



GABRIEL ORTIZ DE ZEVALLOS

Presidente Ejecutivo de Apoyo Comunicaciones

Las empresas frente al covid-19: villanos o héroes

LA SOLIDEZ DE UNA EMPRESA NO LA CONSTRUYEN SOLO SUS NÚMEROS, SUS ACTIVOS MÁS VALIOSOS SON INTANGIBLES, POR LO QUE DEBE TOMAR MUY EN SERIO LA REPUTACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS

El coronavirus nos trae una crisis empresarial, es una crisis social y sanitaria que tiene efectos sobre las empresas. El escenario puede ser muy tenso e incierto para un gerente o dueño frente a una crisis de esta magnitud, pero tiene que entender que va a ser percibido como el poderoso que enfrenta menos riesgos respecto a los que tienen menos. Con toda razón, un CEO puede preocuparse por la reducción drástica de ingresos, la incertidumbre sobre el quiebre de la cadena de pagos o una recesión global o, peor aún, la certidumbre de que ciertos sectores, como el turismo o el de minerales básicos como el cobre, se van a ver perjudicados incluso después de vencida la pandemia. Pero nunca, y menos aún frente al proceso judicial inmediato que hoy imponen las redes sociales, puede dejar de ser consciente de que es percibido como el privilegiado relativamente, y que todo lo que haga y comunique será juzgado, casi en vivo en redes sociales, bajo ese cristal.

Cuando una empresa reacciona ante una crisis deja ver su cultura, o al menos la de sus directivos que toman decisiones trascendentes. Empecemos por algunos ejemplos que han tenido repercusión positiva. Una cadena muy conocida de cafeterías hizo público los beneficios que daba a sus empleados en respuesta a la cuarentena, con gran impacto positivo en

redes sociales. Algún CFO o CEO desconfiado podrá argüir que, financieramente, la tenía más fácil que otras empresas: su flujo de caja es la envidia de cualquier negocio, los insumos eran un problema si no se regalaban al personal, y pasada la cuarentena su negocio podía recuperar un flujo razonable. Ese análisis financiero puede ser cierto, pero no es así como se juzgan los hechos en las redes sociales. Pasemos a un ejemplo más complejo desde una lógica empresarial, como el de la cadena hotelera que ofreció sus instalaciones para el personal de salud del Gobierno que lo requiera. Nueva mente, se podría argumentar desde una lógica financiera que, entre tener los hoteles vacíos, sin poder reducir personal entrenado valioso, el costo marginal de ofrecerlo es casi nulo y el beneficio reputacional marginal positivo, por lo que la suma es positiva. Pero incluso la cabeza más fría tendrá que reconocer que en estos casos hubo alguien que pensó ¿cómo puedo ayudar? Y luego habrá venido el análisis frío de si se puede o no ayudar y cuánto. Y el beneficio reputacional seguramente fue considerado y maximizado, con todo derecho. Pero sería muy cínico no reconocer que la pregunta dominante en esas empresas no es solo financiera, aunque siempre sea muy relevante, como es natural y como debe ser para que una empresa sea sólida. Pero la solidez de una empresa no la construyen solo sus números, que, además,



reflejan que sus activos más valiosos son intangibles, por lo que tomar muy en serio la reputación y la comunicación en casos de crisis, más aún si se trata de una pandemia, es parte de las obligaciones de los CEOs.

Prefiero no mencionar los casos que han generado atención negativa en redes y medios, pero es evidente que la regla general fue que no hubo en los directivos que tomaron decisiones relevantes suficiente sensibilidad para evitar dejar mal a sus empresas. Desconocemos los detalles financieros y otros que puedan haber llevado a tomar esas decisiones, pero lo cierto es que fueron juzgadas por el público general como insensibles. En un mundo que necesita soluciones a problemas globales como el calentamiento global, la contaminación por plástico, la escasez de agua, y en una región con graves problemas de corrupción, pobreza, desigualdad de oportunidades, entre otros, y cuya población está a la espera de la construcción de una nueva narrativa sobre

cómo enfrentarlas que los ilusione y dé algo de seguridad, las empresas deben entender que, si no se les percibe como parte de la solución, pueden ser acusados de ser parte del problema. Construir una narrativa donde la empresa es el villano puede ser injusto, pero es fácil y en el corto plazo funciona. Terminar de lidiar con todas las implicancias del coronavirus no va a ser fácil, y las decisiones empresariales que se toman que tomar hacia adelante pueden ser duras y complejas. Hay que recordar que esto es una crisis que nos impacta a todos, pero más a los más débiles, y que las empresas deben ser percibidas como justas y humanas frente a situaciones de emergencia así, es clave.

AEX APITAL

TINGO MARÍA

US\$ 2,000 x M2
S/6,600 x M2
TCR: 9/3.30

ÁREA 1,869 M2
ZONIFICACIÓN RDM

A LADO DE LA MUNICIPALIDAD

ventas@alexcapital.pe 997 775 291

COMPRO

Grupo Peruvianos

AEX APITAL

TERRENO IDEAL PARA EDIFICIO

US\$ 1,100 x M2
S/3,630 x M2
TCR: 5/3.30

ÁREA 1,524 M²
CERTIFICADO DE PARAMETROS 1.5 (A+R)

AV. COSTANERA CON JR GRAU

18 PISOS

ventas@alexcapital.pe 997 775 291

PROYECTO COSTANERA