

**GESTIÓN DE COMUNICACIONES EXTERNAS EN PROYECTOS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:
ESTUDIO DE CASO - PROYECTO KÜFU DE POSTOBÓN (2017-2019)**

**NOMBRE DE LOS AUTORES:
CONSUELO GARCÍA QUINCHUCA
DAGOBERTO MARTÍNEZ POLO
SANDRA PAOLA JAVELA JAVELA
DIEGO ANTONIO CRUZ GÓMEZ**

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DIRECTOR:
ANTONIO RODRÍGUEZ PEÑA**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN – ESPECIALIZACIÓN

UNIVERSIDAD EAN

BOGOTÁ DC, 9 DE MAYO DE 2021

Contenido

1. Resumen	4
2. Problema de investigación	4
3. Objetivos	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación	6
5. Marco teórico	8
5.1. Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial	8
5.2. Teoría de la Comunicación Corporativa	10
5.3. Teoría de la Comunicación en los Proyectos	13
6. Marco institucional	15
7. Metodología	17
7.1. Metodología general o de primer nivel	17
7.1.1. Enfoque de investigación	17
7.1.2. Diseño de investigación	17
7.1.3. Alcance o tipo de estudio	18
7.2. Definición de variables	19
7.2.1. Gestión de los interesados externos	19
7.2.2. Gestión de la crisis	19
7.2.3. Gestión del riesgo reputacional	19
7.3. Definición conceptual de variables	19
7.3.1. Gestión de los interesados externos	19
7.3.2. Gestión de la crisis	20
7.3.3. Gestión del riesgo reputacional	20
7.4. Definición operacional	21
7.5. Población y muestra	21
7.6. Metodología particular o de segundo nivel	22
8. Análisis de resultados	24
8.1. Gestión de los interesados externos	24
8.2. Gestión de la crisis del proyecto	28
8.3. Gestión del riesgo reputacional	31
9. Conclusiones y discusión	35

Referencias..... 40
Anexo..... 49

1. Resumen

El presente documento expone un estudio de caso relacionado con la gestión de comunicaciones externas en la gerencia de proyectos, tomando como objeto de estudio el proyecto de responsabilidad social empresarial Küfu de Postobón S.A., el cual generó múltiples discusiones debido a posturas éticas y regulatorias de diferentes actores de la sociedad civil y del Estado. Se pretende realizar un acercamiento a este caso desde las perspectivas teóricas de la responsabilidad empresarial, la comunicación corporativa y la comunicación en los proyectos para con base en ello, y teniendo como insumo herramientas de análisis del discurso, realizar una evaluación de tipo cualitativo sobre el manejo de las comunicaciones externas del Proyecto Küfu en sus tres etapas fundamentales: gestión de los interesados externos, gestión de la crisis y gestión del riesgo reputacional. A partir de dicho análisis, se encuentra que la compañía realizó una adecuada gestión de los interesados mediante sus comunicaciones externas en la primera etapa de promoción y difusión del proyecto, pero que en las posteriores fases de crisis y gestión del riesgo reputacional falló en el mantenimiento de un discurso coherente respecto a las expectativas que había generado. Se concluye que la estrategia de comunicación externa seguida en el proyecto Küfu jugó un papel determinante en su fracaso.

Palabras clave: comunicación corporativa, responsabilidad social empresarial, retórica, gestión de la crisis, gestión del riesgo reputacional.

2. Problema de investigación

Postobón S.A., es la compañía líder en Colombia en la producción y venta de bebidas refrescantes no alcohólicas. Con más de cien años de existencia, cuenta con un plan estratégico de Responsabilidad Social Empresarial que apunta a contribuir con su entorno mediante programas y proyectos que tengan un impacto positivo en el medio social, económico y ambiental en que opera la empresa (Postobón, 2021a). De esta manera, a través de un Modelo de Sostenibilidad que promueve iniciativas económicas orientadas a donar un porcentaje de sus ganancias a fundaciones, programas que contribuyan a causas sociales y acciones encaminadas a promover la protección y la sostenibilidad ambiental, la empresa busca incrementar el grado de aceptación de la compañía en la sociedad, ampliar su segmento de mercado, ahorrar recursos invertidos en publicidad física, y así maximizar sus ganancias en el largo plazo (Camargo et al., 2020).

En ese horizonte, nos encontramos con una de las iniciativas que ha impulsado la empresa en el marco de su objetivo de promover el bienestar social de la comunidad, a saber, el proyecto Küfu,

mediante el cual desde mediados de 2017 se lanzó un producto social enfocado a suplir deficiencias nutricionales en los niños, especialmente aquellos que no tienen acceso a un buen sistema de nutrición en el departamento de La Guajira (Postobón, 2017a).

En el año 2017 Postobón suscribió un memorando de entendimiento con la Fundación Colombiana para el Desarrollo - FUCOLDE, con el fin de promover un proyecto entre julio de 2017 y febrero de 2018. Dicho proyecto consistía en repartir un nuevo producto, específicamente una bebida compuesta por agua y jugo enriquecido con vitaminas y minerales esenciales como vitamina A, vitamina C, vitamina E y Zinc, denominado Kūfu, en una serie de colegios étnicos de distintos municipios de La Guajira, con el fin de contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional de esta población considerada como vulnerable, debido a las condiciones socioeconómicas del departamento en mención (Valdivieso, 2019).

Con el fin de documentar los efectos de esta bebida en los niños, FUCOLDE coordinó la toma de medidas de talla y peso a los niños, así como la toma de exámenes de sangre. No obstante, hacia febrero de 2018 estalló un escándalo que pronto trascendió a los medios de comunicación a nivel nacional, debido a que el Ministerio de Salud encontró que Postobón no cumplía con la Resolución 8430 de 1993, en la que se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Asimismo, se encontró que el producto no había sido certificado por las autoridades competentes como un suplemento nutricional ni natural, lo cual puso en tela de juicio la dimensión ética de este proyecto de responsabilidad social (El Espectador, 2018) (El Espectador, 2018).

En este contexto, desde el comienzo del proyecto hasta más allá de su culminación, la empresa desarrolló una estrategia de comunicación externa acerca del mismo, en un comienzo mostrando las bondades del producto con los niños de La Guajira, y luego defendiendo el valor nutricional de la bebida ante los organismos de control del Estado, los medios de comunicación y en general la opinión pública nacional, con lo cual entró en contradicciones con las autoridades y contradujo algunas de sus declaraciones iniciales con respecto al proyecto (Espinosa, 2018) (El Tiempo, 2018).

Es en ese sentido que nos interesa estudiar la gestión de las comunicaciones externas del Proyecto Kūfu por parte de Postobón entre 2017 y 2019, pues el manejo dado a la distribución de la información, la gestión de las expectativas de los interesados y la información del desempeño del proyecto, ha contribuido, sin lugar a dudas, a que el desarrollo del mismo se haya convertido en

un escándalo nacional que afecta el buen nombre y el capital reputacional de Postobón, con implicaciones éticas de suma gravedad y sin solución alguna hasta la fecha.

De esta manera, el presente estudio parte de la pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los errores y los aciertos de la estrategia de comunicación externa del proyecto Küfu de Postobón entre 2017 y 2019?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Entender cuáles fueron los errores y los aciertos de la estrategia de comunicación externa del proyecto Küfu de Postobón entre 2017 y 2019.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer la forma en que Postobón condujo la distribución externa de la información del proyecto, a partir de los medios, herramientas y técnicas utilizados por la empresa.
- Establecer la manera en que la compañía gestionó las expectativas de los interesados externos en el proyecto, a partir de las acciones tomadas para aumentar la aceptación pública del proyecto, para resolver las inquietudes que suscitó, y para aclarar y resolver los incidentes identificados.
- Establecer la forma en que la empresa informó a la opinión pública y a los entes de control del Estado acerca del desempeño del proyecto, teniendo en cuenta los métodos de comunicación utilizados y la forma en que se acercó a las distintas audiencias.

4. Justificación

La importancia de la gestión de las comunicaciones en el buen o mal curso de un proyecto es un aspecto que ha atraído mucho la atención de los investigadores de esta área del conocimiento al ser considerada por el mismo PMI como uno de los aspectos capitales en la gerencia de proyectos (Project Management Institute, 2017). Lejos de tratarse de un tema que compete ante todo a las áreas de comunicaciones de una empresa y que no implica la puesta en práctica de “habilidades duras” que requiere, por ejemplo, la gestión de los costos y presupuestos de un proyecto, la gestión de las comunicaciones responde a toda una estrategia corporativa encaminada a la buena gestión de la información del proyecto hacia los interesados. Por estos motivos, el enfoque temático de la presente investigación resulta conveniente para el campo de la gerencia de proyectos, por cuanto constituye un aporte en términos epistemológicos y éticos en esta área del conocimiento.

No obstante, de mayor relevancia aún resulta que el presente estudio aborde un caso de absoluta vigencia en Colombia, dado que no ha sido resuelto ni por la corporación ni por los organismos de

control del Estado hasta el día de hoy, y pone en tela de juicio la dimensión ética de la política de responsabilidad social de una de las empresas más tradicionales del país. Así pues, el análisis del caso de un proyecto social y comunitario que trascendió a los grandes medios nacionales de comunicación debido a denuncias de fuertes intereses comerciales detrás del mismo, permite poner en el centro del debate académico una situación irregular de suma relevancia social por cuanto, en vez de favorecer, pudo haber afectado a una población en situación de vulnerabilidad: los niños de las escuelas étnicas de un departamento abandonado históricamente por el Estado colombiano, como es La Guajira.

En ese orden de ideas, las implicaciones prácticas que se pueden obtener de este estudio de caso son potencialmente importantes para todo gerente de proyectos. Al hacer un examen detallado de la estrategia de comunicación externa de Postobón con relación al Proyecto Kūfu, es posible identificar acciones y prácticas que dieron pie al escándalo mediático nacional generado en torno a las actividades de la empresa para dar a conocer y desarrollar el proyecto en La Guajira; así mismo las declaraciones y argumentos usados por la misma para defender su carácter social sin ánimo de lucro frente a la opinión pública del país. A partir de la consideración del impacto económico, legal y reputacional que este proyecto ha causado a la empresa, se pretende llegar a conclusiones y enseñanzas útiles en términos de prácticas recomendables para la gestión de las comunicaciones en futuros proyectos de responsabilidad social que se emprendan en Colombia, siempre con miras a la no repetición de este tipo de experiencias desafortunadas.

Por otra parte, el valor teórico de la presente investigación radica en el hecho de que se realiza a la luz de tres perspectivas: la Responsabilidad Social Empresarial, la comunicación organizacional, y la comunicación en los proyectos. No se conoce un estudio de caso que haya involucrado estas vertientes teóricas para el análisis de un proyecto social, de manera que se busca analizar con fundamentos conceptuales rigurosos y sólidos, tanto la razón de ser del Proyecto Kūfu para la política de Responsabilidad Social Empresarial de Postobón, como la lógica latente detrás de su estrategia de comunicación.

Pasando a otro punto, la utilidad metodológica del presente trabajo reside en el proceso de análisis documental que se realiza de las comunicaciones externas en distintos formatos de un proyecto que, hasta el día de hoy, sigue generando mucha polémica entre la opinión pública nacional y que ha comprometido la reputación y el buen nombre de una empresa histórica en nuestro país. Mediante la revisión pormenorizada de los pronunciamientos de la empresa acerca del proyecto

tanto en su fase de implementación como de crisis, este estudio propone la aplicación de dicha estrategia de producción de conocimiento para el campo del conocimiento de la gerencia estratégica de proyectos.

Concretamente, la gestión de las comunicaciones externas con y hacia los interesados de la sociedad civil, el Estado y diversos grupos sociales, es un aspecto crucial especialmente para los proyectos sociales que se enmarcan en la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de las grandes empresas, como es el caso de este estudio. Por estos motivos, el presente estudio se enmarca en el campo de investigación de Comunicación, política y cultura, en el cual se busca “profundizar en temas de comunicación organizacional, lingüística aplicada a las organizaciones, responsabilidad social, semiología y semiótica organizacional, política gerencial y gestión cultural” (Universidad Ean, 2017, p. 3).

Específicamente, este trabajo se proyecta como parte del Grupo de Investigación en Lingüística y Comunicación Organizacional, liderado por el profesor Antonio Lobato Junior, cuya razón de ser reside en “contribuir con el desarrollo de las organizaciones y el fortalecimiento de la relación Universidad-Empresa-Estado” (Universidad Ean, 2021). De ahí que nuestra línea de investigación elegida sea Comunicación Organizacional y TIC (Universidad Ean, 2017, p. 6).

5. Marco teórico

5.1. Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial

El primer referente teórico en el cual se sustenta este estudio es el de la Responsabilidad Social Empresarial, entendida en términos muy generales como la forma en que las corporaciones se hacen voluntariamente responsables de y para la sociedad en sentido amplio (Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 90). Con todo, la primera constatación que se hace cuando se realiza un acercamiento a las teorías de la responsabilidad social, es que a lo largo de más de 60 años de producción intelectual sobre la materia y de distintos enfoques y discusiones acerca de cómo abordar esta temática, aun al día de hoy no existe un modelo universal que permita definir qué es exactamente la Responsabilidad Social Empresarial, y qué debería exigir su puesta en práctica por parte de las empresas (Rozuel & Kakabadse, 2011).

No obstante, siguiendo el planteamiento teórico de Witkowska (2016, pp. 25-26), la investigación parte de la idea según la cual la Responsabilidad Social Empresarial implica para las corporaciones necesariamente la integración voluntaria de aspectos sociales y ambientales en sus actividades de negocios y en las relaciones con sus interesados, a la par de una disposición a “sacrificar” algunas

ganancias en aras de la búsqueda de ciertos intereses sociales. Desde este punto de vista, la responsabilidad social debe cumplir con cuatro características fundamentales: ser voluntaria; estar orientada a los interesados; que integre la dimensión social, económica y ambiental en las operaciones diarias del negocio y en el proceso de toma de decisiones, y que vaya más allá de la mera filantropía (Ibid.).

Este acercamiento teórico que nos proporciona Witkowska (2016) puede ser complementado con lo planteado por De Bakker et al. (2005, pp. 283-284), quienes estipulan que la concepción de Responsabilidad Social Empresarial que más se ha impuesto en la literatura en administración a nivel mundial, es la que engloba todas aquellas acciones corporativas encaminadas a fomentar el bien social, más allá de los intereses de la firma y de lo que le exige la misma la ley imperante en cada país. Esta definición conceptual es clave, por cuanto incorpora el factor legal dentro del horizonte explicativo de la responsabilidad social. Al respecto, Correa Jaramillo (2007, p. 94) complementa que, si bien la responsabilidad social implica ir más allá del estricto cumplimiento de las obligaciones jurídicas de una empresa para pasar a invertir en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interesados, ésta “no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas”.

Esta definición amplia de la Responsabilidad Social Empresarial, que supera la perspectiva simplemente filantrópica y permite “que cada sociedad pueda evaluar de mejor forma el real aporte que desarrolla cada empresa sobre su entorno” (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008, pp. 10-11), hace posible entender, como acciones en pro del bienestar social que van más allá del cumplimiento de la ley, iniciativas tales como la adopción de programas progresivos de gestión de recursos humanos, el desarrollo de procedimientos de pruebas médicas o químicas que no involucren animales, la promoción del reciclaje, promover hábitos que mitiguen la polución, apoyar negocios locales, y ofrecer productos y servicios con características o atributos sociales, entre otros (McWilliams & Siegel, 2001, p. 117).

Así pues, tal y como lo afirma Martínez (2010, pp. 29-30), “La empresa tiene una responsabilidad social por el hecho de formar parte de un conglomerado social y de ser un actor transformador del entorno”, lo que adquiere una validez mucho mayor en sociedades desiguales y en proceso de desarrollo como la colombiana. En ese sentido, Melé (2004, pp. 1-2) explica que las teorías de la Responsabilidad Social Empresarial han tendido a desarrollarse en torno a cuatro pilares

fundamentales de la realidad social: la economía, perspectiva desde la cual la responsabilidad social es vista como un mero instrumento de creación de valor; la política, en que se analiza la responsabilidad de la empresa en la arena política debido a su poder; la integración social, con la cual se considera que los negocios deberían propender por la integración de los distintos interesados; y la ética, en la cual las relaciones entre las empresas y la sociedad deberían estar basadas en valores éticos. No obstante, el mismo autor aclara que ninguno de estos enfoques teóricos es preferible al otro, sino que precisamente cada uno de ellos ayuda a entender cuáles son las orientaciones y especificidades de la política de responsabilidad social de cada compañía (Op. Cit., p. 19).

Por último, vale la pena aclarar que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial no solo ha evolucionado en la literatura académica especialmente a partir de la década de 1960, sino que éste ha dado lugar a desarrollos teóricos más completos y comprensivos, como es el concepto de *desarrollo sostenible*, que irrumpió hacia la década de los 90, en el marco del cual “las empresas deben ser no sólo medios de producción sino agentes de cambio que buscan maximizar beneficios [...] deben trabajar por la transformación y la mejora de sus entornos locales desde una perspectiva global, tomando como base al individuo, la sociedad y el ecosistema” (Mayorga Gordillo & Añaños Carrasco, 2020, pp. 100-101).

