de crowdlending todavía requiere unos meses para analizar sus resultados, ya que la morosidad aparece siempre con cierto retraso respecto al estallido de la crisis.

Continuando bajo el punto de vista global, la crisis humanitaria y económica del Covid-19 ha obligado a individuos y empresas a cambiar rápidamente su forma de vida y trabajo. Muchos elementos de los negocios y la vida están siendo desafiados y en algunos casos, la próxima normalidad puede ser muy diferente a la que conocemos. Entre estos aspectos que con mayor probabilidad pueden cambiar y pueden ayudar a las Fintech destacan los siguientes:

- **Minimización de las interacciones físicas** que puede desencadenar una aceleración de la digitalización[ii]. El cambio a los canales digitales va a ser completo. Si acudir a una oficina bancaria hace unos meses ya era ineficiente, tras la actual crisis va a parecer una práctica de otra época. En este aspecto las Fintech son nativas digitales y sus propuestas orientadas a los dispositivos móviles con bajos costes y fácil acceso se encuentran en una posición inmejorable para su impulso.

- **Necesidad de rápida adaptación a las nuevas situaciones**<sup>[iii]</sup>. La nueva situación presenta grandes retos como la necesidad de dar rápidas respuestas por parte de empresas con capacidades en el manejo de datos (Big Data) junto con una buena experiencia de cliente. Las Fintech no son entidades “multiproducto” lo que les permite ser muy ágiles en sus propios verticales orientas al uso de datos (data driven) y pueden ser muy eficaces para articular alianzas con sectores que puedan precisar una reconversión, tal como ya han empezado a desarrollar de forma rápida en la actual crisis en algunos casos<sup>[iv]</sup>.
- **Capacidad para concentrar esfuerzos en nuevas iniciativas de forma ágiles**. Las anteriores crisis han enseñado que la rotura de ecosistemas completos puede atrapar a empresas que han de consumir muchos esfuerzos en la reconversión y a defender posiciones perdidas. La capacidad de diseñar nuevas alianzas sin aferrarse a la reconstrucción de modelos superados puede ser una trampa para las empresas ya existentes<sup>[v]</sup>. En cambio, es una nueva oportunidad para las pequeñas estructuras y ágiles, ya que cada vez está más extendido que el concepto de pequeña empresa investigadora es la auténtica neurona de la innovación y que con modestos capitales desarrollan ambiciosos proyectos transformadores<sup>[vi]</sup>.

No obstante, **no todos los aspectos que envuelven a las Fintech en el nuevo contexto del Covid-19 son positivos**, ya que también hay que considerar aspectos concretos que pueden causarles importantes problemas. Entre ellos podemos destacar:

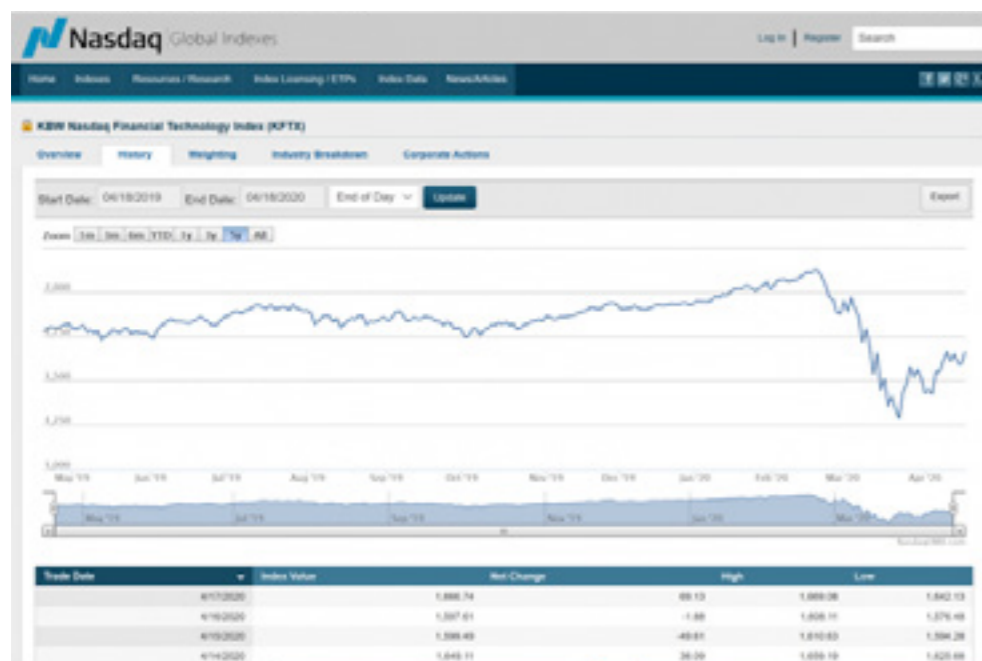
- **Valoración de las Fintech**. En los últimos años han recibido valoraciones basándose en unas expectativas de futuro y la valoración de estas empresas se ha disparado en muchos casos y ahora esto podría acabarse. Este impacto podría ser más intenso en los unicornios<sup>[vii]</sup> (Fintech con valoración privada superior a los 1.000 millones de dólares) que podrán sufrir con una caída intensa en sus valoraciones. La caída de las valoraciones de estas empresas puede ocurrir por una fuerte contrastación con la realidad porque las elevadas valoraciones se

han podido apoyar en previsiones demasiado optimistas sobre sus crecimientos futuros, perspectivas de éxito y posibles beneficios.

- El otro aspecto problemático procede de una de las características que sufren todas las empresas en contextos de crisis como es la **falta de liquidez**. Este problema en las Fintech, que son startups que viven al día y que recurren a nuevas rondas de financiación para su mantenimiento y crecimiento, puede ser muy importante en el actual contexto. De nuevo, esta situación va a ser un nuevo examen en el que los inversores solo confiarán en aquellos proyectos que presenten realmente opciones interesantes de éxito. Para ello, las Fintech que logren extender su *runway* (la cantidad de meses que le queda de liquidez para gastos) y minimizar su cash burnrate (el dinero que quema, es decir, ingresos menos pagos) tendrán una oportunidad para salir fortalecidas.
- Finalmente, como consecuencia de la **ralentización de la economía** el *break even* de estas entidades que habitualmente se sitúa en un futuro, puede ver aún más desplazado hacia adelante, con los paralelos problemas de credibilidad principalmente entre sus inversores.

Un indicador del impacto conjunto de estos aspectos y punto de referencia en el sector lo constituye la evolución del índice KBW Nasdaq Financial Technology (KFTX), compuesto por las empresas consideradas Fintech del Nasdaq. Tal como se puede ver en el gráfico siguiente, después de alcanzar una revalorización anual constante durante el 2020, el día 20 de febrero se inició una corrección que se prolongó hasta el 23 de marzo, para luego iniciar una recuperación hasta el momento de cierre de este artículo 17 de abril. La mayoría de los índices bursátiles también han seguido un comportamiento similar.

## Evolución del KBW Nasdaq Financial Technology (entre 22-04-19 y 17-04-20)



Fuente: Nasdaq. <https://indexes.nasdaqomx.com/index/History/KFTX>

Para ver con más profundidad este impacto resulta interesante la **comparación del índice KBW con el Nasdaq**. Tal como se puede ver en el cuadro siguiente, hasta la aparición del Covid-19, las Fintech tenían una revalorización ligeramente superior al global de las compañías del Nasdaq (+9,53% frente al +8,67%), con una tendencia al alza. Una vez iniciada la corrección, está actúa de forma más intensa en las Fintech que en el conjunto de las empresas del global del Nasdaq, con una diferencia de casi 10 puntos (-39,37% frente a -29,64%). De la misma forma, la recuperación es un poco más sólida en las Fintech (+29,66% frente a +26,08%). En el conjunto del año, hasta la fecha disponible, el índice de las Fintech retrocede un 13,90% frente a un 3,59% del Nasdaq. No parece un castigo excesivo que se podrá mejorar si el comportamiento individual de las compañías que lo componen confirman sus potenciales de crecimiento.

## Revalorizaciones de índices BBW y NASDAQ

	Revalorización 2020 hasta Covid 19 (1-01-20 a 20-02-20)	Período de caída intensa (1-01-20 a 20-02-20)	Período de recuperación (20-02-20 a 23-03-20)	Total 2020 (1-01-20 a 17-04-20)
NBW Nasdaq	-9,53%	-39,37%	-29,66%	-13,90%
Nasdaq	-8,67%	-29,64%	-26,08%	-3,59%

Fuente: Índice Nasdaq y elaboración propia.

