

>> Ecuador y sus desafíos frente a la gestión de la reputación corporativa e institucional

Ecuador >> 02 >> 2014

En términos de comunicación, las empresas e instituciones ecuatorianas se han caracterizado por ser tradicionales. Esto es, principalmente, remitirse a la publicidad y a la presencia de marca a través de los medios masivos y ortodoxos. Los resultados, a nivel cuantitativo, han sido positivos en general pues los consumidores de las marcas han estado acostumbrados a recibir los mensajes a través de esos canales.

Sin embargo, en la actualidad los consumidores se han tornado más exigentes. Piden de las empresas y de las marcas más creatividad, innovación, cercanía, conexión con sus intereses... Por ejemplo, *Brandshare*, un estudio de consumo de Edelman, señala que una mayoría abrumadora de consumidores de ocho países estudiados (Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Francia, Alemania, Brasil, India y China) aspiran a que las empresas compartan sus marcas de manera eficiente, es decir, el 90% demanda que las marcas les ayuden a alcanzar sus metas personales. Según el reporte, el hecho de que un producto sea más o menos participativo es uno de los factores decisivos al momento de la compra.

Adicional a esto hay que mencionar que ya no solo el comprador habitual de un producto o servicio es el que requiere interacción con la marca sino otros grupos de interés en los cuales se sustenta buena parte de la reputación de una empresa o institución. De allí que, por ejemplo, la implementación de programas de Responsabilidad Social Corporativa va

en aumento porque, tanto el sector público como el privado, afrontan el desafío de estrechar los lazos con las comunidades en las cuales actúan para lograr el equilibrio económico, ambiental y social que les permita operar en armonía. Es así que el *Estudio de Responsabilidad Social de Empresas en Ecuador* capítulo 2012 anota que el 51% de las firmas del país ha introducido alguna práctica de RSC en los últimos años, de las cuales el 80% lo hizo en la última década.

A esta coyuntura se suman las nuevas reglas a nivel normativo. Las industrias del sector alimenticio, por ejemplo, afrontan nuevas limitantes para promocionar sus productos a partir de la expedición del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano las cuales, entre otras, incluyen la prohibición de emplear a niños o animales como imagen de los productos o “utilizar logos, certificaciones y/o sellos de asociaciones, sociedades, fundaciones, federaciones y de grupos colegiados, que estén relacionados a la calidad y composición del producto”, lo cual ha sido una práctica más o menos recurrente en el país con el objetivo de que las marcas validen la investigación o la calidad de un alimento, en este caso.

En ese marco, la Ley Orgánica de Comunicación que entró en vigencia en junio de 2013 también obliga a las compañías e instituciones públicas y privadas a hacer un alto para detenerse a pensar en mecanismos distintos de relación con sus públicos de interés, más aún cuando los medios de comunicación tradicionales —en los últimos meses— están siendo menos accesibles a difundir información a través del llamado *free press* tanto porque necesitan afianzar el negocio a través de la publicidad como por la exposición que tienen a enfrentar reclamos, denuncias y sanciones, por ejemplo, por posibles confusiones que puedan surgir entre los contenidos periodísticos y los publicitarios.

Los medios de comunicación deben “abstenerse de difundir publicirreportajes como si fuese material informativo” y “distinguir claramente entre el material informativo, el material editorial y el material comercial o publicitario”. Artículo 10, numeral 4, incisos d y g de la Ley Orgánica de Comunicación.

¿CÓMO SE HAN COMUNICADO LAS EMPRESAS EN ECUADOR CON SUS STAKEHOLDERS?

Históricamente, la comunicación no ha sido una de las cartas con las cuales las empresas se juegan en la gestión de su reputación. La inversión de los presupuestos destinados a la promoción y posicionamiento de las marcas han estado



sustentados en planes de Marketing y Publicidad. A nivel comunicacional, en cambio, las acciones han estado restringidas a la producción de *free press* que, si bien aporta a generar visibilidad y credibilidad en las marcas y en las firmas, se enfrenta a ciertas negativas de los medios de comunicación interesados en vender publicidad: si la marca quiere aparecer, debe pagar. En el país el total de la facturación anual publicitaria asciende a USD 400 millones.

