

MULTILATINAS, BAJO LA NUEVA NORMALIDAD

**¿CÓMO LAS EMPRESAS MULTILATINAS
SE ADAPTARON A LA PANDEMIA Y
CUÁLES SON LAS TENDENCIAS CLAVE
EN ESTE NUEVO CONTEXTO?**

Miami, septiembre 2021



Una alianza para sumar capacidades. Forbes y LLYC se han unido para ofrecer una mirada analítica y periodística y su expertise en el mundo de los negocios en América Latina y el Caribe. Esa mirada va no solo a las empresas sino sobre todo a las personas que conforman las empresas que están cambiando las Américas y el Caribe. Mediante análisis de big data, data mining, estudio de tendencias e investigación, ambas marcas se han unido para responder la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las multilatinas que mejor se han adaptado a la nueva normalidad?**

- **El dinamismo de los negocios en Latinoamérica y el Caribe.** Este acuerdo traerá, a partir de este primer informe y de cara a futuro, a las empresas y líderes de negocios más importantes de la región: su desempeño, capacidad de adaptación, sus apuestas y movimientos para valorar de qué manera están impactando y cambiando sus industrias, y marcando la diferencia en el mercado.
- **Información veraz para lectores voraces.** Forbes y LLYC están convencidos de que el periodismo del futuro y del presente) se basa en el análisis de datos, pero va más allá: no prescinde de una metodología rigurosa y de análisis humano apoyado en la inteligencia artificial, siempre teniendo en cuenta el contexto cultural, social, político y económico de nuestra región.
- **Insumos de calidad para comprender la coyuntura y tomar decisiones.** Basados en data mining, escucha social, metodologías y análisis cualitativo, de la mano del periodismo de investigación de calidad, el propósito es ofrecer una mirada en profundidad al ecosistema empresarial con raíces en el dinámico y cambiante contexto latino y caribeño. A partir de ello, tenemos la expectativa de contribuir con la comunidad de negocios a la hora de comprender el mundo y tomar mejores decisiones.

Este informe se ha nutrido de datos extraídos mediante el Data Analytics Suite de LLYC para entender la conversación social alrededor de las multilatinas y estudiar el impacto que ha tenido su respuesta a la nueva normalidad en la opinión pública, para así contextualizar las nuevas tendencias que más adelante estudiamos.

ÍNDICE

Introducción	4
Antes de la pandemia: la experiencia de lo incierto	5
¿Y cómo se perciben las multilatinas en la opinión pública?	5
Los <i>insights</i> de la conversación	6
1. Tendencias clave	9
Los <i>drivers</i> de la transformación	10
1. Liderando más allá del negocio	11
2. Automatizando la generación de valor	13
3. Estableciendo modelos de predicción	15
4. Marcas con propósito	17
5. El magnetismo con el talento	20
6. Los que doblaron la apuesta	23
7. Expandiendo redes	25
2. La marca multilatina: un mercado de oportunidades	27
3. Conclusiones	29

INTRODUCCIÓN

Redefiniendo las multilatinas en el contexto COVID-19

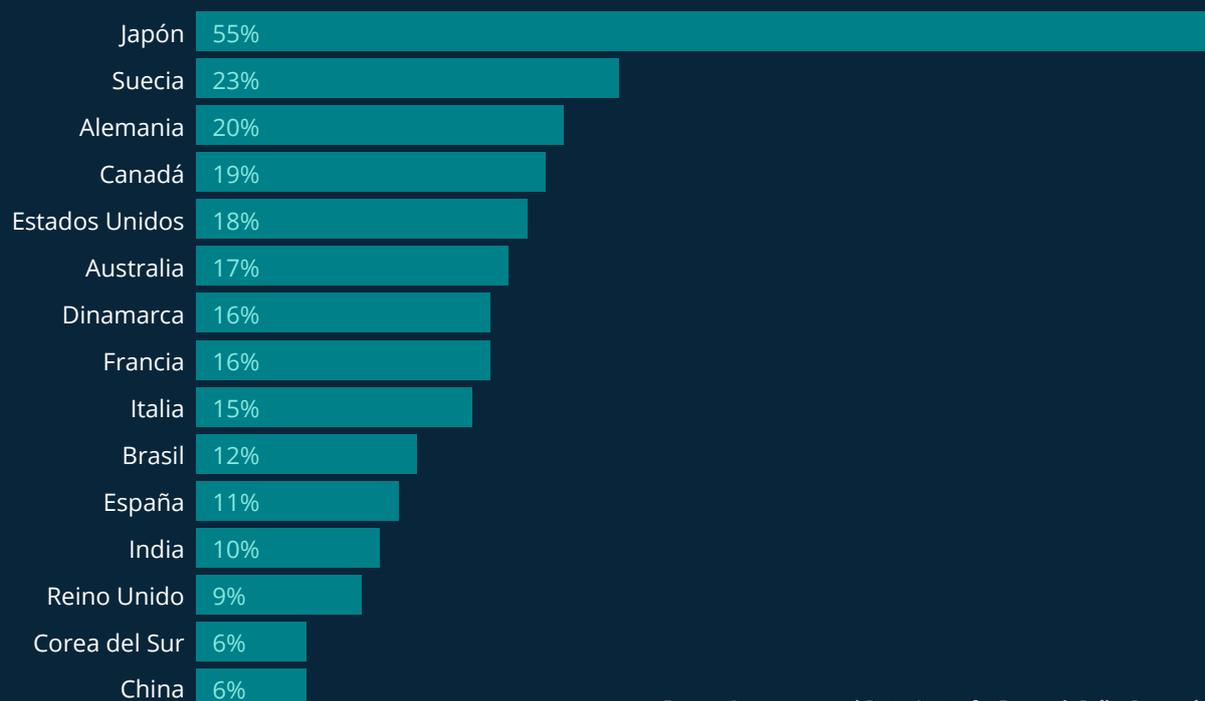
Los análisis económicos, políticos y sociales encontraron un hito imposible de ignorar en 2020. Cualquier proyección, estimación o pronóstico se vio alterado por este cisne negro de implicaciones mundiales, causado por un virus respiratorio que rápidamente saltó de continente a continente. En ese escenario, los planes empresariales de las compañías más importantes del mundo se vieron afectados y las multilatinas tuvieron, o tienen, retos particulares: una región más vulnerable, más frágil y con menos capacidad de respuesta.

En el contexto de la crisis de salud por el COVID-19, las empresas multilatinas pasaron por las mismas etapas que sus contrapartes globales: reacción a la crisis, adaptación transitoria y planificación hacia la denominada “nueva normalidad”. Sin embargo, ese proceso se dio sin sólidos planes de rescate como los llevados a cabo en Estados Unidos y Europa. En Estados Unidos, las administraciones Trump y Biden inyectaron hasta 5 billones de dólares en la economía para mantenerla a flote y proteger a las familias¹, en la Unión Europea la factura sobrepasó el billón de euros².

De hecho, en términos porcentuales, solamente Brasil figura entre los países que más parte del PIB han invertido en combatir los efectos de la pandemia: en pocas palabras, las multilatinas tenían todas las condiciones para ser parte de las empresas más afectadas por la crisis.

1. <https://www.usatoday.com/in-depth/news/2021/03/11/covid-19-stimulus-how-much-do-coronavirus-relief-bills-cost/4602942001/>
 2. https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en#:~:text=On%2027%20May%202020%2C%20in,EU%20budget%20for%202021%2D2027

Porcentaje del PIB invertido en medidas relacionadas a la pandemia



Antes de la pandemia: la experiencia de lo incierto

Las multilatinas son las empresas estrella de la internacionalización en la región, marcada por condiciones especiales. América Latina ha sido siempre una región menos predecible que Estados Unidos o Europa. Por poner ejemplos recientes, países como Brasil, Argentina o Venezuela pasaron por el superciclo de las materias primas al final de la primera década del siglo XXI, para entrar en crisis económicas y recesiones en el transcurso de la segunda.

En esa volatilidad se forjaron, y se siguen forjando, las exitosas empresas que conforman el mundo de las multilatinas. Compañías que, en menor o mayor medida, aprendieron a ser flexibles, un valor clave para afrontar los retos que dejó 2020. La fortaleza de sus negocios bajo estas condiciones dio lugar a empresas con resiliencia, innovadoras y ágiles para adaptarse.

Antes de la pandemia, la situación de las multilatinas se podía resumir en la siguientes características³:

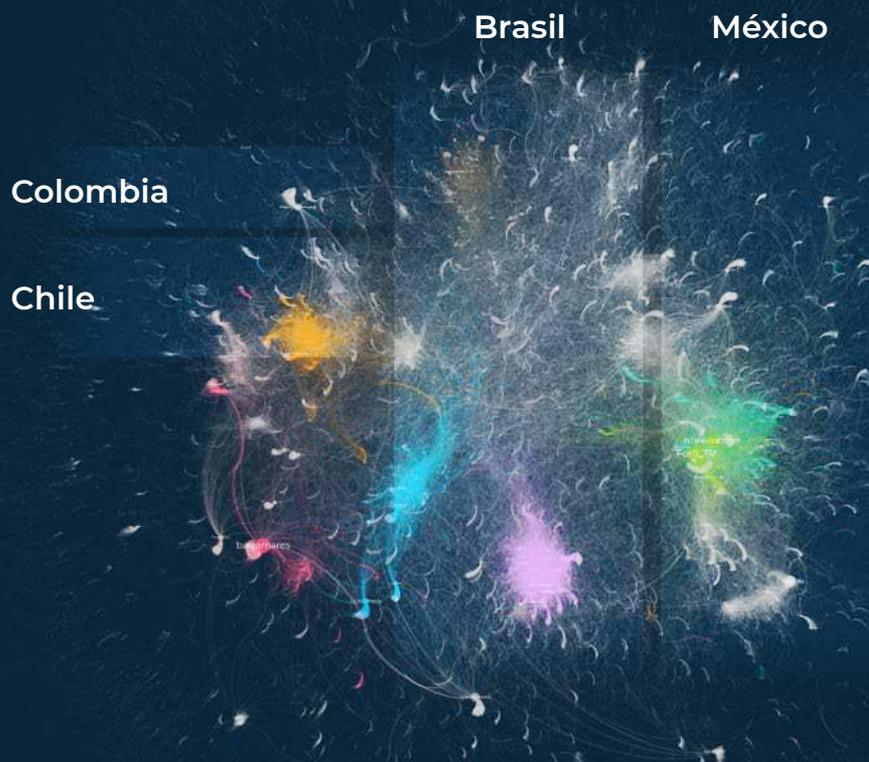
- La internacionalización de las multilatinas avanzaba significativamente.
- El foco era expandirse en regiones culturalmente similares.
- Las empresas se formaron o crecieron en tiempos de crisis locales o globales.

