

#FAMILIASDECUARENTENA, RADIOGRAFÍA DE UNA COMUNICACIÓN EN CONTEXTO DE PANDEMIA: EL CASO DE SAN FERNANDO*

MELANIE SUSAN HAMMOND CISNEROS**
Universidad de Lima

LAURA RAQUEL LEÓN KANASHIRO***
Universidad de Lima

Recibido: 22 de junio del 2023 / Aceptado: 21 de julio del 2023

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2023.n1.6466>

RESUMEN. El presente estudio analiza la campaña #FamiliasDeCuarentena de la marca San Fernando, buscando comprender el proceso de toma de decisiones en la comunicación de marca durante el contexto inicial de la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19 en el Perú (marzo del 2020). El caso de San Fernando permite ahondar en cómo se ha construido históricamente el diferencial de marca en paralelo a la forma de segmentar su público con el giro en su publicidad para constituirse en *lovemark*. La campaña se analiza en el contexto de la pandemia y se aborda la adaptación de la realización publicitaria al contexto de aislamiento social que obligó a desplegar múltiples recursos creativos y técnicos. La revisión del caso destaca la importancia de la construcción de un lenguaje de marca propio, que en #FamiliasDeCuarentena se retoma para comunicar de manera empática, oportuna y pertinente. La comunicación desde la identidad de la marca San Fernando le ha permitido diferenciarse de otras marcas, vincularse emocionalmente con el *target* y evitar ser percibida como una marca oportunista en un contexto complejo.

PALABRAS CLAVE: crisis COVID-19 / comunicación de marca / segmentación de públicos / realización publicitaria / identidad de marca

* Este artículo fue parte de un proyecto del Laboratorio de Comunicación de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima. Anteriormente fue publicado en el Repositorio de la Universidad de Lima (<https://hdl.handle.net/20.500.12724/12675>). Agradecemos a las profesoras Rosario Vidurruzaga y Beatriz Muñoz por sus comentarios y sugerencias; y a Valkiria Bravo por su apoyo como asistente de investigación. Los errores son de entera responsabilidad de las autoras.

** Magíster en Comunicación y Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9664-4243>. Correo electrónico: mhammond@ulima.edu.pe

*** Doctora en Antropología por la Pontificia Universidad Católica del Perú y magíster en TIC para el Desarrollo por la Universidad de Manchester, Reino Unido. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3283-2912>. Correo electrónico: lrleon@ulima.edu.pe.

#FAMILIASDECUARENTENA: A THOROUGH EXAMINATION OF A COMMUNICATION IN A PANDEMIC CONTEXT. CASE STUDY: SAN FERNANDO

ABSTRACT. This case study analyzes the #FamiliasDeCuarentena campaign of the San Fernando brand, seeking to understand the decision-making process in brand communication during the initial stages of the COVID-19 pandemic health crisis in Peru (March 2020). The San Fernando case allows for a deeper exploration of how the company has historically built its brand differential while simultaneously segmenting its audience through a shift in its advertising to become a lovemark. The campaign is analyzed in the context of advertising during the coronavirus pandemic at a global level and in Peru. Finally, the adaptation of the advertising production in the context of social isolation is addressed, showcasing multiple creative and technical resources. This case review highlights the importance of developing a unique brand language, which in #FamiliasDeCuarentena is reclaimed to communicate in an empathetic, timely, and relevant manner. Communication from the brand's identity allowed the company to differentiate from other brands, linking emotionally with the target audience, and avoiding being perceived as an opportunistic brand in a complex context.

KEYWORDS: COVID-19 crisis / brand communication / audience segmentation / advertising production / brand identity

#FAMILIASDECUARENTENA, UM EXAME DETALHADO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO PANDÊMICO. ESTUDO DE CASO: SAN FERNANDO

RESUMO. O presente estudo de caso analisa a campanha #FamiliasDeCuarentena da firma San Fernando, buscando compreender o processo de tomada de decisões na comunicação da marca no contexto inicial da crise sanitária da pandemia da COVID-19 no Peru (março de 2020). O caso de San Fernando permite aprofundar-se em como eles historicamente construíram a diferenciação da sua firma, juntamente com a forma de segmentar seu público, mediante mudanças em sua publicidade para se tornar uma lovemark. A campanha é analisada no contexto global e peruano da publicidade durante a pandemia do Coronavírus. Por fim, aborda-se a adaptação da produção publicitária no contexto de isolamento social, usando múltiplos recursos criativos e técnicos. A revisão do caso destaca a importância da construção de um tom de voz da marca próprio, que em #FamiliasDeCuarentena é retomada para comunicar de forma empática, oportuna e pertinente. A comunicação a partir da identidade da empresa permitiu se diferenciar de outras marcas, conectar emocionalmente com o público-alvo e evitar ser percebida como oportunista em um contexto complexo.

PALAVRAS-CHAVE: crise COVID-19 / comunicação de marca / segmentação de públicos / produção publicitária / identidade de marca

1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de caso, se analiza la campaña #FamiliasDeCuarentena de la marca San Fernando, buscando comprender el proceso de toma de decisiones en la comunicación de marca durante el contexto inicial de la crisis sanitaria por la pandemia del COVID-19 en el Perú (marzo del 2020).

Siguiendo la línea dialógica de Bajtin (1982), podemos decir que para entender el discurso publicitario es importante adentrarnos en el proceso de comunicación desarrollado previamente entre la marca y la audiencia, pues permite entender los códigos, el lenguaje y la pertinencia de esta campaña. En este sentido, la comunicación oportuna, empática, con propósito, resulta clave, pero, además, desarrollarla en el lenguaje y desde la identidad de marca resulta esencial para distanciarse de una comunicación oportunista y vincularse emocionalmente con el *target*.

En este estudio de caso, utilizamos como fuentes de datos entrevistas semiestructuradas; el análisis del *spot* #FamiliasDeCuarentena, pieza principal de la campaña digital; y la revisión de las publicaciones en las cuentas de la marca San Fernando en las redes sociales Facebook y YouTube, así como los comentarios y publicaciones de los usuarios en la campaña digital. Los entrevistados fueron Jessica García, gerente de *Marketing* y Reputación de San Fernando; Manuel Vergara, director de marcas de la agencia de publicidad Fahrenheit DDB; Baltazar Caravedo, director de la casa realizadora Señor Z y codirector del *spot* #FamiliasDeCuarentena; y Diego Gargurevich, actor y realizador audiovisual participante del mencionado *spot*.