Asimismo, a partir de mediados del último decenio del siglo pasado se ha venido imponiendo el concepto de *ciudadanía corporativa*, el cual designa la idea según la cual a las compañías se les exige de manera creciente asumirse a sí mismas como ciudadanas del mundo globalizado en el cual se desenvuelven, con sus propios derechos y deberes por cumplir (Eiró-Gomes & Raposo, 2020, p. 92). Con todo, estos desarrollos teóricos no invalidan del todo el concepto clásico de Responsabilidad Social Empresarial, sino que justamente lo complementan y enmarcan dentro de un moderno paradigma de la “ética del deber” frente a la sociedad por parte de las empresas (Ibid.).

5.2. Teoría de la Comunicación Corporativa

El segundo referente teórico en el cual se fundamenta el presente trabajo es el de la *comunicación corporativa*. Partimos de que ésta es el conjunto de mensajes que una organización proyecta a un público determinado con el objetivo de dar a conocer su misión y visión de una manera dinámica, planificada y concreta, para así constituirse en una herramienta de dirección sinérgica en la empresa (Arroyo Tovar, 2014, p. 90). En ese mismo sentido, Rivera et al. (2005, p. 38) señalan que el concepto de comunicación aplicado a la empresa se define como “la condición de anunciar

y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información, sino que genere igualmente visiones y actividades que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos”.

Desde este punto de vista, el concepto de *comunicación corporativa* se suele estructurar a partir de la idea de público objetivo, el cual viene a ser el receptor de la información clave que la empresa transmite en su rol de emisor. Así pues, para efectos del presente análisis se adopta una visión dual de la *comunicación corporativa*, que se concibe a partir de los dos tipos de público a los cuales apunta: el interno, conformado por el grupo de particulares que hacen parte de una organización y están directamente vinculados a ella (accionistas, directivos, empleados, contratistas, proveedores, distribuidores, etc.), y el externo, constituido por particulares que guardan algún tipo de relación geográfica o comercial con la empresa (clientes, usuarios o consumidores) (Arroyo Tovar, 2014, p. 92).

Teniendo en cuenta esta distinción entre comunicación externa e interna en las empresas de acuerdo con el público al cual está dirigida, es importante señalar que toda organización requiere de una estrategia para administrar la *comunicación corporativa* tanto hacia adentro como afuera de la misma. Así pues, Garrido (2017, p. 17) plantea el término de estrategia de comunicación en las organizaciones “como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. El teórico español sostiene que una estrategia comunicativa debe atender a una serie de criterios fundamentales, entre los cuales se encuentran: la necesidad de estar centrada en el receptor (stakeholder), la importancia de brindar un carácter coherente e integrado a las decisiones que toma la organización, el desarrollo a partir de acciones, tácticas y campañas destinadas al logro de objetivos de largo plazo, la búsqueda de optimización de recursos y de maximización de utilidades, y no menos importante, la tendencia continua hacia la creatividad y la innovación (Op. Cit., p. 17-18).

A este respecto, Johansson et al. (2019) resaltan la importancia de esta perspectiva teórica de la *comunicación corporativa*, cuando afirman que las mismas organizaciones son de hecho colectivos dinámicos que se coproducen mediante las interacciones entre sus miembros y los interesados en sus operaciones. Así pues, las empresas significan y resignifican su sentido frente a la sociedad mediante la interacción generada por la puesta en marcha de sus estrategias y campañas comunicativas. Esto es especialmente importante en lo que tiene que ver con los

planteamientos conceptuales acerca de las comunicaciones corporativas, específicamente de los programas de responsabilidad social.

En primera instancia, Ji et al. (2020) señalan que los estudios teóricos acerca de la comunicación de la responsabilidad social han tendido a desarrollarse a la luz de cuatro áreas de acción de las firmas en ese aspecto: la económica, la legal, la ética, y la filantrópica. No obstante, dado que el estudio de caso escogido para la presente investigación involucra estas cuatro dimensiones, se asume la premisa según la cual la comunicación de la responsabilidad social en las empresas está en general orientada a representar las percepciones corporativas acerca de su desempeño corporativo en el cumplimiento de iniciativas en pro del bienestar social (Chen & Tao, 2020, p. 1). Sánchez Hervás & Subiela Hernández (2016, p. 42) ponen de manifiesto una vinculación teórica entre la comunicación organizacional y la Responsabilidad Social Empresarial, como un factor de éxito organizacional, para lo cual se requiere de una clara identificación y priorización de los distintos tipos de interesados de la compañía. En este orden de ideas, el valor que aporta la comunicación estratégica de la responsabilidad social a la empresa se mide esencialmente en términos del aporte que ésta haga a su imagen y reputación. En ese mismo horizonte se manifiestan Eberle et al. (2013, p. 1,2,5), quienes estipulan que la interacción con y entre los interesados que genera la comunicación de la responsabilidad social en una empresa, ejerce una influencia positiva en la reputación corporativa, dado que los stakeholders tienden a valorar la iniciativa tanto comunicativa como social de la compañía, y reproducen el buen nombre de éste por medio del boca a boca.

Xifra (2020, p. 2) va incluso más allá, al plantear que “el concepto de reputación es inherente al de comunicación”, dado que la reputación es entendida como una consecuencia de la gestión de las comunicaciones tanto internas como externas de una compañía. De este modo, el autor antes mencionado señala que la comunicación estratégica “esconde” en sí misma la gestión del riesgo reputacional (Ibid.). No obstante, los mismos Sánchez Hervás & Subiela Hernández (2016, p. 42) advierten que en este orden de ideas “la RSC corre el peligro de ser vista únicamente como un instrumento para mejorar la imagen y la reputación de una compañía, y no como un instrumento de transparencia y sostenibilidad”, por lo cual es siempre necesario tener presente que el valor reputacional que aporta la comunicación de la responsabilidad social no debe desvirtuar el propósito principal de este tipo de programas, que es contribuir a un desarrollo sostenible en las sociedades modernas (Op. Cit., p. 43).

Un punto final de sumo interés en la teorización acerca de la comunicación de programas de responsabilidad social, reside en la gestión de las comunicaciones corporativas en tiempos de crisis. De hecho, el anteriormente citado Xifra (2020, p. 2) señala que la idea de riesgo reputacional se encuentra estrechamente ligada a la noción de crisis. Túñez López (2007, p. 53) señala a este respecto que “la comunicación no garantiza la resolución satisfactoria de todas las crisis, pero una buena gestión de comunicación en situaciones adversas, en el mejor de los escenarios, revierte la situación transformando la amenaza en un reforzamiento de imagen y, en el peor de los supuestos, aminora el golpe”. De esta manera, el mismo autor argumenta que una estrategia de *comunicación corporativa* debe estar preparada de antemano ante las situaciones de crisis que puedan emerger para la empresa y tratar de convertir las crisis en una oportunidad para reforzar a la organización, tomar la iniciativa en la comunicación, crear sus propios espacios de información y dar respuesta a todos los interrogantes que se planteen desde la sociedad civil o el Estado de manera oportuna, siempre con una actitud de transparencia y veracidad (Op. Cit., 53-55).

5.3. Teoría de la Comunicación en los Proyectos

El tercer referente teórico que fundamenta la presente investigación es el de la gestión de las comunicaciones en los proyectos, cuestión que remite de manera directa a uno de los puntos de referencia obligados en la materia, a saber, la Guía del PMBOK del PMI, según el cual “La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información” (Project Management Institute, 2017, p. 359). En ese sentido, el PMI establece que la gestión de las comunicaciones en los proyectos consta de tres fases: planificación, gestión y monitoreo, mediante las cuales se desarrolla una estrategia comunicativa, se ejecutan los mensajes que ésta comporta, y finalmente se hace seguimiento y evaluación a los mismos (Op. Cit., pp. 359, 362.).

En ese horizonte argumentativo, Ruiz Meléndez (2005, p. 222) sostiene que, desde esta perspectiva teórica, la gerencia de cada proyecto debe asegurar que el flujo de información se realice de forma planificada, de manera que los interesados implicados en cada fase, tengan acceso a la información necesaria para la puesta en marcha del mismo. Dicho planteamiento es consistente con una perspectiva teórica de las comunicaciones en los proyectos centrada nuevamente en los stakeholders, desde la cual parte de la premisa de que una efectiva comunicación con los

interesados del proyecto es uno de los factores determinantes del éxito en la gerencia de proyectos, en la medida que permite que la información indicada llegue a la persona adecuada en un tiempo oportuno y de una manera rentable (MuszzDska, 2015, p. 1360). De ahí la definición de la comunicación en los proyectos que proponen Samáková et al. (2013, p. 2), según la cual ésta se puede entender como el vehículo mediante el que los interesados del proyecto comparten información clave desde distintas áreas funcionales, que es esencial para su satisfactoria implementación.

En este punto, es importante aclarar que la gran mayoría de los planteamientos teóricos acerca del tema encuentran como punto en común dos grandes niveles en la gestión de las comunicaciones en los proyectos, a saber: una dimensión interna y una dimensión externa. Las comunicaciones internas atañen a todo el flujo de la información relevante para la planificación, ejecución y monitoreo de un proyecto entre los miembros del equipo de trabajo, mientras que las externas hacen referencia a los mensajes que van estratégicamente dirigidos a todos los interesados de la sociedad en general, llámense clientes, medios de comunicación, u opinión pública (Bg Zulch, 2014, pp. 1003-1004).

Así las cosas, las comunicaciones externas de un proyecto se caracterizan fundamentalmente por tener un tono formal que sigue una etiqueta determinada en los mensajes dirigidos a la audiencia ajena a la empresa; por responder a una necesidad específica y no surgir de manera espontánea o desinteresada; y por brindar información en términos muy generales, ya que en las mismas no es procedente brindar detalles del proyecto a actores externos, a no ser que éstos así lo estén demandando explícitamente (Matassa, 2007). A este respecto, Juliano (1995) aclara que lo anterior no implica que las comunicaciones externas de un proyecto se limiten a una función reactiva en la que la necesidad de comunicar surge de la demanda de información por parte de algún actor de la sociedad, sino que éstas responden a un plan de comunicación hacia los interesados externos que se ajusta a las necesidades de cada fase de un proyecto (concepción, desarrollo, implementación y terminación).

Retomando la concepción teórica de las comunicaciones centradas en el interesado, éstas se gestionan de manera diferenciada de acuerdo con el nivel en que se ejecutan. En el dominio de las comunicaciones internas, Zulch (2014, p. 177) plantea que para gestionar un proyecto efectivamente, tres tipos de comunicación deben ser emprendidas: la vertical que está basada en relaciones jerárquicas, la horizontal que consiste en la comunicación entre pares, y la diagonal,

que implica la comunicación con contratistas, proveedores y miembros de la compañía pertenecientes a otros departamentos. Entretanto, con relación a las comunicaciones externas, Olander (2006, p. 58) argumenta que atender las demandas y preocupaciones de los interesados externos en todo el proceso de comunicación del proyecto hacia afuera, acrecienta las posibilidades de que éste obtenga una valoración positiva por parte de los distintos actores de la sociedad.

Concretamente, el autor mencionado postula la importancia de construir y mantener unas relaciones de confianza con los interesados externos, comunicando todas las posibles consecuencias positivas y negativas que puede acarrear la puesta en marcha del proyecto, pero especificando la forma en que se va a implementar, de tal manera que se mitiguen todos sus posibles impactos desfavorables para la comunidad (Op. Cit., p. 50). En este sentido, se considera pertinente concluir con una consideración teórica de suma importancia al respecto que aporta Müller (2003, p. 346), quien advierte que la investigación empírica de las comunicaciones en los proyectos ha demostrado que los equipos suelen prestar más atención a las comunicaciones internas con sus miembros, descuidando las externas con otras organizaciones, en la medida en que los patrones de comunicación entre distintas organizaciones se basan en representaciones propias de su entorno externo, las cuales no siempre guardan una relación directa con la realidad. Estas representaciones tergiversadas de las demandas y expectativas de los distintos actores de la sociedad pueden llevar a la adopción de estrategias comunicativas que afecten la integridad del proyecto, por lo cual este enfoque teórico es de suma utilidad para analizar el caso del Proyecto Küfu de Postobón.

6. Marco institucional

Postobón S.A. es una compañía colombiana que pertenece al sector de la economía dedicado a la producción de bebidas no alcohólicas, aguas minerales y otras bebidas embotelladas, la cual cuenta con 111 años de historia en el país. Pertenece al grupo de empresas de la organización Ardila Lülle, entre las que se encuentran compañías dedicadas a la producción y transformación de bienes y servicios en los sectores de bebidas, ingenios azucareros, comunicaciones, empaques, agroindustria, seguros, deportes y automotores, entre otros (Organización Ardila Lülle, 2014).

Tiene la mayor participación en el mercado de bebidas no alcohólicas de Colombia, gracias a sus cerca de 12.000 colaboradores y 66 sedes entre las que se encuentran plantas de producción y centros de distribución. Alcanzan una cobertura del 90% del territorio nacional, además de estar presentes también en mercados como el de Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, España, Curazao,

Panamá e Italia, donde es posible encontrar sus productos en tiendas, supermercados y grandes superficies (Postobón, 2021b).

Postobón posee un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, entre las que se encuentran bebidas carbonatadas, jugos, té, agua, hidratante y bebidas energizantes; sus bebidas carbonatadas “Colombiana” y “Manzana” son algunas de las más icónicas, además de embotellar los productos de Pepsi Cola (Organización Ardila Lülle, 2014).

La empresa cuenta con un modelo de sostenibilidad llamado “Uno más Todos”, basado esencialmente en la generación de valor compartido, es decir, actividades que tengan en cuenta el entorno social sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades; exaltan la importancia de trabajar en red, articulan acciones con diferentes actores públicos y privados, además de centrarse en seis focos de atención: Compromiso con la ética y el gobierno corporativo, Compromiso con la sociedad, Compromiso con el bienestar, Compromiso con el planeta, Compromiso con la cadena de valor, y Compromiso con sus colaboradores. Postobón ha desarrollado diferentes iniciativas sociales, tales como Hit Social, Talentos Postobón, Mi Bici Postobón, Mi Pupitre Postobón, entre otras, las cuales se encuentran alineadas adicionalmente con los objetivos de *desarrollo sostenible*, concretamente en lo que tiene que ver con Agua limpia y saneamiento, Energía asequible y no contaminante, y Producción y consumo responsables (Postobón, 2019).

Una de las políticas corporativas enmarcadas en el *desarrollo sostenible* que actualmente sigue Postobón, es la gestión metodológica de la reputación, la cual consideran fundamental a la hora de fortalecer las relaciones con los grupos de interés, pues al contar con una reputación sólida, fortalecen la confianza, estimación, credibilidad y el sentimiento positivo de éstos. La herramienta fundamental a la hora de realizar la gestión de la reputación es la *comunicación corporativa*, la cual se basa en dar a conocer el propósito de la compañía junto con sus desarrollos, esto es, su papel en la sociedad. De esta manera, buscan responder a las demandas de los grupos con los que construyen relaciones (Ibid.).

Actualmente la empresa cuenta con dos canales de información principales, orientados a realizar la adecuada gestión de sus comunicaciones. El primero de ellos es el portal web www.postobon.com, el cual alberga la información corporativa relacionada con la gestión de la organización. El segundo es el portal www.tomatelavida.com.co, desde el cual se promueven hábitos de vida saludable y la actividad física entre sus clientes, además dar cuenta de las tablas nutricionales de sus productos (Ibid.).

7. Metodología

7.1. Metodología general o de primer nivel

7.1.1. Enfoque de investigación

El enfoque primordial que asume el presente estudio es de tipo cualitativo, el cual es entendido por (Álvarez Gayou et al., 2014) “como un término que cubre una serie de métodos y técnicas con valor interpretativo que pretende describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado, de hechos que se suscitan más o menos de manera natural”. Desde ese punto de vista, el mismo autor asevera que al encontrarse este método tras la interpretación y el análisis de los fenómenos teniendo en cuenta los significados que éstos toman para todos los actores involucrados, “las metodologías cualitativas no son subjetivas ni objetivas, sino interpretativas, incluye la observación y el análisis de la información en ámbitos naturales para explorar los fenómenos, comprender los problemas y responder las preguntas” (Op. Cit.).

Desde este punto de vista, el enfoque cualitativo de investigación constituye una perspectiva idónea para el estudio del Proyecto Küfu de Postobón, por cuanto permite realizar un acercamiento interpretativo a la estrategia comunicativa de la dirección del proyecto, en busca de sentido en los pasos y las decisiones tomadas por el mismo. En la medida que la comunicación encuentra su motor en el lenguaje, y éste a su vez está cargado de significados económicos, sociales y culturales, el método cualitativo permite identificar aspectos de la gestión de las comunicaciones que una perspectiva cuantitativa no aportaría.

7.1.2. Diseño de investigación

En ese orden de ideas, el presente estudio asume el diseño no experimental como el diseño general de investigación que va a hacer posible alcanzar los objetivos trazados inicialmente. Éste se entiende como “aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”(Dzul Escamilla, 2020, p. 2). Basado en factores y variables de tipo “ex post facto”, esto es, que ya ocurrieron y se dieron sin ningún tipo de intervención por parte de los investigadores, este tipo de diseño asume un carácter de observación de las variables y las relaciones entre éstas y su contexto (Op. Cit., p. 3). Vale la pena aclarar en este aspecto que bajo este tipo de diseño de investigación, los sujetos que hacen parte del estudio no se ven sometidos a ningún tipo de estímulo por parte de los investigadores sino que se les observa en su medio natural (Op. Cit., p. 4), tal y como se hace con la estrategia comunicativa seguida por el Proyecto Küfu de

Postobón en colegios étnicos de La Guajira, una situación pasada en la que no hay ningún tipo de interferencia posible por parte del equipo de investigación.

