



**Pacto Global**  
Red Panamá

**Continuidad del Negocio**  
**Sesión 5: Comunicación y Reputación**

**Facilitadores:**

**Gustavo Manrique Stratego**

**Manuel Dominguez Llorente y Cuenca**

**COMUNICACIÓN Y REPUTACIÓN PARA UNA BUENA GESTIÓN DE MARCA**

**Gustavo Manrique**

**Stratego**

- Muchas de las claves que tienen que ver con la gestión de la comunicación de marcas en estos tiempos, está en entender las variables que hay que administrar. Difícilmente vamos a poder manejar adecuadamente una gestión de proceso de reputación si no tenemos claras cuáles son las variables que tenemos que gestionar para construir una marca en el presente y el futuro.
- “Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”. Charles Darwin.
- Hoy en día la anticipación es clave y la agilidad, pero también tenemos que entender hacia donde vamos.
- La rapidez y la agilidad son importantes siempre y cuando tengas una hoja de ruta clara.
- El concepto de selección natural y supervivencia del más apto aplica para las empresas y las marcas en la actualidad.
- Solo sobrevivirán las empresas que se adapten mejor al cambio y que entiendan las realidades del entorno que estamos viviendo.

## Fases de la crisis



### Continuidad y Estabilidad

- En la primera parte de la crisis todas las empresas salieron a asegurar la continuidad del negocio y como se daba estabilidad a esa continuidad.
- Manejo a distancias de la cuenta.
- Procesos productivos de cada empresa en particular.
- Teletrabajo.
- Montar infraestructura para las comunicaciones con los colaboradores.
- Adaptaciones.

### Aprendizaje

- Cada día aprendemos cosas nuevas y el gobierno nos plantea nuevos retos, porque cada vez que establece los procesos de toma de decisión en materia de regulaciones, eso implica un proceso de aprendizaje.
- Y un proceso de resiliencia, es como nos levantamos.

### Nueva normalidad

- Desarrollo del negocio, como retoma su rumbo, comienza a crecer frente a la nueva normalidad.

## El Marketing y la reputación en tiempos de Pandemia

Se realizaron dos preguntas:

1. Considera que en su organización se revisará la cultura corporativa
  - 99% de los consultados coincidió en la necesidad de revisar la cultura corporativa de las organizaciones para responder a las exigencias futuras
2. Considera usted que su organización debe replantear su propósito
  - 91% considera necesario replantear el propósito de su organización en función de las expectativas sociales actuales y futuras sobre el desempeño empresarial y las marcas

Esto tiene que ver con una introspección profunda de la organización y es donde está el reto

- Las variables a gestionar Post COVID



- La organización que tenga una marca mal posesionada, mal vista va a sobrevivir.
- El corazón del proceso tiene que ver con la marca reconocida internamente y en el mercado.
- Esto tiene que ver con los cambios que se van a dar en el plan de negocios, objetivos y estrategias y los cambios en los procesos productivos y la conexión con la gente.
- La marca alimenta el sistema estratégico de comunicación y reputación.

La marca tiene un componente interno con 3 variables

1. Cultura corporativa,

- Construir cultura es clave es el componente estratégico competitivo más importante de la organización, porque de ahí nacen las decisiones, los procesos, la innovación
- 2. Propósito
- Ya no es cuento de relaciones públicas o marketing, el propósito es una manera de hacer el negocio, tener la cosmovisión de como la organización crea valor en el mundo, como aporta al planeta, que su rol sea trascendente.
- 3. Identidad
- Es el sentimiento de orgullo de pertenencia que tiene el colaborador hacia su marca.
- Como participa del negocio y como se apropia, es el compromiso que tiene hacia la organización.
- La gestión del cambio son los ajustes que las organizaciones deben hacer.
- En Panamá se van a dar reducciones importantes en materia laboral, las organizaciones no soportan a mediano plazo los costos laborales que tienen.
- Según APEDE se estima que 150 000 00 puestos de trabajo se van a perder, lo cual afecta la cultura.
- Las expectativas internas de los colaboradores, es como esperan que se comporten en esta etapa de la crisis.

#### Componente externo

- El posicionamiento, la manera en como estoy en la mente de las personas es fundamental.
- “Los productos se producen en las fábricas y las marcas en las mentes de las personas”
- La imagen es una fotografía del momento, puedes tener una buena imagen hoy, pero una reputación pésima. Puedo tener un gesto solidario con la comunidad, pero tengo un historial fatal.
- La reputación es como la gente percibe mi trayectoria, el comportamiento a lo largo del tiempo y como se conecta con las audiencias.
- El entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), que tenemos afuera esta crisis es producto del entorno VUCA, el homicidio de Floyd en USA generó movimiento importante a nivel social en contra del racismo, la marca Aunt Jemima. Es compleja de administrar, pero las organizaciones tienen que atender a esas señales del entorno.
- Las expectativas sociales, como conectar el interior con el exterior, un proceso circular proceso complementario. Como la empresa pueda responder a las exigencias del entorno a través de su administración de variables y como nos permite incidir favorablemente en las variables de posicionamiento, marca y reputación.
- “La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y conductas que han resultado exitosas para una empresa y el lógico pensar que cuando la estrategia de la organización y el entorno cambia, la cultura que antes había sido un apoyo puede convertirse en un obstáculo o freno”. Elena Granell Profesora de IESA. Autora del libro Éxito Gerencial y Cultura Organizacional.
- Tenemos un problema de cultura cuando, el líder que no realiza procesos de co-creación con su equipo, el que no cambia sus modelos de liderazgo, para influir positivamente en la sociedad, tiene los días contados.
- El líder que no está dispuesto a retar a su organización, su propósito y cultura tiene los días contados.