¿Y cómo se perciben las multilatinas en la opinión pública?

Para entender desde una perspectiva social cómo se entienden y se conversa sobre las empresas multilatinas, hicimos un análisis mediante un sistema propietario denominado **Data Analytics Suite**, centrado en el estudio de las conversaciones sociales en que se mencionaba una o más de las **empresas multilatinas más importantes del mundo**.

3. <https://www.willstowerswatson.com/-/media/WTW/Insights/2018/09/las-multilatinas-y-su-manejo-del-riesgo.pdf>

Sociograma de conversación sobre las multilatinas



La ficha técnica del estudio, subdividida en comunidades y agrupadas en los nodos por país, como se ve en la gráfica anterior, es la siguiente:

- Analizamos 7.284.170 mensajes.
- Estudiamos 2.278.663 perfiles.
- La ventana temporal del estudio fue del 1 enero al 30 junio de 2021.
- Fuentes: redes abiertas y páginas públicas.
- Tecnologías aplicadas:
 - NLP para el análisis semántico de las conversaciones.
 - ML para la clasificación temática.
 - SNA para el análisis de las relaciones.

Este estudio, que se basa en un análisis de los territorios y comunidades de mayor protagonismo en la conversación y da como resultado el sociograma anterior de lo que se dice sobre las multilatinas, se realiza mediante una segmentación de acuerdo a las siguientes tres dimensiones:

- **Temática:** mediante la aplicación de técnicas de análisis semántico para extraer los principales subterritorios de conversación. En determinados pasajes del estudio se ha llevado a cabo el análisis del territorio relacionado con los principales objetivos de desarrollo sostenible (según se refieran a los 8 grandes grupos de objetivos ODS definidos en la Agenda 2030 de la ONU⁴).
- **Sectorial:** por sectores de actividad. Segmentación y agregación de resultados por los sectores económicos a los que pertenecen las empresas.
- **Corporativa:** conversación de las cuentas corporativas vs. la conversación del resto de la sociedad. Análisis diferencial de la conversación generada por las cuentas corporativas de las empresas frente a la conversación del resto de la ciudadanía.

Los insights de la conversación

En ese sentido, el estudio no solo da luces sobre dónde, quiénes y de qué se suele hablar, sino

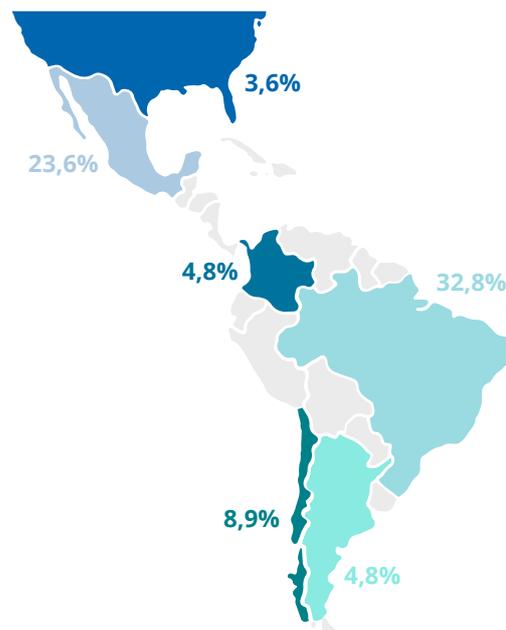
que analiza las interacciones, líneas discursivas y correlación entre comunidades aliadas y adversarios naturales cuando se conversa sobre las empresas multilatinas. Los datos nos revelan una concentración importante de la conversación tanto a nivel geográfico como corporativo.

Además, estudiamos el peso (o dependencia) que tiene la conversación del mercado de origen de una multilatina para entender el nivel de arraigo o dependencia que en promedio tienen las empresas de su penetración local.

A continuación, los *insights* clave:

1. **La conversación sobre las multilatinas está poderosamente concentrada en 3 o 4 países.** El 65% de las empresas multilatinas de las 100 más importantes⁵ proceden de tres países: Brasil (●), México (●) y Chile (●). Si añadimos a Colombia (●) o Argentina (●), estos 4 países aportan el 70% de las empresas al top 100 multilatinas.

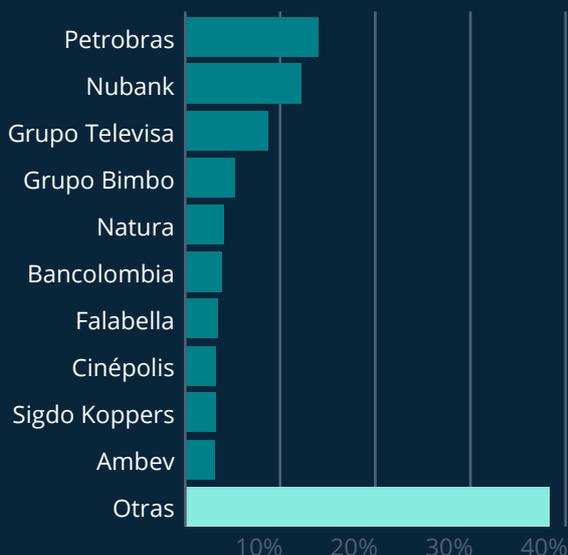
Si bien el tamaño poblacional juega un rol en la distribución de la conversación, hay mercados grandes y medianos que no inciden en el tema. Casi 2 de cada 3 conversaciones sobre multilatinas tienen lugar en Brasil y México.



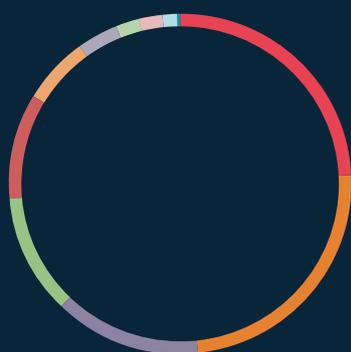
4. A partir del marco definido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU ([ref](#)).

5. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/estos-son-los-resultados-del-ranking-multilatinas-2019>

Multilatinas más citadas en la conversación



Volumen de conversación por sectores (global)



Top 5 de sectores en conversación



Peso del país de origen en la conversación sobre multilatinas



2. El 63% de conversación sobre las multilatinas más importantes gira alrededor de 10 empresas.

Esta concentración corporativa de la conversación separa a aquellas que han logrado penetrar en la opinión pública mucho más, ya sea por sus esfuerzos de comunicación o dominio en la industria. Petrobras, Nubank y Televisa ocupan el podio.

(Ver gráfico: Multilatinas más citadas en la conversación)

3. Las multilatinas que mayor protagonismo tienen en la conversación son las que pertenecen a los sectores 'Energía' y 'Alimentación y bebidas'.

Suponen casi uno de cada dos mensajes (48,4%), dada la sensibilidad de su negocio o su impacto en el día a día de las personas. Sin embargo, se evidencian áreas de oportunidad en otras industrias para fomentar la conversación.

(Ver gráfico: Volumen de conversación por sectores)

4. El 68% de la conversación sobre las empresas multilatinas se produce en su país de origen.

La dependencia de su mercado raíz sigue siendo alta. Aunque la internacionalización de negocio ha avanzado a su ritmo, la internacionalización de su conversación tiene camino por recorrer en la región. En el caso de Brasil, por la barrera del lenguaje, esa dependencia sube y se ubica en un 82%.

(Ver gráfico: Peso del país de origen en la conversación sobre multilatinas)

5. Por otro lado, Estados Unidos suele aparecer como segundo mercado de varias empresas multilatinas por lo que, en promedio, la empresa multilatina suele buscar o encontrar posicionamiento allí después de su país de origen.

En cuanto a temáticas clave en la conversación mundial, el estudio identifica los siguientes puntos clave:

- Solo el 2,2% de las conversaciones sobre multilatinas aparecen asociadas a causas medioambientales y, más de la mitad (56%), tienen lugar en México.

- El 1,1% de las conversaciones en el territorio multilatinas hace referencia a factores relacionados con la transformación digital, siendo el sector FINANZAS el que realiza una mayor contribución con casi 1 de cada 5 mensajes del total.
- 2 de cada 5 mensajes en el territorio “data” o “datos”, destacan el vínculo entre el análisis de datos y la inteligencia artificial.
- El conjunto de objetivos de desarrollo sostenible (ODS) relacionados con el ‘crecimiento económico’ son los que más se vinculan a las multilatinas: casi 1 de cada 3 conversaciones en el territorio ODS se refiere al ‘crecimiento económico’.
- ‘Automoción’, ‘Retail’ y ‘Energía’ son los tres sectores de multilatinas que menos protagonismo dan en su conversación corporativa al vínculo de su actividad con el crecimiento económico.
- 1 de cada 5 conversaciones sobre ODS tratan sobre cuestiones de “justicia social” y, de entre ellas, 2 de cada 3 (el 65,4%) hacen mención a la corrupción como causa.
- ‘Energía’ e ‘Industria’ son los dos sectores de empresas multilatinas que dominan más del 50% de las conversaciones sobre el objetivo ODS ‘educación’ (54,6%).
- ‘Bienes de consumo’, con un +160%, y ‘Finanzas’, con un +130% de cantidad de mensajes en comparación al promedio, son los dos sectores que mayor esfuerzo realizan en su comunicación corporativa por posicionarse en el territorio de la educación.

Las multilatinas que mejor están evolucionando

Entendiendo este contexto económico y social, las preguntas son: **¿Cómo las multilatinas han surfado la crisis y se han redefinido? ¿Cómo están intentando penetrar en la opinión pública? ¿Cómo han adaptado sus modelos de negocios o desarrollado iniciativas de acuerdo a lo que piden sus entornos?**

Desde el rol de CEO como embajador central de la empresa, hasta un reenfoque en la captación de talento, hay tendencias globales que están impregnando el sistema empresarial de las multilatinas en la disputa por conectar mejor con sus audiencias.