Tal como hemos comentado al inicio del artículo, para analizar el impacto de la crisis del coronavirus en las Fintech es imprescindible, también, considerar el **análisis micro**, que se refiere a los diferentes verticales en que cada **Fintech** opera. En este sentido son destacables los siguientes aspectos:

- **Medios de pagos, Neobancos y Challenger Banks.** A mediados de febrero, cuando el virus estaba aún ubicado solo en China, sorprendió al mundo la noticia de que el banco central de este país había desarrollado una nueva estrategia para contener el virus consistente en la limpieza profunda y destrucción del dinero en efectivo contaminado (incluso se debían poner en cuarenta los billetes antes de usarse). Unos meses más tarde y con el virus ya extendido en todo el mundo, incluso la OMS recomendó efectuar compras sin el uso de efectivo (preferentemente con tarjetas contactless). Evidentemente, este es solo un ejemplo de hacia donde se van a dirigir los pagos en el futuro con una clara disminución del uso de billetes ni monedas. Los pagos sin contacto, ya sea con tarjeta y especialmente con móvil ya han experimentado un fuerte aumento en España y la propia Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha solicitado más flexibilidad a las entidades para elevar el mínimo de compras sin PIN, de los 20€ hasta los 50€. Estas recomendaciones generan una oportunidad para la potenciación de los wallets o billeteras de pago instalados en los móviles, así como para el desarrollo de nuevas propuestas. Este es un aspecto en el que destacan las Fintech especialistas en pagos y en sistemas de seguridad.

También es destacable que el confinamiento ha generado una profunda transformación del e-commerce que puede impactar en las tiendas físicas[viii] así como en las categorías de productos adquiridos online, con fuertes incrementos en alimentación y limpieza[ix] en detrimento de otras actividades como la moda o los cosméticos. En global, con la previsible caída de los sectores de viajes y restauración, las exceptivas del e-commerce son de reducción respecto el crecimiento global para el conjunto del año. No obstante, es destacable el despegue de las compras de alimentos con aumentos de más del 100% y frenadas por la imposibilidad de suministro, cuando apenas alcanzaban un 3% sobre el total de esta categoría en el periodo pre Covid-19. Esto hace pensar en un crecimiento definitivo de las compras online en todas las categorías y una gran oportunidad para las Fintech dedicadas a esta actividad, así como para los Neobancos y Challenger Banks que ofrecen tarjetas sin comisiones y muchas innovaciones en pagos y gestión de finanzas.

- **Roboadvisors.** Las perspectivas de una crisis hacen prever una falta de liquidez en el conjunto de la sociedad en los próximos meses que puede tener su efecto en las captaciones de nuevas inversiones en la categoría de los *wealthtech*, en donde destacan los roboadvisors. En relación con el impacto de la crisis, una de las características diferenciales de estas Fintech es su capacidad de rebalanceo de las carteras para ajustar permanentemente el asset allocation al riesgo de cada cliente y adaptarse mejor al mercado que los típicos fondos de inversión. En los próximos meses se podrá verificar la eficacia de los respectivos algoritmos y como han sido capaces de responder al fuerte golpe de los mercados frente a sus homólogos fondos tradicionales. También es previsible un mejor comportamiento de los roboadvisors orientados a los objetivos de rentabilidad por su mejor alineación de riesgos con sus objetivos y menores costes de gestión.
- **Crowdlending y préstamos directos.** Aunque las entidades vigentes se pueden enfrentar a problemas de morosidad, también se abre una nueva oportunidad debido a que la falta de liquidez puede provocar una retrocesión del crédito bancario (típico de todas las crisis) y las entidades de *crowdlending* y crédito directo se constituyen en potentes fórmulas alterna-

tivas que no consumen recursos de CIRBE. Esta opción no elimina el importante riesgo de morosidad al que se enfrentan los inversores de estas plataformas, ya que son los que realmente actúan como financiadores de las operaciones en sus respectivos *Marketplace*. El reto puede significar una selección de muchas plataformas que actualmente operan con un volumen poco eficiente.

En conclusión, la flexibilidad en los modelos de negocio de las Fintech y su capacidad de aumentar su utilidad a través de sus puntos fuertes de innovación como empresas nativas digitales en las finanzas serán los aspectos fundamentales para **contener la crisis del coronavirus y aprovechar el contexto como una oportunidad**. Adicionalmente, la capacidad de control de sus propias finanzas por la previsible futura falta de liquidez será otro aspecto clave y puede determinar qué empresas sobreviven. **Las Fintech más asentadas, con ingresos recurrentes y contratos a largo plazo se verán menos afectados que las empresas con modelos comerciales basados en transacciones**, mientras que las Fintechs orientadas al consumidor pueden tener más opciones que los modelos orientados a B2B. En cuanto a las actividades, las novedades pueden venir por **nuevas oportunidades para los verticales de pagos y gestión de finanzas**. Los roboadvisors, si consiguen batir a sus fondos de inversión homólogos adquirirán la credibilidad que les ha faltado hasta ahora para su desarrollo definitivo. Finalmente, en cuanto al *crowdfunding*, se enfrentan a la amenaza de la morosidad de sus operaciones a la vez que dispondrán de ser una alternativa a la financiación bancaria, lo que puede desencadenar una selección entre las empresas existentes.

---

*Referencias:*

[i] Fondo Monetario Internacional. *Perspectivas de la economía mundial*. Abril 2020.

[ii] Dore, F.; Ehrlich, O.; Malfara, D. y Unger, K. *Connecting with customers in time of crisis*. McKinsey & Company. April 2020.

[iii] Accenture. *Gestionando el riesgo económico y humano. De grandes desafíos a cambios significativos*. Abril 2020.

[iv] La Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI), recopila una serie de iniciativas llevadas a cabo por compañías de este ecosistema para mitigar el impacto del coronavirus. Entre estas destacan las fintech: Devs on tres, Stockcrowd, ZEGO, MiLegadoDigital, Petplan, BDEO y BNEXT.

<https://www.asociacionfintech.es/noticias-del-sector/como-estan-adaptando-las-fintech-e-insurtech-sus-servicios-a-la-crisis-del-covid-19/>

[v] Heric, M.; Grichel K. y Atieh, S. *Is Your Finance Organization Ready to Navigate the Coronavirus?* BAIN. Marzo 2020.

[vi] Fernandez-Aceytuno, J. *Lecciones de innovación en tiempos de crisis.* Harvard Business Review. Enero 2010.

[vii] Un informe de la firma de consultoría y banca de inversión Rosenblatt Securities destaca que serán aquellas fintech con una valoración de más de más de 1.000 millones de dólares las que más notarán los efectos del coronavirus. Así, los unicornios fintech puede ser los más golpeados por la crisis del COVID-19.

[viii] Deloitte. *Covid-19. Impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución.* Marzo 2020.

[ix] Doofinder. *Estudio sobre el impacto del coronavirus en las tiendas . Infome doofinder 1000 Covid 19 & Ecommerce.*

<https://www.doofinder.com/es/blog/estudio-covid19-ecommerce>

## La política a.C. y d.C. (antes y después del Covid-19)

**Toni Aira**

Miembro del grupo investigador POLCOM de la UPF

Director del Máster en Comunicación Política e Institucional de la UPF Barcelona School of Management

[20/04/2020]

**Antes del coronavirus y después del coronavirus. De cuando todo fue puesto a prueba, una durísima prueba de estrés que también tensiona las costuras de los liderazgos políticos contemporáneos y que los hace temblar de punta a punta del globo**

Un meme de Internet, estas semanas de confinamiento, contra-ponía un típico calendario semanal y sus habituales días, con otro creado para la ocasión y que básicamente contaba con tres momentos: ayer, hoy y mañana. El calendario semanal, patas arriba, como todas nuestras vidas de la noche a la mañana por culpa del Covid-19, y a partir de ahí también con el conjunto del calendario reformulado, cuanto menos a nivel existencial, tal y como lo habíamos conocido hasta ahora.