2. CONTEXTO

2.1 Segmentación de público

San Fernando es la avícola líder en el Perú, productora de carne de pollo, pavo y productos procesados. Si bien la marca cuenta con un buen posicionamiento en todos los segmentos del mercado, los consumidores habituales de la marca están situados sobre todo en el nivel socioeconómico C y D (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020). Se trata entonces de una marca de consumo masivo.

Uno de sus *targets* principales, como marca de productos alimenticios, son las amas de casa, por el rol tradicional que se les asigna en la alimentación familiar. Sin embargo, debido al cambio en la estructura de las familias peruanas (Aramburú, 2017; León & Tello, 2016; Torrado & Pennano, 2020) y en los roles asumidos por sus miembros, la segmentación de públicos de San Fernando también ha buscado responder a estas nuevas realidades. Así,

San Fernando ve a su público objetivo como familias de diferente tipo. Más allá de la edad o nivel socioeconómico, lo ve como una composición familiar. Hoy en día esa composición familiar puede ser desde una familia extendida (abuelos, primos, tíos), familia monoparental, *roommates* (composición de familia que funciona el día de hoy), o parejas que viven juntos, etc., diferentes composiciones familiares que nos permiten explorar y acercarnos al público de diferente manera. Esa es una manera bien propia de la marca de definir su público objetivo. (J.G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020)

Esta forma de segmentación ha ido estructurando el negocio, orientado por los estilos de vida de las distintas familias peruanas. En efecto, el supuesto es que cada estructura de familia consume de manera diferente y San Fernando busca responder a estas particularidades a través de la creación diferenciada de productos y su comunicación, tal como lo recomiendan Torrado y Pennano (2020). Ejemplo de esto es la atención a las familias con niños, a quienes se dirige a la línea de embutidos y productos congelados como *nuggets* y hamburguesas. Asimismo, han identificado las familias de adultos jóvenes (corresidentes, parejas jóvenes sin hijos y similares, entre otros) que disponen de poco tiempo para cocinar, a quienes se les ofrece enrollados de pollo, cerdo y pavita listos para hornear. También se dirigen a las familias “nido vacío”, que buscan una alimentación más saludable por la edad, las que son el objetivo de los productos derivados de la pavita.

2.2 Diferencial de marca: “La buena familia”

La marca San Fernando ha estado siempre relacionada a “la familia”. Sin embargo, el sentido de familia no ha sido siempre el mismo. En sus inicios, “La buena familia”, *slogan* de la marca, estaba planteado en función de los productos ofertados (carne de pollo, pavo y cerdo, entre otros), en referencia a que estos provenían de “buena familia”, aludiendo a su calidad y procedencia, que siempre es un factor relevante en la decisión de compra (Los comerciales de Genaro, 2011).

Cuando el mercado avícola peruano llega a un estándar en el que la calidad del producto deja ser una ventaja competitiva, se buscan alternativas para diferenciar a la marca. En el año 2011, San Fernando da un giro al concepto de comunicación “la buena familia”. En vez de abandonarlo y reemplazarlo por uno nuevo, la expresión deja de referirse a los productos para centrarse en los consumidores, las familias peruanas. La campaña “Familias auténticas” (editorfp, 2011) reconoce y celebra a las familias peruanas, su público objetivo, en toda su diversidad, usando imágenes y apellidos de familias peruanas reales. De esta manera, se hizo una apuesta por la conexión emocional y personal de la marca con sus públicos, lo que la transformó en una marca amada. El acierto es reconocido con el premio Gran Effie de Oro de ese año.

La idea de las familias reales se trasladó también a la producción de las campañas. Anteriormente, para realizar piezas publicitarias que representen familias,

se acostumbraba armarlas haciendo *castings* a actores y modelos individuales que personifiquen a sus miembros. Un reto era poder recrear las dinámicas de las familias en la realización, para lo cual se trabajaba con ciertas estrategias en *stage* para lograrlo. Señor Z, casa realizadora, comenta que, para la campaña “Familias auténticas” de San Fernando, se optó por hacer *castings* a familias reales. Los resultados logrados en pantalla plasmaban de manera más natural el espíritu real de una familia y, por ello, quedó instaurada esta forma de trabajo para la producción de sus campañas. De esta manera, no solo se reconocía y valoraba a las familias peruanas nominalmente, sino que también estas se mostraban tal y como son.

Además de reconocer el nombre y mostrar familias auténticas, San Fernando enfrenta el reto de reconocer la diversidad de la conformación de las familias peruanas. Esta diversidad está marcada por los cambios en la sociedad, los roles personales y laborales que van cambiando en la familia y la nueva configuración bajo la cual las personas se juntan y conviven. Todo esto también ha incidido en lo que la marca reconoce como familia, y va marcando su aproximación al negocio, pues, basándose en ello, se organiza toda una dinámica que determina los patrones de consumo.

2.3 Publicidad en el periodo de la pandemia del coronavirus

Es evidente que la comunicación de las marcas en una coyuntura de crisis como la del COVID-19 tiene que ser diseñada estratégicamente, pues sus consecuencias son sustanciales en términos de vínculo, comportamiento del consumidor y decisión de compra. Según He y Harris (2020, p. 177), “the bond established between the brand and consumer during this crisis era can be more meaningful and lasting than during ‘peaceful’ times”. Por su parte, El Junusi (2020) afirma que los cambios en el comportamiento del consumidor que vive una pandemia permanecen después de esta. En concreto, dos tercios de los encuestados por Kantar afirmaron que sus decisiones de compra a futuro serán fuertemente influenciadas por cómo las marcas responden a la pandemia (WARC, 2020). Más aún, según Kirk y Rifkin (2020), un tercio de los encuestados ya dejaron de consumir la marca que percibían que tuvo una respuesta inapropiada a la crisis actual. Entonces, una pregunta muy relevante es ¿cómo comunicarnos con el público consumidor en plena crisis sanitaria?