Las empresas que mejor están evolucionando son aquellas que se adaptan más rápido a los cambios que globalmente vemos transversalmente en cualquier industria; tendencias que son la respuesta para generar modelos de negocio más eficientes y en armonía social.

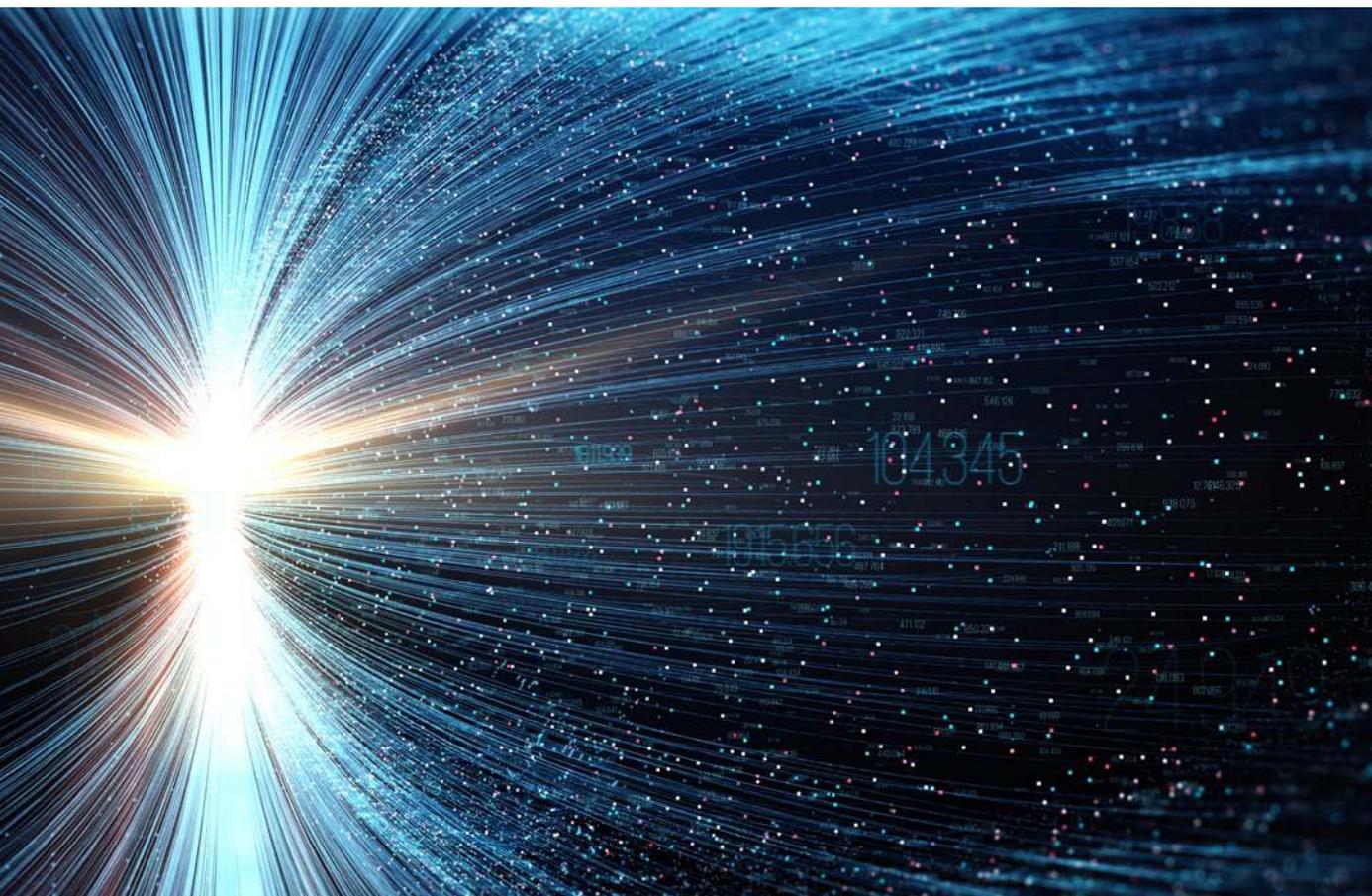
¿Cuáles son esas tendencias y qué empresas son modelos de éxito en el desarrollo de cada una de ellas? Lo vemos a continuación.



1.

**TENDENCIAS
CLAVE**





Los *drivers* de la transformación

Esta nueva normalidad, pospandemia y poscrisis, plantea entornos complejos a los que las empresas se van a ver obligadas a responder.

Hay múltiples escenarios, en el corto y mediano plazo, en los que la nueva normalidad se manifiesta y obliga a las empresas a actuar. Un ejemplo concreto de uno de estos escenarios en el corto plazo son las reformas fiscales que varios países de la región, como Colombia⁶ o República Dominicana⁷, se han visto o se verán obligados a reconsiderar debido al incremento en el gasto público que supuso la respuesta político-social a la pandemia. En la nueva normalidad, muchos gobiernos tendrán que reajustar sus arcas fiscales y, en la socialización de sus planes, necesitarán involucrar al sector privado para hacerlo.

En ese escenario: **¿Cómo una empresa aborda un tema de sensibilidad social en la opinión pública? ¿Cómo una empresa puede aportar más a la recuperación económica? ¿Cómo cuida y fomenta sus relaciones con aliados, competidores, gobierno o su propio talento? ¿Cómo se adapta a un potencial entorno de menores incentivos desde el sector público?**

Empresas en todo el mundo ya muestran los patrones de transformación para afrontar estos y otros retos que pueden definir el éxito de una empresa a medio plazo. Las multilatinas no son una excepción.

Profundizamos sobre algunas de estas **tendencias** clave.

6. <https://www.axios.com/colombia-protests-continue-police-brutality-379d1651-e410-4352-968c-6f3dab7e7a7c.html>

7. <https://listindiario.com/la-republica/2021/05/24/671776/reformas-fiscales-en-tiempos-de-crisis>

1. LIDERANDO MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO

EL CEO ACTIVISTA

Este concepto expresa una versión de los ejecutivos principales de las empresas que funcionan como un embajador clave ante asuntos políticos, sociales o culturales que no tienen por qué estar relacionados con el negocio de sus compañías⁸.

Ante un entorno dominado por la hipertransparencia y la necesidad de darle rostro al *storytelling* y *storydoing*, se formó la necesidad de que la cabeza más visible de la compañía para el desarrollo del negocio también lo fuese para la marca. El concepto se construyó en Harvard, luego de que en 2015 Tim Cook, CEO de Apple, se manifestara en contra de una Ley de Libertad Religiosa en Indiana, Estados Unidos.

En pleno proceso de ebullición, esta tendencia maduró rápidamente en Estados Unidos ante el fenómeno político-social de la llegada de Donald Trump al poder. Coincidentemente, o no, la conquista de la Casa Blanca por parte de un *outsider* del mundo empresarial fue el caldo de cultivo para que, en muy poco tiempo, el CEO activista pasase de ser un fenómeno incipiente a una tendencia en todo el país. Desde debates medioambientales, pasando por los derechos sociales y el voto, grandes empresas comenzaron a tomar posición mediante su CEO como máximo líder en el discurso de la empresa.

En la construcción de un modelo exitoso de CEO activista, se reconocen varios desafíos para que

una mayor participación pública no derive en más problemas para la empresa⁹:

- La definición de un propósito: el CEO, como activista, tiene que seguir una línea coherente construida previamente sobre la filosofía de la empresa.
- Foco en los problemas clave: el CEO activista no puede ni debe hablar sobre todo. La compañía debe responder o posicionarse ante ciertos temas clave, alineados con sus competencias empresariales o sus valores.
- Establecer un sistema de evaluación de riesgos reputacionales: los CEO activistas no actúan solos; detrás debe haber un andamiaje listo para evaluar las expectativas de los grupos de interés y medir el posible impacto de una posición pública del CEO.
- Implementar un modelo de gobernanza de la gestión de los grupos de interés: el Capitalismo de los *Stakeholders* puede convertirse en una pesadilla si no se acompaña de un esquema de gobernanza de los grupos de interés.
- Reforzar el *compliance*: un CEO activista implica una mayor exposición pública y una mayor exposición pública genera un escrutinio más estricto sobre la empresa. En pocas palabras "walk the talk" como dicen en Norteamérica, o haz lo que predicas.

8. <https://ideas.llorenteycuena.com/2020/12/un-nuevo-paradigma-de-liderazgo-el-ceo-activista/>

9. <https://ideas.llorenteycuena.com/2020/12/un-nuevo-paradigma-de-liderazgo-el-ceo-activista/> (p. 5)



Buenas prácticas



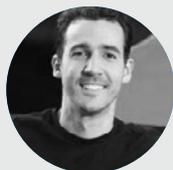
João Paulo Ferreira

CEO, Natura & Co.
Latin America



Como líder de la empresa desde enero de 2020, Ferreira asumió la lucha contra la deforestación y el cambio climático de manera frontal. En línea con la filosofía de la empresa, Ferreira declara continuamente sobre la importancia de cuidar el planeta y plantea que el desarrollo económico y el cuidado del medio ambiente son posibles conjuntamente.

Su activismo le ha llevado a valorar los esfuerzos por proteger el Amazonas en Brasil, planteando incluso que no se está “haciendo demasiado para frenar la deforestación ilegal”¹⁰. “Detener la destrucción ilegal de la Amazonía es responsabilidad del gobierno y no es negociable. Necesitamos exigir acciones en esta dirección”.



Simón Borrero

CEO de Rappi



12

Al frente de una de las empresas que mejor ha salido tras la pandemia, Borrero se ha posicionado más allá de su rol como empresario al promover en medios de comunicación la necesidad de aumentar el gasto público para fomentar el desarrollo nacional tras la pandemia.

Borrero plantea la teoría del “big push” y establece una ruta mediante políticas públicas económicas basadas en “un programa de inversión masiva diseñado para promover industrialización y construcción de infraestructura”¹¹ para generar crecimiento sostenido.