Porque si en el siglo VI, gracias a los cálculos del matemático, astrónomo y monje Dionisio El Exiguo, se empezaron a contar los años a partir del nacimiento de Jesús, antes de Cristo (a.C.) y después de Cristo (d.C.), nuestras particulares vidas como atribulados ciudadanos de principios del siglo XXI **es obvio que a partir de 2020 pasaremos a contarlas con un a.c. y un d.c. alternativos, antes del confinamiento y después del confinamiento.** Pero es

que, además, nuestra política, sus maneras y sus líderes, también se han dado de bruces con sus particulares a.C. y d.C., antes del Covid-19 y después del Covid-19. Antes del coronavirus y después del coronavirus. De cuando todo fue puesto a prueba, una durísima prueba de estrés que también tensiona las costuras de los liderazgos políticos contemporáneos y que los hace temblar de punta a punta del globo, abrazados como lo han estado desde hace tanto tiempo al imperio de unas emociones de golpe más a flor de piel que nunca.

Todo ello, para acabarlo de complicar, en tiempos de difusión masiva y veloz de *fake news*. Y si bien la medicina es una ciencia, es igualmente cierto que se presta a la desinformación, ya que las noticias que la acompañan no acostumbran a ser categóricas. ¿Les suena aquello de la “segunda opinión” que a menudo buscamos los ciudadanos cuando nos enfrentamos al diagnóstico de un médico? Pues eso afecta a las informaciones sobre cuestiones médicas. Partiendo de esta base, con esta tendencia presente, más en un momento crítico, angustioso y lleno de incertidumbre, en un mundo dominado por lo racional, el **liderazgo institucional y político**, para mirar de superar el bache, debería ayudar a superarlo con certidumbres y con soluciones prácticas. ¿Que eso es más buscar héroes que líderes? No, si atendemos a la definición misma del concepto líder, que según el diccionario de la RAE describe en su primera acepción a la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u colectividad”. Acción, dirección, confianza. No retórica vacía ni suma de desinformación o de temores. Pero eso, claro está, lo planteo sobre todo pensando en un mundo dominado por lo racional, no tanto en nuestras sociedades adictas al imperio de la emoción. No hasta ahora, como mínimo.

**Que los canales oficiales de los gobiernos es evidente que no son neutros, pero de ahí a que la inmensa mayoría de Ejecutivos mundiales hayan aprovechado el estallido de la crisis del coronavirus para arrimar el ascua a su sardina**

Que los canales oficiales de los gobiernos es evidente que no son neutros, pero de ahí a que la inmensa mayoría de Ejecutivos mundiales hayan aprovechado el estallido de la crisis del coronavirus para arrimar el ascua a su sardina solo se explica por la **política de las emociones** que dirige partidos e instituciones de punta a punta del globo (con honrosas excepciones). Esa venta de humo, de gas emocional, que se dedica a proyectar percepciones que demasiado a menudo viven realidad a parte. ¿Podría ser que la crisis del coronavirus haya hecho colapsar con esta tendencia mundial?

Un popular anuncio de los años noventa del siglo pasado defendía que “la primera impresión es la que queda”. En este sentido, ¿el estallido mundial de la crisis del coronavirus cómo ha fijado a los principales líderes políticos del globo en la retina de millones de ciudadanos? Los ha retratado, está claro, a ellos y a sus estrategias *mainstream* antes del coronavirus (a.c.). La comunicación política e institucional deberá estudiarlo para saber si las sociedades *postconfinamiento* serán más exigentes con sus representantes públicos y si eso cambiará en algo el ejercicio de la cosa pública, como mínimo en la construcción, explicación y proyección de su acción.

**La comunicación política e institucional deberá estudiarlo para saber si las sociedades *postconfinamiento* serán más exigentes con sus representantes públicos y si eso cambiará en algo el ejercicio de la cosa pública**

¿Se superará la fase de construcción de relato básicamente a base de la emisión de gas emocional? ¿Se hará más perentorio acompañar (y si cabe, desplazar) palabras de apariencia vacía con hechos concretos que doten de sentido de utilidad a unas instituciones que así debería ser como más se justificaran? ¿El populismo que ante debates etéreos puede vivir del conflicto por el conflicto se sabrá identificar por capas amplias de la población como una opción más que inútil nociva para resolver problemas de calado?



**Instituciones y líderes erigidos como referencia potente de información fiable y útil.** Gobernantes que tengan discurso inspiracional, sí, pero basado en hechos (y datos) reales y tirando también de retórica, sí, pero clara y con palpable vocación de servicio público. Liderazgos entendidos como sensibles, no por sensibles-ros o sobreactuados sino por empáticos con su ciudadanía y sus circunstancias. Representantes públicos que utilicen el lenguaje, sí, no como muralla contra los ataques sino como puente para la *entente* en lo esencial. Administradores de lo público y electos que sepan dosificar su presencia pública, con menos ansiedad por el “salir en los medios” y con más justificación del “para qué” hacerlo. Si la pandemia del Covid-19 sirve colateralmente para imponer la parte positiva de estas dicotomías, sin duda política y ciudadanía, a nivel *local*, al fin y al cabo podríamos esperar algo positivo de la era después de la crisis del coronavirus. Habrá que estudiarlo.

## El Branding en tiempos del COVID-19: ¿Cómo deben actuar las marcas?

**Nicole Kalembe**

Profesora de Marketing de la UPF Barcelona  
School of Management

[04/05/2020]

**¿Cuál será el futuro del retail tras el COVID-19? ¿Hacia dónde irá el comportamiento de los consumidores en el futuro próximo? ¿Cómo deben actuar las marcas frente a estos momentos de crisis?**

Estamos ante una verdadera mutación, donde nos tenemos que adaptar a nuevos modelos de negocio, mercados disruptivos, y a una era donde los consumidores serán más exigentes, indagarán más, reconsiderando sus decisiones de compra y comprarán de forma mucho más explícita. La digitalización será protagonista en los procesos de negocios.

La pandemia de COVID-19 ha causado condiciones inestables en todo el mundo. Ha puesto a la economía y a la sociedad ante uno de los mayores desafíos en décadas.

Para el **sector publicitario**, el año 2020 se está convirtiendo en un “annus horribilis”. Las **marcas** se encuentran en una posición muy difícil y ante una serie de retos que les obliga a **modificar sus estrategias de comunicación y contacto con sus clientes**. Más que nunca tienen que aumentar su capacidad de adaptación y transformación hacía la nueva situación. Muchas marcas han man-

tenido sus campañas, otras las han modificado y adaptado a las circunstancias actuales, algunas han ido a pique.

El **comportamiento de los consumidores** ha cambiado notablemente en las últimas semanas desde el comienzo de la crisis del COVID-19: Nielsen Global Connect (2020) ha identificado 6 comportamientos del consumidor durante la pandemia:

- la compra saludable proactiva  
(productos de salud y bienestar)
- gestión reactiva de la salud  
(compra de productos de contención del virus)
- preparación de despensa  
(productos no perecederos y de salud)
- preparación de vida en cuarentena  
(aumento de compra online)
- vida restringida  
(compras restringidas y aumento de precios)
- vivir con normalidad de nuevo  
(con mayor cuidado por la salud; reabastecimiento)

La pregunta que surge ahora: ¿qué traerá el futuro? ¿cuál será el impacto en los hábitos y en el comportamiento del consumidor? ¿cómo deben actuar las marcas frente la crisis para contrarrestar a la desestabilización económica y al menor poder adquisitivo de los consumidores?

A medida que la crisis avance, se manifestarán inevitablemente más **cambios en el comportamiento del consumidor y en sus decisiones de compra** que serán clave para los negocios.

Y no cabe duda de que la dirección va hacía una interacción online, hacía un e-commerce, un día a día cada vez más lejos de las tiendas Brick & Mortar y del retail. Y aunque actualmente el e-commerce está enfrentándose a desafíos completamente desconocidos, teniendo sus dificultades con retrasos en la planificación y la entrega efectiva debido a limitaciones de movilidad, un alto número de bajas de empleados por enfermedad, entre otros aspectos, es el gran ganador de esta crisis. Si bien la economía se ha paralizado parcialmente en todo el mundo, es el comercio

en línea, y sobre todo el gigante Amazon que destaca como gran beneficiado.

Considerando los aspectos mencionados, ¿cuál debe ser la actitud de las marcas en estos tiempos de crisis que estamos viviendo?