Los estudios de Edelman Trust (Rogers, 2020) y Kantar (WARC, 2020) recogieron las perspectivas de las personas ante la publicidad de las marcas en tiempo de coronavirus. Edelman Trust afirma que la gran mayoría de sus encuestados esperan que las marcas muestren que son conscientes de la crisis y su impacto (Rogers, 2020). En ese sentido, los participantes desaconsejan la publicidad humorística o en tono alegre (Rogers, 2020; WARC, 2020). Ambos reportes destacan que la gran mayoría de los encuestados esperan escuchar cómo las marcas contribuyen a enfrentar la pandemia en la vida cotidiana. Kantar, por su

parte, también destaca que los encuestados esperan ser informados sobre la reacción de las marcas a la nueva situación, con un tono de comunicación tranquilizador (WARC, 2020).

Los consumidores tienen percepciones negativas de las marcas en varios escenarios. Kirk y Rifkin (2020) consideran inapropiado que las marcas actúen de manera egoísta o que no estén dispuestas a hacer sacrificios mientras esperan que otros los hagan. Kantar destaca que el 75 % de los encuestados opinan que las marcas no deberían explotar la crisis actual para promocionarse. En el Perú, el 60 % de los entrevistados por MindShare Perú afirman que la publicidad no debería tener por objetivo vender, y esperan recibir mensajes positivos o de solidaridad (Inga, 2020). La consultora Edelman recomienda ofrecer soluciones y no vender, comunicando con emoción y compasión (Rogers, 2020).

En este marco, ¿qué y cómo se comunicaron las marcas? El estudio de Jiménez-Sánchez et al. (2020) categorizó las intenciones de los *spots* de marcas iberoamericanas de la siguiente forma: (i) información sobre las acciones de las compañías durante la crisis; (ii) apoyo a la campaña de quedarse en casa; (iii) mensajes de aliento; (iv) venta de productos o imagen de marca; (v) campañas de agradecimiento a profesionales y ciudadanos; (vi) y focalización en el retorno tras la pandemia. Sin embargo, el análisis de los *spots* desde la propia industria es bastante crítico.

Sam (2020) analiza y critica los mensajes redundantes de las principales marcas globales. En su video compila *spots* publicitarios de Apple, Facebook, Uber, Samsung, Kia, Budweiser, FEDEX, entre otros, para evidenciar que "Every Covid-19 commercial is exactly the same" ('cada comercial COVID-19 es exactamente el mismo'). Dan (2020), consultor internacional en *marketing*, contextualizando el video de Sam, afirma que la similitud de las campañas no es nueva en la industria publicitaria, sino que es un problema que la aqueja desde hace unos años. Las frases repetitivas son, por ejemplo, "Hemos estado ahí para ti", "Nuestra prioridad son las personas/familias", "Hoy más que nunca, en estos tiempos difíciles de gran incertidumbre sin precedentes...", "A pesar de estar separados, encontramos maneras de estar cerca", "Sin dejar la seguridad de tu hogar...", "Estamos aquí para ayudarte", "Superaremos esto juntos", "Aplausos de homenaje para...", mientras se muestran locaciones vacías o se hace un recuento sobre el tiempo que la marca lleva en el mercado cerca de los clientes (Sam, 2020). Si todos los *spots* van a decir lo mismo, ¿cuál es el sentido de decirlo?

3. ANÁLISIS DE LA CAMPAÑA

3.1 Comunicación de marca en pandemia: #FamiliasDeCuarentena

En el Perú, el estado de emergencia sanitaria empezó el 16 de marzo, con la declaración del presidente de la república de una cuarentena obligatoria. Como en todo el mundo,

los peruanos vivimos en la incertidumbre. La vida cotidiana se convirtió en una situación atípica por el aislamiento social y el intenso miedo al contagio en medio de un número creciente de enfermos y fallecidos por el virus. Respecto del mercado local de productos básicos, los consumidores también estaban temerosos de que ocurra un desabastecimiento por la escasez de determinados productos (IPSOS, 2020) y la percepción de inseguridad sobre el acceso a alimentos (He, 2020).

En este contexto, la publicidad en el Perú también entró en crisis. La reducción de presupuesto y la imposibilidad de salir para la realización de piezas publicitarias por el distanciamiento social fueron factores que dificultaron el desarrollo normal del sector. Según Inga (2020), entre el 30 y 70 % de las campañas se detuvieron o fueron modificadas radicalmente. No obstante, la recomendación de los expertos en publicidad y *marketing* a las marcas en esta coyuntura es comunicar, mantener vivo el vínculo con el consumidor (Inga, 2020). Así, varias marcas de diversos sectores se aventuraron a comunicarse con sus consumidores.

En las reuniones de directorio de San Fernando se compartía el ímpetu por decir algo, por comunicarse con las familias peruanas: “La marca está en todo el país y se caracteriza por tomar la coyuntura con cierto positivismo, aliento y teníamos que dar un mensaje” (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020). Pero ¿qué decir? ¿Cuál sería el objetivo de la comunicación? En el caso de San Fernando (2020), tenían claro que comunicarse con el público no debía tener el propósito de publicitar sus productos: “Uno no puede salir en plena pandemia a hacer un comercial de tus productos, eso está mal en ATL, está mal en BTL, pero en digital es un crimen” (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020). Además, los especialistas en *marketing* afirman que el sector de alimentos de consumo masivo no necesita hacer publicidad, pues son productos de primera necesidad que siempre van a ser demandados (Inga, 2020). La motivación tampoco fue entrar en competencia entre marcas del rubro, las cuales en digital se limitaron a participar en el medio, mas no desarrollaron comunicación audiovisual. Así, el objetivo inicial fue el fortalecimiento del vínculo con el público: “Uno tiene que conectar con las personas de acuerdo con la coyuntura que están viviendo, y qué coyuntura más fuerte que esta” (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020).