Ahora bien, el tipo específico de diseño de investigación que asume este trabajo es el diseño transeccional descriptivo. Para entender en qué consiste y cómo funciona, es necesario primero que todo definir por diseño transeccional o transversal como aquel en que se recolectan los datos necesarios para el análisis en un solo momento inicial, para posteriormente analizar el nivel o estado de las variables escogidas en un punto fijo en el tiempo (Op. Cit., p. 5). Es así como nos encontramos con el subtipo de diseño transeccional descriptivo, mediante el cual se “Recolectan datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos y reportan los datos que obtienen.” (Op. Cit., p. 7).

Así pues, lo que se busca es poder describir el comportamiento de las variables identificadas para el momento específico de la ejecución del proyecto Küfu, entre 2017 y 2019, y así poder analizar las estrategias comunicativas asumidas desde el punto de vista de su eficacia en la aceptación pública de este proyecto de responsabilidad social empresarial.

7.1.3. Alcance o tipo de estudio

La investigación que se desarrolla en estas páginas se plantea como un estudio de caso, y por lo tanto se basa en el método de estudio de casos, el cual parte de la asunción de que un caso no es más que “la descripción de una determinada situación en la vida real” (Ogliastri, 1993, p. 10). Este método de investigación empírica se caracteriza básicamente por examinar fenómenos contemporáneos en su entorno real, no delimitar claramente el fenómeno de su contexto, usar múltiples fuentes de datos y permitir estudiar tanto un único caso como varios simultáneamente (Martínez Carazo, 2006, p. 174). A ese respecto la misma Martínez (Op. Cit., p. 167) resalta que:

el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios.

De esa forma, un estudio de caso contemporáneo como el del proyecto Küfu de Postobón puede ser concebido como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Op. Cit., p. 174), y que sirva para describir y/o verificar teoría respecto a la gestión de las comunicaciones externas en los proyectos. Este método va a hacer posible entonces “investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren” y estudiarlos “desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable” (Op. Cit., p. 175).

7.2. Definición de variables

7.2.1. Gestión de los interesados externos

La primera variable de la investigación es la gestión de los interesados externos, que guarda relación con la forma en que la gerencia de comunicaciones del proyecto Kūfu creó y manejó las expectativas de los *stakeholders* del proyecto ajenos a la organización, esto es, de la sociedad civil y de las comunidades étnicas de La Guajira en donde éste se implementó. El análisis de esta variable hace posible entender cuál fue la estrategia comunicativa externa que Postobón puso en marcha en las primeras fases de la ejecución del proyecto, pues al tratarse de un proyecto de responsabilidad social empresarial, éste se difundió en función de los beneficios que el producto Kūfu traería a las comunidades vulnerables de La Guajira.

7.2.2. Gestión de la crisis

Como segunda variable se identifica la gestión de la crisis del proyecto, con la cual se pretende medir y analizar la forma en que Postobón gestionó desde las comunicaciones externas los cuestionamientos que desde inicios de 2018 empezaron a crecer progresivamente en la opinión pública nacional, especialmente vehiculados por la gran prensa nacional, con respecto a las propiedades nutricionales de la bebida Kūfu y a las pruebas médicas realizadas a los niños en La Guajira. De esta manera, la medición de esta variable puede ser sumamente útil para entender en parte cómo se pasó de una serie de cuestionamientos en 2018 a un escándalo de proporciones nacionales en 2019, que no ha logrado ser resuelto ni ante el Estado ni ante el país en general.

7.2.3. Gestión del riesgo reputacional

La tercera variable de la investigación es la gestión del riesgo reputacional, la cual permite comprender las acciones de comunicación externa que Postobón tomó una vez la crisis se salió de control, con el fin de salvaguardar su imagen y buen nombre ante la nación. Es consabido en el medio corporativo que los programas de responsabilidad social empresarial persiguen un fin muy claro en términos de consecución de un capital reputacional fuerte para la compañía ante la sociedad, por lo que el hecho de que un proyecto de esta naturaleza haya derivado en un escándalo que puso en entredicho la ética de toda una corporación, hace necesario considerar la estrategia comunicativa que se hilvanó para rescatar a la marca.

7.3. Definición conceptual de variables

7.3.1. Gestión de los interesados externos

Desde la perspectiva de la gestión de las comunicaciones externas de un proyecto, la gestión de las expectativas de los interesados externos se entiende como un proceso capital y necesario para

el éxito de todo proyecto, por cuanto el desarrollo de una estrategia de comunicación adecuada con base en las necesidades del proyecto y de los interesados puede asegurar el respaldo por parte de los mismos en las distintas fases de implementación del proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 361). Esta concepción de la gestión de los interesados externos refuerza la visión planteada desde el marco teórico de una concepción de las comunicaciones externas de los proyectos centradas en los *stakeholders*, ya que se reconoce la importancia del cumplimiento cabal de las necesidades y preocupaciones de los interesados externos para poder establecer relaciones de confianza con los mismos, lo cual facilita en todo sentido la puesta en marcha del proyecto (Olander, 2006, p. 18,36).

7.3.2. Gestión de la crisis

La gestión de la crisis en las organizaciones y los proyectos puede ser leída desde las comunicaciones externas como una metodología para las empresas que les permite no solo mitigar, sino ante todo anticiparse a posibles escenarios de crisis corporativa que puedan afectar un proyecto determinado. (Túñez, 2007, p. 41) parte de la idea de que:

la comunicación no garantiza la resolución satisfactoria de todas las crisis, pero una buena gestión de comunicación en situaciones adversas, en el mejor de los escenarios, revierte la situación transformando la amenaza en un reforzamiento de imagen y, en el peor de los supuestos, aminora el golpe.

De esta manera, se advierte la existencia de cuatro escenarios o fases de crisis en las organizaciones, a saber: gestión de conflictos potenciales, la planificación-prevención, la crisis plena, y la post-crisis (Op. Cit., pp. 44-50). Las primeras dos fases llaman la atención acerca de las señales que se presentan antes de que se produzcan los problemas, y que advierten acerca de la probabilidad de ocurrencia de los mismos, mientras que las dos últimas advierten acerca de la posibilidad de establecer acciones comunicativas orientadas a revertir e incluso a aprovechar los escenarios de crisis para afianzarse. En ese sentido, es importante tener en cuenta dos principios fundamentales de la gestión de la crisis: “1. Todas las crisis se desarrollan a través de un ciclo de vida que puede ser alterado. 2. La mejor manera de no ser noticia en los medios es no llamar su atención” (Op. Cit., p. 41).

7.3.3. Gestión del riesgo reputacional

Nuevamente desde la perspectiva de la comunicación corporativa, y más concretamente desde el enfoque de las comunicaciones externas de un proyecto, la gestión del riesgo reputacional se concibe ante todo como un resultado de los escenarios de crisis a los cuales se ha visto expuesta una organización. La sola reputación de las organizaciones, entendida ésta como el mantenimiento

de su buen nombre e imagen ante la sociedad en calidad de actor legítimo en el marco de un Estado social de derecho, se considera desde dicha perspectiva conceptual como un riesgo en sí misma, dadas las vicisitudes a las que se encuentra expuesta en su quehacer diario. Así pues, se plantea “que ese riesgo debe ser gestionado con las técnicas y herramientas propias de las relaciones públicas”, dado las comunicaciones externas de una compañía o un proyecto afectan directamente a la reputación de una organización (Xifra, 2020, p. 1). De ahí que se considere que “la comunicación estratégica esconde otro tipo de gestión, la del riesgo reputacional” (Op. Cit., p. 2).

7.4. Definición operacional

Para hacer posible la operacionalización de las variables escogidas, se ha elegido el método de revisión documental como la técnica que va a permitir analizar cada una de las mismas. La revisión documental se comprende como un tipo de investigación que se desarrolla a través de la consulta de documentos, sean éstos considerados como fuentes primarias (realizados por los mismos actores objeto de estudio), o como fuentes secundarias (elaborados como estudios acerca de los actores o fenómenos que se analizan). Así pues, los documentos que se constituyen en el objeto de estudio como tal, pueden ser libros, artículos académicos, artículos periodísticos, comunicados de prensa, informes, revistas, cartillas, entre muchos otros formatos de comunicación (Universidad de Jaén, 2021).

De este modo, se asume como instrumento de concreto de análisis y medición la técnica de investigación documental cualitativa, con la cual centra su interés en un tema presente o del pasado cercano para conocer un fenómeno político, económico, social o cultural a partir de textos escritos (Op. Cit.). Se procura acudir a la mayor diversidad posible de fuentes documentales para enriquecer la visión social del fenómeno de estudio, lo cual se hace en este estudio del proyecto Küfu, al extender el trabajo de revisión no solo a los comunicados de prensa y las piezas comunicativas oficiales elaboradas por Postobón, sino también revisando sus pronunciamientos ante medios de comunicación y organizaciones varias de la sociedad civil.

7.5. Población y muestra

En la medida que el objeto de investigación del presente estudio de caso es la estrategia comunicativa externa del proyecto Küfu de Postobón, y que por lo tanto los diferentes documentos en los cuales la empresa ha plasmado su estrategia comunicativa se constituyen asimismo en objetos de estudio, se puede asumir que la población que se analiza consta de todos los documentos en que Postobón se ha pronunciado acerca del proyecto en mención, ya sean elaborados por la

misma empresa como por medios de comunicación, entidades del Estado y organizaciones de la sociedad civil.

La muestra representativa con la cual se trabaja consta a su vez de 26 documentos, de los cuales 19 son artículos periodísticos, 3 comunicados de prensa, 1 informe de gestión, 1 campaña publicitaria, 1 recurso audiovisual, y 1 investigación del tema. Se aclara que no se cuenta con más documentos propios de Postobón respecto al proyecto, dado que seguramente ante el escándalo nacional que éste suscitó, es factible que se hayan retirado de la red varios de los inicialmente divulgados.

7.6. Metodología particular o de segundo nivel

Como metodología de investigación particular para la medición, análisis e interpretación de las comunicaciones externas del proyecto Kūfu, se escoge el Análisis del Discurso por cuanto se trata de una vertiente metodológica que permite comprender las prácticas discursivas de los actores que hacen parte de un conjunto social determinado, en el que el uso del lenguaje hace parte de las actividades en que éstos interactúan entre sí (Urta et al., 2013). Siguiendo con la explicación de esta metodología por parte de Urta (2013):

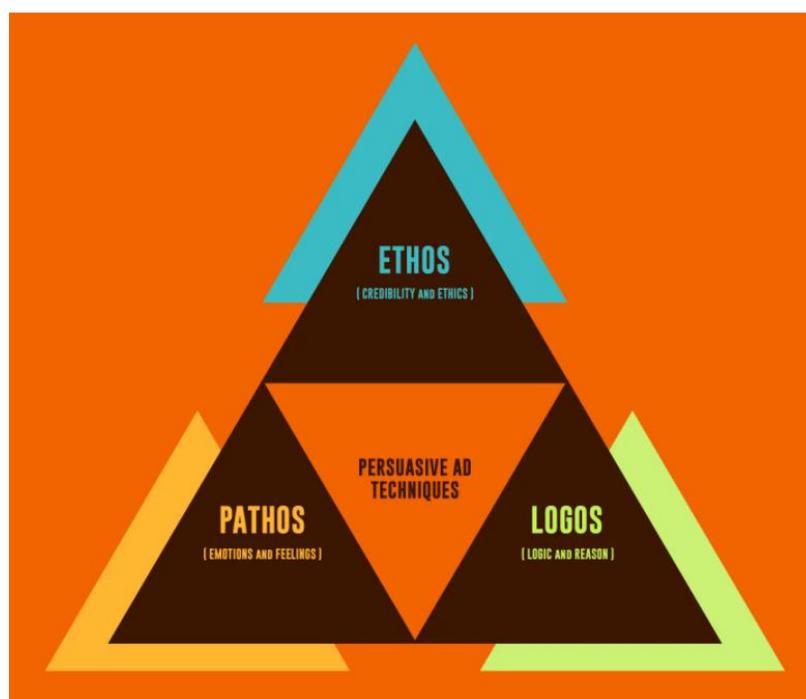
El AD, por tanto, explora y analiza cómo los textos son hechos significativos en sus procesos y cómo contribuyen a la constitución de realidades sociales al hacerlos significativos. Más aún, el AD no solo puede estudiar la forma en que los textos son construidos y la función en que ellos sirven en los diferentes contextos, sino también las contradicciones que estos discursos contienen.

Este último aspecto reviste una importancia fundamental para el estudio del proyecto Kūfu, por cuanto una metodología que permita hacer énfasis en las posibles contradicciones discursivas de Postobón en los distintos momentos de promoción, crisis y defensa del proyecto ante la sociedad en general, son sumamente útiles para evaluar la eficacia de sus acciones comunicativas en ese aspecto. De esta forma, “el analista estudiará cómo las prácticas discursivas actúan en el presente manteniendo y promoviendo determinadas relaciones sociales” (Ibíd.)

Se identifican en este punto tres supuestos básicos de Análisis del Discurso, los cuales resultan bastante útiles en términos metodológicos para el análisis de los documentos escogidos. El primero de ellos establece que la mayoría de los discursos se realiza en textos, los cuales están cargados de significado y pueden ser reproducidos con cierto margen interpretativo. El segundo supuesto establece que los discursos están dirigidos a sujetos, esto es, están concebido para un lector o un público específico, de modo que su forma y contenido no son gratuitos sino que responden a un interés de audiencia. Y el tercero establece que los discursos suelen estar asociados a una

institución, es decir que suelen estar afectados a ciertas estructuras institucionales y responder a los intereses estratégicos de las mismas (Ibíd.)

Ahora bien, existen varios tipos de Análisis del Discurso, por lo cual en consonancia con el campo, línea y grupo de investigación escogido, se adopta un análisis de tipo lingüístico, concretamente el Análisis de la Retórica. Como lo señala el mismo término, este tipo de metodología particular analiza los métodos y prácticas orientadas a persuadir a las audiencias (Ibíd.). Esto es muy importante para nuestro objeto de estudio, dado que las comunicaciones externas de los proyectos de responsabilidad social empresarial se encuentran orientadas a demostrar a la sociedad en general las contribuciones que las corporaciones realizan en los planos económico, social, cultural y ambiental. En ese sentido, se distinguen tres líneas de análisis fundamentales a nivel metodológico: *logos*: argumentos racionales orientados a la persuasión de las audiencias, y que están sustentados en la lógicas, los datos, las justificaciones, las evidencias, los ejemplos, entre otros; *pathos*: argumentos emocionales dirigidos a los sentimientos de las audiencias, y que se apoyan en metáforas, imágenes, pasionalidades, pertenencias culturales o religiosas, entre otras; y *ethos*: argumentos de corte ético dirigidos a obtener la credibilidad de las audiencias, tales como la referencia a causas superiores, humanísticas, morales, filantrópicas, etc. (Higgins & Walker, 2012, p. 198)



Fuente: (DETISCH, 2020)

8. Análisis de resultados

8.1. Gestión de los interesados externos

El primer elemento de consideración que hace posible la revisión documental realizada a la luz del enfoque metodológico del análisis de la retórica, reside en la forma como Postobón gestionó a los interesados externos del proyecto Kúfu mediante el desarrollo de una estrategia comunicativa. Por tal motivo, este apartado se centra ante todo en el análisis de la primera fase de divulgación y puesta en marcha inicial del proyecto, en la cual se realizó toda una campaña comunicativa en medios de prensa locales y nacionales orientada a divulgar los beneficios del proyecto para las comunidades étnicas de La Guajira, como parte del programa de responsabilidad social empresarial de la empresa.

Para comenzar, se parte de la idea de (Lim & Greenwood, 2017) según la cual, en términos de las comunicaciones de los programas de responsabilidad social empresarial, se ha impuesto en los últimos años un nuevo paradigma que hace un mayor énfasis en la ética y el compromiso con la comunidad:

Con una base sólida en las relaciones públicas simétricas bidireccionales, la estrategia de participación de las partes interesadas guía a las empresas hacia una dirección más dialógica, transparente y colaborativa que otros modelos, como la estrategia de información de las partes interesadas y la estrategia de capacidad de respuesta de las partes interesadas. (Ibíd.)

Es posible constatar en la fase de difusión del Proyecto Kúfu que en efecto se asumió este nuevo paradigma, ya que se evidencia en primera instancia un amplio cubrimiento de la prensa local y nacional de la ceremonia de inauguración realizada “en la institución etnoeducativa Laachón-Mayapo, ubicada en zona rural del municipio de Manaure, en un acto que contó con la participación de estudiantes, miembros de la comunidad, líderes indígenas, autoridades civiles, de gobierno y empresas e instituciones que trabajan por la nutrición y el desarrollo de La Guajira.” (Portafolio, 2017) No obstante, a pesar del involucramiento que promovió el proyecto en un primer momento de estos diversos interesados externos, la campaña comunicativa fundamentalmente realizada en medios de prensa y algunas redes sociales como Facebook y YouTube, permite establecer que su estrategia de comunicación externa se enfocó básicamente en dos públicos: la comunidad de La Guajira, y la opinión pública nacional en general.

