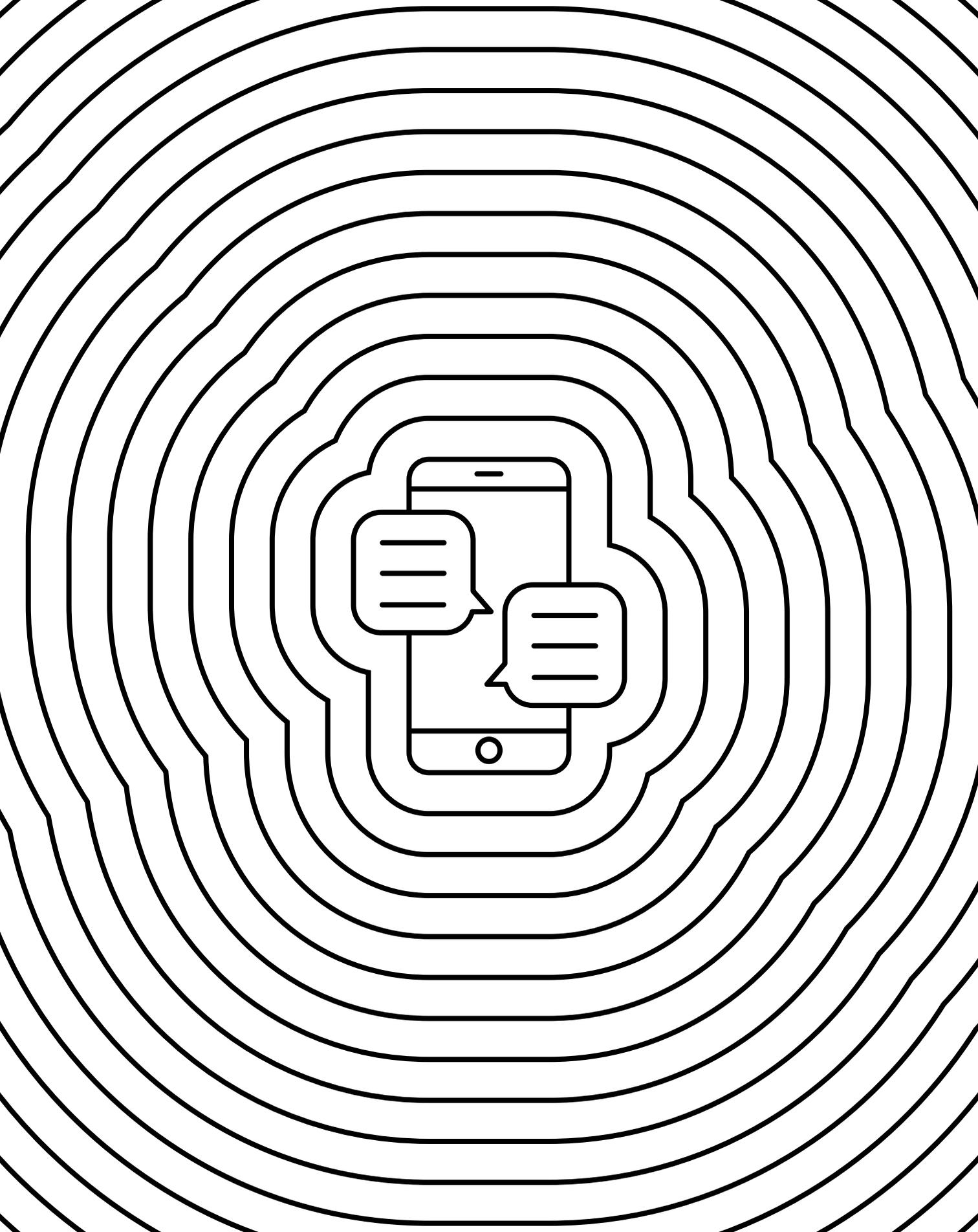


INVESTIGACIÓN

---

**INNOVACIÓN, ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA:  
COMUNICACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS  
SALVADOREÑAS DURANTE LA PANDEMIA**

Héctor Maida y Nelly Aparicio



## INNOVACIÓN, ADAPTACIÓN Y RESILIENCIA: COMUNICACIÓN EN LAS GRANDES EMPRESAS SALVADOREÑAS DURANTE LA PANDEMIA

AUTORES: Héctor Maida y Nelly Aparicio  
hmaida@monicaherrera.edu.sv

Fecha de recepción: 12/10/20

Fecha de aprobación: 15/12/20

### Resumen

La pandemia por COVID 19 sumió al mundo en una emergencia sin precedentes. Las actividades de toda índole –económicas, sociales, culturales, educativas– se paralizaron en prácticamente todos los países. En ese contexto, las empresas se están enfrentando a un escenario desconocido, que incluye cierres, despidos, readecuaciones y otras medidas como la utilización de herramientas de comunicación de crisis capaces de mantener con éxito su relación con sus diferentes públicos. Esta investigación tiene como objetivo conocer las acciones estratégicas impulsadas por las grandes empresas en El Salvador para hacerle frente a esta emergencia desde dos aristas: por un lado, qué han hecho internamente para afrontarla; por el otro, cuál ha sido su estrategia de comunicación hacia socios y consumidores. Para ello se consultó a grandes empresas en El Salvador de diferentes ámbitos, a través de métodos mixtos. De acuerdo con los resultados, el factor común que aplicaron fue el uso de la innovación, la adaptabilidad y la resiliencia empresarial.

Palabras clave: COVID-19, comunicación de crisis, estrategia empresarial, resiliencia, El Salvador.

Héctor Maida es ingeniero industrial, con una maestría en Marketing Digital y Comercio Electrónico. Cuenta con más de 20 años de experiencia en estrategias digitales empresariales, marketing, diseño y programación de sitios web. Es catedrático de la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera, en la que ha realizado diversas investigaciones en temas como internet, usos del celular y otros.

### Abstract

The COVID 19 pandemic plunged the world into a unprecedented emergency. The activities of all nature –economic, social, cultural, educational– were paralyzed in practically every country. In this context, companies are facing an unknown scenario, including closures, layoffs, readjustments and other measures such as the use of crisis communication tools capable to successfully maintain their relationship with their different public. This research aims to know the strategic actions promoted by the large companies in El Salvador to face this emergency from two different points of view: on the one hand, what have they done internally to deal with it; on the other, what has been their communication strategy towards partners and consumers. For this, large companies in El Salvador, from different fields, were consulted through mixed methods. According to the results, the common factor that they applied was the use of innovation, adaptability and business resilience.

Keywords: COVID-19, crisis communication, business strategy, resilience, El Salvador.

Nelly Aparicio es máster en Comunicación Social de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y licenciada en Comunicaciones de la Universidad Dr. José Matías Delgado. Tiene una certificación de Diseño Estratégico de la Escuela de Comunicaciones Mónica Herrera y cuenta con más de 20 años de experiencia en comunicaciones institucionales y de crisis en organizaciones como FUSADES, Grupo Agrisal, Ministerio de Relaciones Exteriores y la Presidencia de la República.