Gianfranco Ferrari

CEO del Banco de Crédito del Perú (BCP)



La histórica institución financiera del Perú tiene como líder a un CEO que en el último año se ha manifestado sobre temas como la inclusión tecnológica¹², acceso a la educación¹³ o sobre temas políticos nacionales de mucha sensibilidad social.

Como caso más emblemático, Ferrari se manifestó en medio de una coyuntura nacional convulsa mediante el hashtag #DePie para sumarse a una campaña por la democracia, elecciones libres, equilibrio de poderes, apoyo a la protesta pacífica, una reforma universitaria y una ciudadanía activa¹⁴.

10. <https://www.reuters.com/article/natura-co-hldg-brasil-ambiente-idLTAKBN29J28H>

11. <https://www.semana.com/nacion/articulo/es-hora-de-darle-un-big-push-a-la-economia/202000/>

12. <https://twitter.com/BCPGianfranco/status/1407774985926721537>

13. <https://twitter.com/BCPGianfranco/status/1378371400935866374>

14. <https://twitter.com/BCPGianfranco/status/1327691979740758016>

2. AUTOMATIZANDO LA GENERACIÓN DE VALOR

LA DIGITALIZACIÓN PARA IMPULSAR EL NEGOCIO

Sin lugar a dudas, la pandemia por COVID-19 ha tenido grandes impactos no solo en la salud, sino que ha acelerado la transformación digital en América Latina y el mundo con la implementación de nuevas tecnologías que nos ayudan en el proceso del cambio de nuestra forma de trabajar, comprar o hasta relacionarnos.

La digitalización significa flexibilidad, significa aumentar artificialmente los marcos físicos o analógicos de nuestras posibilidades¹⁵. Frente a esta nueva realidad, una vez más queda demostrado que la digitalización es un aliado indispensable para cualquier negocio o empresa que tenga como objetivo optimizar los procesos, mejorar su competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a sus clientes.

La digitalización del negocio provee beneficios en varias vías. Y es que, con el uso de métodos digitales y la integración de tecnologías en todas las áreas del negocio, se hacen más eficientes las operaciones rutinarias beneficiando tanto a los clientes como a las propias empresas que incrementan su productividad, resultados e interacción con uno de sus activos más importantes: sus colaboradores.

Esto se logra porque la transformación digital dentro de un negocio implica la reelaboración de procesos, productos y estrategias que deben ir de la mano de una rigurosa comunicación tanto externa, como interna, especialmente en estos tiempos, donde se exige a las empresas transparencia, agilidad y cercanía.

Precisamente, esta transformación le permite al negocio montarse en el carrito o, mejor dicho, en el ritmo de las demandas de los clientes inmersos en la constante evolución tecnológica. Esta capacidad de adaptación ha sido y será la diferencia entre la supervivencia y la desaparición de muchas de estas empresas multilatinas.



15. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/claves-para-llevar-a-su-organizacion-hacia-la-transformacion-digital-552925>

Buenas prácticas



En una combinación de diversificación, alianzas estratégicas y la digitalización como herramienta de desarrollo del negocio, Grupo Bimbo comenzó en 2013 una estrategia para promover los pagos electrónicos, la cual ha ido reforzando con el transcurso de los años.

Mediante su propia plataforma electrónica de transacciones, Bimbo puso en marcha iniciativas que permitieron a miles de pequeños empresarios aumentar hasta un 30% sus ingresos en 5 años, cultivando relaciones clave para la compañía en México¹⁶.



Originaria en Brasil, Grupo CCR es una de las empresas de infraestructura más grandes de Latinoamérica especializada en la construcción y manejo de autopistas, aeropuertos y otros servicios. El grupo CCR, mediante la digitalización, ha logrado la ampliación y mejora de sus servicios de infraestructura en alianza con Waze¹⁷, la aplicación de navegación más popular del mundo, junto a la posibilidad de desarrollar

más estilos de servicios. Esta alianza permite a los más de 6 millones de vehículos que transitan por las autopistas diariamente, bajo el manejo del grupo CCR, trasladarse de manera más segura, más rápida y con mayor facilidad; y a Waze le permite tener una base de datos mucho más amplia y exacta con actualizaciones a tiempo real de parte del grupo CCR.

14



La Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, uno de los mayores grupos de Papeles y Celulosa de Latinoamérica, anunció su apuesta de transformación digital junto a IBM Services mediante el desarrollo Salesforce¹⁸.

El proyecto impactará digitalmente su actual proceso de ventas y atención al cliente, para elevar las experiencias y mejorar la eficiencia operativa, apoyados en la experiencia de IBM Services como uno de los proveedores más importantes de *know how* para implementar servicios que los conviertan en una compañía digital.

16. <https://www.grupobimbo.com/es/hub/grupo-bimbo-y-redquiubo%C2%AE>

17. <http://thecompass-pt.waze.com/2017/04/waze-conecta-estradas-brasileiras-em.html?m=1>

18. <https://fi.udec.cl/unidad-de-data-science-y-cmpc-inician-programa-de-capacitacion-para-la-transformacion-digital/>

3. ESTABLECIENDO MODELOS DE PREDICCIÓN

EL USO DEL BIG DATA

En la actualidad, donde lo impredecible es nuestro pan de cada día, los avances tecnológicos y la generación exponencial de datos públicos presentan una oportunidad para las compañías. Estos datos permiten desarrollar estrategias de valor basadas no sólo en el conocimiento empírico, sino también en el análisis de información que nos permite ver cómo fue, cómo se desarrolla y cómo evoluciona un fenómeno social. Más allá del debate sobre la privacidad de los datos, lo que nos dice el uso del big data es que cualquier información pública es valiosa.

La estructuración y análisis de grandes cantidades de datos nos permite aplicar técnicas que nos ayudarán a optimizar la información para obtener el valor real de los datos, tanto en el pasado como en tiempo real. Es decir, saber por ejemplo de qué se está hablando, qué se está buscando, en qué comunidades y entre quiénes, de manera que podamos, con herramientas de *machine learning*, desarrollar algoritmos que nos ayuden a predecir cómo van a evolucionar en el futuro ciertas variables, de manera que podamos obtener una hoja de ruta que nos conduzca a tomar mejores decisiones y acciones de negocios estratégicas.

Los datos permiten a las empresas conocer la realidad del sector, la percepción y sentimiento que se tiene hacia su marca y a los ejecutivos, entender el comportamiento de sus consumidores, las diferentes comunidades que interactúan a su alrededor, el impacto de sus estrategias, sus resultados y las comunidades con quienes se comunican nuestros grupos de interés, nuevas oportunidades o espacios poco saturados en el mercado, conversación alrededor de productos, e incluso estar un paso adelante para identificar tendencias o necesidades en el mercado.

Los modelos de predicción mediante el uso y análisis de big data, son herramientas transversales que nos ayudan en diversos frentes como cuando monitorizamos la conversación digital para medir el sentimiento o encontrar las principales líneas discursivas a favor o en contra nuestra durante una crisis, en atención al cliente mediante el desarrollo de bots que utilizan datos y *machine learning* para poder entablar una conversación con nuestros clientes e ir aprendiendo de ellos, lo que genera información en tiempo real que te permite desarrollar o adaptar tu estrategia ante escenarios incipientes.



Buenas prácticas



La fintech fundada en Brasil en el 2013 utiliza big data analytics tanto para la toma de decisiones importantes de negocio como para basar la interacción con los clientes¹⁹. Este análisis permite, según informa la compañía, definir el límite de crédito para cada cliente e, incluso,

identificar transacciones fraudulentas. En este sentido, la *startup* considerada la séptima más valiosa del mundo²⁰ por su valor de mercado, ha establecido el modelo de predicción de datos como una política de gobernanza y no solo como un apoyo lateral.



Con la finalidad de hacer el proceso de identificación, estudios y extracción mucho más eficiente, la firma petrolera brasileña ha implementado un sistema de minería, estructuración y análisis de grandes cantidades de datos en su planificación.

Mediante el software Sas Analytics²¹, Petrobras se ha apoyado en el procesamiento de grandes volúmenes de datos para asumir el desafío de “analizar rocas de entre 5 y 150 millones de años y tomar decisiones más eficientes”.

16



En búsqueda de los alimentos del futuro, la empresa alimenticia peruana, con operaciones en Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, México y Uruguay, hizo una alianza con UTEC Ventures para crear un programa que impulse la búsqueda de alimentos más sanos en América Latina.

Este esfuerzo apunta a conseguir la seguridad alimentaria en un futuro con retos como el cambio climático y la escasez de insumos. Para esto, utilizan herramientas de Inteligencia Artificial, Machine Learning, estructuración y análisis de big data e internet de las cosas²².

