



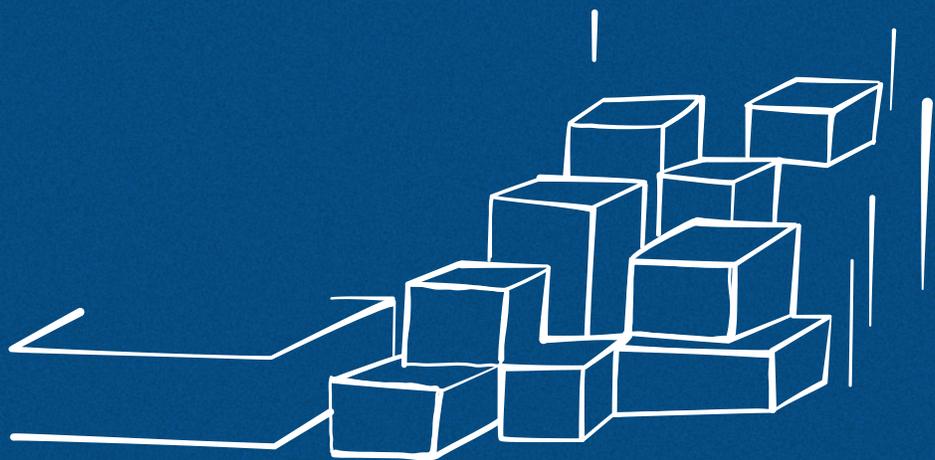
# Los desafíos de la gestión de la reputación corporativa y comunicación estratégica para el 2022

---

Gustavo Manrique Salas

“Era el mejor de los tiempos, era el peor de los tiempos,  
la edad de la sabiduría, y también de la locura,  
la época de las creencias y de la incredulidad,  
la era de la luz y de las tinieblas,  
la primavera de la esperanza y  
el invierno de la desesperación”.

**Historia de dos ciudades**  
**Charles Dickens**



Los últimos dos años han estado acompañados de cambios fundamentales en todos los aspectos de la vida humana.

**“Cuando salgamos de esta tormenta no seremos las mismas personas que entramos en ella. De eso se trata la tormenta”.**

Esta frase del reconocido escritor japonés Haruki Murakami describe claramente el impacto y el cambio profundo que ha tenido la crisis actual en todas las facetas de nuestra vida y; por ende, en las estrategias corporativas y de marca.

Esta inesperada revolución trae consigo nuevos desafíos a todo nivel y la comunicación, como siempre, será el gran conector para afrontar una nueva realidad.

Por ello, estimo oportuno compartir algunos de los desafíos o tendencias que definirán en materia de reputación, comunicación estratégica y gestión corporativa y de marcas los tiempos por venir.

**Los 5 aspectos que estimo merecen especial atención son:**

## **1.- Los criterios ESG serán la vara para medir el desempeño corporativo**

Durante los últimos 6 meses tuve la oportunidad de profundizar en este tema de la mano de los profesores Khaled Soufani y Ernest Barceló de la Universidad de Cambridge - Judge Business School, alcanzando varias conclusiones que ponen este tema a la cabeza de la conversación. Ya hemos pasado del capitalismo centrado en los accionistas a uno centrado en los grupos de interés, pasamos a modelos de negocio B to S (Business to Society) lo cual establece unas nuevas reglas de juego.



Tal como lo expone el informe de la firma de consultoría Diligent sobre perspectivas 2022 para los Consejos de Administración y Gobierno Corporativo, existe una alta probabilidad de que se apruebe una nueva normativa sobre divulgación de información de ESG en 2022 tanto en Estados Unidos como en Europa, lo cual aumentará la atención a los informes de ESG. En este sentido, la transparencia y la comunicación estratégica de los criterios ESG se posicionan como procesos clave y; evitar el greenwashing (la simulación de ser ESG), será uno de los grandes retos que enfrentará el mercado.

Para cerrar esta primera reflexión destaco las cartas que publica Larry Fink dirigida a los CEO's del mundo. Fink, líder de BlackRock, el mayor fondo de inversión del planeta ha dejado claro que los criterios ESG son impostergables. Desde enero a noviembre del 2020, los inversionistas en fondos de inversión y ETFs invirtieron USD 288.000 millones globalmente en activos sostenibles y bajo el liderazgo de BlackRock, con casi US\$7 billones en inversiones, otras administradoras de activos siguieron su ejemplo y actualizaron sus estrategias para incorporar las mejores prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG).