## I. Planteamiento del problema

La serie de sucesos que se desencadenaron desde el 31 de diciembre de 2019 afectaron, entre muchos otros terrenos, al comercio y la industria con un impacto que aún no ha terminado de cuantificarse, pero cuyas consecuencias ya son palpables en el empleo, los ingresos y los modelos de negocio, entre otros aspectos. Ese día, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2020), se identificó un brote de una enfermedad por un nuevo coronavirus (COVID-19) que se produjo en Wuhan, una ciudad de la provincia de Hubei, en China. Desde entonces se registró una rápida propagación a escala comunitaria, regional e internacional, con un aumento exponencial del número de casos y muertes.

El 30 de enero de 2020, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote de COVID-19 era una emergencia de salud pública de importancia internacional de conformidad con el Reglamento Sanitario Internacional (2005). El primer caso en la región se confirmó en Estados Unidos el 20 de enero de 2020 y Brasil notificó el primer caso el 26 de febrero.

En El Salvador, ante el riesgo de propagación de la COVID-19 a escala nacional desde mediados de marzo de 2020, el Gobierno dio a conocer a la ciudadanía salvadoreña una serie de medidas de restricción en la movilidad y reunión, salvo excepciones. Estas han ido modificándose a lo largo del tiempo (Fundango, 2020). El primer caso nacional confirmado se detectó el 18 de marzo de 2020, y ya se reportaban para finales de año cerca de 40 mil contagios y más de 1 mil fallecidos, según cifras oficiales.

El 14 de junio finalizó el período de vigencia de la cuarentena domiciliar obligatoria y se pasó a una cuarentena voluntaria; mientras que el reinicio de la actividad económica, de manera escalonada, dio inicio con la fase 1 el 16 de junio de 2020 (GOES, 2020). En cuanto al nivel de empleo, de acuerdo con el registro de cotizantes del ISSS, entre febrero y julio se perdieron 72,173 empleos y se llegó a niveles no vistos desde 2014. El impacto del "gran

confinamiento" en el empleo es de poco más del doble del que provocó la crisis financiera de 2008 (Barrera, 2020).

Con base en esta situación, este artículo aportará una visión más cercana a las situaciones vividas en las empresas durante la pandemia y cómo gestionaron sus comunicaciones en estos momentos de incertidumbre económica. Se busca que este texto sirva de guía y referente para futuras situaciones con el fin de que empresarios, estudiantes y comunicadores puedan retomar las pautas de cómo prepararse antes situaciones de emergencia.

## II. Marco teórico

### 2.1. ¿Qué es una crisis?

La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo generalmente inesperado, negativo y fuera de lo cotidiano, que afecta al funcionamiento normal de una empresa y suele convertirse en una situación que atrae la atención de los medios de comunicación (Marín, 2009). Según el Institute for Public Relations (2007), la comunicación de crisis es una amenaza significativa para las operaciones, que puede tener consecuencias negativas si no se maneja adecuadamente. En la gestión de crisis, la amenaza es el daño potencial que una crisis puede infligir a una organización, sus partes interesadas y una industria.

Una crisis puede crear tres amenazas relacionadas: 1) seguridad pública, 2) pérdida financiera y 3) pérdida de reputación. Algunas crisis, como los accidentes industriales y los daños a los productos, pueden provocar lesiones e incluso la muerte. Las crisis pueden generar pérdidas financieras al interrumpir las operaciones, según su gravedad (Institute for Public Relations, 2007).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define las crisis como un evento en el cual la salud de las personas se ve amenazada porque los sistemas locales y nacionales que las protegen están colapsados (OMS, 2017). Dicha institución tiene grados para clasificar la magnitud de las emergencias, dependiendo de la magnitud de las consecuencias

que tenga el evento. En el caso de la COVID-19, esta emergencia es del grado más alto, ya que afecta a uno o varios países y requiere una respuesta sustancial de la oficina de la OMS (OMS, 2017). Según el PNUD, la COVID-19 es mucho más que una crisis de salud al poner a prueba a cada uno de los países, pues tiene el potencial de crear crisis sociales, económicas y políticas devastadoras, que dejarán profundas cicatrices (PNUD, 2020).

## **2.2. ¿Cómo puede afectar esta crisis a las empresas?**

La COVID-19 puede causar impacto en todas las áreas del negocio, por lo que KPMG, firma de asesoría empresarial en 156 países, propone un diagnóstico en cinco grandes áreas que pueden ser afectadas: los empleados, el modelo de negocios, la cadena de suministros, la liquidez y el área legal o fiscal (KPMG Tendencias, 2020).

Para fines de este estudio, se tomarán en cuenta en la investigación los primeros dos pilares -los empleados y el modelo de negocios-, con énfasis en las acciones que realizó la empresa y la forma en la que gestionó su comunicación con sus públicos. Y dentro de la estrategia de las empresas se evaluará: el papel de los medios de comunicación, los canales por los cuales las empresas enviaron sus mensajes hacia sus públicos internos y externos, sus consumidores, clientes a quienes proveen de productos o prestan servicios, la administración pública, el gobierno y, finalmente, las empresas competidoras u otros actores con intereses especiales.

Otro punto importante es la gravedad de la crisis, que también dicta las líneas estratégicas para las acciones a seguir. En el siguiente cuadro se muestran los tipos de crisis y sus características.

Tabla 1: Tipos de crisis

Gravedad de la crisis	Se caracteriza por	Ejemplos
Leve o menor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se puede solucionar en el momento, con la intervención de los colaboradores o sus superiores</li> <li>Esta emergencia no incide en las operaciones, en la seguridad integral de la organización</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Filtración de agua</li> <li>Rupturas de tuberías</li> <li>Activación de sistema de alarma (sin emergencia real)</li> </ol>
Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere la participación de personal de otros departamentos, además del servicio de seguridad y el gerente general de la organización. Su influencia puede ser trascendente en las operaciones, en la seguridad integral de la organización</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cliente atrapado en elevador</li> <li>Conato de incendio</li> <li>Sabotaje</li> <li>Intoxicación masiva o individual</li> <li>Muerte de cliente o colaborador</li> <li>Manifestación</li> </ol>
Grave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Su solución requiere la participación de parte de la alta dirección de la organización, con decisiones a cargo del gerente general, asistido por el comité de emergencias/crisis. Esta emergencia es marcadamente negativa en las operaciones, en la seguridad integral y en el prestigio de la organización</li> <li>Trascendente como noticia internacional y de magnitud muy grande, puede afectar su futuro</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desastre natural: terremoto, erupción, huracán, inundación, tsunami, pandemia</li> <li>Incendio</li> <li>Crisis política</li> <li>Atentados</li> </ol>

Fuente: López, 2016.

De acuerdo con el cuadro anterior, la crisis sanitaria derivada de la COVID-19 está enmarcada en una situación grave, por lo que la investigación indaga en las acciones desarrolladas para la gestión de esta crisis tanto a mediano y largo plazo.