La comunicación se ha convertido en un aspecto clave ante la crisis del COVID-19. Es ahora en el contexto cambiante que las marcas tienen que preguntarse cómo actuar, cómo crear valor añadido, y encontrar nuevos caminos y formas de gestión. Para muchas marcas no es la primera vez que tienen que gestionar una crisis, pero sin duda, vivir una crisis con esa magnitud global e incertidumbre en torno a COVID-19, es una novedad para todos.

Si bien las marcas responden al Coronavirus de diferentes maneras: muchas se quedan al margen, otras aumentan sus inversiones en marketing de contenidos, recordando en la mayoría de los casos a las personas la gran importancia que tiene el distanciamiento social en estos tiempos y respondiendo con un mensaje positivo al público para dar razones para creer que superaremos esta crisis conjuntamente.

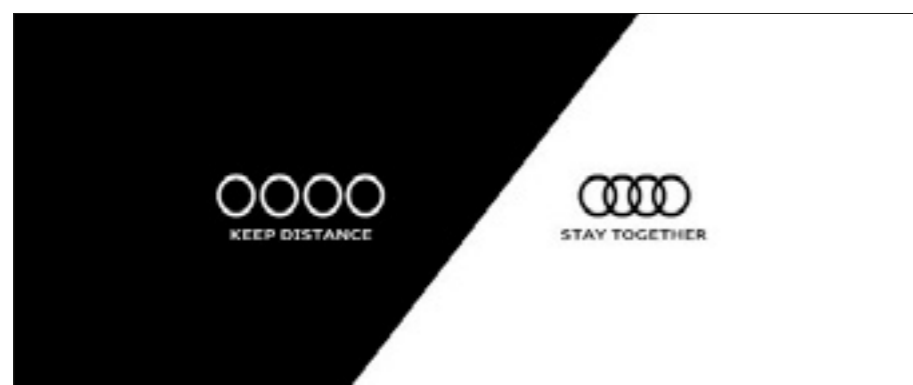
*“Si alguna vez soñaste con jugar para millones de personas en todo el mundo, ahora es tu oportunidad. Juega dentro, juega por el mundo”,* el caso de la campaña de **NIKE**.

**SI ALGUNA VEZ SOÑASTE CON JUGAR  
PARA MILLONES  
DE PERSONAS ALREDEDOR DEL MUNDO,  
ESTA ES TU OPORTUNIDAD.**

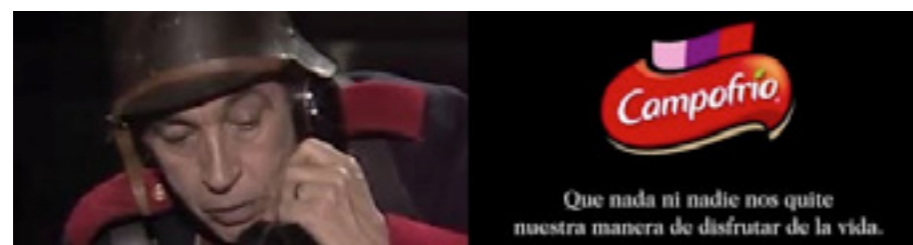
*Play inside, play for the world.*



**AUDI** ha cambiado ligeramente su conocido logotipo para promover el distanciamiento social con el eslogan “mantén distancia”, “permaneced juntos”. Con ello, Audi envía un claro mensaje a los consumidores. Si ahora seguimos las normas de distanciamiento social, pronto volveremos a estar juntos y estaremos más unidos que nunca.



**CAMPOFRÍO** ha tratado de animar a sus consumidores con un mensaje emotivo, pero positivo a través de su nueva campaña publicitaria, utilizando el humor de Miguel Gila como estrategia de comunicación.



Como NIKE, CAMPOFRÍO y AUDI hay muchas otras marcas que han tenido iniciativas con **mensajes alentadores hacia sus audiencias**. Sin olvidar muchas otras, que han lanzado iniciativas solidarias para luchar contra la crisis. Evidentemente, el manejo de cada una de las marcas dependerá de cada sector y situación, pero hay aspectos en común que son y serán imprescindibles para tener en cuenta, ahora y en el futuro:

**1. Empatía y sensibilidad.** Es esencial mantener un tono positivo e inspirador. Nunca ha sido tan importante como ahora, mantener una correcta comunicación de la marca con mensajes coherentes y relevantes. Ser optimista, pero sin dar demasiadas promesas. Abordar las preocupaciones no solo de los

clientes, intentando buscar soluciones, sino enviar también un mensaje positivo y afectuoso a los empleados y los *stakeholders*.

**2. Presencia y “cercanía con distancia”.** En estos tiempos de crisis es muy tentador para las marcas, reducir costes, hacer recortes en marketing y desaparecer mientras que dure “la tormenta”. Pero es justamente lo contrario de lo que deberían hacer; los consumidores sienten una alta incertidumbre, y lo que podría parecer una solución temporal, podría convertirse en un problema directo para la propia viabilidad del negocio. El consumidor se está volviendo cada vez más exigente y espera que las marcas se ajusten más que nunca a sus necesidades: Servicio, atención al cliente, pero también transparencia y comunicación oportuna.

**3. Honestidad y Autenticidad.** La audiencia espera mensajes y anuncios claros y honestos. Es imprescindible que las compañías reflexionen sobre cómo dirigirse a través de la marca a los consumidores para poder establecer una buena relación y crear confianza. Existe el gran riesgo de perder la confianza del cliente si no se transmite un mensaje serio y confiable. Por ello, es esencial hablar abiertamente de lo que se sabe, pero también sobre lo que no se sabe, comunicarse de forma auténtica. Los consumidores necesitan sentirse apoyados para atravesar la crisis.

**4. Compromiso.** Es importante que la audiencia y el público vea que exista por parte de las marcas un compromiso para manejar la situación y ofrecer la mejor atención al cliente posible, mostrando responsabilidad hacia la sociedad a través de sus actuaciones.

**5. Virtualidad.** Está claro que las actividades comerciales van a cambiar aún más hacia un espacio virtual. En tiempos como los que vivimos es un punto a favor realizar eventos y reuniones virtuales e impulsar las ventas *online*. Es necesario que las marcas sigan atrayendo a sus clientes a través de adecuadas estrategias de marketing digital.

Lo cierto es que las personas se adaptan rápidamente a las circunstancias y toman sus decisiones según el contexto actual, siendo la pandemia del coronavirus un claro ejemplo. El cambio en los hábitos y el comportamiento del consumidor dependerá en gran

medida de la situación financiera de cada hogar, pero también de sus perspectivas futuras y expectativas de rentas que jugarán un papel importante en el gasto de cada consumidor.

Por ello, es imprescindible que las marcas se preocupen ahora más que nunca de **su tono y gestión de comunicación**, que sean creativas e improvisadoras y no cabe duda de que, mostrando empatía, sensibilidad y manteniendo actividad y una presencia proactiva, las marcas podrán salir aún más fuertes de este escenario desafiante, estableciendo confianza con el consumidor, creando lealtad y asegurando de esta forma la subsistencia del negocio. Y quizás, es esta la oportunidad para las marcas, para reflexionar sobre sus estrategias de marketing planteadas hasta el momento.

---

Referencias:

Nielsen (2020). *Los 6 comportamientos del consumidor ante el COVID-19*, [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

## Hello Kitty y la “nueva normalidad”

**Oriol Montanyà**

Profesor y director del Área de Operaciones y Tecnología de la UPF Barcelona School of Management

[18/05/2020]

**Hello Kitty no tiene boca para que la gente pueda proyectar sus propios sentimientos en ella. Lo mismo nos sucede con la ‘nueva normalidad’. Cada día escuchamos múltiples predicciones pero como no hay precedentes comparables, la mayoría acaban convirtiéndose en una proyección de anhelos personales y convicciones ideológicas**

**Hello Kitty** es la famosísima gatita japonesa, de color blanco y forma antropomórfica, que desde su primera aparición a mediados de los 70 fue ganando popularidad hasta convertirse en un **fenómeno planetario**, adornando miles de productos de todo tipo y llegando a generar unos ingresos anuales superiores a los 250 millones de euros.

Una de las características más curiosas de Hello Kitty es que no tiene boca, pero lo que poca gente sabe es que su diseñadora, Yuko Yamaguchi, está convencida de que esta peculiaridad es una de las claves del éxito del personaje. En una entrevista de 2008 lo explicaba así: “Hello Kitty no tiene boca para que la gente que la mire pueda proyectar sus propios sentimientos en ella. Tiene una

cara inexpresiva, así que Kitty parece feliz cuando la gente es feliz y parece triste cuando ellos están tristes”.