En efecto, en el momento del lanzamiento del proyecto se identifica una campaña comunicativa bastante activa por parte de la empresa y con gran alcance en términos de cobertura de la iniciativa en distintos medios de comunicación del país. Desde el punto de vista de la retórica o la persuasión,

esta campaña estuvo centrada en primera medida en el *ethos*, esto es, en los argumentos orientados a fortalecer la credibilidad del país en la compañía. En todas las noticias del evento de inauguración del proyecto, Postobón resalta la gran inversión financiera que realiza anualmente en programas sociales a lo largo y ancho del país en favor de la población colombiana, y justifica el proyecto Kúfu como una estrategia social encaminada a atacar la problemática de la inseguridad alimentaria en un departamento de condiciones socioeconómicas precarias, como lo es La Guajira. (Editorial La República, 2017b)

Asimismo, la empresa resaltó el carácter participativo e inclusivo del proyecto, aclarando que desde el primer momento promueve el involucramiento de todos los miembros de la comunidad en el mismo. En ese sentido, y desde la perspectiva de lo planteado por (Orjuela Córdoba, 2011, pp. 151-155), para quien todo programa de responsabilidad social empresarial contemporáneo debe “orientar sus objetivos al cumplimiento de resultados económicos positivos, acometer proyectos sociales que repercutan favorablemente en la sociedad en la que se desarrollan sus actividades y contribuir a la protección del medio ambiente”, se considera que la estrategia comunicativa de Postobón en esta instancia y con relación al *ethos* fue acertada de acuerdo a la gestión de las expectativas de sus más grandes interesados externos, a saber, la comunidad de La Guajira y la opinión pública nacional.

Ahora bien, esta estrategia comunicativa también prestó especial atención a lo que se denomina en el presente estudio como el *pathos*, la apelación a los sentimientos y las pasiones de la audiencia. En distintos medios de información tanto propios como externos, la compañía insistió en que la razón de ser del proyecto Kúfu era la contribución “a la construcción de un mejor futuro para los niños y niñas de Colombia afectados por la inseguridad alimentaria.” (Portafolio, 2017) Esta alusión insistente a la niñez más necesitada del país estuvo orientada sin lugar a dudas a despertar en las grandes audiencias un sentimiento de simpatía y vinculación emocional con el proyecto. La dirección del proyecto recurrió también a aclarar la razón de ser de la mascota del nuevo producto, “un osito alegre y divertido que quiere ayudar a que los niños de Colombia crezcan sanos y fuertes” (Postobón, 2017a), apelando así a la creación de una vinculación afectiva positiva sobre todo entre sus más directos usuarios: los niños de La Guajira.

En ese sentido, como lo señala (Silva, 2011, pp. 8-9)

Este tipo de comunicación empresarial surge de la necesidad de las empresas de relacionarse con sus grupos de interés o stakeholders. [...] la comunicación externa se preocupa de ellos porque también pueden ser afectados o beneficiados por las decisiones de la empresa y, además, su acción

interviene directa o indirectamente en los objetivos de las organizaciones. La comunicación externa también tiene como propósito conservar o perfeccionar las relaciones públicas para proyectar, de esta manera, una mejor imagen corporativa.

Esta estrategia en donde el *pathos* jugó un papel preponderante, no solo se limitó a la comunicación escrita, sino que también se apoyó en la comunicación visual. La ceremonia de lanzamiento que como ya se señaló, tuvo un amplio cubrimiento mediático, fue un evento que visualmente tuvo mucho colorido, y cuyos registros fotográficos permiten ver no solo a los niños con indumentaria del nuevo producto Küfu, sino también con sus atuendos tradicionales propios de la comunidad wayuu. Llama la atención cómo se muestra en estos registros visuales la cercanía que los directivos de Postobón, especialmente el presidente Miguel Escobar, tuvieron con los niños en el acto de lanzamiento, lo cual también hace posible identificar un recurso emocional que apunta a las audiencias, basado en la sensación de que la compañía se pone en el mismo nivel de las comunidades étnicas más abandonadas del país.



Fuente:(Postobón, 2017b)



Fuente: (Periodico La Guajira, 2018)



Fuente: (Editorial La República, 2017b)

Un último elemento en este aspecto es ejercido por la dirección del proyecto Kúfu, aunque no con demasiado detalle: el *logos*, los argumentos lógicos o racionales que sustentaban este programa de responsabilidad social empresarial. En esta fase de socialización de la iniciativa, la compañía aclaró los componentes nutricionales del nuevo producto:

una bebida fortificada con vitaminas y minerales que vendrá en dos presentaciones. La primera corresponde a un agua gasificada en pequeñas cantidades con sabor a mora azul y adicionada con diferentes vitaminas del tipo B, magnesio y zinc mientras que la segunda es una bebida con mango y avena fortificada con vitaminas A, C y E y con adiciones de zinc y selenio que fortalece los sistemas inmune y óseo de los niños. (Editorial La República, 2017b)

Asimismo, la compañía advirtió desde el lanzamiento del producto que “En esta fase del proyecto, la compañía invertirá \$360 millones y hará estudios de seguimiento para evaluar el impacto en las condiciones alimenticias de los niños que recibirán la bebida durante los próximos seis meses” (Portafolio, 2017), pero sin entrar en detalle con respecto a la naturaleza y el alcance de dichos estudios. De igual manera, Martha Ruby Falla, directora de sostenibilidad de Postobón, indicó que “a partir de 2018 Kufu va a ser comercializado en los canales normales de la compañía, principalmente en grandes superficies y vamos a hacer convenios institucionales, de tal manera que por cada dos productos que vendamos, el tercero sea donado”. (Editorial La República, 2017b) Este último punto reviste una crucial importancia con relación a las siguientes fases del desarrollo de este proyecto, dado que hacia los años 2018 y 2019 se desataría una polémica mediática con respecto a las líneas borrosas entre el carácter social y comercial del proyecto. Por el momento, valga la pena traer a colación la reflexión de (Barañano, 2009, pp. 40-43) , quien aduce la complejidad inherente en la definición de la responsabilidad social empresarial en nuestros

tiempos, dado que pone en juego “Cuestiones como la garantía de criterios éticos en la actividad económica, en lugar de la mercantilización de las formas morales; el desplazamiento desde la irresponsabilidad hasta la responsabilidad de esta actividad; o, en fin, la relación entre la regulación y el mercado, o entre la normativa jurídica y la social”. En los siguientes apartados se profundizará sobre estos puntos para el caso del Proyecto Küfu.

8.2. Gestión de la crisis del proyecto

La presente parte del estudio se concentra en el análisis documental de las comunicaciones externas del Proyecto Küfu de Postobón, a partir del momento en que salieron a la luz denuncias públicas en distintos medios de comunicación fundamentalmente con relación al dudoso valor nutritivo del nuevo producto entregado en colegios étnicos de La Guajira, a la legalidad de las pruebas médicas aplicadas a los niños de dichas instituciones, y en general al supuesto carácter social del proyecto en su conjunto. Lo primero que se constata es que claramente la estrategia comunicativa de Postobón cambió con relación a la primera fase antes explicada, especialmente en cuanto a los canales, la frecuencia y el carácter de las comunicaciones emitidas para defender el proyecto, pues las intervenciones de sus funcionarios se hicieron mucho más breves, esporádicas y selectas en los medios de comunicación del país, y asumieron un carácter casi que exclusivamente reactivo frente a las acusaciones de actores de la sociedad civil, medios de comunicación y entidades gubernamentales.

Para entender esta lógica detrás del cambio de estrategia de Postobón, es indispensable tener en cuenta lo que (Lin, 2021, p. 159) señala como los tipos de estrategias comunicativas posibles que puede adoptar una organización cuando salen a la luz aspectos dudosos o negativos de un programa de responsabilidad social empresarial: la negación del problema; la desviación consistente en resaltar los aspectos positivos del proyecto; la mitigación entendida como normalización o naturalización del problema para evadirlo; y la admisión que consiste en reconocer el problema para iniciar acciones correctivas, pedir disculpas y aceptar la responsabilidad de lo ocurrido. En el caso del Proyecto Küfu, se puede constatar un híbrido entre la desviación y la admisión, con una clara preponderancia de la primera estrategia.

Así pues, en este punto el *logos* tomó para la empresa una clara preponderancia sobre el *ethos* y el *pathos*, ya que en las declaraciones que Postobón brindó a medios de comunicación y a entidades del Estado fundamentalmente, se centraron en argumentar ante todo que “las pruebas realizadas a 200 niños simplemente buscaban “determinar un perfil nutricional” para poder darles tanto a las

familias como a las instituciones ciertas recomendaciones sobre cómo mejorar los hábitos de vida.” (Espectador, 2018) En este orden de ideas, la compañía argumentó “que KUFU no es un suplemento nutricional ni mucho menos un medicamento. Por lo cual, no aceptamos ninguna consideración que la asemeje a una prueba científica.” En adelante, el discurso de la compañía para referirse a la bebida se aferraría al concepto de “bebida fortificada” con diferentes vitaminas para resaltar su valor nutricional.

La lógica argumentativa de la dirección del proyecto en el momento de crisis se orientó en esencia a resaltar el carácter social de la bebida en la medida que su consumo estaba orientado a reeducar en cuanto a hábitos de alimentación a la población de La Guajira, tanto padres como hijos, y que se sustentaba en estudios médicos “para uso empresarial, para ver si a los niños les gustaba la bebida, cómo les caía, con qué alimentación la acompañaban” (El Espectador, 2017) No obstante, se constata que estas declaraciones por parte de Postobón no lograron responder de manera directa a las acusaciones de estar promoviendo el consumo de bebidas azucaradas con bajo poder nutricional, ya que la Sociedad Colombiana de Pediatría determinó que “Estas bebidas, si bien tienen adición de ciertos micronutrientes, no contienen otros micronutrientes esenciales para mejorar la nutrición de los niños del país, como el calcio y el hierro. Además, no contienen nada de proteínas y aportan escasas o ninguna caloría”. (Espectador, 2018)

En este punto nos encontramos con el segundo factor más utilizado por la organización en el momento en que el proyecto entró en crisis: el *ethos*. En su argumentación acerca del poder nutricional de la bebida, Postobón recurrió a la idea según la cual Küfu estaba respaldada por los exámenes médicos ulteriores orientados a construir un “perfil nutricional” con los niños de La Guajira, que le permitiera a la compañía mediante talleres dirigidos a sus padres mejorar sus hábitos alimenticios y de vida, (Espectador, 2018) lo cual se constituía así en el propósito superior del proyecto. Esto sin embargo, tal y como lo planteamos anteriormente, no respondió de manera directa a las acusaciones sobre el limitado valor nutricional de la bebida.

A este respecto, la (Southern Union Conference, 2012, p. 11) en su manual de comunicación en momentos de crisis recomienda en primer término cooperar en todo momento con las autoridades y mantener informadas a las audiencias más importantes del proyecto. Asimismo, señala que es indispensable informar a la prensa sobre las operaciones de alivio y recuperación con respecto a la crisis causada (Southern Union Conference, 2012) Es posible afirmar en este sentido que

Postobón no cumplió con dichas directrices, dado que salvo una oportunidad en que emitió públicamente un comunicado de prensa oficial para desmentir las acusaciones contra el proyecto Kūfu, en ningún otro momento asumió la iniciativa en la comunicación; por cierto, a partir de entonces la mayoría de sus declaraciones se dirigieron de lleno a la opinión pública nacional, descuidando por completo a las comunidades de La Guajira que fueron sus directos y únicos usuarios. Asimismo, en medio de las crecientes investigaciones por parte de distintas entidades gubernamentales, en el año 2018 el Ministerio de Salud le solicitó a Postobón que le enviase “el documento que soporta el proyecto que incluya, entre otros, el propósito de la investigación, el protocolo de la misma, los avances y resultados” (Valdivieso, 2019), ante lo cual la empresa se comprometió públicamente a enviarlos una vez se hubiesen culminado las pruebas médicas a los niños que hicieron parte del proyecto. Se sabe que la empresa nunca remitió dicho documento a la cartera de Salud (Valdivieso, 2019), lo cual constituye una contravención al principio de cooperación con las autoridades.

Como lo señala (Rojas Orduña, 2003, pp. 138-139), en momentos de crisis la estrategia comunicativa debe estar centrada en “reunir toda la información posible, evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible, no apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos”, entre otras recomendaciones. Sin embargo, la revisión documental realizada lleva a pensar que ésto no se logró del todo bien en el caso del Proyecto Kūfu. Prueba de ello fue el hecho de que Postobón declarase en 2018 que “Respecto de la bebida, el Ministerio reconoció que, al contar con la autorización del Invima, es completamente apta para el consumo humano y su distribución no contraviene en absoluto la legislación colombiana.” (Espectador, 2018) Sin embargo, poco después la cartera de Salud procedió a desmentir a la empresa en la prensa, argumentando que si bien se habían mantenido reuniones con ésta, “nunca lo hemos avalado [el proyecto], porque entre otras cosas no es función del Ministerio avalar ese tipo de iniciativas”. (Espectador, 2018) Este tipo de impasses en los grandes medios y ante la mirada del país entero, dejan entrever claros fallos en la estrategia comunicativa de la crisis del Proyecto Kūfu por parte de Postobón.

Si bien en este punto el *ethos* en la comunicación externa del proyecto evidenció cómo la empresa asumió una estrategia de desviación del problema suscitado, resaltando insistentemente la gran inversión que hace la compañía en programas de responsabilidad social empresarial en todo el país

y cómo el proyecto estaba promoviendo hábitos de vida saludable en los niños mediante talleres, (Espectador, 2018) tampoco se puede negar que la empresa asumió igualmente una estrategia de admisión del problema, aunque en espacios muy cerrados y de poco conocimiento frente a la opinión pública nacional. La compañía señaló que en 2018 el Ministerio de Salud “expuso respetuosamente una serie de recomendaciones, como adicionar mayor contenido de fruta a una de las bebidas. Postobón estudiará la viabilidad de esta propuesta y está abierto a trabajar con el Ministerio y otras entidades en el tema”. (Espectador, 2018) Esta tímida información a la prensa sobre las operaciones de alivio y recuperación emprendidas frente a la crisis del proyecto, no terminó de ser suficiente, teniendo en cuenta el carácter meramente opcional que la compañía declaró frente a las medidas correctivas con respecto a la composición nutricional de la bebida en mención. Es más, la misma Liga Contra el Silencio declara que “la empresa nos citó a una reunión con la Directora de Asuntos Regulatorios, fue una charla informal en la que ellos intentaron limar asperezas y aceptaron errores en la implementación del proyecto nutricional en La Guajira” (Consejo de Redacción, 2018) pero la compañía nunca dio a conocer ante los medios cuáles fueron esos errores que aceptaron ni qué medidas correctivas asumieron al respecto.

Un último eje de análisis que se explora en este apartado tiene que ver con el exiguo recurso al *pathos* por parte de la empresa en este momento de crisis del proyecto. En agudo contraste con la etapa previa de lanzamiento y promoción de este programa de responsabilidad social empresarial, en cuanto estalló el escándalo nacional prácticamente no se volvió a hacer referencia a los beneficios que el proyecto estaba teniendo en los niños y niñas de La Guajira, fuese en términos nutricionales o incluso metabólicos. El lema de “¡Küfu te quiere ver crecer!” no fue reforzado con alguna nota periodística o campaña comunicativa en que se mostrase algún efecto positivo del proyecto, fuese con los niños o sus familias. La dirección del proyecto, por tanto, descuidó por completo en esta fase el vínculo emocional que había construido con la gran audiencia nacional en un inicio, cuando se mostraba con vivas imágenes la inversión que la compañía estaba haciendo en dicha región.

8.3. Gestión del riesgo reputacional

Íntimamente ligada a la gestión de la crisis mediante las comunicaciones externas de un proyecto, se encuentra la gestión del riesgo reputacional de la empresa que lo promueve. La relación entre estos dos aspectos es discutida por (Coombs, 2007, p. 3), quien argumenta que:

La primera prioridad en cualquier crisis es proteger las partes interesadas de daños, no proteger la reputación de la empresa. Sería irresponsable comenzar la comunicación de crisis centrándose en la reputación de la organización. Para ser éticos, los administradores de crisis deben comenzar sus esfuerzos utilizando la comunicación para abordar las preocupaciones físicas y psicológicas de las víctimas. Solo después de que se establezca esta base, los administradores de crisis deben prestar atención a los activos de reputación.

En ese orden de ideas, la revisión documental realizada permite determinar que Postobón se centró de lleno en la protección de su reputación como compañía ante la opinión nacional, en vez de centrarse en el acompañamiento y aclaración del proyecto ante la población a la cual estaba dirigido. El hecho de que sus intervenciones se hayan tornado meramente reactivas frente a las acusaciones en los medios de comunicación y a los cuestionamientos de las entidades del Estado, que sus comunicaciones se hayan dirigido meramente hacia la opinión pública nacional -sus consumidores potenciales-, y ante todo que en 2018 se haya interrumpido abruptamente el proyecto sin volverse a reanudar o a impulsar un proyecto alternativo (Valdivieso, 2019), sugiere que la preocupación de fondo para la compañía no eran tanto los niños de La Guajira, sino la imagen pública de su política de responsabilidad social empresarial.