### 2.3. La gestión en la crisis

La gestión de crisis consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las

señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa. Según el Institute for Public Relations, son 6 pasos: 1) **Detección**: esta etapa es la evaluación de los eventos para determinar si estos van a afectar la reputación de la empresa. 2) **Prevención**: es la revisión de los posibles escenarios que se puedan convertir en una crisis, además de la revisión de información anterior o planes anteriores que puedan ayudar a anticipar. 3) **Gestión de la comunicación**: según la situación determinada, se analiza y se determina

qué mensajes son las mejores respuestas para minimizar los daños potenciales para el negocio y ayudar a recuperar el control de la situación. 4) **Contención:** recuperar el control de la situación y proteger a la empresa, sus productos y servicios. 5) **Recuperación:** son las acciones encaminadas a fortalecer y recuperar la credibilidad y buena imagen de la empresa. 6) **Aprendizaje:** la documentación de las lecciones aprendidas y la incorporación a planes futuros (López, 2016).

Para la gestión de la crisis, debe existir una unidad u organización dentro de las compañías para que ejecute y sostenga la coordinación. Esta, por lo general, tiene el nombre de comité de crisis; es una figura táctica y de decisión clave en la gestión de estas situaciones, conformado por diversos miembros de la organización. Es un equipo de equipos. Idealmente, este comité debe estar previamente definido antes de que ocurran los sucesos, pero muchas veces no se valora el definir con antelación a quién hay que convocar ante determinadas situaciones críticas. Llegado el caso, faltará tiempo por la multitud de cuestiones que deben gestionarse en paralelo; será un tiempo ganado en rapidez el saber a quién convocar y reunir para su gestión (Zapata, 2011).

#### 2.4. ¿Cómo hacer un manejo comunicacional durante una crisis?

Según la alianza de organizaciones promotoras de la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad en Centroamérica y el Caribe, Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (INTEGRARSE, 2020), para mantener una gestión de la reputación y un manejo estratégico comunicacional ante una situación de crisis, se deben tomar en cuenta las siguientes etapas:

- 1) **Establecer un mecanismo de comunicación interna y externa que sea oportuno y transparente.** Los colaboradores siempre serán una de las partes interesadas internas más importantes, así como la principal fuente de información acerca de lo que su empresa está haciendo o dejando de hacer. Se debe ser consistente en sus mensajes y abordar

las principales preocupaciones de todos los grupos de interés de su organización.

- 2) **Flexibilizar y ajustar las políticas.** Al enfrentarse a una situación sin precedentes, que cambia continuamente y presenta nuevos retos ante los cuales las políticas rígidas son completamente obsoletas, se deben ajustar las políticas a la realidad de la nueva situación con colaboradores, proveedores o clientes, y comunicarse de manera oportuna y adecuada.
- 3) **No decir nada es la peor estrategia.** El silencio en una situación de crisis genera temor e incertidumbre, la clave de la comunicación en estas circunstancias es la construcción de confianza: decir siempre la verdad, no mentir, anticiparse a las preguntas y prepararse ante cualquier requerimiento de información.
- 4) **La alta dirección es la voz de la empresa.** Los departamentos de relaciones públicas, comunicación social y responsabilidad social o sostenibilidad deben trabajar de la mano con la alta dirección para definir los mensajes clave y las estrategias de comunicación durante la crisis y asegurar con ello una buena gestión de la reputación. Ahora más que nunca, se requiere que los altos mandos sean la voz y cara de la empresa.

En una situación de crisis como la generada por la COVID-19, es primordial que las empresas expliquen tanto a sus colaboradores como a la sociedad en general cuál es su propósito corporativo para que, a su vez, transmitan los valores en las acciones que llevan a cabo, contribuyendo con ello al bienestar social (INTEGRARSE, 2020).

Tomando en cuenta esas bases, este artículo explora cómo las grandes empresas salvadoreñas se enfrentaron a la crisis sanitaria por la pandemia de COVID-19.

### III. Metodología

Esta pandemia ha afectado a todas las empresas del mundo de diferentes maneras. Por ello, en esta

investigación, al tener como objetivo conocer la gestión de la comunicación en la crisis, se determinó que el enfoque estaría centrado en el segmento de la gran empresa, ya que se tiene más posibilidades de contar con el desarrollo de campañas de comunicación y utilizan de manera más constante canales de comunicación masivos.

Para hacer la selección de empresas se utilizaron datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTYC, 2013) con el fin de determinar el tamaño del universo de las grandes empresas. Se utilizó también información del Banco Central de Reserva (BCR) para determinar las características de las grandes empresas. Específicamente nos basamos en la cantidad de empleados que, según el BCR (2017), debe ser de más de 100 para ser considerada una gran empresa.

Al contar con un universo determinado, el primer paso fue desarrollar una investigación cualitativa para conocer de primera mano experiencias de las empresas en la gestión de la crisis de la COVID-19. Para esto se efectuaron seis entrevistas vía videoconferencia con representantes de igual número de empresas que están dentro del universo. La selección se llevó a cabo con base en la facilidad de contacto por parte de los investigadores y la aceptación de estos para la realización de la entrevista.

Las personas entrevistadas fueron: Fernando Poma, director ejecutivo de la división hotelera de Real Hotel and Resort; Carmen María Contreras, directora de mercadeo, reputación y sostenibilidad del Banco Agrícola; Alejandra Cáder, gerente de comunicaciones corporativas de Industrias La Constancia (ILC); Miguel Lacayo, presidente de Farmacias Económicas; y Salvador Gadala María, vicepresidente de Telecorporación Salvadoreña (TCS). A ellos se sumó Federico Hernández, director ejecutivo de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).

Las entrevistas se basaron en cuatro preguntas abiertas:

1. ¿Qué acciones realizó su organización durante la pandemia?

2. ¿Qué acciones de comunicación llevó a cabo?

3. ¿Qué cambió en la organización durante la pandemia?

4. ¿Qué significa para usted el hashtag #quedeateencasa?

A partir de las entrevistas, se desarrolló un instrumento cuantitativo (sondeo) para hacer la consulta dentro de las empresas. La muestra se llevó a cabo a conveniencia de los investigadores y contó con un número de 31 empresas participantes que estuvieron en la disposición de colaborar por medio de las personas representantes consultadas. En la muestra hay empresas de los sectores inmobiliario, bebida, banca, automotriz, telecomunicaciones, servicios, fundaciones, gremiales y farmacias. A través de esta herramienta, se exploraron igualmente las medidas implementadas durante la crisis con énfasis en los procesos de comunicación, tanto externos como internos.

#### IV. Hallazgos de la investigación

En un contexto sin precedentes, como el provocado por la pandemia COVID-19, el liderazgo empresarial se pone a prueba en todas las áreas, incluyendo la comunicación interna y externa. Por ello, para analizar cómo las empresas salvadoreñas gestionaron sus comunicaciones durante esta situación, se consultó vía sondeo a un grupo de líderes empresariales de organizaciones referentes en El Salvador para conocer en profundidad los cambios que implica una situación como la actual, en la que se enfrentaron a nuevos retos y necesitaron nuevas habilidades para poder subsistir. Lo que se muestra a continuación es el resultado de la aplicación de esta herramienta cuantitativa a representantes de alto nivel de 31 grandes empresas del país.