En segundo lugar, la dirección de *marketing* de la empresa y la agencia de publicidad Fahrenheit DDB, encargada de la comunicación digital de San Fernando, identificaron que el rol de la marca en el contexto de las primeras semanas de emergencia sanitaria debía centrarse en asegurar el abastecimiento de sus productos a las familias peruanas, y se decidió comunicarlo:

Siendo una marca de productos proteicos tan importantes para la alimentación básica de las familias peruanas, era necesario asegurar que el mercado va a estar

abastecido, que estás produciendo, que estás organizando los canales, y que si no tienes los canales los vas a inventar. Era necesario generar esa confianza. Lo que la gente esperaba de la marca era que siguieras allí. Entonces es un mensaje positivo, de tranquilidad, en un tiempo de mucho caos, de mucha incertidumbre y de mucha angustia también. (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020)

Luego de haber decidido el contenido del mensaje, es decir, el qué decir, era necesario responder a la pregunta ¿cómo comunicarse en este contexto? En el Perú, durante la cuarentena, las marcas hacían un gran esfuerzo por comunicarse con sus públicos. Sin embargo, se generó un escenario similar al global: los mensajes caían en el lugar común, con frases como “ahí estamos”, “vamos a salir juntos de esto”, entre otras. En Fahrenheit DDB, identificaron que la similitud de los mensajes y la forma de comunicarlos no permitían recordar posteriormente la marca que firmaba estos *spots*. La recordación no se daba porque la comunicación no se hacía desde el ADN de la marca. El reto era comunicarse con el público de manera diferenciada, una que promueva la recordación de la marca evitando caer en el uso de mensajes comunes: “No se trataba solo de decir algo, sino decir algo desde el territorio de la marca. Queríamos comunicarnos de una manera propia, un mensaje que solo San Fernando pueda decir” (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020).

La manera de comunicarse fue un asunto clave en este propósito. Anclados en el ADN de la marca, Fahrenheit DDB propuso usar el lenguaje que ya había construido con su público en torno a la familia: “Hay que encontrar algo que hable de familias en esta coyuntura. Nosotros venimos hablando de familias hace años, ¿por qué no describimos ... con quién te tocó pasar la cuarentena?” (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020). La focalización en la familia da continuidad a la comunicación de la marca iniciada años atrás: “Lo bonito de la marca es que ha ido construyendo sobre la decisión de que la familia esté retratada. Y en cada giro que ha dado, no se ha abandonado la propuesta anterior” (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020). En efecto, en la relación entre la marca y las familias, la cuarentena propone un nuevo escenario. El 16 de marzo, cuando se declara la emergencia e inmovilización total de la población, nacen nuevas familias, aquellas formadas por las personas con las que nos tocó vivir el confinamiento, y San Fernando las reconoce de esta manera: “Familia son todos aquellos que están contigo hoy, los que tienes al lado y te cuidan. En San Fernando seguimos trabajando para que el tiempo que tengas que estar en casa no te falte nada” (transcripción del *spot* #FamiliasDeCuarentena).

El tono de comunicación sigue también el estilo y el lenguaje previamente construido, es una comunicación emocional que promueve la conexión con el público. En el análisis de *spots* a nivel global, Vargas-Bianchi y Mensa (2020) afirman que el 72 % de las marcas analizadas prefieren usar emociones positivas para su comunicación de marca en la pandemia del 2020. Específicamente, las emociones de apoyo afectuoso y afiliación son los más frecuentes en sus hallazgos, entre el 55 % y 66 % respectivamente.

El *spot* de San Fernando apela también a estas emociones: apoyo afectuoso, afiliación y alivio. El apoyo afectuoso se define como el cuidado a otros, ejemplificado por los autores con el cuidado del bienestar de padres a hijos (Vargas-Bianchi & Mensa, 2020). San Fernando lo aborda cuando vemos al padre que baña a su bebé recién nacido y la nieta que cuida de su abuela. La afiliación se refiere a los vínculos de amistad, cooperación y compañerismo (Vargas-Bianchi & Mensa, 2020), la cual se plasma en el *spot* en la relación de los compañeros de departamento (*roommates*) y en una joven que da cariño a su perro. El alivio, enfocado como esparcimiento, es conceptualizado por Vargas-Bianchi y Mensa (2020) como calidez, el disfrute de las relaciones con familiares o amigos. El *spot* muestra a una familia extensa que comparte el almuerzo entre risas, la pareja de hombres que comparten un *snack* y conversación en el sillón, o la abuela que juega juegos de mesa.

De manera general, todo el *spot* de San Fernando transmite estas emociones positivas entre las personas que comparten un espacio y que la marca propone conceptualizar como familia. “¿Con quién te ha tocado pasar esta cuarentena? ... Hoy ellos son tu familia, porque familia es la que está a tu lado, la que te cuida, la que te hace reír, te ayuda, te acompaña” (transcripción del *spot* #FamiliasDeCuarentena). Finalmente, la marca también se quiere sumar a estas familias, contribuyendo a su bienestar, cuidándolas en la cuarentena: “Y nosotros queremos ser parte de ella porque seguimos trabajando para que todo el tiempo que tengas que estar en casa no te falte nada. San Fernando, la buena familia” (transcripción del *spot* #FamiliasDeCuarentena).

Una vez definidos el objetivo y el mensaje, y establecido el lenguaje de la comunicación en la línea de la estrategia de la marca y su concepto “las buenas familias peruanas”, el siguiente paso fue elegir la manera de llegar al público objetivo en esta coyuntura: ¿qué medios serían los más adecuados para llegar a las familias peruanas?

Por un lado, la realidad de las empresas en medio del contexto de incertidumbre era la de un presupuesto recortado para la comunicación, publicidad y *marketing*. En el caso del sector de alimentos de primera necesidad, De Zavala opina que por la demanda constante de estos productos y la venta masiva que están experimentando, estas empresas eventualmente no necesitarían invertir en publicidad (como se citó en Inga, 2020). Además, en el contexto de la pandemia, la publicidad de las empresas peruanas ha migrado de los medios tradicionales a los digitales (De la Vega, 2020), pues demandan una inversión menor.