Con todo, el mismo (Coombs, 2007, p. 9) señala que “Las estrategias de respuesta a crisis tienen tres objetivos relacionados con la protección de la reputación: (1) dar forma a las atribuciones de la crisis, (2) cambiar las percepciones de la organización en crisis y (3) reducir el afecto negativo generado por la crisis”. En este sentido, la gestión comunicativa del riesgo reputacional durante y después de la crisis del Proyecto Kúfu asumió un carácter de marcada desviación, en la medida que se centró en resaltar el Interés de Postobón “en llevar a cabo una estrategia social que beneficie a la comunidad wayuu” (Sociedad Colombiana de Pediatría, 2018) en el departamento de La Guajira, en cumplimiento de su activa política de responsabilidad social empresarial. De esta manera, en lo que tiene que ver con el *ethos*, la empresa recurrió a recalcar ideas que hacían alusión a propósitos superiores de la marca, como que éste buscaba “contribuir a la nutrición de los niños en edad escolar no desnutridos mayores de cinco años, a través de la entrega del producto en conjunto con la alimentación escolar en los centros educativos, como un aporte a la prevención de la deserción escolar”.” (Consejo de Redacción, 2018)

El *logos* también tuvo aquí una importancia crucial, dado que la empresa entró en lujo de detalles con respecto algunos aspectos críticos en la ejecución del proyecto para defender su imagen ante la opinión pública, haciendo incluso referencias escuetas a los primeros resultados de la ejecución del proyecto. En un documento enviado en 2017 al Invima:

Postobón indica que el equipo de FUPAD (con FUCOLDE como ejecutor) era interdisciplinario, y sí estaba integrado por un médico, una trabajadora social, una bacterióloga y un nutricionista. Según Postobón, fueron ellos quienes sacaron las muestras de sangre a los niños para realizar exámenes médicos de cuadro hemático y glicemia, y luego entregaron los resultados a la empresa. Fue gracias a estos exámenes, por ejemplo, que la compañía de bebidas azucaradas supo que el 70% de los niños que no consumían Kufu padecían de anemia.

En estas declaraciones se evidencia un esfuerzo de la empresa por demostrar la transparencia en la ejecución del proyecto, lo cual guarda estrecha relación con lo que (Piñera, 2013, p. 9) denomina la gestión de la confianza en las comunicaciones externas de una organización:

Las organizaciones tienen ante sí la oportunidad de generar confianza entre sus públicos, incluso de recuperarla si es el caso, y para ello necesitan de la comunicación corporativa. La transparencia, la coherencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida, la reputación acumulada a lo largo del tiempo serán activos imprescindibles para que la sociedad perciba a una empresa como confiable.

En este punto nos encontramos con uno de los aspectos más críticos que afecta hasta el día de hoy la reputación de la compañía: las contradicciones en las que entraron en sus declaraciones entre la fase de lanzamiento y la fase de crisis del proyecto. En primer lugar, “Se suponía que originalmente el “Proyecto Social Kufu” debía durar tres años. La segunda fase, la comercialización del producto canalizando las utilidades hacia programas de educación y nutrición, comenzaría en el 2018.” (CeroSetenta, 2019) Esto lo había declarado Postobón en el año 2017, sin embargo una vez se generó toda la polémica respecto al presunto “estudio de mercado” que la empresa estaba haciendo con los niños de La Guajira por su interés en la aceptación y patrones de consumo del producto entre dicha población vulnerable (El Espectador, 2017), la empresa pasó a decir en cambio que la segunda fase se trataba de una ampliación del proyecto “a otras regiones de Colombia y llegar a 10.000 niños en lugares que cuentan con altos indicadores de inseguridad alimentaria durante 2018, luego de ver los resultados de la implementación en La Guajira.” (Editorial La República, 2017a)

A esta contradicción se sumó las declaraciones iniciales del mismo presidente de la compañía, Miguel Escobar, quien en el lanzamiento de la iniciativa fue muy explícito en decir que “la idea es que Kufu sea un producto absolutamente comercial de Postobón, y como es una marca social, parte de las ventas se va a destinar a programas sociales, y muy seguramente gran parte orientadas al departamento de La Guajira”. (GUAJIRA CHANNEL, 2017) No obstante, un año después la misma empresa señaló en un comunicado oficial que “Postobón no tiene ningún interés comercial con la bebida KUFU, aspecto sobre el cual hemos sido reiterativos. La decisión de entregar gratuitamente la bebida en La Guajira obedece a ayudar con una intervención integral a una

comunidad de tanta relevancia para el país.” (Postobón, 2018) Estas ambivalencias en la declaración de la naturaleza misma del proyecto por parte de la gerencia de la empresa, sin lugar a dudas han constituido un factor que amenaza la reputación de la empresa en cuanto sus programas de responsabilidad social empresarial.

A este respecto, la (Asociación Empresarial para el Desarrollo, s. f., p. 56) advierte que:

El objetivo de la empresa debe ser que los medios amplifiquen los mensajes que emite a través de sus canales formales e informales, según las acciones ejecutadas. Esto quiere decir que son un arma de doble filo, pues si la empresa incumple sus promesas y proyecta su imagen a partir de “intenciones” y no de “hechos”, la prensa puede perjudicar su reputación y la relación existente con sus partes interesadas.

En este aspecto, eso fue exactamente lo que sucedió con la estrategia comunicativa del Proyecto Küfu: la dirección no supo mantener una misma narrativa frente a los medios de comunicación, o bien no revisó de manera juiciosa la coherencia entre las declaraciones y expectativas creadas inicialmente, y las aclaraciones hechas con posterioridad, cuando ya se había desatado una crisis que seguramente nunca se llegó a prever. Una vez que las inconsistencias y contradicciones trascienden a los grandes medios de comunicación, la compañía se convierte en el blanco fácil de distintos sectores de la sociedad civil, e incluso de organismos del Estado.

Por último, no podemos dejar de analizar el *pathos* en el momento de gestión del riesgo reputacional del Proyecto Küfu, dado que si bien los argumentos dirigidos a los sentimientos de las audiencias no ocuparon en este punto un lugar preponderante, tampoco faltaron del todo. Aquí la estrategia de desviación de la responsabilidad de la compañía fue el factor más determinante de su proceder: ante varios medios de comunicación declaró que la acusación realizada contra la naturaleza social del proyecto “no corresponde a la realidad y genera un gran daño reputacional, afectando la confianza que los grupos de interés y comunidades tienen en nosotros”.(Caracol Radio, 2018) Pero Postobón fue más allá en el seguimiento de esta estrategia, incluso afirmó con posterioridad a la suspensión definitiva del proyecto que “Ante la mala fe de los ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3.125 niños y jóvenes y a sus familias”. (Valdivieso, 2019) Un recurso discursivo por cierto que buscó no solo exculparse de los errores comunicativos y de distinto orden que condujeron fracaso del proyecto, sino además endilgar la responsabilidad del mismo a los actores de la sociedad civil y del Estado que trataron de velar por la transparencia y el carácter ético del mismo, situación que tampoco contribuyó a recuperar su capital reputacional que salió indudablemente afectado por esta fallida experiencia.

Entretanto, las investigaciones oficiales acerca del caso concluyeron en 2018, cuando la Superintendencia de Salud concluyó tras una investigación que tomó seis (6) meses, que:

- 1) El Proyecto Social KUFU tuvo un enfoque de asistencia social y no de investigación.
- 2) El Proyecto Social KUFU fue conocido en su momento por el Ministerio de Salud y Protección Social y las Entidades Territoriales de los municipios de Riohacha y Manaure.
- 3) Teniendo en cuenta que, dentro del objeto social de Postobón S.A., no se encuentra la prestación de servicios de salud, no se identificaron situaciones que vulneren las normas que regulan el Sistema General de Seguridad Social en Salud. (Valdivieso, 2019)

Habiéndose exculpado así a la empresa de toda responsabilidad en la deriva del proyecto, claramente sin argumentos sólidos que resolvieran todos los cuestionamientos hechos al mismo, éste se cerró definitivamente, Postobón se retiró de La Guajira y culminó con ello toda la campaña comunicativa que la empresa había hilvanado. Detrás de sí dejó a una población vulnerable sin explicaciones contundentes, sin ningún programa de responsabilidad empresarial alternativo en beneficio de la comunidad, y con un gran vacío respecto al apoyo que habían estado recibiendo y valoraban. Como señala Carlina Mengual, rectora de la Institución Etnoeducativa Laachón, “Por el escándalo que hubo perdimos el contacto con Postobón. Perdimos un aliado estratégico muy bueno, beneficio enorme para nuestros estudiantes que apoyaba con bicicletas, pupitres y con muebles para la biblioteca. Hoy por hoy, por todos esos impasses, no tenemos eso”. (Valdivieso, 2019) La desaparición de una empresa en una región del país debido a un escándalo desatado por uno de sus proyectos, indudablemente también deja una percepción muy nítida entre los pobladores locales con respecto a su reputación como organización.

9. Conclusiones y discusión

El análisis efectuado ha permitido determinar en primera instancia que uno de los grandes errores de la estrategia de comunicación externa del Proyecto Kufu de Postobón residió en el punto de la gestión de las expectativas de los interesados. Al tratar de involucrar no solo a las comunidades étnicas de La Guajira sino también a organismos de la sociedad civil, y sobre todo a algunas entidades del Estado, generó unas expectativas muy altas con relación al alcance de las propiedades nutricionales de la bebida entregada a los niños de las instituciones étnicas en algunos municipios del departamento. En ese sentido, en la campaña comunicativa se sobredimensionó el poder nutricional de esta “bebida fortificada”, la cual a la postre resultó carecer de micronutrientes esenciales para la alimentación de los niños en edad escolar, así como prácticamente no contar con proteínas.

Ahora bien, otro de los desaciertos en que incurrió la dirección de las comunicaciones en el proyecto en mención, fue sin lugar a dudas abandonar el papel proactivo que asumió inicialmente en la comunicación externa del proyecto, concretamente cuando éste entró en crisis. Mientras que en la fase de promoción y difusión se emitieron piezas comunicativas propias y se atrajo a distintos medios de comunicación para que llevaran la noticia a la opinión pública nacional, cuando la compañía empezó a ser presa de cuestionamientos por el dudoso carácter social del proyecto, asumió un papel meramente reactivo frente a los señalamientos que se le hacían, y algunos de éstos ni siquiera llegaron a ser respondidos. El proyecto adoleció entonces de una falta de iniciativa en la gestión de los interesados por cuenta propia, en que se resaltara los efectos positivos del proyecto y se documentaran en campo.

A este respecto, señalamos la idea de (Correa Jaramillo, 2007, p. 94) según la cual aunque la responsabilidad social implica ir más allá del estricto cumplimiento de las obligaciones jurídicas de una empresa para pasar a invertir en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interesados, no por eso se puede “considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales”. En el caso del Proyecto Kūfu parece ser que esta situación fue lo que en alguna medida sucedió, ya que se anunció desde un primer momento la toma de una serie de exámenes médicos a la población objetivo de la iniciativa, sin haber consultado bien la normativa colombiana respecto a este tipo de procedimientos, lo cual le valió investigaciones en su contra por parte del Ministerio y la Superintendencia de Salud.

Vale la pena destacar que un hallazgo de suma relevancia para el estudio actual, reside en el tipo de estrategia comunicativa adoptada por Postobón frente al estallido de la crisis y del riesgo reputacional derivado de la misma, la cual tomó eminentemente un carácter de desviación. Lejos de asumir públicamente la responsabilidad por hechos comprobados en los medios de comunicación masiva, tales como el limitado carácter nutricional de la bebida, el interés de la empresa por conocer su recepción entre los consumidores, y sus planes de ulterior comercialización, Postobón optó sencillamente por resaltar los aspectos positivos del proyecto sin responder de manera contundente a los señalamientos. Como pudimos ver, solo admitió las inconsistencias en la concepción y ejecución del proyecto de manera muy reservada y exclusivamente con un par de actores que lo cuestionaron: el Ministerio de Salud y La Liga Contra el Silencio.

Ahora bien, si retomamos el planteamiento de (Eberle et al., 2013, pp. 1-5), según los cuales la interacción con y entre los interesados que genera la comunicación de la responsabilidad social ejerce una influencia positiva en la reputación corporativa, puesto que los interesados tienden a valorar la iniciativa tanto comunicativa como social de la compañía y reproducen su buen o mal nombre de voz a voz, encontramos que la gestión de los interesados en la crisis del proyecto y del riesgo reputacional por parte de Postobón en las comunidades étnicas de La Guajira, constituyó una de las falencias más representativas en este caso. El hecho de no dirigir sus esfuerzos retóricos a las poblaciones en las cuales estaba desarrollando el proyecto, y de retirarse por completo de las mismas sin haber emprendido un programa de responsabilidad social empresarial sustituto que dejara en alto la imagen de la compañía en el departamento, solo causó la sensación entre distintos sectores de La Guajira de que “Postobón [huyó del departamento puesto que] habría engañado a [los] guajiros con el pretexto de que Kufu era [una] bebida nutricional”. (La Guajira Hoy, 2018). No obstante, en este punto vale la pena aclarar que no todo estuvo mal ejecutado en la estrategia comunicativa del Proyecto Kūfu. Es de resaltar la forma en que se supo dar el peso necesario al *ethos* y al *pathos* en la campaña de difusión y promoción mediática del programa, para promover tanto la credibilidad en el proyecto como la vinculación emocional con el mismo, orientadas ambas hacia las ideas de la alta inversión anual que Postobón destina a sus programas de responsabilidad social empresarial, y de la preocupación de la compañía por los niños en condición de vulnerabilidad de La Guajira.

Ahora bien, rescatando el criterio de (Olander, 2006, p. 58) según el cual atender las demandas y preocupaciones de los interesados externos durante las distintas fases del proceso de comunicación de un proyecto acrecienta las posibilidades de que éste obtenga una valoración positiva por parte de los distintos actores de la sociedad, se encuentra que las inconsistencias, contradicciones y silencios en que incurrió el Proyecto Kūfu frente a sectores gubernamentales y de la sociedad civil sobre puntos cruciales de su ejecución, tales como su finalidad comercial y el protocolo seguido para las pruebas médicas a los niños, terminó por dar al traste con la buena gestión de las comunicaciones externas que se había llevado en la fase inicial del proyecto, al menos en lo que tiene que ver con el *ethos* y el *pathos*, no tanto con relación al *logos*.

Por otra parte, la gestión comunicativa de la crisis del proyecto y del riesgo reputacional del mismo reveló el desconocimiento que la dirección tenía respecto a las nuevas tendencias culturales, sociales y políticas en el país que hacen centran su atención en los hábitos nutricionales saludables,

y rechazan con sumo énfasis el consumo de bebidas azucaradas especialmente entre la población infantil. El hecho de promover activamente en medios de comunicación nacional una nueva bebida que conocían tenía una considerable composición de azúcar, como una bebida con valor nutricional para niños en condición de vulnerabilidad, evidenció una total desatención a la existencia de movimientos políticos que han tomado fuerza en el país bajo la consigna de limitar el consumo de todo lo relacionado con lo que se denomina coloquialmente “comida chatarra”, por ser una afrenta a la salud pública.

Con todo, vale la pena detenerse por un momento en el planteamiento de (Minguez, 1999, p. 191), quien puntualiza que “La reputación de una organización surge de la comparación en la mente del individuo de la imagen de una empresa, es decir, de las características que atribuye a dicha empresa basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos propios de ese tipo de empresa”. Esto es especialmente válido con relación al desenlace del proyecto Küfu frente a los organismos de control el Estado y a la sociedad en general, pues si bien el escándalo nacional que suscitó el proyecto nunca fue resuelto del todo por parte de la empresa, está claro que no por ello Postobón detuvo la ejecución de su política de responsabilidad social empresarial en otros departamentos del país, ni mucho menos perdió a su enorme base de clientes en el territorio nacional. A pesar de la afectación que pudo causar a su imagen la experiencia del Proyecto Küfu, la corporación tiene ya ganada una reputación frente a sus consumidores, gracias a sus años de operación en el mercado.

Se termina esta reflexión con una idea de (Shim & Yang, 2016), para quienes “Una empresa también podría estar muy al tanto de los sentimientos y comentarios públicos anticipados con respecto a una campaña de RSE antes de implementar esa campaña y su estrategia de comunicación. Esto ayudaría a comprender mejor por qué una empresa incurre en actitudes negativas a pesar de todos sus esfuerzos por lograr relaciones positivas con la comunidad y el bienestar de la sociedad.” Se considera entonces que el estudio de caso del Proyecto Küfu deja un aporte muy importante para los proyectos de responsabilidad social empresarial, en la medida que llama la atención acerca de la necesidad de consultar y evaluar rigurosamente las posiciones y actitudes de todos los interesados en los mismos antes de pasar a ejecutarlos y comunicarlos a las distintas audiencias, pues el entramado de intereses a menudo encontrados que este tipo de iniciativas suscita reviste una complejidad única que en ocasiones se torna muy difícil de gestionar. Si bien no se asegura con esto que Küfu resultó siendo un fallido proyecto de responsabilidad

social empresarial debido a la estrategia de comunicación externa adoptada para presentarlo a los interesados, sí se corrobora que ésta cumplió un papel determinante en su fracaso.

Referencias

- Álvares Gayou, J. L., Camacho y López, S. M., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C. Á., Olgún López, A., & Pérez Jiménez, M. (2014). *La investigación cualitativa*. Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Arroyo Tovar, R. (2014). *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69211?page=90>
- Asociación Empresarial para el Desarrollo. (s. f.). *Comunicación estratégica para la sostenibilidad paso a paso*. https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/manual_comunicacion_sostenibilidad.pdf
- Barañano, M. (2009). *Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: Una aproximación sociológica*. 27. https://www.researchgate.net/publication/279653254_Contexto_concepto_y_dilemas_de_la_responsabilidad_social_de_las_empresas_transnacionales_europeas_una_aproximacion_sociologica
- Camargo, M. L. O., Espinosa, N. T., Cuervo, N. R. R., Díaz, Y. M., & Garzón, D. I. M. (2020). Plan de Responsabilidad Social Empresarial para Postobón S.A. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD*, 83.
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad de Chile. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf
- Caracol Radio. (2018). *Polémica de postobón: Postobón tendrá 8 días para responder a MinSalud por polémica de Kufu*. https://caracol.com.co/radio/2018/02/16/judicial/1518791310_643063.html

CeroSetenta. (2019). *Todavía no hay sanciones para el experimento de Kufu*.