Ecuador, además, se enfrenta una situación particular en cuanto a la prensa: no existen medios especializados en generar y difundir contenidos de corte empresarial, aspecto que, sin embargo, ya ha sido superado en países vecinos como Colombia y Perú. Y es precisamente por esto que a las compañías les resulta complejo conectar con sus públicos de interés a través de canales como la televisión, los periódicos, las revistas, la radio... cuyo objetivo editorial está enfocado en contenidos políticos, corrupción, crónica roja... Y desde los medios se insiste en que las audiencias exigen ese tipo de informaciones pese a que son las que las hacen sujetos de críticas, rechazo y denuncias desde el Gobierno.

En esa línea, reconocida por directores y altos ejecutivos de medios de comunicación, el reto del periodismo sigue siendo buscar y publicar noticias vinculadas a la actividad política y gubernamental, dejando de lado el desafío de trascender del supuesto interés informativo de las audiencias hacia la real utilidad que la prensa puede significar para el público. Es entonces cuando las empresas deben buscar caminos, que los especialistas en comunicación ya han encontrado, para influir en sus stakeholders. Parte de esto es, por ejemplo, el apalancamiento en la revolución digital: hoy en día la gente lee más porque está todo el día conectada a buscadores de Internet, redes sociales, webs, blogs...

Y aunque la publicidad continúa (y continuará) siendo el puntal para la promoción y posicionamiento de las corporaciones ecuatorianas, el esfuerzo por generar credibilidad en los grupos de interés y ganar cercanía con ellos, obliga a reforzar propuestas y estrategias que se basen, sobre todo, en la construcción de contenidos que denoten de manera sutil y hasta implícita la presencia y el respaldo de la marca. Pensar en que los grandes titulares de los periódicos o los anuncios de apertura de los noticieros llevarán el nombre de la marca (sin que haya conflictos de por medio) es una utopía que se puede rebasar mostrando entendimiento sobre las expectativas y necesidades de los consumidores, enlazándose así con el artículo ocho de la Ley Orgánica de Comunicación que dispone que los medios tradicionales deben difundir "*contenidos de carácter informativo, educativo y cultural, en forma prevalente*".

LA LEY ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN

La Ley Orgánica de Comunicación fue aprobada por la Asamblea Nacional en 2013 luego de cuatro años de recibir fuertes críticas por parte de medios de comunicación, líderes de opinión y la oposición política. Esta normativa es definida como una "ley de medios" ya que la mayor parte de su contenido se encamina a controlar la labor de la prensa y de los periodistas. Vale anotar que el articulado "no regula la información u opinión que de modo personal se emita a través de Internet" (artículo 4).

La Ley, no obstante, incorpora la obligación de los medios de difundir información u opinión basada sobre parámetros de verificación, oportunidad, contextualización y contrastación;

"Los medios de comunicación deben 'abstenerse de difundir publirreportajes como si fuese material informativo' y 'distinguir claramente entre el material informativo, el material editorial y el material comercial o publicitario'. Artículo 10, numeral 4, incisos d y g de la Ley Orgánica de Comunicación"

además del ejercicio de la responsabilidad ulterior una vez que los contenidos hayan sido publicados. A partir de esto, y en caso de que la prensa y los periodistas incurran en errores, se da paso al derecho a la réplica y rectificación que beneficia a las partes que se sientan afectadas y, solo en caso de reincidencia, se impondrá sanciones pecuniarias, por ejemplo, equivalentes al 10% de la facturación promediada de los tres meses previos al cometimiento de la infracción.