19. <https://blog.nubank.com.br/data-science-nubank/>

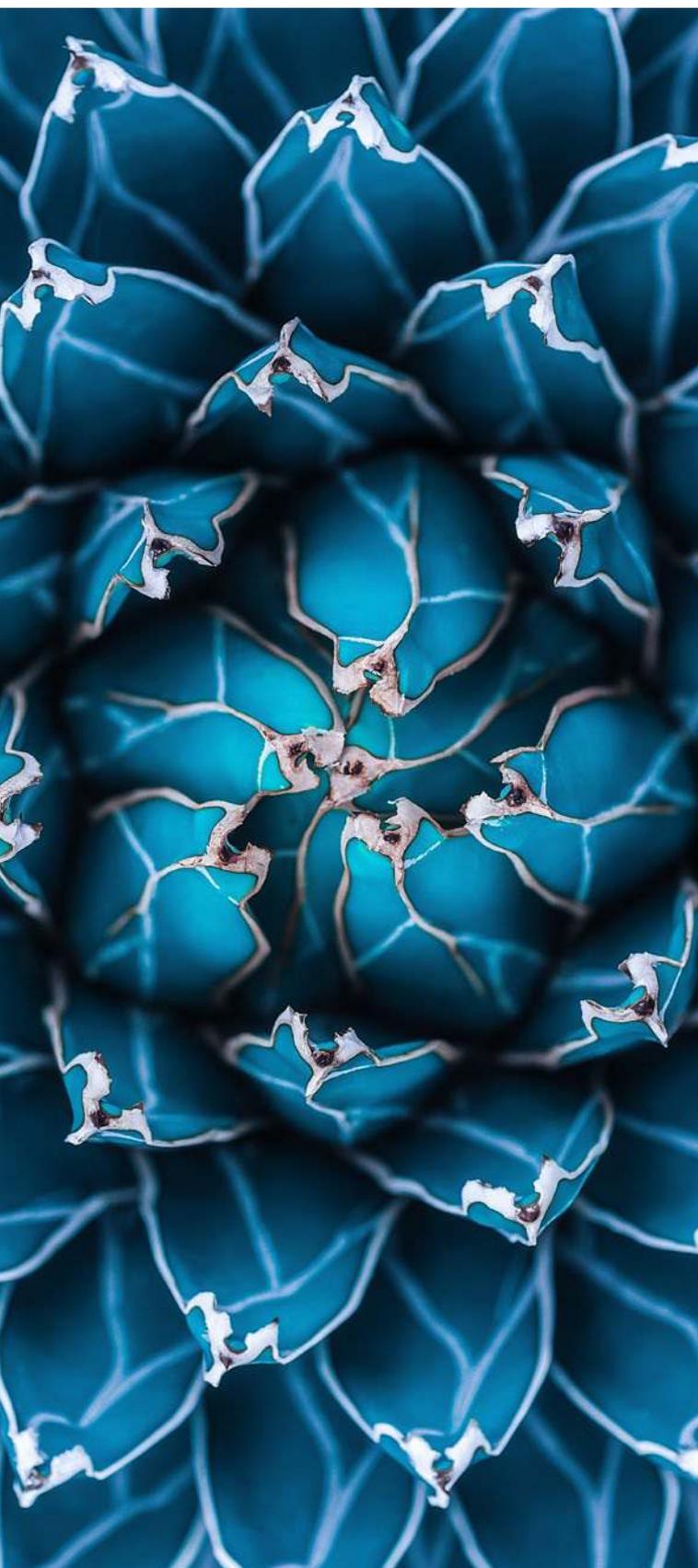
20. <https://www.terra.com.br/noticias/tecnologia/inovacao/apos-aporte-nubank-e-a-setima-startup-mais-valiosa-do-mundo,a4330edc5e0ad9701143f7326595242brb59m1oj.html>

21. <https://www.bi-spain.com/articulo/petrobras-elige-sas-analytics-para-expandir-su-negocio-energetico/>

22. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias-multilatinas/la-peruana-de-consumo-masivo-alicorp-se-lanza-la-caza-de-startups>

4. MARCAS CON PROPÓSITO

EL ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE), DE UNA VENTAJA A UNA DEMANDA



La nueva realidad del mundo empresarial ha acelerado la internalización de un concepto que ha adquirido gran importancia al día de hoy: las mejores prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza. Esta visión, resumida en la sigla ESG (Environmental, Social and Governance), ayuda a evaluar cuál es el impacto de las empresas y las inversiones en la sociedad y en el mundo. Es un factor decisivo en la toma de decisiones de inversiones en empresas o en países más desarrollados.

La valorización de las prácticas de ESG ha ido ganando espacio a partir de exigencias procedentes de inversores institucionales, instituciones financieras, planes de pensiones, fondos de inversión y *endowments* (fondos de donaciones). Además se está convirtiendo en una preocupación general y creciente para otros agentes empresariales. La pandemia y los conflictos sociales recientes en el mundo han contribuido a acelerar esa evolución, ampliando el debate sobre el desarrollo sostenible y social.

Antes de la crisis mundial por COVID-19, el capitalismo responsable ya era un tema cada vez más presente en la sociedad. Desde 2019, hemos visto medidas impactantes en esa transformación. Una de ellas fue el manifiesto por el propósito corporativo lanzado por el Business Roundtable²³, organización que reúne a los directores ejecutivos de grandes compañías estadounidenses, apuntando a la urgencia de la gestión orientada a todos los *stakeholders*. En 2020, la visión ESG se ha puesto en valor en los debates del Foro Económico de Davos²⁴. También ha adquirido notoriedad con iniciativas empresariales emblemáticas como la de BlackRock, la mayor gestora de recursos del mundo, al poner de manifiesto que priorizaría las inversiones responsables y sostenibles en la gestión de los 7 trillones de US\$ de activos que administra. «La conciencia está cambiando

23. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49415933>

24. <https://www.bbva.com/es/foro-economico-davos/>

muy rápidamente y creo que nos estamos aproximando a un cambio estructural», afirmó Larry Fink, director ejecutivo y presidente del consejo, en su carta anual a los directores ejecutivos.

A raíz de la pandemia y del alcance que ha tenido el movimiento Black Lives Matter, se han incrementado todavía más las presiones en aras de una mayor conexión entre los propósitos del sector corporativo, los del mundo financiero y los de la sociedad. La iniciativa mundial Stop Hate for Profit trasladó la presión a Facebook, que se enfrentó al boicot de centenares de grandes anunciantes, acusada de propiciar la propagación del discurso del odio y contenidos ofensivos. Las redes sociales también han sido el instrumento de presión impulsado por el movimiento Sleeping Giants, que denuncia y exige a las marcas que cancelen la publicación de anuncios en sitios declarados propagadores de bulos, *fakes news* o de historias distorsionadas.

En el aspecto medioambiental, la fuerza de la transformación ESG pone el foco no solo en empresas, sino también en sectores enteros y países. Brasil, al ser el protagonista en el tema por la gran área de la selva amazónica ubicada en el país, es un claro ejemplo. Las empresas brasileñas que suscitan dudas sobre su compromiso con la conservación del medio ambiente están siendo excluidas de las inversiones de varios fondos internacionales.

Con el liderazgo del «Investor Initiative for Sustainable Forests²⁵», fondos de inversión internacionales que gestionan casi 4 mil millones de dólares, han exigido al gobierno de Jair Bolsonaro un mayor compromiso contra la deforestación, alertando de un «riesgo sistémico» creciente en las inversiones. Un grupo de líderes de grandes empresas brasileñas también ha lanzado un manifiesto nacional pidiendo que la recuperación económica posterior a la pandemia siga la senda de las bajas emisiones de carbono. En virtud de lo anterior, no es exagerado decir que los incendios en las zonas verdes también queman reputaciones. Y no solo de Brasil. La selva amazónica se extiende en más de ocho países de Sudamérica a los que se ha exigido repetidamente que muestren su

compromiso con el desarrollo sostenible en temas como la lucha contra la deforestación, la valorización de la biodiversidad y la inclusión de comunidades locales e indígenas²⁶.

Por un lado, la región abarca cerca del 8% de la población mundial, al mismo tiempo que tiene el 23% de la tierra potencialmente cultivable, el 10% de la tierra cultivada, el 17% de los pastos, el 22% de los bosques (y el 52% de los bosques tropicales), y el 31% del agua dulce de uso permanente. Por el otro lado, América Latina es el hogar de los recursos y el hogar de la deforestación en la selva amazónica, la producción de aceite de palma y la minería ilegal. Las tierras y aguas ricas en recursos en toda la región son cada vez más explotadas en forma de tala o ganadería por las operaciones agrícolas y mineras para satisfacer la creciente demanda de exportaciones de materias primas como petróleo y madera en el norte²⁷. En este sentido, la región tiene características muy particulares que influyen en el manejo ESG.

Las empresas multilatinas, al no contar con una amplia gama de políticas públicas que estimulen las prácticas ESG en los países de la región, tienen la oportunidad de marcar diferencia frente a los inversores al implementarlas en sus organizaciones.

A pesar de que la conversación en torno al desempeño de prácticas ESG ha crecido en los últimos años, sobre todo con la pandemia, este no es un asunto pasajero. La tendencia es que las buenas prácticas de este paraguas social sean incorporadas en las organizaciones de forma permanente y que sean constantemente mejoradas. Un indicativo bastante razonable para afirmarlo es el movimiento que se da en varios países hacia la regulación ESG o la regulación de actividades que confluyen al tema, como el reglamento europeo 2019/2088²⁸, sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros. Otra señal son los indicadores ya existentes en los mercados bursátiles que filtran acciones provenientes de empresas que ya hayan incorporado buenas prácticas, como el caso del Índice de Sostenibilidad Corporativa (ISE B3), en Brasil.

25. <https://www.unpri.org/sustainable-land-use/pri-ceres-investor-initiative-for-sustainable-forests/5872.article>

26. https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2021/01/desafio-newnormal_es-1-1.pdf

27. <https://www.linkedin.com/pulse/week-6-esg-latin-america-sasja-beslik/>

28. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32019R2088>

Buenas prácticas



La cementera mexicana cuenta con una política sólida de sostenibilidad, la cual ha impulsado cambios estructurales²⁹. Entre ellos está la adopción del uso de residuos de otras industrias, como la basura municipal o residuos industriales, para convertirlos en combustible. De esa manera, se ha creado una lógica de economía circular de reciclaje. Además, CEMEX ha trazado metas claras de reducción de CO₂, como la elaboración del concreto libre de gas, buscando lograr la neutralidad en emisiones para el año 2050.

Por el hecho de contar con plantas y negocios en Europa, continente que reconocidamente tiene leyes medioambientales estrictas³⁰, la cementera ha acelerado el desarrollo de su política de sostenibilidad. Tal aceleración ha conferido a CEMEX ventajas competitivas³¹ y reconocimiento³².



Desde 2017, la empresa con operaciones en Chile, Colombia, Panamá y Perú, apunta que las unidades que forman parte de Credicorp Capital se apoyan en un Programa de Responsabilidad Social Corporativa que va en línea con su estrategia de desarrollo regional de programas dirigidos a construir su relación con la comunidad y medio ambiente³³.

Su trabajo hacia la comunidad y el medio ambiente se apoya en tres programas fundamentalmente: Programa de Asesoría Pro Bono, Programa de Voluntariado Corporativo y Programa de Responsabilidad Ambiental de Credicorp Capital.



La empresa con operaciones en Chile, Perú y Bolivia, bajo licencia de Coca-Cola, ofrece un modelo de negocios orientado a la sostenibilidad y comenzó a trabajar desde su reporte de sostenibilidad 2020 bajo 6 pilares, en línea con sus grupos de interés: Gobierno Corporativo, Sostenibilidad Económica, Personas, Producto, Sociedad y Medio Ambiente³⁴.