Sin duda esta será la vara.

## 2.- El metaverso no viaja en DeLorean

El DeLorean fue el auto Rockstar de la industria automotriz en los años 80 porque con él se podía "Volver al Futuro", gracias a Doc y Marty McFly. Hoy Mark Elliot Zuckerberg nos lleva más allá con el metaverso y empieza a cambiar nuevamente las reglas de juego. Ya nos avisó lo que venía con aquella inquietante foto en el Mobile World Congress de Barcelona en 2016, en la cual caminaba mientras mantenía a un auditorio de 5 mil personas metidas en la "matrix", con gafas de realidad virtual bajo su control.

**No hay que dudar, el metaverso es lo que es, una revolución tecnológica y cultural y; aunque esta tecnología está en una etapa temprana de adopción, ya hay miles de organizaciones y marcas trabajando en este nuevo entorno de interacción, para comprender su potencial y su poder para ofrecer experiencias a sus consumidores.**

**“Los criterios ESG son impostergables”.**

Larry Fink, Líder de BlackRock

YAHOO! FINANCE



Entender su impacto en las marcas y nuestras vidas será clave para las estrategias de comunicación y reputación.

Por ejemplo, Nike ha anunciado la adquisición de RTFKT (Artifact), una empresa dedicada al desarrollo de coleccionables y activos digitales NFT y modelos para experiencias virtuales y de realidad aumentada disruptivas. Tan solo días después de que Nike hiciera pública la creación de un espacio al interior de Roblox, Adidas su archicompetidor anunció la adquisición de un espacio en el universo digital evolutivo The Sandbox.

Estas son tan sólo dos marcas que modelan comportamientos y tendencias y avanzan en el metaverso con fuerza... Hacia allá vamos.

### **3.- El riesgo reputacional está omnipresente.**

El riesgo y la incertidumbre no son una novedad, así como tampoco lo es el riesgo de la pérdida de reputación del cual venimos hablando en el mundo corporativo desde hace dos décadas. Lo interesante es que este riesgo se ha mantenido en el ranking de los 10 riesgos más críticos en los últimos 10 años en la mayoría de los estudios sobre riesgos corporativos.

Un estudio que ha sido referente a lo largo de mi carrera es el informe de riesgos que cada dos años genera la Aseguradora AON. La investigación de este año reunió las respuestas de 2.344 responsables de la toma de decisiones sobre riesgos de 16 grupos industriales, que incluyen pequeñas, medianas y grandes empresas de 60 países.

El daño a la reputación o la marca aparece en el número cinco. Un estudio conjunto de Aon y Pentland Analytics revela que una crisis de reputación importante hará que los accionistas puedan perder una media del 26% del valor en algún momento del año posterior a la crisis. Por ello, la crisis de reputación se mantiene en el top 5 este año.

### Los 10 riesgos principales según Aon son:

- 1) Ciberataques y violación de datos
- 2) Interrupción de negocio.
- 3) Desaceleración económica.
- 4) Precio de productos básicos/escasez de materias primas.
- 5) Daños a la reputación de marca.
- 6) Cambios regulatorios / legislativos.
- 7) Pandemia / crisis de salud.
- 8) Fallo en cadena de suministro.
- 9) Aumento de la competencia.
- 10) Incapacidad de innovar/satisfacer las necesidades de los clientes.

Cualquiera de estos riesgos materializados en crisis constituyen en sí mismos potenciales daños a la reputación corporativa y de marcas.

El reto es crear estrategias de negocios basadas en gestión de riesgos; y a partir de allí, desarrollar las capacidades en la organización para mitigar los daños en una situación adversa. Una mirada a los ESG anteriormente mencionados es fundamental para la gestión de riesgos en la actualidad.

**Una crisis de reputación importante hará que los accionistas puedan perder una media del 26% del valor en algún momento del año posterior a la crisis.**

Según Aon y Pentland Analytics



## 4.- La cultura corporativa está en el ojo de la tormenta

El desarrollo de una cultura corporativa fuerte implica ritos y rituales, líderes que refuercen los valores y una consistente red de comunicación que construya códigos compartidos; entre otros aspectos. No es casual que el equipo de Rugby Neozelandés All Blacks sea el más poderoso de la historia, en su popular Haka y su cultura corporativa esta su poder. Este es tan sólo un ejemplo claro de cómo la conexión de un grupo humano representa un gran poder.

