

POR SYLVIA HERNÁNDEZ / @SylviaHdzB

Es una de las mujeres más destacadas de México en áreas como mercadotecnia, estrategia corporativa, comunicación y planeación. Ha trabajado para compañías multinacionales líderes en sus industrias.



## INDIGNACIÓN DESBORDADA Y LA VULNERABILIDAD DE LAS MARCAS

### SYLVIA HERNÁNDEZ

Ante el entorno de exacerbación social que enfrenta el mundo y la imparable dinámica de las redes sociales, convertidas en armas capaces de destruir la reputación e imagen de quien sea y lo que sea en cuestión de minutos, uno de los grandes desafíos dentro del contexto de negocios es el de lograr construir marcas fuertes y sólidas, frente a un consumidor empoderado, que tiene millones de opciones de productos y amplia accesibilidad a través de sus propias redes. Lo paradójico, y hasta hace algunos años impensable, es que mientras más poderosa, relevante y mayor alcance tenga la marca, también es más vulnerable y está más expuesta a ser juzgada, atacada e incluso destruida por sus detractores.

Hay que partir del hecho de que, ante las nuevas generaciones, las marcas son cada vez más cuestionadas en su aporte y generación de valor, no solo por su desempeño y diferenciación como producto y servicio, sino también por su ética en el impacto ambiental, social y de derechos humanos. En este sentido, para la mayoría de las ONG, la marca abarca toda la cadena de suministro y la gestión del producto, por lo que las marcas podrían incluso ser responsables y juzgadas por las acciones de los proveedores pequeños y remotos que están más allá de su esfera de control.

Aunque sea difícil de entender en la alta dirección, la reputación de las marcas es muy difícil de construir, pero muy fácil de destruir. Esto implica que las empresas tengan consideradas, dentro de sus modelos de gestión, estrategias de blindaje que les permitan, de entrada, anticiparse para evitar una situación crítica que las ponga en riesgo y, en caso de no poder evitarlo, saber reaccionar en tiempo y forma para aminorar el impacto de una situación que las haga vulnerables. Es tan importante la estrategia de blindaje de la marca como su propuesta de valor.

Hay dos elementos fundamentales para desarrollar la estrategia de blindaje de una marca. La primera es la anticipación de los riesgos y creación de posibles escenarios ante sus diferentes *stakeholders*. Consiste en identificar y monitorear

el nivel de vulnerabilidad, el cual debe definirse en función de la respuesta a preguntas como: ¿para quienes la marca puede ser objetivo de ataque?, ¿está más o menos expuesta que sus competidores?, ¿cuáles son las posibles señales de advertencia?, ¿cómo podemos prevenir un ataque? La respuesta anticipada a estas preguntas permitirá prevenir estratégicamente o reaccionar de manera inmediata y acertada a una situación de riesgo en un entorno de múltiples partes interesadas.

Es importante definir, de acuerdo con los riesgos, el enfoque estratégico más conveniente. Esto conlleva desde una estrategia proactiva e informar antes de que surja la crisis y la empresa tenga el control sobre la información, hasta la transparencia, la congruencia y la consistencia. O sea, que ante un

hecho inminente, la propia empresa informe clara, veraz y oportunamente, y se mantenga abierta al diálogo, comunicando lo sucedido a través de declaraciones oficiales. Lo peor que puede hacer una marca es no hacer nada y dejar que los actores y detractores sean los dueños de la información generada. Por el contrario, tener una estrategia de blindaje efectiva puede ser la gran oportunidad para volver honesta una marca y que se gane el respeto y la confianza de los usuarios, a pesar de que haya podido cometer algún error u omisión.

El segundo elemento fundamental está en la implementación efectiva, y parte desde la determinación de quiénes y cómo deben gestionar la crisis por parte de la organización, ya que de nada sirve tener una perspectiva estratégica que no sea bien implementada en tiempo y forma. Para ello, la empresa debe tener establecido un comité de gestión de crisis, con roles y responsabilidades claramente definidos, y procesos a seguir para que, de manera ágil, se pueda accionar el plan.

Finalmente, la estrategia de blindaje y el plan de crisis deben mantenerse al día. La rabia, según un estudio de la Universidad de Pekín, es el sentimiento que tiende a reproducirse con mayor rapidez en las redes, por lo que no hay duda de que la vulnerabilidad de la reputación está presente a cada segundo. Las marcas están en la mira.

**CONSTRUIR  
MARCAS FUERTES  
Y SÓLIDAS, FRENTE  
A UN CONSUMIDOR  
EMPODERADO,  
ES UNO DE  
LOS GRANDES  
DESAFÍOS DE LOS  
NEGOCIOS DE HOY.**