En cada pilar se trabajan aspectos clave con la sostenibilidad como norte, generando una cultura integral y transversal para cumplir los objetivos trazados.

29. <https://blog.bmv.com.mx/2020/11/en-voz-de-cemex-y-funo-factores-esg-claves-para-elevar-los-estandares-sociales-y-ambientales-de-las-empresas-en-mexico/>

30. <https://www.constructioncayola.com/batiment/article/2021/06/15/134905/cemex-signataire-plateforme-impact>

31. <https://www.reuters.com/article/us-cemex-loan-green-idUSKBN26Z30P>

32. <https://www.forbes.com.mx/mercados-latinfinance-mexico-emisor-anio-cemex-pemex/>

33. <https://www.credicorpcapital.com/ResSoc/Paginas/default.aspx>

34. https://www.embonor.cl/sitio/docs/Reporte_Final_Embonor_2020-27-05_PDF_OK.pdf

5. EL MAGNETISMO CON EL TALENTO

ENFOQUE EN EL CAPITAL HUMANO

El talento es un punto de discusión que evoluciona continuamente. En paralelo con las demandas sociales, la captación, retención y desarrollo de talento se vuelven tan complejos como la sociedad misma.

En la profetización del futuro del trabajo, el imaginario colectivo se ha centrado en el temor al surgimiento de la mano de obra robótica y automatizada pero los desafíos del futuro son más complejos, variados y hasta se podría decir que positivos.

Cuando hablamos del enfoque en el talento desde las compañías, detectamos tres grandes líneas de transformación y 10 puntos clave³⁵. La primera línea de transformación tiene que ver con la necesidad de priorizar el *upskilling* y el *reskilling* de los empleados, ya sea para generar ventajas competitivas en el mercado, para responder a la perspectiva de carreras más longevas o para facilitar herramientas de liderazgo a unos managers perdidos en la deslocalización del teletrabajo.

La segunda gran transformación se trata de desarrollar nuevos modelos de relación más flexibles entre compañías y trabajadores, aún demasiado ancladas en el pasado y con poca capacidad de respuesta ante demandas modernas como la salud mental, el equilibrio vida personal y profesional o la reivindicación de los perfiles seniors.

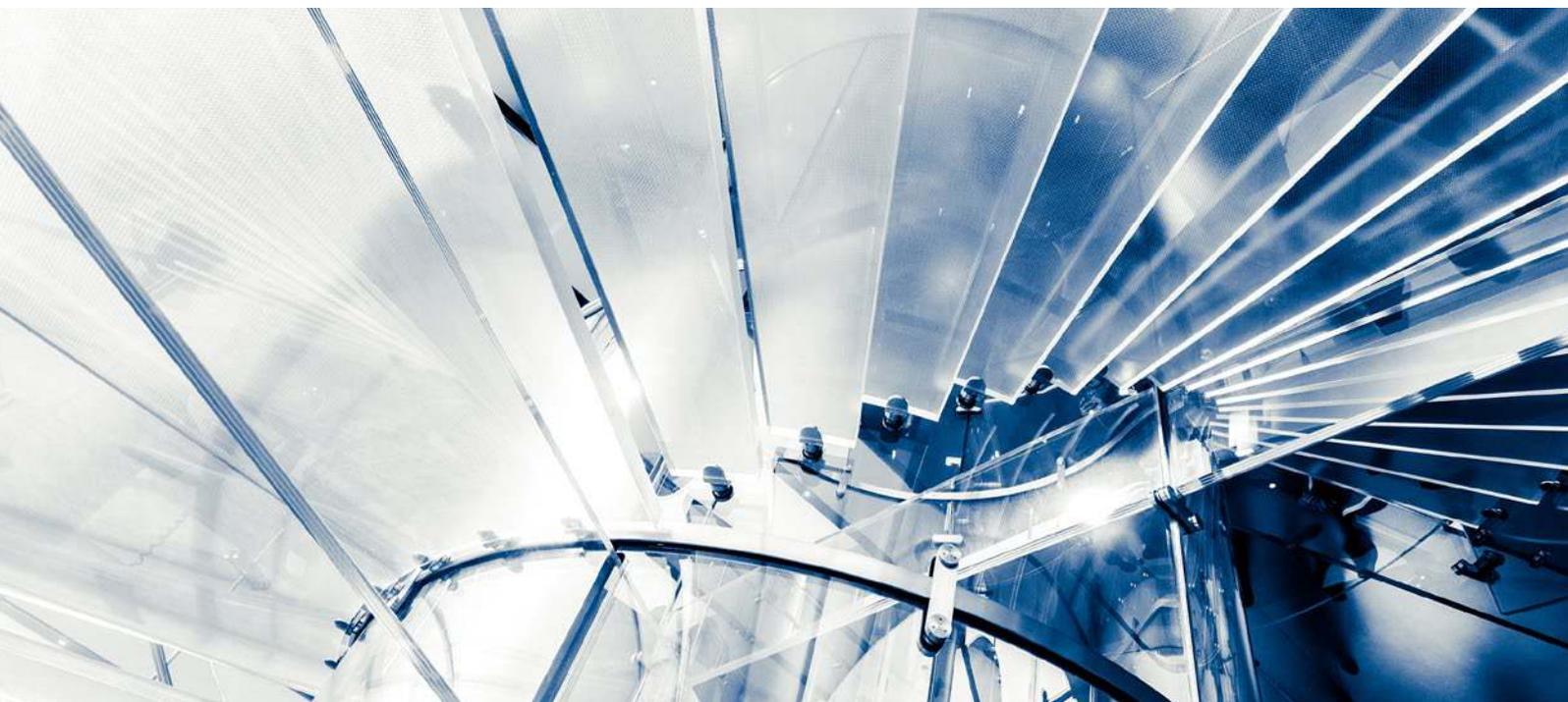
Por último, una tercera transformación se centra en la importancia creciente de la comunicación en un contexto en el que el trabajo a distancia y la previsión de modelos mixtos puede derivar en una pérdida de la cultura empresarial y que puede generar importantes brechas de confianza.

Estas tres líneas de transformación se aterrizan en 10 puntos foco en los que las empresas fundamentan estos cambios:



35. <https://ideas.llorenteycuenca.com/2021/02/tendencias-talento-2021/>

- **El empleado activista:** el aumento de opciones para el activismo digital permite nuevas oportunidades de conexión y desarrollo, lo que genera nexos emocionales con los empleados.
- **El empleado eterno:** el promedio de vida de las personas se hace más largo, y los hitos laborales de personas que acumulan décadas en las empresas también se extienden. En ese marco, políticas que atiendan estos casos de relaciones laborales largas serán bienvenidas.
- **Los continuos aprendices:** la oferta de formación en un mundo donde las herramientas cambian y se multiplican juega un rol básico en la atracción de talento. Las empresas tienen que mejorar su capacidad de desarrollar *skills* en sus empleados.
- **Los nuevos managers:** al ser usualmente el punto medio de gestión en la estructura de los equipos, los managers necesitan adaptarse más rápido a los cambios para la gestión de equipos. El trabajo a distancia, por ejemplo, demanda nuevas estrategias para la gestión del liderazgo.
- **De la experiencia del empleado a la experiencia de vida:** la pandemia nos alejó y al mismo tiempo nos hizo más íntimos laboralmente. Las videollamadas se convirtieron en una ventana a la vida de nuestros colegas y/o clientes. En ese escenario, las empresas todavía exploran fórmulas para aprovechar esta intimidad y también establecer límites, como las horas de trabajo.
- **Del dónde al cuándo:** la medición de la dedicación de un empleado pasó definitivamente del total de horas en la oficina a la calidad/cantidad de trabajo que entrega, además de su disponibilidad. Aquí, las empresas tienen la oportunidad de impulsar la productividad al poner foco en lo que de verdad importa para el negocio y no en horas improductivas.
- **Del trabajo a distancia al mixto:** en la coyuntura pandémica, el teletrabajo creció inmensamente. Lo que era un beneficio parcial pasó a ser un condicionante de muchos empleados. El punto de las compañías será el de hacer más óptima esta nueva realidad.
- **La salud mental:** el bienestar está evolucionando para ser más integral. Las compañías ahora deben vigilar más de cerca la salud mental no solo como inversión en talento, sino como beneficio para la productividad del negocio.
- **La innovación colectiva:** mediante nuevos formatos y mayor conectividad, las organizaciones tienen la oportunidad de crear mejores estrategias para estimular las decisiones compartidas y explotar mejor la creatividad de los empleados.
- **El talento sénior para la resiliencia:** diversos estudios apuntan a que los empleados de más de 50 años tienen un rol clave en la recuperación tras la pandemia. Su experiencia será crucial ante el manejo de crisis que, probablemente, en el pasado, se han manifestado con líneas similares.



Buenas prácticas



La compañía, fundada en Santiago de Chile y dedicada al sector de las Tecnologías de la Información, tiene en su propia página web contenido dedicado a conocer y destacar la historia de su talento.

En este caso dirigido al concepto de igualdad de género y la participación de mujeres en el sector de la tecnología, Sonda dedica espacios exclusivos a conocer las “Mujeres que Transforman” desde el negocio de la compañía³⁶.



Empresa multilatina dedicada al desarrollo y venta de productos de belleza y cosméticos, fue reconocida en 2020 como uno de los mejores lugares para trabajar en América Latina. Este reconocimiento se apoya en parte por el impulso a programas como “Yanbal te cuida”, que tiene como meta cuidar el bienestar emocional de sus colaboradores.

Sus programas para empleados incluyen el envío de kits para hacer más cómodo su trabajo en casa y capacitaciones para que tengan un balance adecuado entre la vida familiar y la vida laboral, en un claro esfuerzo por proteger la salud mental de su fuerza laboral³⁷.

22



La empresa de telecomunicaciones, con servicios que se extiende a consumidores a nivel global³⁸, ofrece una red de beneficios que incluyen desde los elementos básicos de seguro, pasando por subsidios de útiles escolares, licencia parental, transporte, licencias en caso de fallecimiento de un familiar y otros apoyos económicos, hasta talleres y capacitaciones para los colaboradores de la compañía³⁹.

