

INTRODUCCIÓN

Hacia mediados de 2017, Postobón S.A. lanzó un proyecto consistente en repartir un nuevo producto, específicamente una bebida compuesta por agua y jugo enriquecido con vitaminas y minerales denominado Küfu, 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.

Sin embargo, a finales del mismo año estalló un escándalo que trascendió a los medios de comunicación nacionales, debido a distintos señalamientos por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales de que el producto no tenía propiedades nutricionales ni naturales.

En ese sentido, el presente trabajo busca dar respuesta a 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?**

MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

- 1. Teoría de la Responsabilidad Social Empresarial:** paradigma que demanda de 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.
- 2. Teoría de la Comunicación Corporativa:** 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.
- 3. Teoría de la Comunicación en los Proyectos:** todos 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.

- **Enfoque de investigación cualitativa:** métodos y técnicas con valor interpretativo que pretenden describir, analizar, descodificar, traducir y sintetizar el significado de hechos que se suscitan más o menos de manera natural.
- **Diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo:** recolección de datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, y reporte de los datos que se obtienen.
- **Alcance determinado por el método de estudio de casos:** herramienta de investigación útil para la descripción y análisis de una determinada situación en la vida real.
- **Método de revisión documental:** consulta de documentos en los que se desarrolló la campaña comunicativa externa del proyecto.
- **Metodología del análisis de la retórica:** analiza los métodos y prácticas orientadas a persuadir a las audiencias a la luz del *ethos*, el *pathos* y el *logos*.
- **Matriz de análisis de documentos:** se analizó la retórica en cada documento en tres tablas que respondieron a cada variables de análisis.

VARIABLES DE ANÁLISIS

- 1. Gestión de los interesados externos:** cómo la gerencia de comunicaciones del proyecto Küfu creó y manejó las expectativas de los stakeholders del proyecto ajenos a la organización.
- 2. Gestión de la crisis:** cómo Postobón gestionó desde las comunicaciones externas los cuestionamientos que desde finales de 2017 empezaron a crecer progresivamente en la opinión pública nacional.
- 3. Gestión del riesgo reputacional:** qué acciones de comunicación externa tomó la empresa una vez la crisis se salió de control, con el fin de salvaguardar su imagen y buen nombre ante la nación.

ANÁLISIS I: GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

- Se evidenció un amplio cubrimiento de la prensa local y nacional de la ceremonia de inauguración del proyecto, en la cual se evidenció la inclusión y participación de la comunidad local.
- Primacía al *ethos*: campaña comunicativa centrada argumentos orientados a fortalecer la credibilidad del país en la compañía (RSE).
- Importancia del *pathos*: alusión insistente a la niñez más necesitada del país para despertar en las grandes audiencias un sentimiento de simpatía y vinculación emocional con el proyecto.
- Advertencia de Postobón de que el producto sería posteriormente comercializado y donadas parte de sus ganancias.

ANÁLISIS II: GESTIÓN DE LA CRISIS

- Las intervenciones de los funcionarios se hacen mucho más breves, esporádicas y selectas en los medios de comunicación del país, y asumen un carácter reactivo frente a las acusaciones.
- El *logos* toma para la empresa una clara preponderancia sobre el *ethos* y el *pathos* en su defensa ante las acusaciones.
- Postobón no logra responder a las acusaciones de promover el consumo de bebidas azucaradas con bajo poder nutricional.
- Estrategia de desviación ante la crisis: resaltar los aspectos positivos del proyecto sin resolver directamente muchas críticas.

ANÁLISIS III: GESTIÓN DEL RIESGO REPUTACIONAL

- Postobón se centró de lleno en la protección de su reputación como compañía ante la opinión nacional, mas no en el acompañamiento y aclaración del proyecto ante la población a la cual estaba dirigido.
- Gestión de la confianza en las comunicaciones: esfuerzo de la empresa por demostrar la transparencia en la ejecución del proyecto.
- Contradicciones entre declaraciones en el lanzamiento del proyecto y las hechas con posterioridad.
- *Pathos*: desviación de la responsabilidad señalando que culpables del fracaso del proyecto fueron “ataques de mala fe” contra la compañía.

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

- ✓ El proyecto generó 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.
- ✓ Abandono del papel proactivo que Postobón asumió inicialmente en la comunicación externa del proyecto, concretamente cuando éste entró en crisis.
- ✓ Lejos de asumir públicamente la responsabilidad por hechos comprobados en los medios de comunicación masiva, la dirección del proyecto optó sencillamente por resaltar los aspectos positivos del mismo sin responder de manera contundente a los señalamientos.
- ✓ La empresa no dirigió sus esfuerzos retóricos a las poblaciones en las cuales estaba desarrollando el proyecto, sino que se retiró por completo de las mismas sin haber emprendido un programa de responsabilidad social empresarial sustituto.
- ✓ Promover activamente en medios de comunicación nacional una nueva bebida con alta composición de azúcar, como una bebida con valor nutricional para niños en condición de vulnerabilidad, evidenció una total desatención a la existencia de movimientos en contra de la “comida chatarra”.
- ✓ Si bien Küfu resultó siendo un fallido proyecto de responsabilidad social empresarial no solo debido a la estrategia de comunicación externa adoptada para presentarlo a los interesados, ésta sí cumplió un papel determinante en su fracaso.

REFERENCIAS

- 26 documentos (fuentes primarias): 19 artículos periodísticos, 3 comunicados de prensa, 1 informe de gestión, 1 campaña publicitaria, 1 recurso audiovisual, y 1 investigación del tema.
- 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.
- 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.
- Lin, Y. (2021). Legitimation strategies in corporate discourse: A comparison of UK and Chinese corporate social responsibility reports. *Journal of Pragmatics*, 177, 157-169.
- 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.
- Piñera, A. (2013). LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN TIEMPOS DE CRISIS: GESTIÓN DE LA CONFIANZA.
- 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.
- Valdivieso, J. (2019, diciembre 10). El escándalo de Kufu sin responsables dos años después. Liga Contra el Silencio.