Por otro lado, San Fernando ya había constatado que su público objetivo estaba muy conectado a las redes sociales. Además, por el confinamiento, las personas permanecen en casa y consumen contenido digital a lo largo de todo el día (Bern, 2020). Así, dichos medios son privilegiados para conectarse con los consumidores y mantenerse presentes como marca en el contexto de la crisis sanitaria (Dias et al., 2020). Es de notar que San Fernando tenía ya construida una comunidad bastante sólida, participativa y positiva

en Facebook, la cual trabajaron de manera coordinada con la agencia Fahrenheit DDB, encargada de su imagen digital desde el 2019.

Así, los medios digitales se configuraron como los más adecuados para la empresa en esta coyuntura. Esta fue la oportunidad para trasladar el lenguaje ya construido de familias reales al ámbito digital, que no se había hecho anteriormente. #FamiliasDeCuarentena, como campaña digital, convocó la participación del público, haciendo el *call to action*: “Queremos conocer a tu familia de cuarentena. Sube tu foto con el #FamiliasDeCuarentena”. La idea era despertar ese orgullo por nuestra propia familia, la que se conformó cuando se declaró la cuarentena obligatoria, y reconocer a las personas con las que se afrontaba esta difícil situación: “Tú eres mi familia, estamos juntos en esto”.

Sin embargo, la comunicación digital de marca tiene sus propias particularidades que delinear oportunidades y retos para las marcas:

En digital tú tienes que estar en lo actual, tienes que estar pensando en lo que le está pasando a la gente hoy, porque es un canal en el que la gente quiere interactuar y el éxito está precisamente en la interacción, no necesariamente en el alcance, sino en la interacción” (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020).

El reto es diferente porque ya no se tiene todo el control de lo que la marca va a comunicar. La interacción con el público a través de los medios digitales genera muchas respuestas de distinto tipo. En la propuesta de San Fernando de mostrar a las familias diversas tal como son, se reconocen aún discursos tradicionales y conservadores en torno al concepto de familia, lo cual se vio plasmado en algunos comentarios publicados en las cuentas de medios sociales de la marca que cuestionaban la inclusión de las parejas entre personas del mismo sexo. Sin embargo, la marca señala haber estado preparada para enfrentar los mensajes de personas que manejan un discurso conservador y mantiene una postura muy clara frente al tema: nuestros consumidores son las familias peruanas y nosotros reconocemos a las familias en toda su diversidad. Las familias tal y como son.

3.2 Las familias tal y como son

San Fernando viene reconociendo y celebrando a los distintos tipos de familias peruanas desde el 2011, propuesta que continúa en el *spot* “Familias de cuarentena”. Con ello, la marca considera y acompaña los cambios que se están dando en la sociedad peruana. Para Torrado y Pennano (2020), el estereotipo de familia de papá, mamá e hijos responde solo a la cuarta parte de familias que existen en el país: “La consigna de la empresa es valorar y reconocer las familias como son. San Fernando ya hace muchos años que reconoce que la buena familia es la de cada uno” (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020). En el *spot* vemos a una familia extensa, una pareja joven con un bebé recién nacido, un grupo de corresidentes (*roommates*), una pareja de hombres gays, una abuela y su nieta, y una joven con su perro.

La idea central es que San Fernando valora a las familias, las respeta, las acepta y las acoge tal como son. Esto va en relación directa con la segmentación del público, reconociendo la existencia de los distintos y nuevos tipos de familia como estrategia de *marketing*, y comunicando a través de la publicidad, abordando dicha segmentación. Además, es importante conocer sus particularidades para poder hablarles y, finalmente, venderles un producto que responda a sus necesidades y estilo de vida: “Todas [las familias] son diferentes entre sí, y todas son valiosas y todas tienen que reconocerse en la marca. Esa es nuestra consigna, todas tienen que reconocerse en la marca, todas tienen que sentirse cómodas con San Fernando” (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020).

Lejos de buscar posicionar la marca e identificarla con la inclusión de familias LGTBI, la decisión de incluir una pareja gay no tuvo una pretensión social. La única motivación fue reflejar la realidad actual peruana que, en efecto, incluye la constitución de parejas del mismo sexo. De cualquier manera, esta decisión abrió la posibilidad de generar polémica en una sociedad tradicional como la peruana. Y en efecto, hubo algunos pocos comentarios negativos al respecto, publicados en las cuentas de medios sociales de la marca; sin embargo, estos no se expandieron ni generaron un mayor impacto negativo para la marca.

3.3 La realización publicitaria durante la pandemia

El “Protocolo sanitario sectorial para la implementación de medidas de vigilancia, prevención y control frente al Covid-19 en las actividades de realización de producciones audiovisuales” fue publicado el 15 de octubre del 2020, siete meses después del inicio de la cuarentena en el país (Ministerio de Cultura, 2020). Si bien el mercado publicitario ha enfrentado enormes retos en este periodo, también es cierto que se han ido desarrollando algunas alternativas para poder dar continuidad a su trabajo.

Es importante entender la magnitud de los procesos vinculados a la realización publicitaria. El proceso regular distingue tres etapas: preproducción, producción y posproducción. Todas estas etapas implican procesos de coordinación entre cliente (San Fernando, en este caso), agencia (Fahrenheit DDB) y casa realizadora (Señor Z), ya sea a través de reuniones para desarrollar ideas, aprobar guiones, *casting*, realizaciones, versiones finales, etcétera. Estos procesos, dependiendo de la complejidad, pueden tomar semanas y hasta incluso varios meses. Implica, además, intercambio y contacto de un importante número de personas.

El actual protocolo recomienda priorizar el trabajo remoto frente al presencial en la medida de lo posible. Por ejemplo, propone que en la preproducción todas las actividades que puedan realizarse a través del trabajo remoto deben llevarse a cabo de dicha forma, incluyendo las reuniones con los departamentos o áreas técnicas,

reuniones con clientes o agencias, entre otras actividades de planificación. En cuanto a la producción, la participación en el rodaje está limitada exclusivamente al personal creativo, técnico y artístico necesario para su producción, el cual debe ser calculado en base a las disposiciones sobre el aforo. El protocolo señala que puede incluirse una persona de la agencia o cliente, de ser el caso.