En este contexto, los medios de comunicación han emprendido la tarea de "cuidarse más" respecto a los contenidos que emiten e incluso respecto a

las investigaciones que realizan para evitar la aplicación de penalidades. Es así que, por ejemplo, la llamada "filtración de información" a los medios es una práctica casi imposible puesto que los periodistas ponen más limitaciones a las fuentes mientras que, antes, en la búsqueda de la primicia estaban dispuestos a publicar datos, cifras, versiones... de una sola de las partes involucradas para contrastarla posteriormente. Hoy en día, en cambio, se debe procurar que la misma nota periodística contenga el testimonio de todos los actores.

A eso se suma, según la periodista Janeth Hinojosa, el poco o nulo acceso a las fuentes oficiales (gubernamentales) para obtener información. Ante una solicitud de los medios, las instituciones disponen remitirse a las páginas web pero los datos no siempre están completos o no siempre son comprensibles sin que estén acompañados de la explicación de un experto. Ante este panorama que parecería oscuro, la opción para los medios de comunicación es ser creativos y conducir a sus audiencias a recibir contenidos que superen los límites de la coyuntura política o económica.

Apuntes manejados por los medios de comunicación dan cuenta de que la información sobre deportes y farándula es la más consultada por los públicos, seguida de temáticas referentes a ecología y tecnología. Entonces, si bien por un lado los medios pudieran enfrentar ciertas restricciones para desarrollar sus contenidos tradicionales, por otro lado la Ley Orgánica de Comunicación les debe representar un reto para innovarse, recrearse, reinventarse. Y es allí donde las empresas e instituciones tienen una oportunidad para alinearse a lo que en adelante deberán ser los medios de comunicación transmitiendo información más cercana a las audiencias y también para crear sus propios canales de contacto e interacción con sus públicos, apuntando a marcar la agenda temática.

Es así que tanto las instituciones públicas, las compañías privadas y los medios de comunicación deberían trabajar conjuntamente en beneficio de las audiencias a nivel informativo y educativo generando y posicionando contenidos que proporcionen valor a la cotidianidad del público independientemente de las menciones de marca pues para eso sigue existiendo la publicidad y su posibilidad de desarrollarse también con una Ley (de Comunicación) que apunta a que las piezas publicitarias se produzcan en Ecuador y con personal ecuatoriano, dejando de importarlas como se ha acostumbrado en el país.

Se entendería que el objetivo es hacer crecer la industria publicitaria nacional cuya inversión anual alcanza los USD 400 millones mientras que en otros países latinoamericanos esa cifra es superada con creces. Argentina, por ejemplo, solo en el primer trimestre de 2013 cerró la inversión publicitaria en USD 913.29 millones, y Colombia lo hizo con USD 257,7 mi-

llones. En términos regionales, según Nielsen la inversión publicitaria en el continente americano creció un 12% solo entre enero y marzo de 2013 y se proyecta que América Latina será una de las zonas en donde más rápido crecerá la inversión publicitaria pasando de los USD 34 mil millones registrados en 2012 a los USD 51 mil millones al término de 2016.

LAS FUENTES DE INFORMACIÓN Y SUS DESAFÍOS FRENTE A LOS STAKEHOLDERS

Las empresas y las instituciones ecuatorianas, tradicionalmente habitadas a usar al *free press* como una de las principales alternativas de posicionamiento mediático y de difusión de información relevante para sus stakeholders también enfrentan nuevos retos a partir de la Ley Orgánica de Comunicación pero, sobre todo, de las adaptaciones que está realizando la prensa en su ejercicio profesional sin que esto signifique descartar a los *mass media* como un canal al que se debe alimentar con contenidos relevantes que conecten con la cotidianidad y las expectativas de las audiencias.

Sin embargo, el escenario de la comunicación debe ser ampliado buscando alternativas que abran una conversación directa con los públicos de interés a partir, por ejemplo, de estrategias y planes de relacionamiento que consoliden la interacción cara a cara; o de la creación de canales digitales a través de los cuales la corporación o la institución maneje una agenda de diálogo que, por una parte, le sirva para compartir contenidos de interés propio y de sus audiencias y, por otra parte, le permita monitorear lo que se está diciendo sobre sí misma en base a las interacciones de terceras personas. Es decir, controlar la conversación y colocar mensajes positivos de manera proactiva.