Pues lo que le ocurre Hello Kitty también le está pasando a la crisis del coronavirus, y es que su naturaleza incierta le otorga tanta elasticidad conceptual que la convierte en depositaria de pasiones, temores y voluntades. Cada día leemos y escuchamos **múltiples predicciones sobre la “nueva normalidad”** que nos dejará la pandemia, pero como no hay precedentes comparables sobre los que anclar estas teorías, la mayoría acaban convirtiéndose en una proyección de anhelos personales y convicciones ideológicas, que se mezclan entre sí para satisfacer la perenne necesidad social de obtener respuestas taxativas.

En este contexto de conjeturas hay un cierto denominador común entorno a la convicción de que las cosas cambiarán. Nada volverá a ser igual, nos dicen. Otra cosa es el tipo de transformación que presuntamente nos tocará experimentar, y es que aquí ya aparece la cara inexpresiva de Hello Kitty, donde **los optimistas son capaces de ver un mundo mejor, mientras los pesimistas solo perciben un futuro repleto de sombras**. Y no nos olvidemos de la minoría más escéptica, sabedora del poco recorrido que tienen los deseos de cambio cuando se formulan a través de la tercera persona gramatical (“que cambien otros”).

**Más allá de las hipótesis a medio plazo, la verdad es que esta crisis sanitaria ha puesto al descubierto las fortalezas y debilidades de todo el sistema, dejando entrever donde podemos focalizar los esfuerzos**

Pero más allá de las hipótesis a medio plazo, la verdad es que esta crisis sanitaria ha puesto al descubierto las **fortalezas y debilidades** de todo el sistema, dejando entrever donde podemos focalizar los esfuerzos cuando el temporal escampe. Una pandemia mundial es una realidad extremadamente excepcional y, por lo tanto, tampoco hay que excederse a la hora de extraer conclusiones determinantes para cuando recuperemos el escenario habitual, pero sí que nos puede servir para reafirmar algunas líneas de trabajo que

mejoren nuestra capacidad de **reacción ante adversidades** más comunes.

Si nos fijamos en la cadena de suministro, por ejemplo, podremos ver como la pandemia ha demostrado la gran resistencia de aquellos **modelos que apuestan por la colaboración** estrecha entre sus actores y la robustez de su sistema de aprovisionamiento, basado en los flujos cortos (proximidad) y un nivel razonable de existencias. Esto ha hecho posible que el sector de la distribución alimentaria haya sido capaz de aguantar una monumental sacudida, mantener el servicio de productos básicos y evitar así el colapso social.

En cambio, durante estas semanas también hemos comprobado la flaqueza de aquellos modelos que se han sustentado sobre una productividad mal entendida y que, aupados por el ahorro de costes, han ido construyendo **cadena de suministro cada vez más largas y estrechas**, ubicando la producción en países lejanos y adelgazando los stocks hasta límites incongruentes. Por desgracia, esta concepción de la *Supply Chain* es responsable directa de la falta de disponibilidad de material sanitario que hemos sufrido.

**Hello Kitty no tiene boca ni expresión, pero sí que atesora unos ojos siempre abiertos. La capacidad de observar y aprender es fundamental en una coyuntura que, más allá de esta crisis sanitaria, seguirá muy expuesta a otras turbulencias de naturaleza medioambiental, social o política**

Es cierto que Hello Kitty no tiene boca ni expresión, pero sí que atesora unos ojos siempre abiertos. Es probable que su diseñadora entendiera que la capacidad de observar y aprender es fundamental en una coyuntura que, más allá de esta crisis sanitaria, seguirá muy expuesta a otras turbulencias de naturaleza medioambiental, social o política.

## Ideas radicales para tiempos difíciles

Salvador Estapé Triay

Profesor de la UPF Barcelona School of Management

Vicedecano de profesorado

[04/05/2020]

**En tiempos difíciles, crece la oposición ante las soluciones basadas en los mercados. Se culpa al capitalismo de las desigualdades crecientes y el estancamiento del crecimiento. Sin embargo, rara vez se plantean alternativas convincentes**

Estamos ante una nueva crisis económica y de nuevo se alzan voces críticas contra el actual sistema económico capitalista. Y no sin motivo, viendo como nos muestra su cara más descarnada, por ejemplo, en cuestiones como el suministro de material sanitario: quien más y mejor paga; más tests y mascarillas. Y quien no puede pagar, tiene que esperar.

En tiempos difíciles, más que nunca, crece la oposición ante las soluciones basadas en los mercados. Se culpa al capitalismo de las desigualdades crecientes y el estancamiento del crecimiento. Sin embargo, rara vez se plantean alternativas convincentes.

**Se hacen vagas llamadas (a menudo más retóricas que prácticas) a “repensar” o “reformular” el capitalismo. ¿Hay que confiar más en los mercados? ¿Debe tener el Estado un rol más activo? ¿Debemos perseguir una economía más moral?**

Al respecto, me gustaría comentar aquí el libro *Radical Markets*, publicado hace un par de años, y que está llamado a formar parte esencial del debate sobre los **problemas mundiales actuales y de futuro**. Si bien, sus autores, Eric Posner y Glen Weyl, defienden, como manera de conseguir más igualdad y prosperidad, ideas basadas en los mercados, en realidad son ideas radicalmente nuevas [1].

Según estos autores el problema actual se debe a la falta de ideas. Ni desde **posturas pro mercado** (que podríamos situar a la derecha del espectro político) ni desde **posturas que defienden un rol más activo del Estado** (a la izquierda del espectro) encontramos nada nuevo. Ninguno de los argumentos de unos y otros suponen reformas atrevidas. En cambio, los autores del libro nos proponen abrir la mente hacia rediseños radicales de los mercados.

Los autores parten de la base de que los mercados son la mejor manera de organizar la sociedad. Pero, ¡cuidado! Sus propuestas se alejan de los fundamentalistas de mercado. Es más, incluso, a veces pueden estar en radical confrontación porque, como bien dice el subtítulo del libro, el objetivo es **subvertir el sistema capitalista actual**. En algunos casos, llegan a atacar la propiedad privada.

Posner y Glen Weyl cogen de la derecha la defensa de mercados puros, fuertes, y en expansión. Pero contraponen al fundamentalismo de mercado el radicalismo de mercado, es decir, el propio compromiso de los autores en comprender, reestructurar y mejorar los mercados desde sus mismas raíces. Con la izquierda comparten la idea de que la organización social existente genera desigualdades injustas y obstaculiza la acción colectiva. Pero consideran

que la izquierda falla por su excesiva dependencia del poder discrecional de las élites burocráticas del Estado para solucionar los males sociales.

Los mercados radicales que Posner y Glen Weyl imaginan son **arreglos institucionales** que permiten que los principios fundamentales de asignación basándose en a los mercados operen plenamente. Para ellos la subasta sería la quintaesencia de un mercado radical. De hecho, el libro está dedicado a William S. Vickery (Nobel 1996) quien en su artículo *Counterpeculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders* estudió por primera vez el poder de las subastas para resolver problemas sociales de gran calado y contribuyó a fundar el campo de la economía llamado "diseño de mecanismos".

**Las ideas no han seguido el ritmo de la crisis. Esta crisis nos llevará de nuevo el debate "Estado versus Mercados" y habrá que debatir sobre qué tipo de mercados y sociedad queremos**

Las ideas, creen los autores, no han seguido el ritmo de la crisis. Y en busca de ideas, el libro gira la mirada hacia los padres fundadores de la organización social moderna: economistas y filósofos radicales de finales de siglo XVIII y siglo XIX. Nos recuerdan como estos pensadores, si bien vivían en un mundo muy diferente al nuestro, se enfrentaban a retos similares. Los pensadores radicales desarrollaron nuevas ideas que terminaron desempeñando un papel muy destacado tanto en la evolución de nuestro sistema económico moderno, basado en el mercado, como de la democracia liberal. En opinión de estos pensadores, el problema era que los privilegios aristocráticos suponían una restricción para los mercados. Su objetivo era liberar los mercados del control de los monopolios feudales, crear sistemas políticos que respondieran al sentimiento popular y fueran capaces de resolver los conflictos internos, y establecer un sistema interno de cooperación que beneficiara a la población en general y pusieran límites a las élites tradicionales. Este es precisamente el tipo de movimiento que hay ante las actuales crisis.