La comunicación externa siempre ha sido la más popular, pero en estos nuevos tiempos mirar hacia adentro ofrece oportunidades y ventajas competitivas inigualables de cara al futuro.

### ¿Pero qué está pasando?

El listado es largo pero empezamos por lo más evidente: transformación digital acelerada, reestructuraciones por todos lados, fusiones y adquisiciones en auge, nuevos modelos de trabajo híbridos, tres o cuatro generaciones con grandes diferencias y paradigmas trabajando bajo un mismo techo, la salud mental de las personas es una prioridad por atender; entre otros aspectos.

Es por ello que la gestión de la cultura corporativa y el cambio organizacional son medulares. Por ejemplo; el año 2021 fue un año récord de fusiones y adquisiciones (F&A). Tan sólo en los primeros ocho meses del año hubo un aumento de 36,9% en el número de operaciones totales a nivel global y una subida de 176% en su importe (4.3 billones de dólares, la mayor cantidad jamás registrada para ese período, según datos de Refinitiv), comparado a las cifras al mismo mes el año pasado.

## El valor de las F&A en 2021 podría superar los 5 billones de dólares al cierre del año, un nivel desconocido desde 2007, según la unidad de inteligencia de Bloomberg.

La integración de culturas es un factor estratégico para el éxito de estos acuerdos.

Otro aspecto se refiere a la salud mental. Con la pandemia es necesario prestar mayor atención a las personas y aquellos aspectos que afectan su vida y que han adquirido una gran relevancia en la gestión del talento. Es por ello que las estrategias de salud mental y bienestar hoy tienen una importancia vital dentro de las empresas.

Un último aspecto a resaltar está contenido en un estudio del Foro Económico Mundial, el cual destaca, que los procesos de automatización crearán un total de 97.000.000 de nuevos puestos de trabajo para el año 2025. Esto hace que los roles de los trabajadores cambien para adaptarse a las funcionalidades que cubren estas nuevas tecnologías en desarrollo.

Sí, la cultura corporativa está en el ojo de la tormenta.



## 5.- Digital pero no tanto

Darwin pasó años en su propio mundo buscando una respuesta a sus teorías... hasta que conoció a Emma Wedgwood. Cuando encontró el amor, cuando se conectó con ella dijo en una de sus correspondencias: “creo que me vas a humanizar, a enseñar que existe una felicidad mayor que la de tejer teorías y acumular hechos en silencio y soledad”. Si hay alguien que sabía de evolución y cambio era el tío Charles y de cara a nuestro mundo digital es claro que a pesar de la tecnología más avanzada que exista, la gente necesita conectarse con gente.

En el Reporte “Global Marketing Trends” del 2020, Deloitte planteó una tendencia para ese año denominada la “experiencia humana”. Según el informe, si bien las tecnologías digitales facilitan nuestras vidas, pueden erosionar los elementos fundamentales de la conexión humana.

Cuando las conexiones digitales carecen de un toque humano, las personas pueden sentirse aisladas, mal representadas e insatisfechas, tanto en el ámbito personal como profesional. Deloitte llama a éste fenómeno la “deuda de la experiencia”.

Las empresas y marcas tienen que ver esto de cerca y trabajar en la omnicanalidad y transmedia de forma eficiente, adaptando los contenidos de manera estratégica según la audiencia y el canal.

Cuando creíamos que todo en marketing era digital y que el e-commerce se comería el retail, una nueva generación de consumidores nos ha despertado. Según un análisis de McKinsey, cuando la pandemia afectó al ecosistema de las tiendas físicas, el 44% de las tiendas en Estados Unidos sirvieron parcial o totalmente como centros de distribución.



**Las empresas y marcas tienen que ver esto de cerca y trabajar en la omnicanalidad y transmedia de forma eficiente, adaptando los contenidos de manera estratégica según la audiencia y el canal.**

Para el 2022, los encuestados esperan que ese número suba al 57%, con las tiendas enfocadas principalmente en brindar la opción de comprar en línea y recoger en tienda o BOPIS (por sus siglas en inglés) y servicios de envío desde la tienda.