##### 4.1. Medidas implementadas en la crisis

Las empresas implementaron una variedad de medidas para poder seguir funcionando y, a pesar del confinamiento, poder atender a sus clientes. La acción más repetida fue el *home office*. Esto los

obligó a reestructurar los procesos y desarrollar mecanismos que permitieran la comunicación entre los colaboradores, además de revisar procesos para continuar conectados por medio de canales ya existentes o a crearlos de una manera apresurada para ponerlos en funcionamiento. Más de la mitad de las instituciones consultadas optaron por esta modalidad, siguiendo el patrón observado en todo el mundo, según muestran estudios similares en Latinoamérica (Murillo, 2020).

Un aproximado del 25% de las empresas abordadas laboró con normalidad, principalmente en los rubros de atención a necesidades primarias como supermercados y farmacias. Además, de acuerdo con la encuesta, 9% de las compañías consultadas reportaron que cerraron sus operaciones; entre los rubros que figuran en este grupo están las del ramo de alquileres de oficinas y el automotriz.

Según las respuestas obtenidas, más de la mitad de las empresas continuaron utilizando sus espacios normales de trabajo, ya sea de manera reducida o plena, por lo que se vieron obligados a modificar las condiciones laborales en las instalaciones para la protección de los empleados. Se consultó qué medidas tomaron para la seguridad de sus

colaboradores. Principalmente, se ejecutaron tres actividades: primero, medidas de protección sanitaria; segundo, modificación de los espacios de trabajo para tener una mayor separación social; finalmente, como tercera medida, optaron por la adquisición de equipo de bioseguridad que fue instalado en los lugares de atención al público y entregado al personal.

Un ejemplo de innovación en la modificación de los espacios de trabajo es el que compartió Salvador Gadala María, vicepresidente de Telecorporación Salvadoreña. Esta televisora optó por reuniones de producción y administración de manera virtual. Además, dentro de la producción de sus contenidos efectuaron modificaciones a las instalaciones de sus canales para seguir funcionando. Un caso de éxito durante la pandemia fue el programa Trato hecho que se realizó en modalidad COVID-19, con los participantes separados por medidas de bioseguridad: el programa se desarrollaba de la misma manera que el original, pero protegidos con mamparas, de tal manera que podían compartir siempre el escenario. Este programa, al mantenerse al aire durante la emergencia, reportó un aumento en su rating y esto llamó la atención de los anunciantes, de tal manera que está vendido hasta enero de 2021.

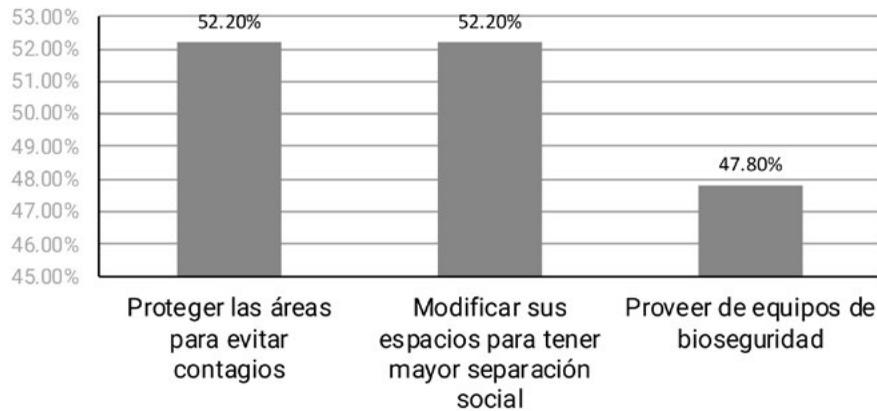
Imagen 1: Programa Trato hecho, versión COVID-19



Modificación del escenario del programa para mantener el distanciamiento social y la misma dinámica del programa original. Fuente: TCS.

Un caso que ilustra la inversión adicional para proteger de contagios es el de Farmacias Económicas. De acuerdo con su presidente, Miguel Lacayo, se tuvieron que implementar medidas de bioseguridad para sus empleados y esto llevó a una inversión no programada para este año.

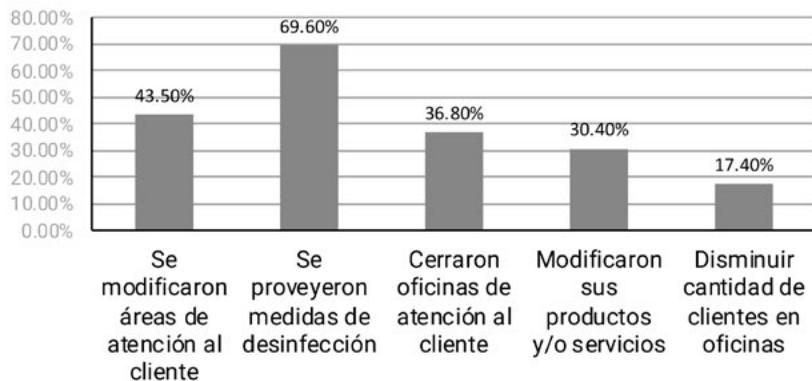
Gráfico 1: Medidas implementadas en las oficinas de las empresas



Fuente: elaboración propia.

Las empresas que continuaron funcionando implementaron medidas para proteger a sus clientes al mismo tiempo que a su personal, de tal manera que les permitiera seguir ofreciendo productos o servicios de forma segura. Así, adaptaron sus espacios a la situación de salud, redujeron las jornadas de trabajo o, si no era posible mantener el distanciamiento social, cerraron espacios. La principal medida tomada por las empresas para proteger a sus clientes fue la de proveer medidas de desinfección, según los protocolos que las instituciones del gobierno central dispusieron.

Gráfico 2: Cambios realizados para proteger a los clientes

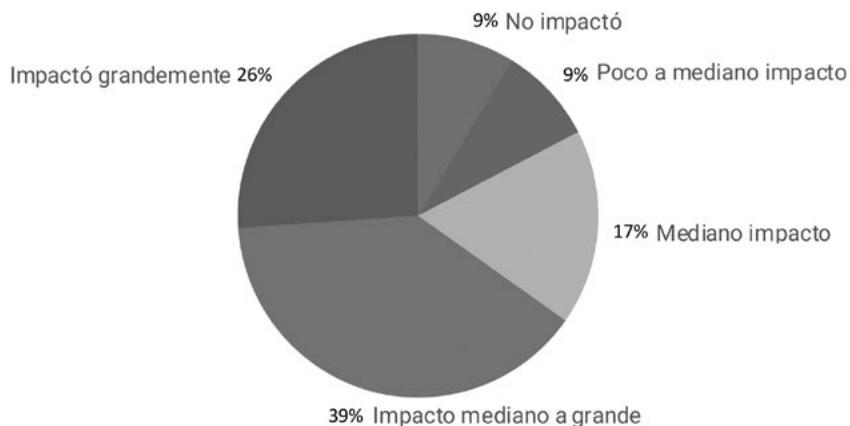


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, la pandemia COVID-19 ha tenido un impacto en la economía a escala mundial; sin embargo, a unas empresas las ha afectado diferente. Algunas se han podido reconvertir. Por ejemplo, las universidades pudieron pasar a la modalidad virtual para brindar su servicio de una manera que los estudiantes pudieran continuar su formación, principalmente aquellas que

no requerían de prácticas; otras empresas, como los supermercados, al brindar servicios esenciales no se afectó su actividad, aunque tuvieron que instalar medidas para la protección de sus clientes y personal. Si los representantes de las compañías consultadas consideraron grande, mediano, poco o nulo el impacto, se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 3: Impacto en la operación de la empresa



Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Canales de comunicación utilizados

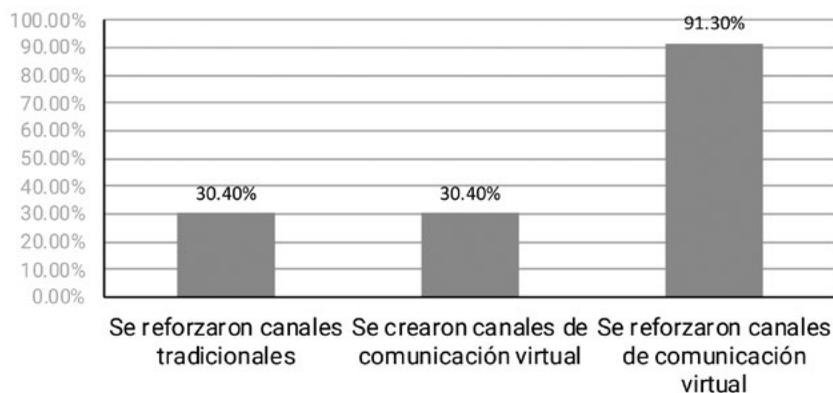
Luego nos centramos en el uso de los canales de comunicación que las empresas utilizaron para mantener contacto con sus grupos de interés, ya sea internos o externos. Al forzar esta pandemia al aislamiento y al teletrabajo, las empresas tuvieron que adaptarse para seguir en comunicación y seguir con las actividades que pudieran ser susceptibles a la virtualidad, de esta manera se crearon o se reforzaron canales de comunicación tanto para adentro como hacia afuera.

Como se expuso antes, el principal cambio al interior de las empresas fue la implementación del *home office*. Esto se ve directamente relacionado con la creación de canales de comunicación que permitieran al personal seguir en comunicación desde sus casas, tanto con la información necesaria para sus actividades como para mantenerse al tanto del trabajo que efectúan sus colaboradores. Las comunicaciones que se realizaban dentro de los ambientes de trabajo pasaron a modificarse por canales digitales, principalmente videollamadas.

Más del 73% de las empresas consultadas hicieron un refuerzo de sus canales digitales para comunicarse con su personal y trasladar los cambios relacionados a las actividades de las empresas y toda información referente a la contratación de los empleados.

Una vez se aplicaron los cambios para mantener la comunicación entre los colaboradores, las empresas habilitaron o reforzaron los canales de comunicación externa para comunicar a sus clientes de qué manera los seguirán atendiendo y cuáles serían los procesos por seguir. Como se aprecia en el gráfico siguiente, el 91.3% de las empresas contestó que reforzó sus canales digitales, utilizándolos como canales primarios de comunicación. En algunos casos, como la empresa Telefónica, construyeron canales específicos para informar sobre las actividades relacionadas con la COVID-19. Por otro lado, un 30.4% contestó que crearon nuevos canales digitales para comunicarse con su público y en algunos casos se utilizaron canales tradicionales como el perifoneo. Esto ocurrió con Banco Agrícola, por ejemplo.

Gráfico 4: Cambios realizados en la comunicación externa



Fuente: elaboración propia.

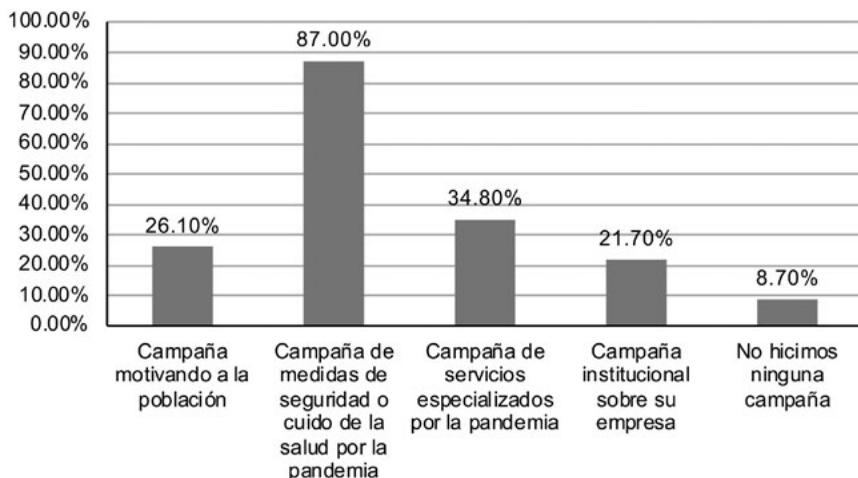
Además, se consultó sobre el tipo de campaña que se hizo, identificándose que el principal mensaje que las empresas comunicaron a sus clientes fue “la salud para las personas es lo más importante”. Así, los mensajes del 80% de las empresas estaban relacionados con medidas de seguridad tanto para el cliente como para el personal. Destaca que la Cámara de Comercio envió información a sus agremiados con líneas de acción para que estos implementaran, a su vez, sus propias campañas. Otros temas que se tomaron en cuenta en este tipo de comunicación fueron el optimismo y el cuidado de su salud, así como las formas en que las empresas podrían ayudar a sus clientes al tener algunos programas de alivio, ya sea implementados de forma autónoma por las compañías o por instrucciones del Gobierno.

La disposición de medidas de bioseguridad en los locales que sí atendieron al público fue una de las principales actividades realizadas. Por ejemplo, en

los supermercados se establecieron protocolos para el tránsito de las personas en sus instalaciones, se iniciaron medidas de desinfección en los accesos, con toma de temperatura, y se limitó a que una persona efectuara la compra. También colocaron anuncios en las salas para que los usuarios utilizaran menor tiempo para hacer sus compras. El 87% de las empresas aplicó actividades de este tipo.

Al mismo tiempo, la implementación de nuevos servicios para el despacho de productos a domicilio fue una de las estrategias, apoyándose en canales digitales de comunicación e informando sobre las medidas para el envío de los productos físicos a los usuarios. Esto lo hizo un 34.8% de las empresas. Las demás campañas de comunicación elaboradas por las empresas estaban dirigidas a la motivación de la población (26.1%) y campañas institucionales (21.7%). Un 8.7% no realizaron ninguna.