Su solución para la crisis económica es expandir los mercados de manera radical. Los autores lo hacen a través de diversas propuestas concretas en los ámbitos económicos, sociales y políticos. Desde propuestas políticas para crear un mercado de mano de obra emigrante más eficiente y sostenible hasta poner límites a los grandes grupos financieros. En efecto, nos recuerdan que la concentración de la propiedad en EE.UU. en manos de un pequeño número de grandes inversos disminuye la competencia. Y proponen que los inversores institucionales tengan restringida a un máximo del 1% la participación de compañías en el mismo mercado.

La crisis nos llevará de nuevo el debate "Estado versus Mercados", pero también habrá que debatir sobre qué tipo de mercados queremos. El trabajo de Posner y Glen Weyl es una obra provocativa y brillante, a veces futurista y alocada, pero, siempre, estimulante. Sin dudas un libro que hace pensar. Vale la pena leerlo en tiempos de pandemia.

---

[1] Eric A. Posner & E.Glen Weyl, *Radical Markets*, Princeton University Press, 2018

## De Mintzberg y el Management de las pequeñas cosas

**Josep Maria Galí**

Vicedecano de *Executive Education*  
de la UPF Barcelona School of Management

[11/05/2020]

**El confinamiento ha modificado las microtareas que - todas juntas - configuran la gran tarea de gestionar. ¿Qué incorporaremos a las buenas prácticas de *management* después del confinamiento?**

Los estudiantes se sorprenden cuando descubren que uno de los grandes estudiosos del Management hizo su tesis doctoral en el MIT y descubrió que aquello que mejor caracterizaba la tarea de los directivos era el hecho de ser constantemente interrumpido. ¡Caramba! ¡Qué descubrimiento! –dicen con cara de incredulidad. Todos los que nos dedicamos a la gestión, es decir, a hacer que las cosas pasen, sabemos como de real y acertada es esta descripción. Ahora mismo, cuando estoy escribiendo este artículo, me acaba de aparecer un aviso en la pantalla de un compañero que me consulta una cuestión. Le respondo y sigo escribiendo, que sobre esto querría reflexionar. Sobre cómo el confinamiento ha modificado las microtareas que –todas juntas– configura la tarea de gestionar. No he encontrado datos sobre el tema, quizás es demasiado pronto para tenerlas, además **del extenso y acelerado impacto de la transformación digital del trabajo**, que es muy obvia y previsible. El lector amable me permitirá mezclar la experiencia propia con lo que he podido encontrar.

**He observado que si uno se organiza, la productividad llega a ser superior a la de un día de trabajo en condiciones clásicas de presencialidad. También observo una mejor distribución del tiempo entre las tareas y un mayor control**

En primer lugar, hay una **optimización del tiempo** muy importante. Todo el tiempo de *commuting* se ahorra. Y es oro. Es mucho más tiempo de lo que pensábamos, probablemente. Y es un tiempo que se dedica al descanso o a trabajar más. He observado que, si uno se organiza, la productividad llega a ser superior a la de un día de trabajo en las condiciones clásicas de presencialidad. También observo una mejor distribución del tiempo entre las tareas, un mayor control. No se puede contar con aquello de “ahora voy y se lo digo” y el trabajo en remoto obliga a estructurar “espacios temporales” concretos y es más fácil respetarlos, porque todo el mundo tiende a respetarlos más. El directo o la antigua telefoneada han quedado desplazados por la **planificación meticulosa del tiempo**. Mintzberg quizá hubiese encontrado un nombre muy inferior de interrupciones. Es fácil procrastinar un email, pero no es fácil decirle a una persona “espera, ahora no puedo”. He observado, también, un menor cansancio al final del día. Ya no llegas a casa deshecho, quizás porque ya estás en ella, vete a saber. Tema interesante para estudiar. Un tercer aspecto que he observado es que en el trabajo en remoto parece que se disuelven las jerarquías y se igualan un poco las **dimensiones jerárquicas del trabajo** en favor de una dimensión colaborativa muy interesante, productiva y muy centrada en la tarea, lejos de estar muy centrada en la calidad de la relación. Quizás el confinamiento nos ha hecho más iguales o, por lo menos, así nos sentimos.

**Trabajando en remoto parece que se diluyan las jerarquías y se iguale un poco la dimensión jerárquica del trabajo en favor de una dimensión colaborativa muy interesante, productiva y muy enfocada a la tarea**



El último aspecto que querría comentar es el impacto del trabajo sin contacto físico en la calidad e intensidad de la relación personal. Observo con mucho interés un hecho que me parece contradictorio: **los vínculos emocionales no son menores**, su calidad no es inferior. En algunos casos, la intensidad emocional de la relación se intensifica, y mucho. En otros, se “enfría”. Supongo que los fenómenos de idealización, identificación o de-identificación y otros similares, se catalizan con la distancia y se hacen más extremos. La distancia es el “olvido” en algunos casos y en muchos otros la presencia e intensidad de la emoción relacional se intensifica. Uno de los grandes profesores de Management que recuerdo era un director de prisiones. Tenía una experiencia fascinante sobre gestionar, a la vez, confinados y confinadores, y nos destacaba la intensidad emocional como uno de los aspectos que más costaba de gestionar y que daba lugar a conductas reactivas, a veces brutales, y siempre disfuncionales. Por suerte, la tecnología nos permite pasar este confinamiento en red, con un nivel de interacción libre muy considerable.

**La psicología del confinamiento** nos explica, en parte, estos fenómenos, basándose en la distorsión de la percepción que se termina produciendo en los largos y solitarios confinamientos. La distorsión de la percepción no se debe ver como uno hecho positivo o negativo. Puede dar lugar a la pérdida del sentido de la realidad o, al contrario, afinar extremadamente este sentido y ponerlo al servicio de producciones de gran calidad. ¿Cuántas grandes obras de pensamiento han estado escritas por autores confinados o presos? Desde Nietzsche, confinado en un pequeño hotel de la Liguria hasta Cervantes, que escribió El Quijote entre rejas.

¿Qué incorporaremos en **las buenas prácticas del Management** después del confinamiento? Probablemente la respuesta es muy variada y depende de un gran nombre de factores relacionados con el tipo de tarea, el tipo de organización y las características personales de cada uno de nosotros. Pero me parece claro que, como decía Heidegger, “es un tema que vale la pena ser pensado”. Y añadido, con su permiso, estructurado, discutido e implementado, ¡que somos de Management!

## “Ni sí ni no, ni blanco ni negro...” Comunicar la incertidumbre en tiempos de Covid-19

**Gema Revuelta**

Directora del Máster en Comunicación Científica, Médica y Ambiental de la UPF Barcelona School of Management

Directora del Centro de Estudios de Ciencia, Comunicación y Sociedad (UPF)

[01/06/2020]

**En ciencia hay pocas predicciones absolutas de cifras o fechas, pocos blancos o negros, pocas afirmaciones o negaciones rotundas. Sin embargo, los titulares categóricos tienen mucho más éxito en los medios de comunicación y redes sociales que aquellos que incluyen términos relativos o probabilísticos**

¿Recuerdan el juego de preguntas en las que está prohibido contestar “sí”, “no”, “blanco” o “negro”? ¿Por qué nos resulta tan difícil hablar rápido y con naturalidad sin recurrir a estas expresiones? Las afirmaciones y negaciones categóricas son absolutas, claras y sencillas de procesar. Son respuestas con las que convivimos desde niños, que contestan a nuestras primeras preguntas cuando apenas podemos balbucearlas. Por su parte, las expresiones no categóricas, tales como “depende”, “en caso de”, “solo si” o “lo más probable” son más complejas y generan mayor ansiedad.

Las afirmaciones fáciles, especialmente si responden a nuestras mayores expectativas (o, por el contrario, si anuncian desastres colosales con seguridad absoluta), tienen mucho más éxito en los medios de comunicación y redes sociales que aquellas que incluyen términos relativos o probabilísticos. Lógicamente, está bien que en comunicación se transmitan mensajes claros y sencillos, pero el problema viene cuando el mensaje original queda distorsionado ante una aparente, pero falsa, simplicidad. Estos meses lo estamos viendo demasiado a menudo con la comunicación de las noticias científicas relacionadas con la Covid-19.