Por ejemplo, la tasa de retención de colaboradores luego de las licencias de maternidad o paternidad es superior al 80%, fruto de una clara apuesta por cultivar relaciones con los empleados a largo plazo.

36. <https://www.sonda.com/mujeres-que-transforman/>

37. https://eldeber.com.bo/economia/seis-de-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-america-latina-operan-en-bolivia_197865

38. <https://www.bloomberg.com/profile/company/AMXL:MM>

39. https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/es/2021/1/INFORME-DE-SUSTENTABILIDAD-2019.pdf

6. LOS QUE DOBLARON LA APUESTA

CRECIMIENTO DURANTE LA PANDEMIA



23

El impacto del COVID-19 en América Latina tiene características particulares y comunes entre los países de la región. Entre ellas podemos identificar:

- El comienzo de la pandemia fue tardío con respecto al de países europeos y de Norteamérica.
- Los gobiernos de los dos países más grandes (Brasil y México) desconocieron públicamente la gravedad del impacto del Covid-19 en la población y en la economía hasta que fue inevitable asumirlo.
- Los países de la región y las empresas que operan en la región son, en gran medida, de tenencia privada o filiales de trasnacionales, por lo que las cifras de ventas no son públicas. De igual forma, los gremios que agrupan sectores específicos de la economía están dedicados al cabildeo ante sus respectivos gobiernos y no reflejan públicamente cifras absolutas.

Asimismo, las medidas orientadas a minimizar las posibilidades de contagio tomadas en todos los países del mundo, incluidos los países en Latam, han modificado el comportamiento de la fuerza trabajadora y de las costumbres de vida de la población. Como consecuencia, los patrones de

consumo y la cotidianidad se han reformulado para todos en mayor o menor medida. Esto, a pesar de que las economías de Latinoamérica hacen muy difícil que la población trabaje desde su casa por complejidades de infraestructura, tipos de trabajo y la preparación de la población ante el reto de trabajar de forma virtual.

Sin embargo, estos mismos cambios han abierto oportunidades a aquellas empresas con productos que florecieron en estas condiciones o que han logrado adaptarse a los nuevos patrones de consumo de la población, incluso algunos doblando la apuesta para el negocio. Ejemplo de estas apuestas son las compañías que lanzaron, impulsaron o modificaron productos para responder a un estilo de vida en el cual se pasa más tiempo en casa, se trabaja desde allí, y por ende se requiere tener una casa con más espacio, más comodidades, más equipamiento, más tecnología, mejor conectividad o más entretenimiento para todos los miembros del núcleo familiar. Compañías como Rappi, multinacional colombiana con presencia en 10 países de nuestro continente, y Sólo Network, compañía brasileña especializada en soporte tecnológico y software, por ejemplo, son algunas de las que supieron leer el momento y fomentar su crecimiento.

Buenas prácticas

Rappi



Solo en la primera mitad de 2020, los servicios de delivery de comida en latinoamérica crecieron un 66%, de acuerdo a los números de Euromonitor Internacional⁴⁰. Rappi, además de haber sido fundada hace solo cinco años, pasó de ser una aplicación de delivery de comida a contar con

servicios de entrega de efectivo, eventos, apuestas, anteojos, entre otros. Este panorama que se ha vivido desde el comienzo de la pandemia ha hecho a Rappi uno de los grandes y pocos ganadores del 2020.



PedidosYa



Justo antes del inicio de la pandemia, el extraordinario viaje de la compañía de origen uruguayo alcanzaba un hito importante al llegar a procesar hasta 1.000 millones de dólares en 2019⁴¹. Su valoración durante 2020 alcanzó los 2.000 millones de dólares gracias a su rápida expansión en múltiples países de la región⁴², en medio de la coyuntura generada por el COVID-19.

Parte clave de su apuesta para crecer fue la de ampliar su negocio para tener locales propios con la teoría de que es más importante recorrer menos distancia que la velocidad del repartidor.

24



GRUPO PHOENIX



Esta empresa de empaques de papel y plástico con origen en Bogotá y presencia en Argentina, México, Uruguay, Venezuela y Estados Unidos, es un ejemplo de adaptación y apuestas en el contexto COVID-19. Durante 2020 creó una línea de producción de máscaras sanitarias plásticas para personal médico⁴³.

Además, la compañía anunció recientemente la firma de un acuerdo definitivo de compra por parte del convertidor estadounidense Tekni-Plex⁴⁴, con lo que Grupo Phoenix pasa a formar parte de la multinacional estadounidense para fortalecer áreas clave de su negocio.

40. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/el-auspicioso-futuro-del-delivery-en-america-latina>

41. <https://www.lanacion.com.ar/economia/unicornio-a-la-uruguayo-el-menu-de-pedidosya-para-escaparle-a-la-recesion-y-ganar-clientes-con-el-celular-nid2274824/>

42. <https://infonegocios.biz/nota-principal/pedidosya-en-11-anos-llego-a-valer-us-2-000-millones-y-desde-la-empresa-afirman-que-es-solo-el-comienzo>

43. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-que-se-reconvirtieron-en-la-pandemia-487666>

44. <https://www.mundopmmi.com/empaque/inteligencia-de-negocios/article/21545207/tekni-plex-adquire-a-la-multilatina-colombiana-grupo-phoeni>

7. EXPANDIENDO REDES

FOMENTO DE DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés se refieren a los grupos de personas que se ven afectados por las operaciones y el rendimiento de una empresa, conocidos en inglés como los *stakeholders*. Estos forman una parte crucial en los resultados de la empresa por su gran influencia en las decisiones que se toman y el fomento del diálogo permanente es esencial para el desarrollo de la empresa.

Dentro de la redefinición de las estrategias de negocio, como consecuencia del impacto del COVID-19 en los patrones de consumo de la población, parte fundamental lo constituye una revisión de las relaciones con y entre los grupos de interés de una empresa. Es así como las empresas que han mantenido su posición de mercado, hasta han tomado ventaja en él frente a sus competidores, han sido aquellas que han logrado adaptarse a las necesidades de los consumidores, las cuales han cambiado significativamente, muchas veces mediante la conversación con sus grupos de interés.

Por ejemplo, el sector de la educación superior se vio muy impactado al ser uno en el cual la entrega del servicio se hacía de forma presencial y viva, a pesar de tímidos avances en la educación en línea. Al no poder seguir el esquema habitual, las instituciones se vieron en la necesidad inmediata de migrar a una entrega de servicios de forma virtual. Esa situación requirió ajustes complejos en todos los grupos de interés: profesores, alumnos, padres o trabajadores, por ejemplo. Estos ajustes siguen estando presentes y seguirán evolucionando y es un claro ejemplo de cómo cultivar el diálogo con los grupos de interés no solo es importante, sino crucial para la viabilidad del negocio.

Los sistemas educativos tuvieron que ajustar la recepción de clases a la vía digital, siendo la única alternativa disponible. Ello implicó una forma distinta de impartir educación, en la cual resulta más difícil aprender, no es de uso masificado y requiere otros instrumentos. Los profesores, o el grupo de interés que impartía clases, tuvieron que ajustarse a esta nueva forma de interactuar con su audiencia, modificando los formatos de las clases y de las evaluaciones y la forma de interacción con sus alumnos, entre otros muchos aspectos. La incapacidad de tener contacto presencial con los alumnos los hacía estar dando clases en condiciones desconocidas para la mayoría.

A su vez, las instituciones, una vez encaminadas a acometer estos cambios de los diferentes grupos de interés, se han visto con el nuevo desafío de responder a aquellos que buscan fórmulas mixtas para impartir o recibir clases. Esto podría representar una sobredimensión de sus instalaciones o una oportunidad para ampliar su base de alumnos, dado que las clases virtuales pueden ser atendidas por un mayor número de personas a la vez o en distintos momentos. Dicho de otra forma, las instituciones están bajo esta nueva realidad en la posibilidad de multiplicar su alcance a nuevas audiencias, las cuales no podían atender anteriormente por capacidad física y de instrucción. Esta situación representa una oportunidad y también una amenaza, puesto que, así como cada institución puede ampliar su alcance si se adapta a las nuevas formas, otra también lo puede intentar hacer sin contar con la infraestructura para mantener la calidad educativa o retener al profesorado más sénior, pasando por la posibilidad de tener que prescindir de mano de obra.



Buenas prácticas



ARCACONTINENTAL



La embotelladora mexicana, al inicio de la pandemia, destinó \$6,5 millones de dólares en la adecuación y mejora de los centros de trabajo con foco en la prevención de contagios. Además de eso, se preocupó en apoyar al sistema de salud, a la comunidad y grupos vulnerables beneficiando a más de 1,7 millones de personas y 119 organizaciones de la sociedad civil con donaciones por más de \$100 millones de pesos mexicanos⁴⁵.

A nivel de cadena de valor⁴⁶, la compañía ha atendido clientes y recicladores con artículos de prevención a través de ONG. También, han acompañado a siete proveedores estratégicos por medio del programa “Negocios Competitivos” de Global Reporting Initiative (GRI), fomentando buenas prácticas entre ellos.

alcorp



Mediante una estrategia que contemplaba el traslado de unidades móviles en el marco de su negocio en la industria alimenticia, la empresa se coordinó con el Ministerio de Salud en Perú para desarrollar una campaña contra la anemia que benefició a más de 120 mil personas⁴⁷.

El objetivo de la campaña era promocionar alimentos ricos con charlas y explicaciones sobre su importancia para prevenir la anemia. Esta cooperación con una entidad pública e impacto ciudadano es una muestra de cómo desarrollar iniciativas estratégicas hacia varios grupos de interés.

26

ambev



Esta empresa de origen brasilero, con operaciones en toda la región y que forma parte de Anheuser-Busch Inbev como subsidiaria, ha implementado la cultura global de la compañía para desarrollar las relaciones con los agricultores, como actores clave en la cadena de valor para el negocio de Ambev⁴⁸.

Mediante múltiples iniciativas, Ambev fomenta la relación con los agricultores para encontrar fórmulas que mejoren su productividad, rentabilidad y les ayude en el manejo ambiental de sus cultivos.