- Hay que evaluar si la cultura corporativa le impide evolucionar o se tiene una cultura abierta al cambio.

#### Gestión del Cambio Expectativas internas:

- Ajuste organizacional-Restructuración y manejo del proceso
- Nuevos modelos de negocios-muchos se están reinventando, seguramente bastante distinto a lo que se tenía.
- Nuevas formas de trabajo-el entorno de trabajo, actualmente estamos en teletrabajo, pero esto es supervivencia, pues lo que se hizo fue tomar decisiones para darle continuidad al negocio y manejar una crisis. La mayoría de las organizaciones no tienen una estructura clara de medición del teletrabajo, eficiencia del trabajador, no hay estructuras de apoyo al colaborador, los horarios.
- M&A-vienen las fusiones y adquisiciones, vienen procesos de cambio de distintos sectores.
- Transformación Digital/cultural

#### Las mismas variables diferentes contextos:

- Darwin lo sabe (Selección natural).
- Gestión humana: códigos compartidos (Sapiens).
- Las mejores prácticas nacen de la cultura.
- Identidad lo que hiciste es lo que tienes.
- Endomarca basada en la transparencia.
- Vincular el propósito (temporal) internamente. Ejemplo Mercedes Benz (respiradores), L'Oréal (Gel Alcoholado) Zara (Batas médicas).
- Como mantener el tejido empresarial.
- En la base de Maslow- Empático con las necesidades de sus colaboradores.
- No es teletrabajo, es continuidad de negocio.
- Cómo me harás sentir, experiencia de equipo. Conexión para el crecimiento para el futuro.
- Liderazgo, comunicación y transparencia. Éxito de la organización.

#### Expectativas Sociales:

- Propósitos bajo escrutinio
- Expectativas sociales-Son claras o podemos recurrir a los ODS
- Hábitos de consumo
- Activismo
- Digitalización
- Fake News

La buena administración de este sistema estratégico de variables, viene acompañado de creación de confianza.

- Comportamiento favorable Interno: orgullo, apoyo, colaboración.
- Comportamiento favorable Externo: Comprar y recomendar el producto, invertir en la empresa.

**No estamos en una era de cambios... estamos en un cambio de era. Cambio completo de las realidades que hay que afrontar.**

### **EMBRANCE THE NEW NORMAL. ENFOQUE POST COVID 19**

Manuel Dominguez  
Llorente y Cuenca

#### COVID-19 Lecciones

- Capital Reputacional, las crisis y los impactos negativos en las marcas suelen tener más recordación que los positivos- Sesgos cognitivos- Mecanismos de defensa ante situaciones adversas.
- Una dinámica de manejo de crisis. Mapeo de riesgo de reputación lo que te construye es un conocimiento en la toma de decisiones cuando te golpea una crisis. Facilidad de movernos en el momento que se necesita.
- Relacionamiento. A veces es demasiado acotado a su actividad comercial, es muy limitado. Hay que tener un buen relacionamiento para proteger la marca. Tener los contactos. Mapear el entorno de la marca.
- Comprensión del entorno. Una marca enterada de su contexto puede accionar y evitar crisis antes que ocurran y amainar las crisis. Entender las variables que impactan el negocio.
- Un nuevo lenguaje. La mayoría están creadas en los 90, el lenguaje de hoy es mucho más natural que el corporativo y formal de antes. Los jóvenes rompen esos moldes y los llevan a otros estados. Comunicación más horizontal, menos vertical.

El cliente ha cambiado y tienen otra demanda de velocidad.

- Hay procesos que se están acelerando- La pandemia ha cambiado de manera brusca la vida en todo el mundo.
- A las marcas grandes le ha costado el tema de la agilidad, muy por el contrario, las empresas pequeñas han tenido esa agilidad.
- Hay que repensar las organizaciones y adaptarlas al nuevo escenario post COVID que tanto destaca en las conversaciones a lo largo y ancho del planeta.

#### CEO Top 5 Prioridades

- Evolución de los mercados de capitales y acceso a financiamiento.
- Reorganización, motivación y alineamiento del equipo. Mucho trabajo interno que se debe realizar. Wellness, el bienestar del colaborador se ha convertido en una prioridad después del COVID-19 y se deben destinar recursos importantes.
- Reinención de la propuesta y cadena de valor.
- Decisiones políticas y regulatorias por parte de las autoridades. Impacto directo.
- Reactivación de la actividad comercial. Crear nuevos comportamientos con los clientes y colaboradores.