Lo cierto es que la pandemia ha cambiado significativamente el contexto, no solo en cuanto a las condiciones de realización tradicional, sino también de los patrones de consumo de medios. Frente a las disposiciones de inmovilización y a las alternativas de trabajo y estudios de manera remota, el tiempo que las personas se encuentran conectadas se ha incrementado considerablemente mediante el uso de las redes sociales, juegos en línea, portales web, plataformas de educación a distancia, plataformas de compra por aplicativos. Como señala Manuel Ayllón, director de Orange 360, “esta tendencia de evitar el contacto personal se está constituyendo en un acelerador digital” (Agencia Peruana de Noticia, 2020, párr. 4). Este escenario también reconfigura el interés de las marcas en cuanto a la priorización de su comunicación en medios digitales. De acuerdo con Ayllón, buena parte de los presupuestos para la publicidad y el *marketing* deberá ser reasignada a nuevas estrategias de comunicación para conectar con los hogares (Agencia Peruana de Noticia, 2020, párr. 5).

Asimismo, Ayllón señala que “las empresas que se atreven a buscar nuevas fórmulas para enfrentar este contexto habrán ganado una importante ventaja versus las que solo se resignan a esconderse y esperar que el temporal pase” (Agencia Peruana de Noticia, 2020, párr. 7). En ese sentido, orientar los procesos de comunicación a los entornos digitales ha permitido también desarrollar algunas innovaciones técnicas en cuanto a la realización publicitaria, como ocurre en el caso de San Fernando.

En el contexto del *spot* #FamiliasDeCuarentena, el equipo se enfrentó a las limitaciones de tiempo, disponibilidad presupuestal, inmovilización social e imposibilidad de llevar a cabo un proceso de realización audiovisual regular, además de todos los retos orientados a mantener los procesos de las cadenas productivas, implementar nuevas estrategias de distribución y plataformas de servicios:

Se trata de una campaña bien atípica. A nivel de presupuesto, la producción costó una fracción de lo que suele costar una producción audiovisual y debía lograrse en un periodo de tiempo muy corto. Sin embargo, tanto la agencia como la casa realizadora se ajustaron a las condiciones. (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020)

En este escenario, el equipo de San Fernando se contactó con la agencia Fahrenheit DDB, la cual se encarga de la comunicación digital de la empresa, y le planteó la necesidad de elaborar un *spot* para comunicarse con el público sobre la coyuntura de la emergencia. De acuerdo con la agencia de publicidad, la propuesta se logró en un tiempo récord de

tres días, pues era lo que la coyuntura demandaba. No hubo tiempo de seguir un proceso usual de planificación estratégica. De acuerdo con García, desde que se planteó la necesidad hasta que se publicó, el proceso duró veinte días. La realización de la campaña fue muy rápida: "Fue el primer comercial que hice en pandemia. Se filmó un jueves, se editó viernes, se presentó el sábado, se hizo el online el domingo y el domingo en la noche ya estaba al aire" (B. Caravedo, comunicación personal, 28 de agosto del 2020).

Varios factores contribuyeron a que la propuesta se desarrollara de manera rápida. Entre ellos, el hecho de contar con una propuesta de marca definida y el haber ejecutado procesos para alinearla al interior de la organización fueron determinantes para que se pudieran tomar decisiones de manera tan rápida.

Con respecto a la realización, no había posibilidad de trabajar en un estudio ni contar con un camarógrafo, y nada podía ser presencial. Había que asumir el reto de pensar una forma diferente. San Fernando señala que fue todo un reto sacar una producción en ese momento y Señor Z fue la casa realizadora a cargo de pensar en una estrategia para emprenderlo.

De acuerdo con Señor Z, uno de los aspectos clave fue el contar con una casa de *casting* al interior de la empresa. Esto normalmente facilita el trabajo de producción, pero en este periodo de crisis fue determinante, pues se manejan internamente los archivos de procesos de *casting* anteriores y se tiene a mucha gente ya localizada. Se pensó en personas cercanas a la agencia con las que ya se había trabajado antes, que hubieran hecho *castings* previos; amigos; incluso aparecen en la campaña algunos familiares del equipo de realización.

Como ya se ha mencionado, San Fernando trabaja su publicidad con familias reales. Si bien eso no significaba mayor problema en este contexto ya que todos se encontraban en casa, en el proceso de *casting* se integraban ahora varios aspectos: la personalidad de los miembros de las familias que aparecerían en el *spot*; la locación donde estaban confinados; que tuvieran disponibilidad de un celular de alta gama; y que alguien de la familia que debía grabar tuviera nociones de lenguaje audiovisual para facilitar el proceso de grabación.

Para la realización de #FamiliasDeCuarentena se decidió no usar cámara profesional porque, al dársela a alguien que no la sabe usar, más que resolver un problema, se creaba otro. Se hicieron pruebas técnicas previamente y la resolución de los celulares de alta gama resultaba funcional para el propósito. Casi todas las tomas se hicieron con el equipo propio de los protagonistas; solo tuvieron que mandar un celular para una de las tomas.

Toda la dirección se hizo de manera remota a través de servicios de videoconferencia. Una vez identificadas las personas en el *casting*, la productora les pidió a los protagonistas tomar fotos de todas las áreas posibles de la casa donde estaban, así como una paleta de

vestuario, y se les explicó que se grabaría con el celular. Hicieron las pruebas para ver la calidad de video de su celular. Eligieron un espacio de la casa y procedieron a darles las indicaciones de la escena. Los protagonistas armaban el encuadre y lo enviaban por mensajería instantánea. Los directores lo revisaban y pedían ajustes. Una vez que las imágenes de prueba eran aceptadas, se procedía a grabar. Conforme se iba grabando, se enviaban las tomas a la producción para que las fueran revisando.