45. <http://3ersector.mx/noticias-2018/19-sostenibilidad/12761-arca-continental-enfoca-apoyo-social-a-mas-de-1-7-millones-de-personas-durante-la-pandemia-por-covid-20.html>

46. https://www.arcacontal.com/media/370697/reporte_anual_integrado_2020.pdf

47. <https://elcomercio.pe/juntos-contra-anemia/ultimas/minsa-alicorp-lanzan-iniciativa-anemia-flota-foodtrucks-noticia-658147-noticia/>

48. <https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2020/10/RSP-Vs-Final-espa%C3%B1ol.pdf>

2.

**LA MARCA
MULTILATINA:
UN MERCADO DE
OPORTUNIDADES**



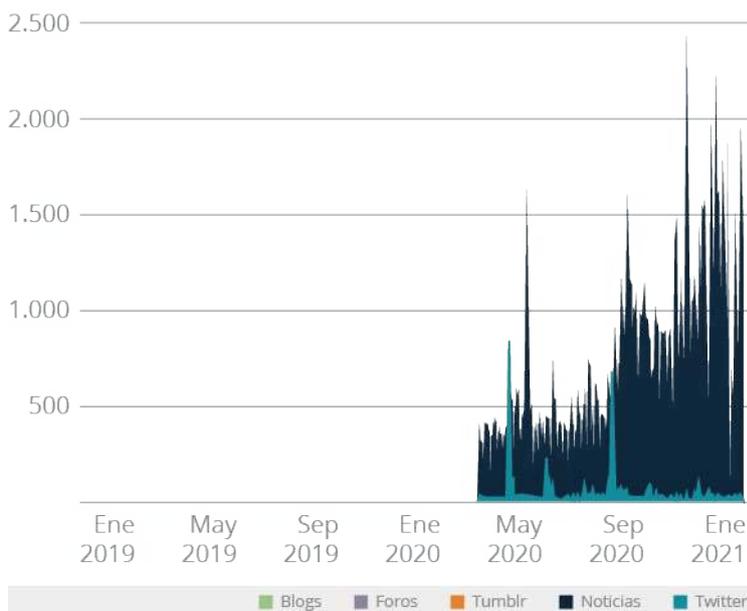
Además de los retos y tendencias que las multilatinas tienen, los cuales sólo difieren de las empresas globales por el contexto regional y condiciones de mercado, hay un elemento diferenciador que no han explotado: su propia marca como multilatinas.

Aunque en la conversación digital el interés por las multilatinas ha crecido en los últimos dos años, los principales promotores de esa conversación son medios de comunicación enfocados en el análisis empresarial. Es decir, no hay una conversación social alrededor de la marca multilatina que conecte con el sentido de pertenencia regional.

Conversación 2019-2020 sobre multilatinas en Latinoamérica

Por otro lado, los temas de conversación conectados a la marca multilatinas son positivos. En 216 mil menciones acumuladas, los territorios de conversación identificados son: oportunidades de crecimiento en el mercado, responsabilidad social empresarial durante la pandemia, impacto del COVID-19 en el desarrollo y crecimiento socio-económico de Latinoamérica, tendencias globales post-pandemia en diversas industrias u oportunidades de inversión.

Fuentes de información sobre Multilatinas en LATAM 2019 - 2020



Top de autores

En base al número de seguidores

	NoticiasCaracol @NoticiasCaracol	8.504.396
	CarlosLoret @CarlosLoret	8.381.976
	NoticiasRCN @NoticiasRCN	7.965.037
	Milenio @Milenio	4.782.153
	RevistaSemana @RevistaSemana	4.782.153
	NTN24 @NTN24	4.398.619
	DeniseDresserG @DeniseDresserG	4.245.164
	ExpansionMX @ExpansionMX	4.018.623
	NTN24ve @NTN24ve	3.672.340
	24HorasTVN @24HorasTVN	3.645.172

3.

CONCLUSIONES

Luego de analizar desde una perspectiva glocal las multilatinas y su desempeño empresarial, partiendo de tendencias globales a ejemplos de éxito locales, quedan algunas reflexiones puntuales sobre los desafíos y oportunidades que tienen las multilatinas bajo la Nueva Normalidad:

UNO.

Las empresas tienden a la flexibilización, y las multilatinas por naturaleza han desarrollado anticuerpos ante las crisis por las vicisitudes de la región.

DOS.

El uso del big data está menos masificado en América Latina y, ante un contexto más volátil e incierto que el promedio, se hace más valioso implementar modelos de predicción porque otorgan una mayor ventaja competitiva.

TRES.

En 2021, la conversación sobre las multilatinas se concentra mayoritariamente en 5 países: México, Brasil, Chile, Argentina y Colombia.

29

CUATRO.

También en los últimos 6 meses se evidencian síntomas de la concentración corporativa de la conversación: el 60% se trata de las primeras 10 empresas que más impacto han tenido en la opinión pública.

CINCO.

Por otra parte, la internacionalización del negocio de las multilatinas no ha ido acompañada de una internacionalización narrativa ya que, en promedio, el 68% de la conversación de una multilatina se desarrolla en su mercado de origen.

SEIS.

Las nuevas tendencias reclaman una infraestructura digital más sólida, pero las multilatinas tienen un gap importante con sus pares norteamericanos o europeos para poder implementar muchas de estas estrategias.

SIETE.

El éxito de las empresas que redoblaron su apuesta durante la pandemia revela que hay un potencial de crecimiento importante para las multilatinas en la región.

OCHO.

La marca multilatina es un concepto de poco uso narrativo, pero con gran potencial de interés en la región. Bajo las estrategias de identidad de marca, cabe su uso regional.

AUTORES



Alejandro Romero. Socio y CEO Américas de LLYC. Desde 1998 está al frente del proceso de expansión de la compañía en las Américas iniciando las operaciones de Perú, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, México y, desde hace cuatro años, Miami. Alejandro ha encabezado además los procesos de comunicación de tres de las diez operaciones más importantes de M&A en la Región: la venta de las operaciones de BellSouth al Grupo Telefónica, la adquisición por SABMiller del Grupo Empresarial Bavaria y la venta de Grupo Financiero Uno a Citibank. En 25 años ha conseguido posicionar nuestra firma como la primera red de comunicación de América Latina.

aromero@llorenteycuenca.com



Francisco Márquez. Director Washington de LLYC. Ha estado en la encrucijada de la política pública, la abogacía y las relaciones externas durante gran parte de su carrera profesional. Ha ocupado puestos tales como Asesor Político para la Embajada de Venezuela en Washington, Director de ONG y Harvard Ash Fellow of Democracy in Hard Places, Jefe de Personal del alcalde de El Hatillo (Caracas, Venezuela) y Director Senior de Alianzas Estratégicas en UFacilitate, entre otros. Es licenciado en Derecho por la Universidad Católica Andrés Bello en Venezuela y estudió un Máster en Política Pública en la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard.

fmarquez@llorenteycuenca.com



Miguel Lucas. Director de Deep Digital Business en LLYC. Es ingeniero Superior en Telecomunicaciones y lleva más de 20 años dedicado al diseño y despliegue de soluciones de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial en grandes volúmenes de datos. En 2008 funda Acteo, empresa desde la que colaboró con LLYC en multitud de proyectos de analítica de datos y transformación digital.

mlucas@llorenteycuenca.com

AUTORES



Mercedes de la Guardia. Gerente de Deep Digital Business de LLYC. Ha trabajado para diversas campañas presidenciales, al igual que organismos multinacionales como la ONU y OMC en Ginebra, Suiza.

Previamente fue directora de comunicación estratégica para MIT Analytics LLC, empresa pionera en big data y ciberseguridad, para el manejo de crisis y construcción de estrategias de comunicación. En LLYC ha encabezado diferentes proyectos con instituciones como el Banco Mundial y la Secretaría Nacional de Energía de Panamá, entre otros. Es licenciada en Derecho y Ciencias Políticas, además de cursar un Máster en comunicación política y corporativa de la Universidad de Navarra. Cuenta con diversos cursos en neuromarketing, social influence, comunicación en tiempos de turbulencia, political management de la George Washington University y de Marketing Analytics de Wharton school of Business.

mdelaguardia@llorenteycuencia.com



Fernando Arreaza. Consultor Sénior en LLYC. Con experiencia previa en Burson Marsteller, tiene un amplio conocimiento en comunicaciones estratégicas y políticas. Arreaza tiene más de 2 años de experiencia trabajando en cuentas panregionales como Astellas, Smurfit Kappa y Philip Morris International. Además, ha trabajado en proyectos con United Nations, Council of the Americas, CEMEX, BID Invest, entre otros. Tiene un Máster en Comunicaciones Estratégicas y Políticas de la School of Media and Public Affairs de George Washington University. Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

farreaza@llorenteycuencia.com



Bruna Weber. Consultora multicultural en LLYC. Atiende clientes de toda la región Américas. Integra el Comité de Diversidad de la oficina de Brasil. Investiga narrativas de las relaciones de trabajo, experta en investigación e identificación de tendencias. Graduada en comunicaciones por la Universidad Federal de Río de Janeiro.

bweber@llorenteycuencia.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

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

Juan Carlos Gozzer
Socio y COO América Latina
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Directora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

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

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonietta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Luisa García
Socia y CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

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

Barcelona

María Cúra
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

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

Madrid

Jorge López Zafrá
Director General
jlopez@llorenteycuenca.com

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

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

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

David G. Natal
Socio y Director Senior
Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Socia y Directora Ejecutiva
Estudio Creativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO Estados Unidos
fmunoz@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Mauricio Carrandi
Director General
mcarrandi@llorenteycuenca.com

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

Javier Marín
Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

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

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

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

San José

Pablo Duncan - Lynch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

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

REGIÓN ANDINA

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

Bogotá

Marcela Arango
Directora General
marango@llorenteycuenca.com

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

Lima

Gonzalo Carranza
Director General
gcarranza@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Director General
cillanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN SUR

Mariano Vila
Socio y Director General Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Río de Janeiro

Thyago Mathias
Director General
tmathias@llorenteycuenca.com

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

Buenos Aires

Mariano Vila
Socio y Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Socia y CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Director General
msepulveda@llorenteycuenca.com

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

Forbes EN ESPAÑOL | **LLYC**