<https://cerosetenta.uniandes.edu.co/todavia-no-hay-sanciones-para-el-experimento-de-kufu/>

Chen, Z. F., & Tao, W. (2020). Hybrid Strategy—Interference or Integration? How Corporate

Communication Impacts Consumers' Memory and Company Evaluation. *International Journal of Strategic Communication*, 14(2), 1-17. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1730378>

Consejo de Redacción. (2018). *Seguimiento a productos de prueba—Ensayo con niños de La Guajira—*

INVESTIGACIÓN DESTACADA. <http://consejoderedaccion.org/noticias/liga-silencio-productos-prueba-ninos-guajira>

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and

Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

Correa Jaramillo, J. G. (2007). *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL*

EMPRESARIAL Y BALANCE SOCIAL. 10(20), 87-102.

De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of

Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317. <https://doi.org/10.1177/0007650305278086>

DETISCH, A. (2020, diciembre 12). *The Definitive Guide to Ethos, Pathos and Logos*. StudioBinder.

<https://www.studiobinder.com/blog/ethos-pathos-logos/>

Dzul Escamilla, M. (2020). *Unidad 3. Aplicación básica de los métodos científicos «Diseño No-*

Experimental».

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Editorial La República. (2017a). Postobón ayudará a 3.130 niños en La Guajira con su nueva bebida nutritiva Kufu. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-lanzo-kufu-una-bebida-nutritiva-para-3130-ninos-de-la-guajira-2523870>
- Editorial La República. (2017b). Postobón contribuirá con la bebida Kufu a la nutrición de niños en La Guajira. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/postobon-contribuira-con-su-nueva-bebida-kufu-a-la-nutricion-de-3130-ninos-en-la-guajira-2523606>
- Eiró-Gomes, M., & Raposo, A. (2020). O papel dos profissionais de relações públicas na responsabilidade social corporativa: Algumas notas a partir da realidade portuguesa. *Comunicação e Sociedade*, 89-107. [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2742](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2742)
- El Espectador. (2017). Kufu, ¿mercadeo o responsabilidad social? *ELESPECTADOR.COM*.
<https://www.elespectador.com/noticias/opinion/kufu-mercadeo-o-responsabilidad-social/>
- El Espectador. (2018, febrero 14). La polémica estrategia de Postobón en La Guajira. *ELESPECTADOR.COM*. [/noticias/nacional/la-polemica-estrategia-de-postobon-en-la-guajira/](https://www.elespectador.com/noticias/nacional/la-polemica-estrategia-de-postobon-en-la-guajira/)
- Espectador, E. (2018). Kufu, la bebida de Postobón que divide a los pediatras. *ELESPECTADOR.COM*.
<https://www.elespectador.com/salud/kufu-la-bebida-de-postobon-que-divide-a-los-pediatras-article-744188/>
- Espinosa, M. Á. (2018, febrero 15). Polémica por bebida entregada a más de 3.000 niños en La Guajira. *El Tiempo*. <https://proy.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/polemica-por-kufu-bebida-de-postobon-dada-a-ninos-en-la-guajira-183110>
- Garrido, F. (2017). Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial. *Proyecto Comunicación Estratégica para el Siglo XXI*.

https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estragica_FJ_Garrido_M

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71. JSTOR.

GUAJIRA CHANNEL. (2017, julio 7). *POSTOBÓN LANZA BEBIDA CON PROPÓSITO SOCIAL EN LA GUAJIRA*.
https://www.youtube.com/watch?v=_hitmAkaug8

Higgins, C., & Walker, R. (2012). Ethos, logos, pathos: Strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting forum*, 36(3), 194-208. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.02>.

Ji, Y. G., Tao, W., & Rim, H. (2020). Mapping corporate social responsibility research in communication: A network and bibliometric analysis. *Public Relations Review*, 46(5), 101963.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101963>

Johansson, C., Grandien, C., & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), 101791. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>

La Guajira Hoy. (2018, febrero 17). Postobón habría engañado a guajiros con el pretexto de que Kufu era bebida nutricional. *La Guajira Hoy.com*. <https://laguajirahoy.com/featured/postobon-habria-enganado-a-guajiros-con-el-pretexto-de-que-kufu-era-bebida-nutricional.html>

Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768-776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>

Lin, Y. (2021). Legitimation strategies in corporate discourse: A comparison of UK and Chinese corporate social responsibility reports. *Journal of Pragmatics*, 177, 157-169.
<https://doi.org/10.1016/j.pragma.2021.02.009>

- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193. Redalyc.
- Martínez Herrera, H. (2010). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones.
https://www.academia.edu/39392750/HORACIO_MART%C3%8DNEZ_HERRERA
- Matassa, P. (2007). Bringing your project communications into the 21st century. *PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
<https://www.pmi.org/learning/library/bringing-project-communications-21st-century-7216>
- Mayorga Gordillo, J. A., & Añaños Carrasco, E. (2020). Atributos de la personalidad de marca socialmente responsable. *Revista Latina*, 75, 97-120. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1418>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>
- Meléndez, S. R. (2005). GESTION DE LA COMUNICACION EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS. *X Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Valencia*, 6.
- Minguez, N. (1999). Identidad, imagen corporativa y reputación: Tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial. *Zer: Revista de estudios de comunicación = Komunikazio ikasketen aldizkaria*, ISSN 1137-1102, N.º. 7, 1999.
https://www.researchgate.net/publication/28068395_Identidad_imagen_corporativa_y_reputacion_Tres_conceptos_para_gestionar_la_comunicacion_empresarial
- Müller, R. (2003). Determinants for external communications of IT project managers. *International Journal of Project Management*, 21(5), 345-354. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00053-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00053-4)
- MuszzDska, K. (2015). *Communication Management in Project Teams: Practices and Patterns*. Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society, Bari Joint International Conference. <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-13-0/papers/ML15-266.pdf>

Ogliastri, E. (1993). *EL MÉTODO DE CASOS*. Cali: ICESI, CREA.

https://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf

Olander, S. (2006). *External stakeholder analysis in construction project management* [Lund University].

<https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/8642d7c1-8d95-4218-8320-ff060b92f9ca>

Organización Ardila Lülle. (2014). *Postobón | Organización Ardila Lülle*.

<https://www.oal.com.co/empresas/postobon>

Orjuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial.

Correspondencias & Análisis, 1. <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.09>

Periodico La Guajira. (2018). *Minsalud investigará proyecto social Kufu, de Postobón*.

<https://www.periodicolaguajira.com/index.php/judicial/71-judiciales-local/54368-minsalud-investigara-proyecto-social-kufu-de-postobon>

Piñera, A. (2013). *LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: GESTIÓN DE LA CONFIANZA*.

Portafolio. (2017). Nuevo producto de Postobón para nutrición de niños colombianos. *Portafolio.co*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nuevo-producto-de-postobon-para-nutricion-de-ninos-colombianos-507493>

Postobón. (2017a). *¡Conoce el poder de KUFU! | Postobón*. <https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/conoce-el-poder-kufu>

Postobón. (2017b). *Facebook*.

<https://www.facebook.com/Postobon/photos/pcb.656861891184132/656860134517641/?type=3&theater>

Postobón. (2018). *Aclaración sobre información errónea acerca de KUFU | Postobón*.

<https://www.postobon.com/sala-prensa/noticias/aclaracion-sobre-informacion-erronea-acerca-kufu>

Postobón. (2019). *Informe de Sostenibilidad 2019*.

<https://www.postobon.com/sites/default/files/informe-sostenibilidad-2019.pdf>

Postobón. (2021a). *En qué creemos | Postobón*. <https://www.postobon.com/sostenibilidad/en-que-creemos>

Postobón. (2021b). *Quiénes somos | Postobón*. <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>

Project Management Institute. (2017). *PMBOK guide + Agile practice guide: Agile practice guide bundle*.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1595321>

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). *LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL*. 1(2), 32-48.

Rojas Orduña, O. I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Revista Científica de Comunicación y Educación*.

Rozuel, C., & Kakabadse, N. K. (2011). *Managerial Ethics as a Prerequisite to CSR: The Person Behind the Role* (S. O. Idowu & C. Louche, Eds.). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16461-3_1

Samáková, J., Šujanová, J., & Koltnerová, K. (2013). Project Communication Management in Industrial Enterprises. *Slovak University of Technology, Faculty of Materials Science and Technology in Trnava, Institute of Industrial Engineering, Management and Quality, Trnava, Slovak Republic*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56910592/Samakova__Sujanova__Koltnerova__ECIME_2013.pdf?1530546463=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DProject_Communication_Management_in_Indu.pdf&Expires=1617737698&Signature=VNacTxXQPIOP6Lgoa9gKeVebxcxLv8HtqHwgAaYV8Vw1hydihuVU3bCnr4tyMx8fV~wRM6e9N76HFvttjRt-Zf3NL~pDEtESwK-

phxKY~rEWrvbsteye~dGJkzDugyivGDVY9VWQQ2snBd~M-
 qsBga8dHJMqVIncrh97Tvi09PfPeuYGnr0rbp-t9TxlancKMI1ArhufBeA7vaKeQ5cO4iV8kVF41J-
 QLUPuv-ITwCxVh-xvD5bawfmwjoOajGLtZrSa3FjG0FCjIPXXPfv1nPoWl9frX1cX~cKzxtk4yjr8aam-
 wd4zl2ibyRE6dPGZ7PhLifj1tqCJLsIVzlg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sánchez Hervás, D., & Subiela, B. (2016). La comunicación de la responsabilidad social corporativa en las organizaciones españolas con mejor reputación. *Sphera Publica*, 16, 39-53.

Shim, K., & Yang, S.-U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68-78. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>

Silva. (2011). *Comunicación Organizacional y la Teoría de la Información*.

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1>

Sociedad Colombiana de Pediatría. (2018). *Respecto a la posición de la Sociedad Colombiana de Pediatría frente a la bebida Kufu*. <https://scp.com.co/notas-destacadas/respecto-la-posicion-la-sociedad-colombiana-pediatria-frente-la-bebida-kufu/>

Southern Union Conference. (2012). *Guía de manejo de la comunicación en situaciones de crisis*.

https://www.southernunion.com/wp-content/uploads/2018/09/Crisis_Management_Guide_SpanishVersion.pdf

Túñez, M. (2007). *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información internas y externas ante situaciones de crisis*. Netbiblo.

<https://core.ac.uk/download/pdf/61909772.pdf>

Universidad de Jaén. (2021). *Diseño Documental*. Diseño Documental.

http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/dise_documental.html

Universidad Ean. (2017). *Campos, grupos y líneas de investigación en la Universidad Ean*.

- Universidad Ean. (2021). *Lingüística y Comunicación Organizacional | Secciones informativas*.
- Universidad EAN. <https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion/comunicacion-politica-y-cultura/linguistica-y-comunicacion-organizacional>
- Urra, E., Muñoz, A., & Peña, J. (2013). El análisis del discurso como perspectiva metodológica para investigadores de salud. *Enfermería universitaria*, 10, 50-57.
- Valdivieso, J. (2019, diciembre 10). El escándalo de Kufu sin responsables dos años después. *Liga Contra el Silencio*. <https://ligacontraelsilencio.com/2019/12/10/el-escandalo-de-kufu-sin-responsables-dos-anos-despues/>
- William J. Juliano. (1995). External Communication as an Integral Part of Project Planning. *PM Network*, 18-21. <https://www.pmi.org/learning/library/external-communication-integral-project-planning-5180>
- Witkowska, J. (2016). Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical And Empirical Aspects. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 19(1), 25-41. <https://doi.org/10.1515/cer-2016-0002>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de la Información*, 29(2). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>
- Zulch, Benita. (2014). Leadership Communication in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>
- Zulch, Bg. (2014). Communication: The Foundation of Project Management. *Procedia Technology*, 16, 1000-1009. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.054>

Anexo

Medición de variables

Gestión de los interesados externos

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
Nuevo producto de Postobón para nutrición de niños colombianos	Artículo periódico	Portafolio	Informar sobre el lanzamiento del proyecto de responsabilidad social de Postobón que pretende aportar a la seguridad alimentaria de la infancia colombiana. Y presentar a Postobón cómo una empresa socialmente responsable.	Postobón destaca el beneficio en términos nutricionales de la bebida Kufu para los niños vulnerables de la región de la Guajira, pretendiendo que dicha región sea un primer paso en el proceso de llevar KUFU a otras poblaciones vulnerables de Colombia.	La empresa se centra en el hecho de que “La bebida tiene dos presentaciones, la primera de ellas es un agua ligeramente gasificada con sabor a mora azul que contiene vitaminas B5, B6, B9, B12 y Magnesio y Zinc las cuales aportarán al desarrollo cognitivo y al metabolismo de la energía de los niños.” Advirtió que “En esta fase del proyecto, la compañía	El presidente de Postobón Miguel Escobar argumentó que “Con el lanzamiento de KUFU estamos contribuyendo a la construcción de un mejor futuro para los niños y niñas de Colombia afectados por la inseguridad alimentaria. Esta bebida de carácter social, ayuda a cambiar y a mejorar sus hábitos alimenticios”.	Postobón señaló que “3.130 niños en condición de vulnerabilidad de los municipios de Narazeth, Manaure y Riohacha, recibirán de forma gratuita durante seis meses y como parte de su dieta diaria, dos unidades de KUFU. [...]Esta iniciativa se une a los programas de responsabilidad social que lleva a cabo la compañía en 18 departamentos del país y en los que anualmente invierte más de \$11.200 millones.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					invertirá \$360 millones y hará estudios de seguimiento para evaluar el impacto en las condiciones alimenticias de los niños que recibirán la bebida durante los próximos seis meses.”		
Postobón contribuirá con la bebida Kufu a la nutrición de niños en La Guajira	Artículo periodístico	La república	Presentar en programa social de KUFU como una iniciativa escalable gracias a los aliados estratégicos de Postobón.	Postobón se muestra como una empresa socialmente responsable, que realiza grandes inversiones en dicho rubro, y contando con programas adicionales de responsabilidad social empresarial.	“El nuevo producto de la compañía es una bebida fortificada con vitaminas y minerales que vendrá en dos presentaciones. La primera corresponde a un agua gasificada en pequeñas cantidades con sabor a mora azul y adicionada con diferentes	El presidente de la compañía resaltó que “Esta bebida de carácter social ayuda a cambiar y a mejorar sus hábitos alimenticios. Para nosotros es muy importante seguir trabajando en alternativas que busquen el bienestar y desarrollo	Se resalta que “Kufu se suma a los programas sociales de Postobón que se extienden en la actualidad en 18 departamentos de Colombia con una inversión anual de \$11.200 millones y entre los que se encuentran Agua Oasis, Mi Bici Postobón, Hit Social Postobón y

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					vitaminas del tipo B, magnesio y zinc mientras que la segunda es una bebida con mango y avena fortificada con vitaminas A, C y E y con adiciones de zinc y selenio que fortalece los sistemas inmune y óseo de los niños.”	de los colombiano s”.	MiPupitre Postobón.”
Postobón ayudará a 3.130 niños en La Guajira con su nueva bebida nutritiva Kufu	Artículo periodístico	La república	Exponer el alcance y proyecciones del proyecto KUFU para el año 2018.	Postobón plantea la iniciativa de una vez finalizados los seis meses de distribución gratuita del producto, realizar la donación de una unidad por cada dos vendidas, esperando llegar a 10.000 niños con altos indicadores de	“Por su parte, Martha Ruby Falla, directora de sostenibilidad de Postobón indicó que “a partir de 2018 Kufu va a ser comercializado en los canales normales de la compañía, principalmente en grandes superficies y vamos a	El artículo de prensa viene acompañado de una foto en la que se ve al presidente de la compañía, Miguel Escobar, posando para la cámara junto a varios niños de La Guajira y con la bebida Kufu y camisetas	“Según las proyecciones de la empresa la campaña se podrá extender a otras regiones de Colombia y llegar a 10.000 niños en lugares que cuentan con altos indicadores de inseguridad alimentaria durante 2018, luego de ver los resultados

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				inseguridad alimentaria	hacer convenios institucionales, de tal manera que por cada dos productos que vendamos, el tercero sea donado”.	referentes al producto, generando una sensación de acercamiento e involucramiento con la comunidad vulnerable.	de la implementación en La Guajira.”
Postobón invierte más de \$12.000 millones al año en programas sociales	Artículo periódico	ANDA	Dar a conocer a grandes rasgos la estrategia de seguimiento de Postobón para el proyecto KUFU en cuanto a el impacto que pudiese tener en la salud de la población objetivo.	Postobón muestra su compromiso a la hora de evaluar el desarrollo del proyecto, planteando realizar un seguimiento periódico a la entrega de la bebida, a las mediciones antropométricas de la población objetivo además de la promoción de estilos de vida saludables y talleres formativos.	“Si bien Kufu no es un suplemento nutricional ni un medicamento, es una bebida fortificada en vitaminas y minerales conocidos y de amplio uso en la industria de alimentos. Además, cumple con la normatividad exigida por la ley colombiana, lo que garantiza que es apta para el consumo humano. [...] En paralelo, se	“Adicionalmente, Fulcolde, entidad relacionada con la Fundación Panamericana para el Desarrollo (Fupad), fue contratada por Postobón para hacer seguimiento periódico de la entrega de la bebida y para hacer promoción de estilos de vida activos y responsables por medio de talleres formativos para niños y padres.”	“La compañía de bebidas Postobón invierte más de \$12.000 millones al año en programas sociales. Estos benefician a las poblaciones vulnerables de 18 departamentos de Colombia. Uno de estos proyectos sociales es Kufu, que se desarrolla en La Guajira. Como parte de este programa y como acompañamiento de planes alimenticios