A nivel general, el proceso de realización en publicidad ha demandado mucha creatividad por parte de los realizadores y de las personas que aparecen frente a cámaras. Lo que ha sido determinante en este nuevo formato es la posibilidad de manejar los equipos y tener conocimiento sobre el lenguaje audiovisual a fin de facilitar la comunicación con el equipo de producción, para poder dar continuidad a su trabajo y poder hacerlo de manera remota. En esta reconfiguración de roles, el actor ya no es solo el actor, pues ha tenido que reinventarse y asumir funciones de diseño, cámara, iluminación, arte, etcétera, mientras la dirección se desarrolla mediada gracias a plataformas de comunicación virtual. Cabe señalar que, en la ficha técnica de la producción, Señor Z reconoce los créditos de cámara y dirección de fotografía a los participantes de #FamiliasDeCuarentena.

Definitivamente ha habido cambios en cuanto a presupuestos y creatividad, así como la generación de mensajes ajustados a la realidad y condiciones de realización. En este proceso se han podido configurar nuevas prácticas que han significado importantes aprendizajes con respecto a hacer publicidad en tiempos de pandemia.

3.4 La respuesta del público

La relación entre la marca y su comunidad en Facebook ha sido estrecha. El equipo encargado de la comunicación digital de San Fernando conoce a su público, su estilo de participación y sabe cómo mantener esa conexión con él. En general, las campañas digitales de la marca logran una alta interacción:

No nos gusta el monólogo como marca. Nos gusta generar mucha interacción. Funciona muy bien con la marca siempre y cuando invitemos a participar en actividades dinámicas y sencillas. Por ejemplo, mandar la foto del pollo que has preparado para el almuerzo. (M. Vergara, comunicación personal, 3 de septiembre del 2020)

Cabe señalar que muchas de estas campañas son gestionadas por la marca, como *dark posts*, esto es, *posts* asociados a la página de *fans*, pero que no se publican en el muro de la página de Facebook de la marca.

A simple vista, la campaña #FamiliasDeCuarentena tuvo un alto nivel de participación. Encontramos más de 450 comentarios a los dos videos publicados con el *call to action*, y muchas fotos de familias. Estas reacciones a la campaña son la respuesta a la

iniciativa de la marca por parte de familias reales, reafirmando el mensaje inicial de reconocimiento a las familias, constituyendo el diálogo en el lenguaje construido. San Fernando reconoce, se dirige y habla a las familias en cuarentena; estas responden, se expresan, se dejan ver, siguiendo la idea de la campaña: la buena familia de cuarentena es la nuestra. Y recorriendo las fotos publicadas por los seguidores, estas plasman la gran diversidad de familias peruanas en cuanto a su composición, y dejan entrever también sus distintos estilos de vida.

De acuerdo con San Fernando, el impacto de la campaña evaluado a partir del *sentiment analysis*¹ superó todas las expectativas. La evaluación de #FamiliasDeCuarentena se realizó midiendo la interacción y no aborda necesariamente el tamaño de la comunidad. San Fernando mantuvo un *sentiment* positivo y neutro por encima del 90 %, lo cual resulta favorable. En los casos en que aumenta el negativo, por lo general refiere a comentarios asociados a la cadena de ventas como el *delivery*.

Entre los comentarios encontramos varios que reclamaban la donación de productos de la marca a población vulnerable. A diferencia de San Fernando, la competencia sí había estado comunicando esta información y los seguidores querían que la marca también contribuya de la misma manera. Si bien San Fernando no visibilizaba el tema de las donaciones como estrategia de *public relations* (PR) con su público, pues lo han trabajado de manera más institucional o sin mucho protagonismo, sí consideran buscar una mejor manera de comunicarlo al público.

4. LECCIONES APRENDIDAS

La experiencia de #FamiliasDeCuarentena deja lecciones a nivel estratégico, ético, social y técnico sobre la importancia de la comunicación de las marcas en contexto de crisis:

- *Ser oportunos en la comunicación.* La reacción de la marca es muy importante, pero debe partir de un propósito claro. Identificar claramente el porqué de la comunicación. Asimismo, contar con una propuesta de marca definida y alineada al interior de la organización favorecerá los procesos internos para la toma de decisiones oportuna.
- *Distanciarse del oportunismo.* Existe una línea muy delgada entre ser oportuno y ser percibido como oportunista. El consumidor es muy sensible a las reacciones

1 El *sentiment analysis* o 'análisis de sentimientos' se define como "la interpretación de la opinión o la actitud de un usuario hacia una marca, así como la implicación de éste con la misma. El *sentiment* trata de analizar la respuesta emocional del usuario al interactuar con nuestra marca" (López, 2015). El "sentiment puede ser positivo, negativo o neutro, siendo este último el más común. Esto es así porque lo más usual es que, aunque parezca mentira, en las redes no se dicen cosas ni especialmente buenas ni realmente malas, sino que únicamente se habla de la marca" (López, 2015).

de las marcas frente a la crisis y sus decisiones de compra a futuro serán fuertemente influenciadas por ello.

- *Reflejar empatía.* Es importante escuchar y empatizar con el cliente/público. Pero es importante construir este proceso “desde adentro” sin caer en estereotipos. En este sentido, es importante reconocer que, a pesar de las circunstancias, el público está dispuesto a recibir mensajes positivos y también a interactuar. Las redes sociales posibilitan la interacción entre la marca y los consumidores favoreciendo la construcción de un diálogo.
- *Actuar.* En épocas de crisis se espera que las marcas dejen los discursos y realicen acciones concretas. En este caso, la marca establece una propuesta de valor relevante en medio de la pandemia: “porque seguimos trabajando para que todo el tiempo que tengas que estar en casa no te falte nada” (transcripción del spot #FamiliasDeCuarentena). De esta manera, la marca se aleja de los discursos repetitivos y comunica una acción concreta y que resulta relevante para el *target*.
- *Seguir construyendo comunidad.* Un mayor acercamiento desde las marcas hacia las personas implica reconocer y abordar, en su comunicación, temáticas sociales propias de su entorno, lo que favorece una relación más cercana. La estrategia de involucrar a los consumidores apelando a la interacción en los espacios de comunicación de la marca resulta positiva principalmente porque reactiva el diálogo en torno al concepto de familia en el particular contexto de la crisis. El público está más dispuesto a recibir mensajes positivos cuando la marca involucra al consumidor y lo escucha, y no solo establece un monólogo de marca.
- *Innovar.* A nivel técnico, se puede mostrar capacidad para innovar con creatividad y centrarse en lo más importante, pues es posible crear un lenguaje y un estilo para la realización acorde con la disponibilidad de recursos. En este sentido, mostrar familias de cuarentena reales, con quienes el *target* se siente identificado y no percibe como producto de un *casting*, y desarrollar el registro de imágenes con teléfonos celulares y no con cámaras profesionales, le otorga a la comunicación un aire de “verdad”, de honestidad, que favorece la confianza.
- *Hacer publicidad memorable.* Diferenciarse de los demás y apostar por la creatividad, comunicando desde el ADN propio de la marca. Esto es, a partir de ese lenguaje que se ha ido desarrollando entre la marca y el público. En el caso de San Fernando, la campaña #FamiliasDeCuarentena se construye sobre la base del concepto de familias y lo desarrolla aún más contribuyendo de manera significativa a la construcción de la marca.