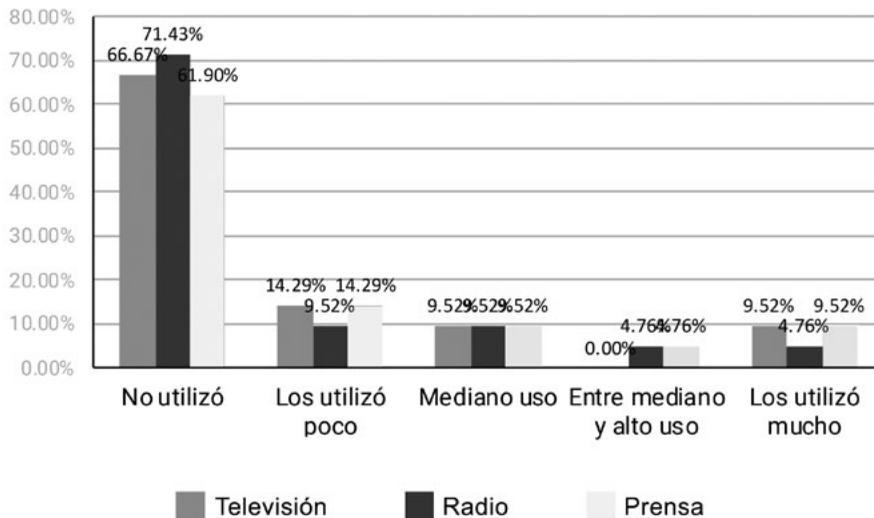
Gráfico 5: tipo de campaña de Comunicación



Fuente: elaboración propia.

Como se puede identificar en las preguntas anteriores, las empresas potenciaron los canales digitales para todas las comunicaciones, ya sean internas o externas, por lo que se consultó también cuáles y con qué intensidad se han utilizado para poder contrastarlo con los canales tradicionales. De las empresas consultadas, una cantidad reducida utilizaron los medios masivos para comunicación durante la pandemia, pues solo el 9.5% respondió que usó la televisión y la prensa como medio de comunicación, mientras que un 4.8% usó la radio.

Gráfico 6: Uso de canales de comunicación tradicionales



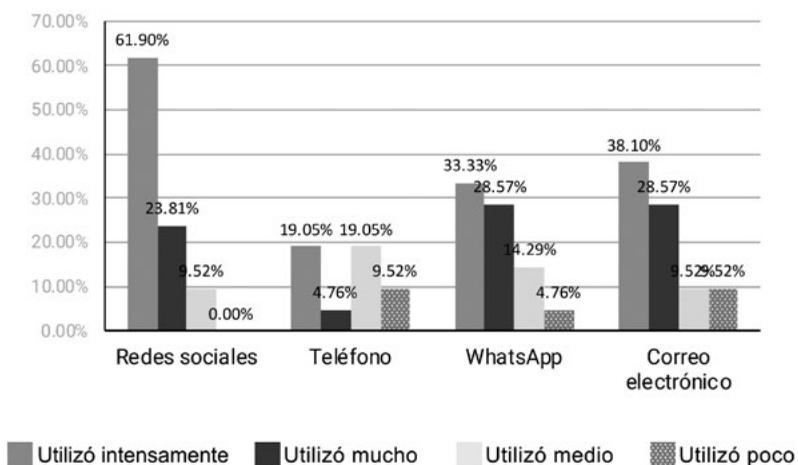
Fuente: elaboración propia.

Se destaca el uso intensivo de los canales digitales para comunicarse con sus clientes como las redes sociales, el teléfono, WhatsApp y el correo electrónico, que ya poseían las empresas. De esta forma, mensajes específicos de acciones tomadas por las empresas se enviaron principalmente por las redes. Ejemplo de esto es Industrias La Constancia, que durante algunos meses de la pandemia no produjeron sus bebidas carbonatadas, por lo que los anuncios sobre la disponibilidad del producto

se comunicaron principalmente por estos medios sociodigitales. Otro caso es CAMARASAL, que a través de sus redes sociales envió información sobre los apoyos a sus agremiados.

Según se muestra en el gráfico siguiente, el uso de las redes sociales fue el más utilizado para comunicar la información a los públicos durante la pandemia. Le sigue el correo electrónico en segundo lugar, el WhatsApp en tercero y el teléfono en último.

Gráfico 7: Uso de canales digitales

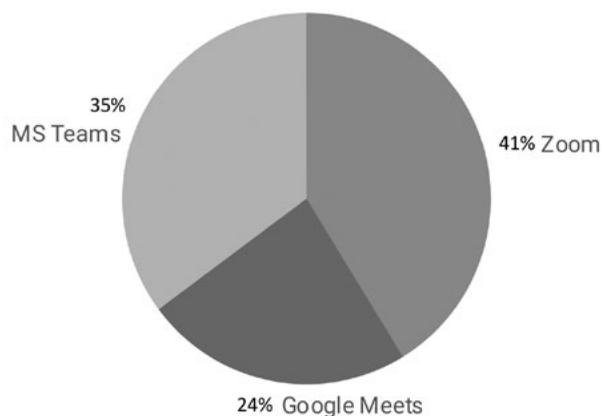


Fuente: elaboración propia.

Durante esta pandemia, la tecnología permitió a las empresas adaptar sus comunicaciones al distanciamiento social. Antes, el uso de videollamadas era reducido a personas que estaban separadas por grandes distancias, pero al tener a los colaboradores trabajando desde casa, el uso de las plataformas de

videoconferencias tuvo un crecimiento exponencial (Voz de América, 2020). Las personas de las empresas consultadas dijeron usar diversas plataformas para seguir en comunicación, como se puede apreciar en el siguiente gráfico, aunque tienen una ligera preferencia por Zoom.

Gráfico 8: Porcentaje de uso de plataforma de videoconferencia

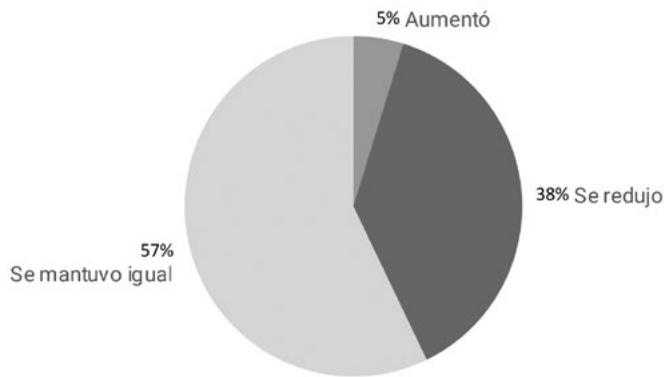


Fuente: elaboración propia.

Al tratarse de un tema comunicacional, se consultó el impacto interno en las unidades encargadas de esta área, pues se quería conocer si se realizaron cambios dentro de las empresas en cuanto a la gestión del *marketing* y las comunicaciones o en cuanto a si

existieron variaciones en la operación y presupuesto. Sobre este último, más de la mitad de las respuestas refleja que se mantuvo igual y un 38% que se redujo. Solamente menos del 5% de las empresas contestó que aumentó.