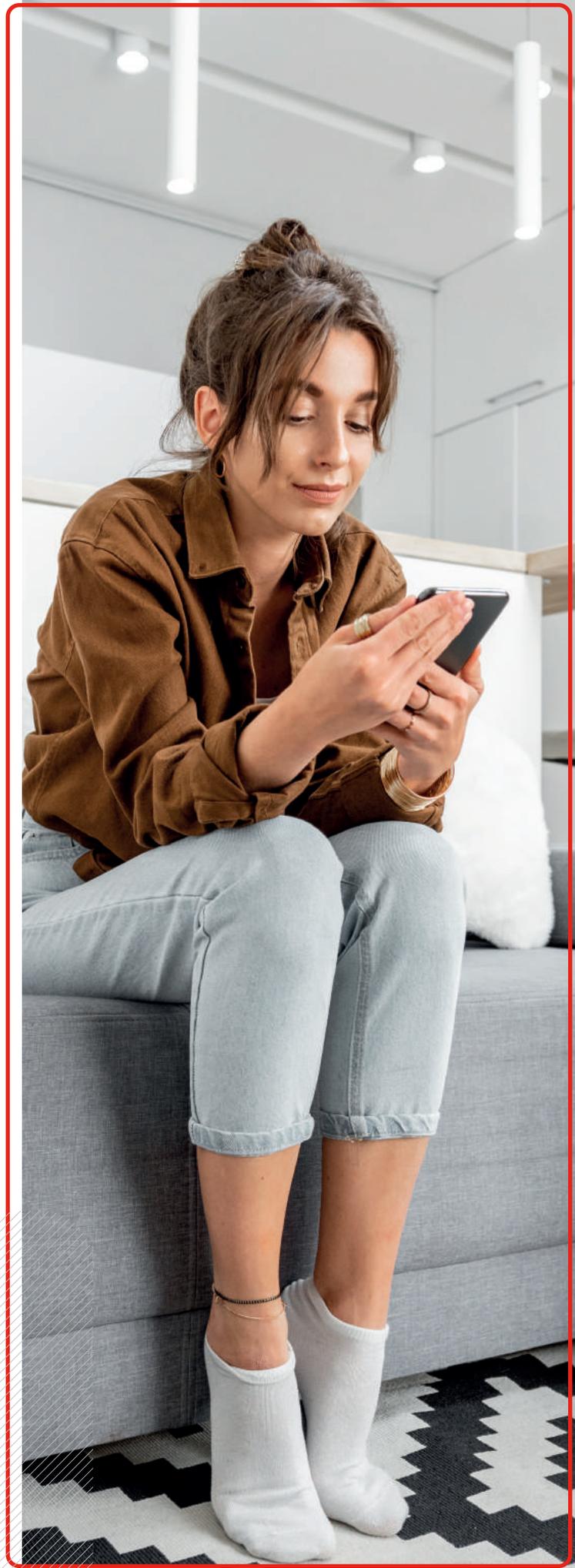
El papel de la tienda se está transformando en lo que se etiqueta como el modelo Store as Media (tienda como medio). Plantea Julia Nieto del diario La Vanguardia, que la pandemia pone de moda las tiendas 'phygital': comercios físicos con prestaciones digitales y; en este sentido, los minoristas deberán pensar en nuevas formas de adoptar las iniciativas digitales y brindar una experiencia al cliente memorable y que perdure, proporcionando experiencias de compra híbridas dentro de los ecosistemas minoristas de próxima generación.

**Lo cierto es que físico y digital se complementan** tal como lo plantea mi socio Carlos Jimenez, cuando destaca que podríamos caer en la tentación de pensar que los días de las tiendas están contados. Sin embargo, aún en pleno año de la pandemia las ventas en línea alcanzaron el 18% del comercio al detal de Estados Unidos y se estima que en cinco años podría representar un 27% de las ventas totales de ese país. Es decir, 73% seguirán siendo ventas en establecimientos físicos, eso sí, las tiendas, como muchos otros negocios, sufrirán cambios importantes para adecuarse a los hábitos y preferencias de los compradores.