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					promovió la realización de mediciones antropométricas, de glicemia y cuadro hemático a los niños; con el fin de que las familias obtuvieran información acerca de la salud de sus hijos y recibieran recomendaciones específicas por parte del grupo de profesionales.”		para menores, Postobón entregó gratuitamente a 3.125 niños bebidas Kufu.”
¡Conoce el poder de KUFU!	Campana publicitaria	Postobón	Presentar a KUFU como una bebida saludable fortificada con vitaminas que contribuirá al buen desarrollo de la población infantil en comunidades vulnerables.	Postobón se expone como una compañía interesada por la salud y desarrollo de las comunidades vulnerables, preocupándose no solamente por la salud si no también por el	“Para lograr este propósito, la Compañía cuenta con aliados claves que tienen un gran compromiso con La Guajira, entre ellos la Diócesis de Riohacha, el Ejército Nacional, la	“KUFU, bebida representada por un osito alegre y divertido que quiere ayudar a que los niños de Colombia crezcan sanos y fuertes, viene en dos presentaciones.”	“La presentación de la marca KUFU fue realizada este viernes 7 de julio, en la institución etnoeducativa Laachón-Mayapo, ubicada en zona rural del municipio de Manaure, en un acto que contó con la participación

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				contexto medioambiental donde se encuentran .	empresa Chevron y la Fundación Panamericana para el Desarrollo (Fupad). De igual forma, la Fundación Ecósfera se encargará de la recolección y disposición final de los residuos del producto, generando así responsabilidad con el medio ambiente y oportunidades de negocio para el sector reciclador.”		de estudiantes, miembros de la comunidad, líderes indígenas, autoridades civiles, de gobierno y empresas e instituciones que trabajan por la nutrición y el desarrollo de La Guajira.”
Kufu, la nueva bebida con propósito social de Postobón	Artículo periódico	Revista P&M	Realizar una descripción del producto KUFU de Postobón, así como dar a conocer la inversión inicial realizada por la compañía para la puesta en marcha de la	De manera similar a los documentos previamente mencionados Postobón toma una posición de empresa socialmente	“En el evento de presentación de la estrategia social, el presidente de Postobón, Miguel Fernando Escobar Penagos, anunció	N/A	““La Guajira es el primer paso en esta estrategia social que contribuye a la solución de una problemática muy marcada en el país: la inseguridad alimentaria.

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			primera etapa del proyecto.	responsable comprometida con el desarrollo de las comunidades vulnerables de Colombia.	que 3.130 niños en condición de vulnerabilidad de los municipios de Narazeth, Manaure y Riohacha, recibirán de forma gratuita durante seis meses y como parte de su dieta diaria, dos unidades de Kufu que complementarán sus planes alimentarios y así atacar lo que se denomina hambre oculta.”		Vendrán nuevas alianzas en otras regiones para entregar Kufu y hacer de esta bebida una herramienta que ayude a garantizar el derecho que tienen los niños a un desarrollo integral”, anotó Martha Ruby Falla, directora de Sostenibilidad de Postobón.”
Postobón lanza bebida con propósito social en la guajira	Recurso audiovisual	Guajira Channel	Exponer el evento de presentación del proyecto social de Postobón KUFU junto con los testimonios de diferentes agentes interesados como lo	Postobón afirma que KUFU es una bebida que contribuye al desarrollo físico y mental de la infancia, pues provee de suplement	El presidente de la compañía Miguel Escobar es muy explícito en que “la idea es que Kufu sea un producto absolutamente	Durante todo el video se muestra no solo a los Directivos de Postobón sino a la comunidad de uno de los municipios de La	Antonio Ardila, uno de los empresarios que contribuyó con el proyecto, es entrevistado en el acto de lanzamiento y manifiesta que “nosotros lo

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			<p>fueron: directora de sostenibilidad de Postobón, Antonio José Ardila (Empresario), Miguel Escobar, presidente de Postobón y Delfina Días (Rectora de la institución LACHÓN MAYAPO)</p>	<p>o alimenticio a la población, además sostiene que se proyecta que sea un producto comercial y que con los ingresos derivados del mismo se esperan fortalecer más programas de responsabilidad social empresarial de la compañía.</p>	<p>comercial de Postobón, y como es una marca social, parte de las ventas se va a destinar a programas sociales, y muy seguramente gran parte orientadas al departamento de La Guajira”.</p>	<p>Guajira que hizo parte del lanzamiento de la bebida, de hecho quien realiza la nota periodística es una profesional en comunicación de la comunidad, y también se entrevista a una rectora de uno de los colegios étnicos del departamento. Igualmente se muestra a algunos niños celebrando el nombre del nuevo producto, y con camisetas del mismo.</p>	<p>que queremos a través de Kūfu es que la comunidad Wayúu vaya mejorando todos sus problemas de salud que puedan tener, que los niños se vayan desarrollando física y mentalmente de una manera mucho más rápida, más efectiva, y que gracias a ello, a una mejor salud, tengan una educación mucho más próspera, que eso los lleve a que busquen ya una vez terminados sus años de estudio, a ayudar a que la economía de la región y del departamento sea mucho más sólida, con mayor</p>

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
							crecimiento”
Informe de gestión 2018	Informe de gestión	Fundación Postobón	Mostrar los avances y retos identificados por la fundación Postobón durante el 2018 en sus programas de responsabilidad social empresarial. Puntualmente en el caso de KUFU se describen los resultados y percepciones finales de la población objetivo.	Postobón destaca el éxito de sus proyectos de responsabilidad social, entre los cuales KUFU es expuesto como un caso donde se logra una mejora en el desempeño de los niños en el ámbito académico, además de la mejora en los hábitos.	“Luego de los cinco meses que duró el proyecto, 291 padres de familia adquirieron herramientas y conocimientos prácticos para contribuir a una vida saludable en sus hogares y para tomar mejores decisiones en materia de alimentación e hidratación. Además, los niños y niñas desarrollaron capacidades y hábitos de autocuidado impartidos por sus padres. Las tres instituciones educativas	“Es importante resaltar las percepciones de la comunidad educativa sobre el proyecto. De acuerdo con recolección empírica hecha en la comunidad, los líderes educativos, padres de familia y beneficiarios, destacan que: - Los niños hoy tienen mayor energía y están más atentos en clase. - Se sienten reconocidos y acompañados por profesionales que les demuestran cariño y compromiso para ayudarlos. - Entienden la importancia	“KUFU se enmarcó en los focos de actuación Buen Vecino y Hábitos de Vida Responsables, del modelo de sostenibilidad Uno más Todos de Postobón. Los componentes del programa se basaron en lo siguiente: • La promoción de hábitos de vida saludable y estilos de vida activos. • El fomento de la participación y la formación de capacidades en la comunidad para la toma de decisiones orientadas al bienestar. • La entrega gratuita a los niños participantes

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					donde se entregaron las bebidas, adoptaron acciones encaminadas a generar entornos saludables a través del reciclaje y el aprovechamiento de botellas y cajas en embellecimiento y ornato.	a de cuidar su cuerpo. - Participan más y han desarrollado un sentido de pertenencia a mayor por sus costumbres y estilos de vida.”	el programa, durante seis meses, de una bebida fortificada en micronutrientes.”

Gestión de la crisis

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
Kufu, la bebida de Postobón que divide a los pediatras	Artículo periodístico	El Espectador	Informar sobre las opiniones divididas que generó el producto KUFU en la Sociedad Colombiana de Pediatría, además de las posiciones que adoptaron tanto Postobón como del Ministerio	Postobón aclara que no tuvo ejerció presión alguna en las posiciones divididas que tuvo la Sociedad Colombiana de Pediatría, además de defender el proyecto argumentando que el mismo	Postobón declaró que “que las pruebas realizadas a 200 niños simplemente buscaban “determinar un perfil nutricional” para poder darles tanto a las familias como a las instituciones ciertas recomendaciones sobre cómo	N/A	Postobón declaró “que en ningún momento han buscado interceder en la opinión de los pediatras” que emitieron un concepto desfavorable respecto a las propiedades nutricionales del producto Kufu.” Además,

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			de Salud y el Invima al respecto.	consistía no solo en la entrega de bebidas, sino que involucra la promoción de un estilo de vida saludable, así como la entrega de bicicletas y pupitres con materiales reciclados en La Guajira. De igual forma la empresa se mostró abierta a acoger las sugerencias del ministerio de salud en cuanto al contenido de fruta presente en su producto.	mejorar los hábitos de vida. Además, aclaraban que la actual presidenta de la Sociedad Colombiana de Pediatría (SCP), la doctora Marcela Fama Pereira, había desmentido un primer comunicado publicado por los pediatras en el que no recomendaban que los productos Kufu fueran distribuidos en una zona con una grave problemática de desnutrición como lo es el La Guajira.”		Postobón afirmó que también se reunieron con el Ministerio de Salud para explicar que el alcance del programa Kufu no se limita a la entrega de las dos bebidas, sino que involucra la promoción de un estilo de vida saludable, así como la entrega de bicicletas y pupitres con materiales reciclados en La Guajira.”
Aclaración sobre información errónea acerca de KUFU	Comunicado de prensa	Postobón	Aclarar la posición de Postobón frente a las denuncias realizadas por “La Liga contra el Silencio” a	Postobón enfatiza en una postura de rechazo sobre las acusaciones realizadas por “La Liga	“Postobón no tiene ningún interés comercial con la bebida KUFU, aspecto sobre el cual	“Rechazamos enfáticamente y categóricamente los cuestionamientos hechos por el colectivo	“Durante 114 años Postobón ha demostrado un gran compromiso con el desarrollo de Colombia

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			propósito del proyecto KUFU.	contra el Silencio” argumentando que el producto en cuestión no es un suplemento nutricional ni medicamento, además de que cumple con la regulación Colombiana y está fortificada con vitaminas y minerales. Postobón reafirma su discurso como empresa socialmente responsable dando a conocer resultados del desarrollo del proyecto social.	hemos sido reiterativos. La decisión de entregar gratuitamente la bebida en La Guajira obedece a ayudar con una intervención integral a una comunidad de tanta relevancia para el país. Hemos dicho con claridad y argumentos que KUFU no es un suplemento nutricional ni mucho menos un medicamento. Por lo cual, no aceptamos ninguna consideración que la asemeje a una prueba científica. KUFU es una marca social representada por una bebida fortificada en vitaminas y minerales conocidos y	denominado La Liga contra el Silencio, al proyecto social KUFU, que se desarrolla en La Guajira, pues tergiversan los propósitos que éste tiene de contribuir al progreso de la región. Lo manifestado en dicha información no corresponde a la realidad y genera un gran daño reputacional, afectando la confianza que los grupos de interés y comunidad es tienen en nosotros.”	por medio de un ejercicio de responsabilidad social claro, transparente y sin cuestionamientos. En la actualidad, contamos con programas de alta relevancia en los cuales hacemos inversiones superiores a los \$12.000 millones al año. Estos programas traen beneficio a poblaciones vulnerables de 18 departamentos de Colombia.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					de amplio uso en la industria de alimentos. Fue desarrollada bajo estrictos parámetros regulatorios y cuenta con todos los soportes técnicos de desarrollo. Además, cumple con la normatividad exigida por la Ley colombiana, lo cual, sin discusión alguna, garantiza que es completamente apta para el consumo humano.”		
Kufu, ¿mercadeo o responsabilidad social?	Artículo periodístico	Dejusticia	Informar sobre el debate que se dio a propósito del proyecto KUFU sobre si pudiera ser considerado como proyecto de responsabilidad	Ante las acusaciones de que KUFU puede ser considerado como una estrategia de marketing pudiendo influenciar en el cambio de hábitos			

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			idad social empresaria l o como un estudio y estrategia de mercadeo.	alimenticio s de la población promovien do el consumo de bebidas gasificadas, Postobón afirma que el objetivo del plan piloto es “determina r los cambios físicos del desarrollo y los cambios bioquímico s derivados del consumo de las bebidas” y medir “la aceptación y consumo”, asegurando que los resultados son tentativam ente positivos.			
Minsalud hizo recomendaciones a Postobón sobre la bebida Kufu	Artículo periódico	El Herald o	Exponer el aval y las recomendaciones que el ministerio de Salud formulo sobre el producto	Postobón sostiene que su bebida es apta para el consumo humano al contar con autorizació n del	En un comunicado emitido por la entidad, se afirma que “Dado que los resultados de los análisis de	N/A	La empresa aseguró en un comunicado que el Ministerio de Salud había avalado el producto Kūfu, pues el

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			KUFU además de presentar la posición que tiene la Sociedad Colombiana de Pediatría al respecto.	Invima, sin embargo, ante las declaraciones de la Sociedad Colombiana de Pediatría que afirman que la bebida no aporta calorías ni proteínas, además de no contar con micronutrientes esenciales para mejorar la nutrición de los niños como el calcio y el hierro, no hubo pronunciamiento alguno.	glicemia, los cuadros hemáticos y la toma de medidas antropométricas que fueron realizados en el contexto de consultas pediátricas, son para el uso exclusivo de los padres de familia y que Postobón no tiene acceso a estos, el ministerio ha descartado que el Proyecto Kufu constituya una "experimentación en humanos", como algunos han aseverado".		Ministro Alejandro Gaviria "valoró positivamente, diversos aspectos de las iniciativas de responsabilidad social de Postobón en La Guajira. Según Postobón, el ministerio reconoció que, al contar con la autorización del Invima, "es completamente apta para el consumo humano y su distribución no contraviene, en absoluto, la legislación colombiana".
Kufu: la bebida entregada a niños en la guajira que causó discordia entre Icbf y Postobón	Artículo periodístico	El Punto	Presentar la posición que tomo el ICBF con respecto a la polémica alrededor del proyecto KUFU, además de informar	A propósito de la petición de información por parte del ministerio de Salud sobre el objetivo, propósito, el	"Postobón sostuvo que no se trata de una investigación experimental y que no ha faltado a la norma. La empresa dice que lo que hizo con los	N/A	La empresa señaló ante los señalamientos de realizar experimentos médicos con los niños que "el trabajo que se hizo en este estudio

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			sobre las peticiones que realizó el ministerio de Salud a Postobón sobre el protocolo del estudio que se lleva a cabo con la bebida.	protocolo, avances y resultados de la investigación sobre KUFU, Postobón enfatiza que el trabajo que se hizo en este estudio es integral pues incluyó también la realización de talleres, sensibilizaciones y capacitaciones en estilos de vida activos y en hábitos de vida responsables a los padres de familias, docentes y estudiantes de las instituciones mencionadas". "Nos interesa conocer el aporte [de] KUFU como bebida fortificada	niños wayúu que recibieron las bebidas Kufu fue un "seguimiento técnico" y que hoy analiza "la información producto del seguimiento".		es integral pues incluyó también la realización de talleres, sensibilizaciones y capacitaciones en estilos de vida activos y en hábitos de vida responsables a los padres de familias, docentes y estudiantes de las instituciones mencionadas". "Nos interesa conocer el aporte [de] KUFU como bebida fortificada en minerales y vitaminas en el acompañamiento a la alimentación de los niños que la reciben".