Gráfico 9: Variación en el presupuesto para comunicación y marketing

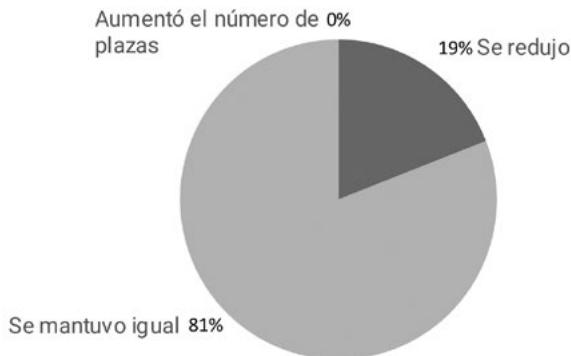


Fuente: elaboración propia.

El impacto en el tamaño del departamento de *marketing* está relacionado con la variación presupuestaria, pues el 81% de las empresas mantuvo su planilla, frente al

19% de las empresas que redujo este departamento; no se obtuvieron respuestas que indiquen aumento del personal en esta área.

Gráfico 10: Variación en el personal de los departamentos de comunicación y marketing



Fuente: elaboración propia.



Promovieron, además, nuevas ideas de negocios, motivando a sus colaboradores a presentar proyectos con el objetivo de innovar y operar de una manera más eficiente. Cuentan con 30 proyectos que ya están evaluando realizar.

A nivel comunicacional, Grupo Real se enfocó en dos áreas. Una llamada “conexión de corazón”: “Conectamos con nuestros clientes en nuestros momentos difíciles, los hemos llamado para ver cómo están, haciendo actos inesperados de cariño sin pedir nada a cambio, lo que generó un bonito sentimiento en el corazón, les enviamos una comida sin pedir nada a cambio. Filosofía que estamos allí para nuestros clientes, que nos preocupamos por su bienestar”, explica el entrevistado.

Por otro lado, buscaron diferenciarse de los demás en términos de bioseguridad, comunicando “que estamos tomando todas las medidas para que el cliente se sienta seguro, comprometidos con el cuidado de todos los protocolos de seguridad”.

En Grupo Real llevan a cabo campañas en todas las redes sociales, pero su estrategia es apostarle a una comunicación directa con clientes y colaboradores, pues creen que eso genera un compromiso mayor.

### 5.2. La banca se transformó rápidamente

Se entrevistó a Carmen María Contreras, directora de mercadeo, reputación y sostenibilidad del Banco Agrícola, para conocer los planes que se llevaron a cabo en el rubro de la banca. Ella compartió que dicha institución tiene una mesa de crisis que se encargó de definir la logística de las agencias. Definieron dos grupos de comunicación: internos y externos. En cuanto a su comunicación interna, cuentan con una plataforma de comunicación visible desde cualquier dispositivo, que antes de la emergencia tenía restricciones, luego se adaptó para que los colaboradores pudieran acceder desde cualquier plataforma.

En cuanto a su comunicación externa a través de redes sociales digitales y canales electrónicos, asegura que con sus clientes implementaron la campaña “Que nada te detenga”, en la que motivaron a los ciudadanos a no

rendirse, y definieron un plan de emergencia de dos fases, las cuales denominaron estabilidad y alivio.

En la fase de estabilidad, la prioridad fue que las agencias siguieran funcionando, ya que la banca era una de las industrias que no se detendría, por lo que se reforzaron los canales digitales y realizaron una campaña para que sus públicos pudieran conocerlos: EBANCA y BANCA MÓVIL, con el fin de procesar sus transacciones sin salir de casa. Según indica, se tuvo un alza importante en las transacciones a nivel digital.

La segunda fase, alivio, consistió principalmente en habilitar programas orientados a dar soluciones financieras para sus diferentes segmentos, al tiempo que colaboraron con el gobierno con las acciones de apoyo a la población, debiendo tomar medidas de comunicación en medios masivos como televisión y utilizar mecanismos tradicionales como el perifoneo para poder llegar a todos sus públicos.

### 5.3. Bebidas: transformación del negocio según las necesidades prioritarias

Industrias La Constancia se vio impactada directamente, ya que la cuarentena paralizó su cadena de distribución, por lo que transformaron sus operaciones. Primero redireccionaron su materia prima para producir alcohol desinfectante y para proveer de agua.

La parte social fue prioridad, apoyaron el abastecimiento de hospitales, policías y Fuerza Armada a través de donativos de agua y otros productos. Además, habilitaron la planta de cerveza para abastecer con pipas, tres a cuatro diarias, a los lugares más necesitados.

Con los colaboradores se tomaron las siguientes medidas para personal administrativo:

- Se entregaron kit y protocolos de bioseguridad.
- Se les tomó una línea base.
- Desarrollaron un horario escalonado.
- Desarrollaron una app con medidas de bioseguridad para ver si se les autorizaba a ingresar o no.

- Las reuniones de estatus de la empresa las organizaron vía Zoom.
- Cerraron salas de reuniones.
- La cafetería se adecuó con distanciamiento social.
- Señalización de acuerdo con las medidas de seguridad.

A nivel comunicacional, en alianza con Tigo, desarrollaron una aplicación (tiendacercasv.com), la cual es un portal donde se listaron las tiendas para que la población conociera por medio de la tecnología los lugares en los que podían abastecerse de la canasta básica.

Su comunicación externa se desarrolló a través de redes sociales corporativas, allí desarrollaron campañas de medidas de prevención y distanciamiento social. Es importante destacar que sacaron del aire su pauta comercial por la situación, pues no querían incentivar a la compra de sus productos en la emergencia.

Desarrollaron un servicio a domicilio propio, ya que antes lo tercerizaban. También sellaron alianzas con Hugo y Get My Food. Finalmente, produjeron una campaña de conciencia para que la gente no acaparara agua.

#### 5.4. Farmacias: manteniendo la atención a pesar de los riesgos

Farmacias Económicas es una empresa que se mantuvo abierta a pesar de la cuarentena, ya que es proveedora de insumos de salud. Miguel Lacayo, su presidente, compartió que la prioridad fueron sus colaboradores, ya que se establecieron protocolos de atención para la protección de sus empleados, se desarrollaron sistemas de atención por turno e invirtieron en equipos para la protección de sus colaboradores y desinfección de sus salas de ventas.

En cuanto a comunicación, se crearon nuevos canales digitales de comunicación interna para poder establecer los procedimientos de funcionamiento del negocio y que los colaboradores permanecieran en sus hogares. En cuanto a sus públicos externos, reforzaron las campañas en redes sociales para informar a la población de las normas implementadas.

Su presidente destacó que la comunicación con sus clientes es mayormente en sus farmacias de manera personalizada, no hacen publicidad. Recalcó que su carta de presentación es su servicio al cliente. En cuanto a sus productos para la emergencia, diversificaron las opciones para que los clientes puedan escoger a su conveniencia.