**El objetivo final no será mover producto, sino vender la idea, la esencia y los valores de la marca en una experiencia omnicanal a escala humana.**

**Pero hay algo más.**

Estos cinco retos merecen especial atención, aunque hay otros fenómenos que vale la pena mencionar para tenerlos presentes en la lista de chequeo de los tiempos por venir.



## 6.- D2C cambia la forma de comunicar

La pandemia generó un proceso de aprendizaje para el **D2C (Direct to Consumer)**, un modelo de venta en el que el producto va directo del fabricante al consumidor, eliminando a los intermediarios, y utilizando un vendedor interno, un eCommerce o/ un punto de venta físico. Según el Direct to Consumer Purchase Intent Index, se espera que más del 80% de los consumidores finales realicen al menos una compra a través de una marca D2C en los próximos 5 años. Esto implica trabajar en la experiencia del consumidor pero también buenas prácticas en materia de privacidad. Los consumidores desconfían cada vez más de las marcas que rastrean sus movimientos con lo cual el adecuado manejo de la data del consumidor es cada vez más importante. Este modelo de negocios requiere de una comunicación cuidadosa con el cliente, cercana y personalizada, pero no invasiva.

## 7.- Propósito sí, pero ¿Para qué?

Decía Henry Miller que **“nuestro destino nunca es un lugar o un resultado, es una nueva forma de ver las cosas”**. El propósito es un mantra corporativo, una nueva cosmovisión que se lleva a la práctica de forma transversal y verticalmente en la organización, no es un lema de mercadeo ni de relaciones públicas. La conversación sobre la importancia del propósito ya pasó. El informe Global Marketing Trends Executive Survey de Deloitte destaca que las marcas de alto crecimiento están traduciendo el propósito en acción de maneras diferentes a sus pares de menor crecimiento, puesto que están observando el propósito de manera más holística. Para esas marcas de alto crecimiento, el propósito no solo inspira la entrega de

productos y servicios, sino que también guía la toma de decisiones de los colaboradores y la estrategia de inversión en responsabilidad social corporativa.

## 8.- Profundizar en los nuevos escenarios

La dispersión de las audiencias implica conquistar nuevos escenarios para alcanzar a un gran número de potenciales consumidores y lograr una poderosa proyección de marca.

Los e-sports son una plataforma en constante crecimiento. League of Legends, Fortnite, Counter-Strike Global Offensive, Dota 2, Clash Royale o Call of Duty son algunos de los ‘esports’ que más triunfan en el planeta. Estas competiciones de videojuegos generan al año audiencias de más de 400 millones de espectadores y mueven más de 1.000 millones de dólares con proyecciones muy optimistas al 2024.

Hay que estar allí.

En 2020, Epic Games reportó que sus jugadores pasaron más de tres mil 300 millones de horas jugando Fornite en un solo mes, mientras que en Twitch las visualizaciones del videojuego alcanzan una media de 100 mil al día.

Los nuevos escenarios amplían la interacción entre las marcas y sus audiencias. También surgen por todo el mundo otras tendencias como restaurantes conectados con el movimiento Slow Food y Km 0, el streaming está en auge, carreras de autos como la Fórmula-e o Extreme-e, la primera carrera de vehículos SUV con igualdad de género del mundo, que promueve los vehículos eléctricos y crea conciencia sobre el cambio climático.

**Las marcas tiene un gran reto, conquistar los nuevos escenarios.**

**Los e-sports son una plataforma en constante crecimiento. League of Legends, Fortnite, Counter-Strike Global Offensive, Dota 2, Clash Royale o Call of Duty son algunos de los 'esports' que más triunfan en el planeta. Estas competiciones de videojuegos generan al año audiencias de más de 400 millones de espectadores y mueven más de 1.000 millones de dólares con proyecciones muy optimistas al 2024.**



## 9.- Los medios tradicionales más vigentes que nunca

Como dicen por allí “viejo es el viento”. Los medios tradicionales son el ancla de la credibilidad y la confianza a la hora de consumir información. Esto ha quedado demostrado durante la pandemia y; ante la imparable ola de fake news, los medios tradicionales apuntan a mantener su relevancia como fuente confiable y profesional de información. Nuevos soportes, nuevas formas de transmitir información, un nuevo estilo narrativo sí, pero seguirán por un buen tiempo con nosotros y por supuesto, en la mezcla de comunicación estratégica.