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				en minerales y vitaminas en el acompañamiento a la alimentación de los niños que la reciben”			
La estrategia social Kufu	Artículo periodístico	El nuevo liberal	Realizar una crítica al valor del proyecto KUFU argumentando que el producto no puede ser considerado un suplemento dadas las bajas cualidades nutricionales del mismo, además de catalogarlo como un precursor del consumo de bebidas azucaradas, energizantes o comestibles chatarra, todo esto basado en los comunicados por	Postobón sostiene que el objetivo de KUFU no es comercial, que no es un fármaco ni un soporte nutricional y cuenta con el aval para ser catalogado como apto para el consumo humano. Afirma que se realizó un seguimiento de tipo técnico a la población involucrada. Adicionalmente recalca su compromiso con el desarrollo de la población	“Postobón ha aclarado que su fabricación no tiene fines comerciales, no es un fármaco, tampoco un soporte nutricional, la elaboración cumple con todas las exigencias de calidad para el consumo humano, el contenido de azúcares es mínimo. El trabajo con la población fue un “seguimiento técnico” y que hoy analiza “la información producto de ese rastreo”, con la autorización y	N/A	La empresa insistentemente “Destaca su compromiso con el desarrollo en varias regiones del país.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			parte de la Sociedad Colombiana de Pediatría y de la Liga Contra el Silencio al respecto.	s vulnerables .	participación de padres y maestros en procesos educativos de vida responsable. ”		
Postobón rechaza cuestionamientos al proyecto social kufu en la guajira	Artículo periodístico	La FM	Aclarar la posición de Postobón frente a las denuncias realizadas por “La Liga contra el Silencio” a propósito del proyecto KUFU.	Postobón enfatiza en una postura de rechazo sobre las acusaciones realizadas por “La Liga contra el Silencio” argumentando que el producto en cuestión no es un suplemento nutricional ni medicamento, además de que cumple con la regulación Colombiana y está fortificada con vitaminas y minerales. Postobón reafirma su discurso como empresa	“Postobón no tiene ningún interés comercial con la bebida KUFU, aspecto sobre el cual hemos sido reiterativos. La decisión de entregar gratuitamente la bebida en La Guajira obedece a ayudar con una intervención integral a una comunidad de tanta relevancia para el país. Hemos dicho con claridad y argumentos que KUFU no es un suplemento nutricional ni medicamento	“Rechazamos enfáticamente y categóricamente los cuestionamientos hechos por el colectivo denominado La Liga contra el Silencio, al proyecto social KUFU, que se desarrolla en La Guajira, pues tergiversan los propósitos que éste tiene de contribuir al progreso de la región. Lo manifestado en dicha información no correspond	“Durante 114 años Postobón ha demostrado un gran compromiso con el desarrollo de Colombia por medio de un ejercicio de responsabilidad social claro, transparente y sin cuestionamientos. En la actualidad, contamos con programas de alta relevancia en los cuales hacemos inversiones superiores a los \$12.000 millones al año. Estos programas traen beneficio a poblaciones vulnerables

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				socialmente responsable dando a conocer resultados del desarrollo del proyecto social.	o. Por lo cual, no aceptamos ninguna consideración que la asemeje a una prueba científica. KUFU es una marca social representada por una bebida fortificada en vitaminas y minerales conocidos y de amplio uso en la industria de alimentos. Fue desarrollada bajo estrictos parámetros regulatorios y cuenta con todos los soportes técnicos de desarrollo. Además, cumple con la normatividad exigida por la Ley colombiana, lo cual, sin discusión alguna, garantiza que es completame	de a la realidad y genera un gran daño reputacional, afectando la confianza que los grupos de interés y comunidades tienen en nosotros.”	de 18 departamentos de Colombia.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
					nte apta para el consumo humano.”		
Respuesta al ministerio de Salud	Comunicado de prensa	Postobón	Presentar al ministerio de salud y autoridades competentes el alcance del proyecto KUFU, sus objetivos, proceso de intervención y recomendaciones con respecto al bienestar de la población objetivo. Se pretende también dar respuesta a las declaraciones realizadas por parte de la Sociedad Colombiana de Pediatría.	Postobón sostiene que las bebidas que se relacionan con el proyecto KUFU están enriquecidas con diferentes vitaminas y minerales que complementan la alimentación y contribuyen al desarrollo cognitivo, metabólico, óseo y al sistema inmunológico, sostiene que están certificadas por el Invima por lo que son aptas para el consumo humano. Informan que además de la entrega gratuita durante	Postobón señala que de acuerdo con las finalidades de Kufu, “el proyecto tiene dos componentes que le dan integralidad: el primero, la entrega gratuita durante seis meses de una bebida fortificada con micronutrientes y, el segundo, una actividad enfocada en la promoción de hábitos de vida saludables y estilos de vida activos.”	N/A	“En 2017, Postobón creó el proyecto KUFU, como una estrategia de intervención social integral, que aporta al bienestar de los niños y niñas mayores de 5 años, sí como a sus padres y comunidad, basándose en la promoción de estilos de vida activos y hábitos de vida saludables y en la entrega gratuita de una bebida fortificada con vitaminas y minerales, que complementa su alimentación escolar y puede contribuir a su desarrollo cognitivo, al

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				<p>seis meses de la bebida, el proyecto conto con talleres de capacitación sobre hábitos de vida saludables. Señala que el proyecto se llevó a cabo con el acompañamiento de Fulcolde, entidad que fue la encargada de los talleres de capacitación y el seguimiento del proyecto. Por último aseguran que las declaraciones que realizó la Sociedad Colombiana de Pediatría en contra del valor nutricional de KUFU carecen de fundamento técnico, esto debido</p>			<p>metabolismo de la energía, al desarrollo óseo y al sistema inmunológico”</p>

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				a que fueron desvirtuadas por la presidenta de la Sociedad Colombiana de Pediatría, además de que el denominado “Comité Pediatría Social y Derechos” quienes realizaron las declaraciones, no tienen personería jurídica propia.			

Gestión del riesgo reputacional

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
Investigación revela que Postobón estaría usando a niños en La Guajira para hacer pruebas de laboratorio	Artículo periodístico	Publím etro	Informar sobre la investigación realizada por La Liga Contra el Silencio sobre un	A pesar de que en el artículo no se expone una posición de Postobón al respecto, esta es posible	N/A	N/A	“La repartición de los combos de Kufu es parte de la primera etapa de un programa de la poderosa empresa colombiana de bebidas Postobón que, según la compañía le

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			presunt o experimento que estaría realizando Postobón sobre los niños de la Guajira y su producto KUFU, que aparentemente no es certificado como suplemento nutricional.	conocerla revisando el comunicado "Aclaración sobre información errónea acerca de KUFU" expuesto anteriormente.			explicó al Invima durante una visita de inspección en octubre de 2017, tiene por objeto 'contribuir a la nutrición de los niños en edad escolar no desnutridos mayores de cinco años, a través de la entrega del producto en conjunto con la alimentación escolar en los centros educativos, como un aporte a la prevención de la deserción escolar'."
Postobón hace pruebas de laboratorio con niños en La Guajira	Artículo periódico	Vice	Dar a conocer las posiciones de distintos organismos al respecto del escándalo relacionado con el proyecto de	Postobón admite haber realizado un estudio con un grupo de 200 estudiantes que habría recibido la bebida KUFU comparando los	"En un documento que la empresa de bebidas entregó al Invima, el 25 de octubre de 2017, Postobón indica que el equipo de FUPAD (con FUCOLDE como ejecutor) era interdisciplin	"Ante la mala fe de los ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3.125 niños y jóvenes y a sus familias".	"Postobón insiste en que "el proyecto social Kufu nunca tuvo carácter experimental, como algunos han aseverado. Esto quedó confirmado por el Ministerio de Salud que descartó cualquier vinculación u obligatoriedad

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			carácter social KUFU de Postobón, además de los cuestionamientos éticos que despertó el mismo.	resultados con un grupo de control de 20 estudiantes que no la recibieron. Sostienen que el objetivo de dicho estudio fue determinar los cambios físicos del desarrollo y los cambios bioquímicos derivados del consumo de la bebida, además de evaluar la aceptación, uso y consumo de la misma y realizar campañas de capacitación a los padres de los niños.	ario, y sí estaba integrado por un médico, una trabajadora social, una bacterióloga y un nutricionista. Según Postobón, fueron ellos quienes sacaron las muestras de sangre a los niños para realizar exámenes médicos de cuadro hemático y glicemia, y luego entregaron los resultados a la empresa. Fue gracias a estos exámenes, por ejemplo, que la compañía de bebidas azucaradas supo que el 70% de los niños que no consumían Kufu padecían de anemia.”		de regirse por la Resolución 8430 de 1993”.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
				Al respecto de los cuestionamientos sobre el por que Postobón en lugar de apoyar las iniciativas gubernamentales que pretenden prevenir y corregir la desnutrición en la Guajira, más bien se avoca a promover el consumo de bebidas consideradas como no saludables no hubo pronunciamiento por parte de la empresa.			
Todavía no hay sanciones para el	Artículo periódico	Cerose tenta	Informar sobre el vacío regulatorio en	Postobón sostiene que, ante la mala fe de los	“En un documento que la empresa de bebidas	““Para los productos marca Kufu no se realizan actividades de	“En la respuesta de Postobón a la visita de Inspección del Invima del 25

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
experimento de Kufu			términos de responsabilidad social empresarial que permitiría a empresas realizar estudios y experimentos con humanos sin acogerse a las regulaciones existentes para dicho propósito, lo anterior tomando como ejemplo el desarrollo del proyecto KUFU, los diferentes cuestionamientos que despert	ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3125 niños y jóvenes y a sus familias.	entregó al Invima, el 25 de octubre de 2017, Postobón indica que el equipo de FUPAD (con FUCOLDE como ejecutor) era interdisciplinario, y sí estaba integrado por un médico, una trabajadora social, una bacterióloga y un nutricionista. Según Postobón, fueron ellos quienes sacaron las muestras de sangre a los niños para realizar exámenes médicos de cuadro hemático y glicemia, y luego entregaron los resultados a la empresa. Fue gracias a estos exámenes, por ejemplo,	publicidad que promuevan el consumo y/o comercialización de los mismos. Es necesario precisar que la figura del oso corresponde al proyecto social y no solamente a las bebidas en mención. Además bajo esta imagen se realizan actividades de promoción de hábitos de vida saludables de alimentación y actividad física”, dijo el Invima en el reporte de inspección. No obstante, Postobón mencionó que uno de los puntos que le interesó investigar durante la repartición de Kufu era si el producto se recibía bien por parte de los consumidores, y qué tan	octubre de 2017, la empresa dice que “el objetivo del estudio es determinar los cambios físicos del desarrollo y los cambios bioquímicos derivados del consumo de Kufu”. Se negó un motivo comercial detrás del estudio, sino que presentó de índole estrictamente social.

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			ó en diferentes entes y la posición de Postobón al respecto del escándalo.		que la compañía de bebidas azucaradas supo que el 70% de los niños que no consumían Kufu padecían de anemia.”	atractiva resultaba su marca para la comunidad.”	
El escándalo de Kufu sin responsables dos años después	Investigación	Liga contra el Silencio	Informar sobre el vacío regulatorio en términos de responsabilidad social empresarial que permitiría a empresas realizar estudios y experimentos con humanos sin acogerse a las regulaciones existentes para dicho propósito	Postobón sostiene que, ante la mala fe de los ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3125 niños y jóvenes y a sus familias.	“En un documento que la empresa de bebidas entregó al Invima, el 25 de octubre de 2017, Postobón indica que el equipo de FUPAD (con FUCOLDE como ejecutor) era interdisciplinario, y sí estaba integrado por un médico, una trabajadora social, una bacterióloga y un nutricionista. Según Postobón, fueron ellos quienes sacaron las muestras de	“Ante la mala fe de los ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3.125 niños y jóvenes y a sus familias”.	“Postobón insiste en que “el proyecto social Kufu nunca tuvo carácter experimental, como algunos han aseverado. Esto quedó confirmado por el Ministerio de Salud que descartó cualquier vinculación u obligatoriedad de regirse por la Resolución 8430 de 1993”.”

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			o, lo anterior tomando como ejemplo el desarrollo del proyecto KUFU, los diferentes cuestionamientos que despertó en diferentes entes y la posición de Postobón al respecto del escándalo.		sangre a los niños para realizar exámenes médicos de cuadro hemático y glicemia, y luego entregaron los resultados a la empresa. Fue gracias a estos exámenes, por ejemplo, que la compañía de bebidas azucaradas supo que el 70% de los niños que no consumían Kufu padecían de anemia.”		
Seguimiento a productos de prueba - ensayo con niños de La Guajira	Artículo periodístico	Consejo de Redacción	Realizar un breve resumen de lo expresado en la investigación hecha por parte de La Liga Contra el Silencio,	Postobón citó a una reunión a la Liga Contra el Silencio y la directora de asuntos regulatorios con el objetivo de limar “asperezas” y	N/A	N/A	“El proyecto Combos Kufu de la poderosa industria colombiana Postobón hace parte de un programa nutricional y declaró ante el Invima, la razón social con la entregaba refrigerios escolares en La Guajira

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			además de presentar los pormenores del desarrollo de dicha investigación y de la fundación que la ejecutó.	aceptar errores en la implementación del proyecto,. Por lo que no se continuó con la etapa dos del mismo, que estaba dentro de los planes de la compañía .			“contribuir a la nutrición de los niños en edad escolar no desnutridos mayores de cinco años, a través de la entrega del producto en conjunto con la alimentación escolar en los centros educativos, como un aporte a la prevención de la deserción escolar”.
Respecto a la posición de la Sociedad Colombiana de Pediatría frente a la bebida Kufu	Comunicado de prensa	Sociedad Colombiana de Pediatría	El documento pretende exponer la posición de la Sociedad Colombiana de Pediatría respecto a KUFU como una bebida que ayuda a combatir el	Si bien en el documento se expone una posición de Postobón frente a las acusaciones realizadas , se puede a partir de los documentos previamente analizados que la compañía afirma	N/A	N/A	Interés de Postobón “en llevar a cabo una estrategia social que beneficie a la comunidad wayuu” en el departamento de La Guajira.

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			problema de desnutrición infantil en la guajira.	que la bebida no es un suplemento nutricional ni un medicamento. Por lo que no aceptan consideraciones que la asemeje a una prueba científica.			
Investigación periodística revela que Postobón experimentó con niños Wayúu	Artículo periodístico	Partido Comunista Colombiano	Informar sobre el vacío regulatorio en términos de responsabilidad social empresarial que permitiría a empresas realizar estudios y experimentos con humanos sin acogerse a las	Postobón sostiene que, ante la mala fe de los ataques en contra del programa, la compañía decidió no continuar con esta actividad que benefició a 3125 niños y jóvenes y a sus familias.	Postobón defiende el proyecto como "una estrategia para contribuir a la nutrición de los niños" y "como un aporte a la prevención de la deserción escolar".	N/A	"La empresa de gaseosas emitió una nota institucional en donde indica que las bebidas distribuidas hacen parte de un proyecto social diseñado para "acompañar los planes alimenticios de los niños y niñas". [...] Postobón enfatizó en que el trabajo desarrollado con el estudio se hizo de forma integral toda vez que realizaron "talleres y capacitaciones

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			regulaciones existentes para dicho propósito, lo anterior tomando como ejemplo el desarrollo del proyecto KUFU, los diferentes cuestionamientos que despertó en diferentes entes y la posición de Postobón al respecto del escándalo.				sobre estilos de vida activos”.
Postobón tendrá 8 días para responder a MinSalud por polémica de Kufu	Artículo periodístico	Caracol	Informar sobre la petición de información por parte del Ministerio	Postobón sostiene que KUFU no es un suplemento nutricional ni un medicamento, por	“El plan piloto de este producto comenzó el pasado 7 de julio en el municipio de Manaure, en la Guajira,	““Lo manifestado en dicha información no corresponde a la realidad y genera un gran daño reputacional,	“Por su parte, Postobón se pronunció por medio de un comunicado afirmando que Kufu no es un suplemento nutricional ni un medicamento,

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			io de Salud a Postobón al respecto del objetivo de la investigación, protocolo de esta, avances y resultados y demás aspectos relacionados con el proyecto KUFU.	lo cual no se estaría hablando de una prueba científica, afirma que las acusaciones no corresponden a la realidad y generan daño reputacional.	con 3.130 niños en condición de vulnerabilidad. Los menores recibirían de forma gratuita durante seis meses y como parte de su dieta diaria, dos unidades de KUFU que acompañarán sus planes alimentarios.”	afectando la confianza que los grupos de interés y comunidades tienen en nosotros”.	por lo cual no se estaría hablando de una prueba científica.”
Postobón dijo que no realizó ‘pruebas de laboratorio’ con niños de la Guajira	Artículo periodístico	La lengua caribe	Dar a conocer las razones por las cuales Postobón asegura no haber realizado pruebas de laboratorio en población infantil	Postobón continúa defendiendo su proyecto de responsabilidad social argumentando que la bebida no es un suplemento nutricional ni un medicamento, que se	Postobón afirmó en un comunicado que “«se promovió la realización de mediciones (antropométricas, de glicemia y cuadro hemático) a los niños, bajo el consentimiento de los padres de familia y los directivos de	N/A	“En una parte del comunicado que emite la empresa Postobón dice que «hemos dicho con claridad y argumentos que KUFU no es un suplemento nutricional ni mucho menos un medicamento. Por lo cual, no aceptamos ninguna consideración que la asemeje

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
			en la Guajira.	promovieron mediciones antropométricas, de glicemia y cuadro hemático con el consentimiento de los padres, y que dichos estudios fueron usados para informar a las familias sobre el estado de sus niños y que la entidad encargada de realizar el proyecto fue la Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD)	las instituciones educativas, con el fin de tener información complementaria que les permitiera a las familias conocer el estado de la salud de los niños y recibir por parte de un equipo de profesionales, recomendaciones específicas sobre la promoción de estilos de vida activos y responsables ».”		a una prueba científica (...) KUFU se entregó gratuitamente a 3.125 niños como acompañamiento de sus planes alimenticios y contó con el consenso y participación de diferentes instituciones».”
(Sin título)	Publicación en red	Postobón	Informar sobre los organismos	No se evidencia una respuesta	“Los niños de La Guajira reciben hoy KUFU. Esta	Se incluyen dos imágenes, una del presidente de	N/A

Documento	Tipo	Autor	Objetivo	Posición de Postobón	Logos	Pathos	Ethos
	s sociales (Facebook)		mos que cuestionaron el proyecto social KUFU, junto con sus argumentos.	o postura de Postobón frente a las acusaciones en el artículo.	nueva marca de Postobón, acompañará las comidas de 3.000 pequeños, durante seis meses.”	Postobón con un grupo de niños de uno de los colegios de La Guajira, con indumentaria alusiva a la nueva marca y bebidas en sus manos, y otra con varias niñas posando ante la cámara con atuendos tradicionales de la etnia wayuu, y con camisetas alusivas a Küfu.	