Después de una búsqueda de no más de cinco minutos en Google sobre noticias acerca de investigación en Covid-19 he encontrado varios de estos ejemplos de falsa simplicidad. He escogido esta de *Ideal* (del 5 de abril) como podría haber optado por cualquier otra. En este caso el reduccionismo o aparente simplificación del mensaje, lejos de ayudar al lector a entender cuál es la noticia, lo único que hace es generar falsas expectativas (*las cursivas y negritas son mías*):

- “¿En qué punto estamos respecto al desarrollo de tratamientos efectivos contra el coronavirus?” – pregunta el entrevistador a un investigador que participa en un ensayo contra la Covid-19.

- “Es la pregunta del millón, pero **creo** que me **puedo aproximar** a la respuesta. **Pienso** que **posiblemente** para después del verano **haya resultados sólidos publicados**, y alguno de los medicamentos que estamos empleando **sean autorizados** por las agencias reguladoras.” – contesta el entrevistado.

- “**El primer fármaco autorizado contra el coronavirus estará después del verano**” - resume el titular del artículo.

Como hemos visto, el entrevistado, introduciendo el verbo *pienso*, nos advierte de que lo que viene a continuación es su opinión y no un hecho. Por otra parte, su contestación está llena de adverbios, subjuntivos y verbos que indican que la ciencia no dispone aún de certezas (*puedo, aproximar, posiblemente, haya resultados publicados, sean autorizados*). A pesar de las precauciones que se toma el científico, el titular elimina toda esa incertidumbre y transforma la respuesta en la afirmación rotunda que todos estamos deseando oír: “**El primer fármaco autorizado contra el coronavirus estará después del verano**”. Parece de chiste (si no fuera por el drama del contexto en el que se produce), sin embargo, sigue siendo algo

extremadamente común, especialmente cuando el periodista que cubre la noticia o quien se encarga del titular tiene poca experiencia en comunicar noticias de salud y ciencia.

Podríamos pensar entonces que la culpa es de los periodistas y los medios, de las redes, de los comunicadores (es decir, del mensajero). Pero no nos engañemos, aunque en esa fase se producen muchísimas distorsiones, también encontramos ejemplos de mala praxis de la comunicación desde las propias fuentes. Las afirmaciones de Donald Trump respecto a la hidroxycloroquina ilustran fácilmente la capacidad de viralidad de un mensaje sin base científica pero que responde taxativamente a unas expectativas (por cierto, un mensaje que no se sostiene ya desde ningún punto de vista ante los recientes resultados de los ensayos clínicos en marcha).

### **La presión por ver quién es la compañía farmacéutica, el centro de investigación o el país que consigue antes una vacuna para la Covid-19 ha conducido también a anuncios precipitados y dudosos**

Sin llegar a ese extremo, la presión por ver quién es la compañía farmacéutica, el centro de investigación o el país que consigue antes una vacuna para la Covid-19 ha conducido también a anuncios precipitados y dudosos.

- “China dice haber desarrollado “con éxito” una vacuna contra el coronavirus” – recogía *La Vanguardia* en su edición del 18 de marzo.

En este caso, la palabra *dice* nos indicaría que el desarrollo con éxito de la vacuna no es una realidad sino algo que dice alguien (el Gobierno chino, se supone). Curiosamente, esta noticia se emitió justo una semana después de que Estados Unidos anunciase también la puesta en marcha de un ensayo clínico. Esa pugna entre ambos países está siendo constante a lo largo de la pandemia y, de hecho, se ha visto plasmada de nuevo en otro episodio comunicativo. El 18 de mayo, *Moderna Therapeutics* (EE.UU.) anunció

a bombo y platillo unos *resultados positivos* en su investigación acerca de una vacuna para la Covid-19. Buena parte de los medios recogieron el anuncio en términos similares a estos: “Primeros resultados positivos de la vacuna Moderna Therapeutics”. Hablar de “resultado positivo de una vacuna” es confuso en este caso pues el ensayo (en fase I) únicamente podía afirmar que la vacuna había mostrado ser segura, pero aún no que fuera efectiva como tratamiento preventivo de la Covid-19. Por otra parte, la empresa había comunicado unos hallazgos que aún no habían sido sometidos a la revisión independiente propia de la ciencia, por lo que el artículo periodístico debería haber incorporado de una manera clara las dudas acerca de la validez de los resultados ya desde el titular. Como era de esperar, tras el anuncio, las acciones de la empresa se dispararon. Sin embargo, la comunidad científica criticó duramente la comunicación que se había realizado, por lo que las acciones volvieron a caer enseguida. De nuevo, a los pocos días de la noticia de Moderna, los medios informaban de un logro similar liderado desde China, esta vez a partir de una investigación que sí había sido publicada en una revista científica de referencia (*Lancet*). El hecho de estar publicados no equivale a un certificado 100% de autenticidad a unos resultados, pero sí añade valor desde un punto de vista científico. Publicar en este tipo de revistas significa que los procedimientos, datos y afirmaciones de la investigación han sido revisados por expertos.

Un caso similar de noticias referentes a investigaciones aún no revisadas se está produciendo con los llamados *preprints*. Este nombre se refiere a artículos científicos que se suben a un archivo con acceso abierto, permitiendo que cualquier persona pueda acceder a ellos antes incluso de que la investigación sea revisada por un evaluador independiente. Los *preprints* comienzan a ser comunes entre la comunidad científica pues permiten acelerar algunos pasos, pero plantean muchas dudas cuando su comunicación trasciende a la opinión pública.

**La investigación precisa sus tiempos. Los profesionales especializados en comunicación científica y médica sabemos que las noticias que proceden de la investigación pueden traer sorpresas, pero también que debemos ser escépticos ante anuncios que parecen raros o fuera de lo esperable**

Aunque es cierto que la carrera científica en la búsqueda de la vacuna de la Covid-19 se ha acelerado hasta un punto sin precedentes, la investigación precisa sus tiempos (al fin y al cabo, se está llevando *en seres humanos y por seres humanos*). Por tanto, y aquí mi última reflexión, cualquier anuncio sobre una reducción increíble de los plazos para investigar y tener en el mercado una vacuna debe tomarse con escepticismo. Los profesionales especializados en comunicación científica y médica sabemos que las noticias que proceden de la investigación pueden traer sorpresas, pero también que debemos ser escépticos ante anuncios que parecen raros o fuera de lo esperable.

En ciencia hay pocas predicciones absolutas de cifras o fechas, pocos blancos o negros, pocas afirmaciones o negaciones rotundas. Por el contrario, lo razonable y esperable es que la investigación, por mucho que se la intente presionar, no avance en línea recta, sino que en el camino se encuentre con baches que le hagan hacer rodeos. Lo que un día se pensaba que podría ser un éxito puede no serlo y entonces hay que poner en marcha otro camino e intentar seguir avanzando. La presión actual está acelerando la investigación, sin duda, pero **la comunicación de cada paso no puede ser especulativa** ni ir más allá de lo estrictamente razonable. Si esto nos genera ansiedad o nos hace perder la confianza en la ciencia, es porque no hemos comprendido aún cómo funciona esta.

## La radio, el mejor antídoto contra la crisis del coronavirus

**Emma Rodero**

Profesora e investigadora del Área de Comunicación

Directora del CCLab de la UPF Barcelona  
School of Management

[08/06/2020]

**El medio radiofónico ha tenido siempre un papel relevante en momentos complicados. La radio puede ser un salvavidas en tiempos de crisis y emergencia**

Durante estas semanas de confinamiento provocadas por la aparición del COVID-19, desde el CCLab de la UPF Barcelona School of Management hemos realizado un estudio sobre los cambios que se están produciendo en los hábitos de escucha, de consumo y el impacto psicológico de la radio antes y durante la crisis.