## 10.- Asuntos públicos a la vista

La pandemia está aumentando las desigualdades y la fragmentación social. Diversos analistas destacan que en los próximos 3-5 años amenazará la economía y en los próximos 5-10 años debilitará la estabilidad geopolítica.

El informe de riesgos globales del 2021 preparado por Marsh McLennan para el Foro Económico Mundial destaca que se prevé un aumento de la fragilidad económica y las divisiones sociales.

Conforme los gobiernos, las empresas y las sociedades comiencen a salir de la pandemia, deberán configurar urgentemente nuevos sistemas económicos y sociales que mejoren nuestra capacidad de resistencia colectiva y de respuesta a las perturbaciones, al tiempo que reducen la desigualdad, mejoran la sanidad y protegen el planeta. Lograr acuerdos entre los intereses privados y públicos, la formulación de nuevas políticas públicas, las crecientes exigencias de un nuevo pacto social son fenómenos que se avecinan. Tal como lo plantea el profesor Ramón Casilda Abejar en un reciente artículo publicado por El Confidencial, para hacer frente a todas estas amenazas, como a otras no incluidas, es necesario repensar muchos de los planteamientos que han dominado la formulación de políticas públicas en las economías de mercado durante los últimos 40 años. Hacerlo implicará el desarrollo de una nueva concepción del avance económico y social que conlleve una comprensión más profunda de la relación entre crecimiento, bienestar humano, reducción de las desigualdades, sostenibilidad medioambiental y geopolítica.



## Referencias:

- Diligent. Perspectivas 2022. Cinco prioridades para los Consejos de Administración, los directivos y los profesionales de Gobierno Corporativo.
- Khaled Soufani. Universidad de Cambridge. Programa de Sostenibilidad y Economía Circular. Judge Business School 2021.
- Accenture Interactive. Fjord Trends.
- Deloitte Insights. Reporte de Tendencias Globales de Marketing.
- AON. Encuesta Global de Gestión de Riesgos 2021.
- Larry Fink. Carta a CEO's 2019, 2020, 2021.
- Fashion Networks. Adidas Originals hace su entrada al metaverso con The Sandbox.
- Fashion United. Nike sigue creciendo en el metaverso y compra RTFKT, su primera marca de NFTs.
- Rory Cellan-Jones. BBC. MWC 2016: Zuckerberg takes Samsung into a VR future.
- Matthew Toole. Refinitiv. Las fusiones y adquisiciones globales se disparan a medida que el mercado intenta recuperar el tiempo perdido.
- Bloomberg línea. Actividad mundial de fusiones y adquisiciones experimenta "un auge" en 2021.
- The Future of Jobs. World Economic Forum. Las máquinas harán más tareas que los humanos para 2025, pero aun así la revolución robótica creará 58 millones de nuevos empleos en los próximos cinco años. 12a Reunión Anual de Nuevos Campeones del Foro Económico Mundial.
- TrendTic. Las tendencias clave para el retail en 2022.
- Julia Nieto. La Vanguardia. La pandemia pone de moda las tiendas 'phygital': comercios físicos con prestaciones digitales.
- Artyco / MioGroup. Qué es el D2C y por qué es una tendencia.
- Business insider. El futuro del 'gaming' y el porvenir tecnológico que impulsará la experiencia inmersiva.
- Ramón Casilda Bejar. Tendencias económicas en 2022. El Confidencial.
- Carlos Jiménez. 5 características de las tiendas del futuro. Carlosjimenez.info
- Global Risk Report 2021. 16th edition. Marsh McLennan, SK Group Zurich Insurance Group. (The Global Risks Report 2021, 16th Edition, is published by the World Economic Forum).

---

Todos los derechos reservados. Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los textos e imágenes contenidos en este libro sin la autorización expresa de DIRCOM PANAMA.



**Autor**  
**Gustavo Manrique Salas**

---

**Director de Dircom Panama.**

Consultor experto en reputación corporativa, gestión de riesgos y manejo de crisis, comunicación estratégica, gestión del cambio y sostenibilidad. Profesor del IESA School of Management.



# Los desafíos de la gestión de la reputación corporativa y comunicación estratégica para el 2022

---

Gustavo Manrique Salas