En el 2020, San Fernando ha decidido no presentar sus campañas a los premios de publicidad. A pesar de reconocer que han logrado buenas campañas, han decidido actuar

en consecuencia con el contexto de emergencia: "Este año no es el año para participar en premios" (J. G. García, comunicación personal, 21 de septiembre del 2020).

REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias. (2020, 13 de marzo). *Publicidad y marketing: nuevas estrategias en tiempos de coronavirus*. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/publicidad-y-marketing-nuevas-estrategias-en-tiempos-de-coronavirus>
- Aramburú, C. (2017). *Hogares y familias en el Perú: cambios y retos* [diapositiva PowerPoint]. <http://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgna/hogares-y-familias-en-el-peru-2017.pptx>
- Bajtín, M. M. (1999). *Estética de la creación verbal* (T. Bubnova, Trad.; 10a ed.). Siglo veintiuno editores.
- Bakhtin, M., Emerson, C., & Holquist, M. (1986). *Speech Genres and Other Late Essays*. (V. McGee, Trad.). University of Texas Press.
- Bern, T. (2020, 25 de marzo). *COVID-19 is changing behavior on social media for both brands and users*. <https://www.socialbakers.com/blog/covid-19-is-changing-behavior-on-social-media-for-both-brands-and-users>
- Dan, A. (2020, 19 de abril). *Every COVID-19 commercial is exactly the same*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/avidan/2020/04/19/every-covid-19-commercial-is-exactly-the-same/?sh=62eb7204667b>
- De la Vega, M. (2020, 2 de noviembre). La inversión en publicidad podría alcanzar este año los US\$ 500 mllns. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/106394-la-inversion-en-publicidad-podria-alcanzar-este-ano-los-us-500-mllns>
- Dias, P., Pessôa, C., & Andrade, J. G. (2020). *Brand communication on Instagram during the COVID-19 pandemic: perceptions of users and brands*. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/66143/1/2923.pdf>
- Editorfp. (2011, 17 de enero). *San Fernando "Uniendo a las familias" - Agencia Circus* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=drsLxV4gWzs>
- El Junusi, R. (2020). Digital marketing during the pandemic period. A study of Islamic perspective. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 2(1), 15-28. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2020.2.1.5717>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

- Inga, C. (2020, 29 de marzo). Efecto coronavirus: ¿La publicidad se retrae ante la pandemia? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/efecto-coronavirus-peru-la-publicidad-se-retrae-ante-la-pandemia-covid-19-tv-anuncios-marketing-noticia/?ref=ecr>
- Ipsos Talks. (2020). *Recalculando la escala de valores*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/ipsos_talk_5.pdf
- Jiménez-Sánchez, Á., Margalina, V.M., & Vayas-Ruiz, E. (2020). Governmental communication and brand advertising during the COVID-19 pandemic. *Tripodos*, 2(47), 29-46. http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blanquerna/article/view/814/833
- Kirk, C., & Rifkin, L. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.028>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- León, G., & Tello, C. (2016). Metamorfosis de la familia peruana. *In Crescendo*, 7(1), 149-156. <http://dx.doi.org/10.21895/incres>
- López, R. (2015, 18 de febrero). ¿Qué es y cómo medimos el *Sentiment de nuestra marca*? <https://comunicamarketingrosario.wordpress.com/2015/02/18/que-es-y-como-medimos-el-sentiment-de-nuestra-marca/>
- Los comerciales de Genaro. (2011, 22 de enero). *Anuncio San Fernando (Perú, 1984)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ItT53UF0Thc>
- Mensa, M., & Vargas-Bianchi, L. (2020). *Nurtured and sorrowful: Positive and negative emotional appeals in COVID-19 themed brand communications*. https://www.researchgate.net/publication/344340508_Nurtured_and_sorrowful_Positive_and_negative_emotional_appeals_in_COVID-19_themed_brand_communications
- Ministerio de Cultura. (2020, 15 de octubre). Resolución Ministerial 000266-2020-DM/MC. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1380050/RM%20266-2020-DM-MC.pdf.pdf>
- Miñan, W. (2019, 27 de julio). Consumo de pollo por habitante en el Perú llegará a 48 kilogramos este año. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/consumo-habitante-peru-llegara-48-kilogramos-ano-271506-noticia/?ref=gesr>
- Rogers, D. (2020, 31 de marzo). *Consumers are putting brands on notice over coronavirus behaviour, study finds*. Campaign. <https://www.campaignlive.co.uk/article/consumers-putting-brands-notice-coronavirus-behaviour-study-finds/1678821>

- Sam, M. (2020, 16 de abril). *Every Covid-19 commercial is exactly the same* [Archivo de vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vM3J9jDoaTA>
- San Fernando Perú. (2020, 15 de abril). *Familias en cuarentena - San Fernando* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=o6Sh31UKjqk>
- Torrado, U., & Pennano, C. (2020). *Familias peruanas. Más familias de las que imaginas*. Universidad del Pacífico.
- WARC (2020, 27 de marzo). Brands in a pandemic world: Insights from Kantar's COVID-19 Barometer. <https://www.warc.com/newsandopinion/news/brands-in-a-pandemic-world-insights-from-kantars-covid-19-barometer/43422>