En estos momentos de incertidumbre, era importante realizar una investigación de estas características porque los medios ejercen siempre un papel destacado en situaciones conflictivas. Las crisis provocan cambios a diferentes niveles –sociales, culturales, económicos- y es importante que los medios de comunicación sean capaces de responder de manera efectiva. En este sentido, el medio radiofónico ha tenido siempre un papel relevante en momentos complicados. En el Día Mundial de la Radio hace cuatro años, el secretario general de la ONU, Ban Ki-Moon (2016) volvió a recordar que **“La radio puede ser un salvavidas en tiempos de crisis y emergencia**. En sociedades devastadas, azotadas por la

catástrofe o que necesitan noticias desesperadamente, la gente encuentra en la radio la información que salva vidas”. Y así es como ha sido en muchas catástrofes mundiales. También en España hemos visto ese papel protagonista de la radio, por ejemplo, en el golpe de Estado del 23 de febrero de 1981 o en los atentados terroristas del 11 de marzo de 2004.

**La radio es el medio que más ventaja consigue sobre los demás, por cuatro razones principales: es el medio más universal, sencillo, accesible y fácil de consumir**

En contextos adversos como los mencionados, la radio es el medio que más ventaja consigue sobre los demás, por cuatro razones principales: es el medio más universal, sencillo, accesible y fácil de consumir. En primer lugar, porque es el medio más universal. El medio radiofónico tiene una alta penetración en todos los países. Por ejemplo, en Estados Unidos, según los datos de Nielsen, **la radio alcanza a más ciudadanos a la semana** (alrededor de un 94%), que ningún otro medio, incluido la televisión. No podemos olvidar que la radio llega donde otros no pueden, por ejemplo, a zonas deprimidas, locales o rurales. Esta alta penetración geográfica se completa con una penetración social importante. No hace falta tener estudios para entender los mensajes del medio, ni un alto nivel socio económico para escuchar la radio. En segundo lugar, la radio es un medio técnicamente sencillo. Gracias a la simplicidad técnica, **el medio radiofónico es capaz de reaccionar de manera rápida** y de ofrecer información casi al mismo tiempo que se produce un suceso. Por tanto, se adapta fácilmente a situaciones que demandan un consumo inmediato de información. Nos podemos quedar sin Internet, pero la radio puede continuar emitiendo porque apenas necesita infraestructura técnica para funcionar. En tercer lugar, la radio es un medio accesible. El medio radiofónico se puede consumir a cualquier hora del día y de la noche y puede escucharse en cualquier lugar. Por eso, la radio ha desempeñado un papel protagonista en catástrofes en las cuales ningún otro medio ha podido cubrir lo que pasaba. En cuarto lugar, **la radio es un medio fácil de escuchar que no demanda atención exclusi-**

**va.** Eso hace que, aún en situaciones complicadas, la radio pueda seguir acompañando a las personas porque la escucha permite realizar otro tipo de actividades al mismo tiempo. Por tanto, la radio es un medio que acompaña a las personas en el día a día pase lo que pase.

Pero ¿cuál ha sido el comportamiento de la radio durante esta pandemia del COVID-19? Para responder esta pregunta se realizó una encuesta en la que han participado **560 oyentes de radio**, en una muestra estratificada según los datos de audiencia radiofónica que ofrece el EGM en España. Los resultados han mostrado cambios en los hábitos de escucha, de consumo y especialmente un importante impacto psicológico de la radio en los encuestados.

- En primer lugar, se han detectado **cambios en los hábitos de consumo** del medio. En situaciones de crisis, una de las necesidades más importantes es la de estar informado. Ante una situación desconocida, que además es peligrosa, no podemos evitar sentir la necesidad de informarnos para reducir la incertidumbre. Por eso, casi la mitad de los encuestados afirmaron estar altamente informados sobre el COVID-19. Es una situación que les provoca, sobre todo, interés, pero también sienten emociones negativas como tristeza y miedo. En busca de esa información, el consumo de la radio ha crecido en estos días. Escuchan más tiempo y además más repartido a lo largo del día. Antes de la crisis, la escucha se solía producir en la franja de la mañana, pero ahora el resto de las franjas horarias también se han incrementado: mediodía, tarde, noche y madrugada. Un aspecto significativo en los hábitos de consumo está en que muchos encuestados dicen escuchar ahora más de una emisora de radio y, además, de diferente línea ideológica. Tradicionalmente el oyente de radio suele ser muy fiel a la emisora que escucha, pero aquí hemos observado este importante cambio. También hemos comprobado que el tiempo de consumo de otros formatos sonoros como los podcasts y los audiolibros ha crecido con respecto a la situación anterior a la crisis.
- En segundo lugar, también **han cambiado los hábitos de escucha antes y después del confinamiento**. Mientras que normalmente la escucha de la radio se producía de manera

individual, a partir del nuevo estado, se ha comenzado a hacer de manera colectiva, a través del aparato tradicional o de nuevas tecnologías, como los altavoces inteligentes o móviles y tablets. Además, el lugar donde más se escucha es el salón seguido de la cocina. Esta imagen sin duda recuerda la manera en que antiguamente se escuchaba la radio, con la familia reunida en torno a la radio en el salón. La diferencia es que ahora esa escucha se compagina con otras actividades como limpiar, cocinar o estudiar/trabajar.

- Otro aspecto fundamental que ha analizado el estudio es la **credibilidad de los medios** en esta situación de crisis. En este aspecto, la radio consolida la posición que ya tenía como el medio más creíble. En los últimos años, la radio se ha mantenido como el medio en que más confían los ciudadanos. Los últimos datos del Eurobarómetro 2018 (2017) a nivel europeo confirman esa posición. El nivel de confianza en la radio alcanza en Europa casi el 60% frente al 51% de la televisión y el 47% de la prensa. En España la radio también es el medio más creíble para el 52% de los ciudadanos seguido de la prensa (40%), la televisión (36%) e Internet (24%). Los datos del estudio que hemos realizado refuerzan los del Eurobarómetro. La radio es el medio más creíble seguido de la televisión, la prensa, Internet, revistas y redes sociales. Aun así la televisión sigue siendo el medio masivo por excelencia donde más se informan, más buscan contenidos de entretenimiento y donde consideran que la publicidad es más creativa.
- Por último, aunque no menos importante, uno de los resultados más importantes del estudio es que **la radio está teniendo un papel esencial a nivel psicológico**. Como hemos comentado, los encuestados se sienten tristes y angustiados frente a esta situación desconocida, pero la radio está ayudando a paliar estos sentimientos. Los encuestados afirman que la radio está siendo para ellos el medio más cercano, personal y estimulante para la imaginación. El valor del medio radiofónico en esta coyuntura se encuentra en que les distrae, les hace sentir en compañía, reduce su soledad, les hace sentir felices y reduce sus niveles de ansiedad y sus preocupaciones.

**En líneas generales, la nota media sobre diez que estos oyentes de radio le ponen a la radio es bastante alta, casi un 8. Para estos oyentes, la radio se posiciona como el medio que mejor está cubriendo la información sobre el coronavirus y el que consideran más creíble**

En líneas generales, la nota media sobre diez que estos oyentes de radio le ponen a la radio es bastante alta, casi un 8. Esta buena impresión se refuerza con la imagen que tienen de la radio. En general, esa impresión no ha cambiado durante el confinamiento, aunque casi la mitad afirma que ha cambiado de forma positiva. Pero, aunque la radio haya sido un medio casi perfecto para los consumidores, los encuestados consideran que la experiencia de escucha aún podría mejorar en algunos aspectos como: ser menos partidista, introducir menos publicidad, más entretenimiento, concursos y programas nocturnos interesantes, ser más profesional, menos fútbol y, en general, más variedad de contenidos.

En definitiva, este estudio refleja que efectivamente los hábitos de escucha y consumo de la radio han variado. Durante el confinamiento, la radio se está escuchando sobre todo en el salón, y cocina mayoritariamente limpiando o cocinando. También se están consumiendo más horas de radio, más emisoras (de distinto signo ideológico) y más programas. Para estos oyentes, la radio se posiciona como el medio que mejor está cubriendo la información sobre el coronavirus y el que consideran más creíble, más cercano, el que más estimula la imaginación, más distrae y más reduce la soledad. En conjunto, los resultados de este estudio permiten concluir que la radio vuelve de nuevo a tener un papel protagonista en esta situación de crisis, como lo ha tenido a lo largo de la historia de España.

---

Referencias:

[Ver el estudio de Emma Rodero](#)

Emma Rodero (2020), "[La radio: el medio que mejor se comporta en las crisis. Hábitos de escucha, consumo y percepción de los oyentes de radio durante el confinamiento por el Covid-19](#)", *El profesional de la información*, v. 29, n. 3, e290306.

<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.06>



Barcelona  
School of  
Management