## Desafíos

### The new normal

- Salud y Seguridad. Reto de Pedagogía y Convencimiento para alinear el comportamiento de los colaboradores.
- Bienestar como prioridad
- Nuevos modelos de relacionamiento más allá de la actividad económica.
- Alineamiento narrativo con stakeholders
- Adaptación del propósito
- Reestructuraciones
- Influencia corporativa
- Activismo de marca
- El nuevo rol de los CEO. El ceo tiene un papel que jugar y un liderazgo que mostrar y marca que proteger. Esto choca con algunos tradicionalismos, pero bien llevado y con un propósito definido, las marcas pueden ganar mucho. Se atreven a equivocarse y se rompe el mito del error.

¿Cómo sería la comunicación en estos momentos (Separados pero juntos), como crear cultura organizacional hacia el trabajo?

- El distanciamiento no significa desconexión, tenemos la tecnología y la capacidad para que la comunicación permee a todos los niveles. Hay que construir una nueva narrativa, un diálogo mucho más humano, cercano y empático. No solo ver los intereses del negocio. Bimbo en España en el empaque de su pan colocó el nombre de todos sus colaboradores, y decía: "Gracias a todas estas personas el pan llega a tu casa. Ellos son los héroes".
- Los gestos son amor. Los gestos que pueda hacer la compañía son vitales, tener un detalle. Abrir espacios donde no se hable solo de trabajo.

¿Qué consideran que los colaboradores esperan del empleador y que sería medular que las empresas tomaran en cuenta en la situación actual de la pandemia?

- Flexibilidad, no es momento para implementar programas que resten. Comprensión del estrés y de la dificultad que implica trabajar desde casa.
- Tres variables: **Transparencia**, de cara a los colaboradores, desde la perspectiva de la situación económica de la empresa y que sepan porque se toma una decisión difícil y las áreas impactadas. **Solidaridad**, que las empresas los acompañen en sus necesidades. **Responsabilidad**, en la manera como se maneja el proceso y ser justo y cumplir con el principio del buen trato para una transición favorable.

Oportunidad vs oportunismo. Las marcas están usando sus donaciones y voluntariados para mostrar su compromiso con la sociedad, pero internamente no se refleja.

- Le irá bien o mal en función de lo que venía haciendo. Cuál es el verdadero compromiso de la causa. El beneficio de esa acción quizás no sea tanto.

- Cualquier sentimiento de oportunismo será castigado y rechazado por los clientes y redes. Esto es un tema de transparencia hay pocas cosas que no son sometidas a escrutinio.
- Larry Fink “Las compañías que cumplen con su propósito y las responsabilidades que tienen son sus stakeholders obtienen los beneficios a largo plazo. Las compañías que ignoran su propósito y las responsabilidades no alcanzarán el éxito”.
- Las organizaciones oportunistas cosecharán a corto plazo algo, pero a mediano plazo el escrutinio. Porque al final todo se trata de como construyes confianza y comportamiento favorable a tu audiencia.

Riqueza, Prosperidad o abundancia.

- El planteamiento es como desde tu propósito se hace dinero. Como compartes ese dinero. Se debe hacer de forma responsable y ética. Compartir esa riqueza para crear valor social.
- Las acciones hablan de manera certera de una marca, si la marca lo que quiere es aprovechar la oportunidad, el retorno es igual.

¿Qué tiene que ver la reputación de las personas que están en la organización?

- EL CEO es la comunicación de la marca, lo que importa es el propósito que sustente el mensaje.
- Comunica toda la cadena de mando, por eso hay que tener comunicación interna buenas.

¿Consumo digital, hay que abandonar los medios tradicionales?

- No se deben descuidar los medios tradicionales mientras tengan vigencia
- Lo que se debe valorar es donde está tu audiencia, con los medios tradicionales es difícil medir el resultado, y ahí es donde los medios digitales ganan.
- En Panamá la radio y la TV siguen siendo un importante aliado de las marcas.

¿Para los Pymes y ONG también son estos temas de planes de crisis y comunicación relevantes?

- Todos necesitan construir marcas.
- Claridad de propósitos.
- La marca es parte fundamental de la causa.
- Transparencia en su gestión

Retorno de la inversión de RSE, Salud y Seguridad, Bienestar

- Los intangibles definen el valor de la marca.
- Aquellas marcas que habían invertido en colaboradores, servicio al cliente, en la cadena de valor han transitado mejor la crisis.
- Como las compañías está atendiendo a su audiencia.

¿Cómo desvirtuar Fake News de la marca?

- La marca que no está posesionada, es la más vulnerable. Si uno sabe el ADN de la marca uno puede identificar un fake new de la marca.
- Hay que hacer la declaración y poner a circular la verdad por el mismo medio, por donde se dio la mentira.