## VI. Conclusiones

La comunicación es sumamente importante dentro de las actividades que desarrollaron las empresas durante la pandemia. Al cambiar la modalidad de trabajo al *home office* para poder seguir laborando en medio de la cuarentena decretada, las empresas adoptaron nuevos medios de comunicación interna como las videollamadas para continuar en contacto con sus colaboradores, lo que implicó fortalecer la interacción digital. Esto es el reflejo de que las personas quisieron seguir adelante a pesar de la dura prueba que se presentó, y de una manera u otra aprendieron nuevas formas de comunicación empresarial. Aunque la comunicación digital cobra gran relevancia en esta pandemia, podemos evidenciar lo valioso que sigue siendo la comunicación personalizada y esa conexión con los clientes, en todo momento.

Esta investigación ha evidenciado que las empresas han tenido un alto nivel de adaptación para seguir funcionando. A pesar de que algunas dejaron de hacerlo porque sus industrias fueron más impactadas, implementaron acciones para minimizar el impacto en el negocio con el fin de que, una vez se reiniciara la reactivación económica, tuvieran listo un plan de acción. Sin embargo, hay que señalar que de los entrevistados, solo una organización mencionó contar con una mesa de crisis y un plan gestión de comunicación ante la crisis. Esto evidencia que no existe una planificación periódica ante emergencias de cualquier índole, aunque en su mayoría lograron reaccionar y contener muchas de las consecuencias de lo que ocurrió en el año.

Nadie estaba preparado para una crisis de esta envergadura, ni a nivel empresarial ni personal. Como investigadores hemos evidenciado que, a pesar de las adversidades, las personas con quienes hemos tenido

contacto para esta investigación innovaron con el fin de no detener las operaciones en sus empresas; algunos con metodología preestablecidas, otros con prueba y error, pero implementaron estrategias para poder adaptarse al cambio que generó esta crisis sanitaria. La adaptación fue la constante en todas las entrevistas, unos con más recursos que otros, pero todos con la misma visión de sobreponerse y salir adelante.

Podemos concluir que, a pesar de que nadie estaba preparado para esta emergencia, las empresas tuvieron la capacidad de:

- 1. Aplicar la innovación y la resiliencia:** en esta coyuntura, las empresas se fueron adaptando, fueron receptivas; y la dinámica de la pandemia las impulsó a innovar, a escuchar a sus públicos, a revisar y reestructurar su modelo de negocios y reinventarse para garantizar la estabilidad del negocio a través del tiempo.
- 2. Impulsar la digitalización:** encontraron una oportunidad en la comunicación digital para fortalecer su estrategia a través de las herramientas digitales con sus públicos, implementando cambios estructurales que incluyeron: *home office*, aplicaciones web, comunicación empresa-cliente a través de sus portales y mantener la productividad a través de operaciones digitalizadas.
- 3. Rediseñaron su conexión con sus públicos:** el distanciamiento social llevó a las empresas a reconfigurar la manera de conectarse con sus públicos, en la que destaca el trato personalizado; a pesar de que la comunicación fue digital, se promovió el contacto uno a uno. Muchos se vieron obligados a incluir en sus servicios las entregas a domicilio, en casos especiales se adecuaron instalaciones para ofrecer las medidas de seguridad exigidas con la finalidad de mantener la fidelidad de sus públicos.
- 4. Gestionaron su comunicación en la crisis:** algunas empresas contaron con más planificación que otras, pero todas lograron minimizar el impacto a sus organizaciones; a pesar de que la pandemia los tomó por sorpresa, se ajustaron a la nueva normalidad.

## Bibliografía

- Banco Central de Reserva (BCR). (2017). Caracterización del sector exportador según tamaño de empresa. Recuperado de: <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/980618906.pdf>
- Barrera, J. (2020). Cifras de empleo en El Salvador caen al nivel de hace siete años por la pandemia. Recuperado de: <https://diario.elmundo.sv/cifras-de-empleo-caen-al-nivel-de-hace-siete-anos-por-la-pandemia/>
- Canel, M. J. (2020). Comunicación en tiempos de coronavirus. Recuperado de: [https://elpais.com/elpais/2020/03/31/opinion/1585667419\\_111894.html](https://elpais.com/elpais/2020/03/31/opinion/1585667419_111894.html)
- Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2013). Directorio de Unidades Económicas 2011-2012. Recuperado de: <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/ee/directorio-de-unidades-economicas.html>
- Fundaungo. (2020). Seguimiento al COVID-19 en El Salvador. Recuperado de: <https://www.fundaungo.org.sv/seguimiento-al-covid-19-en-el-salvador>
- GOES. (2020). Situación nacional COVID-19. Recuperado de: <https://covid19.gob.sv/>
- Huguet Pané, G. (2020). Grandes pandemias de la historia. Recuperado de: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia\\_15178/1](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178/1)
- Institute for Public Relations. (2007). CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATIONS. Recuperado de: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- INTEGRARSE. (2020). Comunicación en tiempos de coronavirus, gestión de la reputación. Recuperado de: <https://integrarse.org/comunicacion-en-tiempos-de-coronavirus-gestion-de-la-reputacion/>
- ISOTools. (2017). ISO 22301, clave para superar cualquier crisis. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2017/08/23/iso-22301-clave-superar-cualquier-crisis/>
- KPMG Tendencias. (2020). Cinco preguntas que deben hacerse las empresas ante el impacto del COVID-19. Recuperado de: <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/03/cinco-preguntas-empresas-covid-19>
- López Ayala, L. (2016). Relaciones públicas y manejo de crisis. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/lamaga1000/relaciones-pblicas-y-manejo-de-crisis>
- Marín, F. (2009). Principios para la gestión de riesgos crisis en la empresa. En "Comunicación de crisis" (pp. 21-26). España: LID.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). (2020). Protocolos de prevención de riesgos biológicos. Recuperado de: <https://www.mtps.gob.sv/descargas-protocolos-prevencion-riesgos-biologicos/>
- Murillo, F. y López, P. (2020). Encuesta COVID-19: Impacto en los negocios y en los beneficios. Recuperado de: <https://www.unitysetessa.com/encuesta-covid-19-impacto-en-los-negocios-y-en-los-beneficios/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). Prevención y mitigación del COVID-19 en el trabajo. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS\\_741818/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_741818/lang-es/index.htm)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Crisis y situaciones de emergencia. Recuperado de: <https://www.who.int/hac/crisis/es/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Definición de emergencias de grado 3 y 2 de la OMS. Recuperado de: [https://www.who.int/hac/donorinfo/g3\\_contributions/es/](https://www.who.int/hac/donorinfo/g3_contributions/es/)

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2020). Informes de situación de la COVID-19. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/informes-situacion-covid-19>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). COVID-19: la pandemia. La humanidad necesita liderazgo y solidaridad para vencer a COVID-19. Recuperado de: [https://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home/coronavirus.html](https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/coronavirus.html)

Voz de América. (2020). El boom de las aplicaciones de videollamadas en medio de la pandemia. Recuperado de: <https://www.voanoticias.com/seguridad-digital/boom-aplicaciones-videollamadas-pandemia-coronavirus>

Zapata, L. (2011, septiembre 6). El comité de crisis. Recuperado de: <http://talentosreunidos.com/2011/09/06/el-comite-de-crisis/>