En esa línea surge un gran abanico de posibilidades que le apuestan a la creatividad de los directores de comunicación y/o de los gestores de la reputación de las empresas. Tanto la búsqueda de canales idóneos como la generación de información oportuna y necesaria son piezas claves para construir relaciones sólidas y sostenibles con los stakeholders. Esto se resume en comprender y contrastar dos elementos: ¿Qué quiero que sepan de mí? ¿Qué quieren saber de mí? Y eso se consigue a través de un buen conocimiento de las audiencias y en la estructuración de mensajes que sepan conjugar ambas necesidades.

¿CÓMO LOGRAR SINERGIAS ENTRE LA REPUTACIÓN DE LA EMPRESA Y LAS EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS?

En los últimos años, LLORENTE & CUENCA ha venido analizando el camino que están tomando o podrían tomar las empresas para gestionar su reputación. Así, por ejemplo, se ha visto que el modelo empresarial del siglo XX, que respondía ante una única cuenta de resultados (la económica-financiera) no está resultando suficiente porque la reputación corporativa ya no depende solo de los accionistas o inversionistas de las compañías sino que se han sumado otros grupos de interés que requieren ser involucrados en la visión, misión, estrategia y prácticas del negocio basado sobre una Quintuple Cuenta de Resultados: económica-financiera, medioambiental, talento humano, ética y social¹.

En ese camino, y con los objetivos de comunicación marcados, se hace imprescindible arrancar con la construcción del Mapa de Stakeholders categorizándolos de acuerdo a la relación o a la respuesta que cada grupo tenga respecto a la compañía

"Tenemos que reaccionar nosotros, ciudadanos, a empezar una campaña por Twitter, por teléfono, mensajes, en la calle... para no comprar la prensa corrupta y ojalá dejen de ser rentables esos negocios. Y a comprar diario El Telégrafo (estatal)". Rafael Correa, Presidente de la República. Mayo de 2012.

o institución. El modelo de reputación desarrollado por LLORENTE & CUENCA hace una segmentación de los stakeholders en: a) rebeldes, b) aliados, c) dudosos y d) colaboradores, para sobre esta base adoptar lineamientos estratégicos que apunten a desactivar y a alinear a los primeros; fidelizar y movilizar a los segundos; desactivar a los terceros; y neutralizar, blindar y subir el perfil de los cuartos. Es preciso conocer quiénes pertenecen a cada esfera y cuáles son las percepciones y las expresiones que tienen respecto a la firma.

Con ese primer panorama claro, entonces, se hace imprescindible identificar las herramientas de comunicación que

se emplearán para llegar a cada público y lograr dichos objetivos de blindaje, desactivación, movilización... Esto inicia con la construcción de un relato reputacional que, entre otros, se sustente en los atributos asociados a la experiencia y a la cadena de valor tanto porque ya existen o porque deban mejorarse o crearse para apoyar la gestión de la reputación.

Con esto concluido, se definen los objetivos estratégicos para cada stakeholder y se diseña el proceso de relación y de conexión customizada para cada grupo, el cual puede desarrollarse a través de los medios de comunicación y con las puntualizaciones y oportunidades revisadas anteriormente, o a través de tácticas de diálogo directo. Pero también están los canales en Internet que están llevando a que, por ejemplo, los CEO's (Chief Executive Officers) de las corporaciones desarrollen una identidad digital sobre la cual se apalanquen y se identifiquen los principales valores corporativos y sirvan también para evidenciar y conectar a las firmas con sus rostros humanos.

Y de otro lado está también el *brand journalism* o periodismo de marca y en el cual Coca Cola se sitúa como una de las empresas pioneras. A través de sus páginas web y de sus redes sociales se están posicionando conceptos y temas que, sin ser ajenos a la marca, conectan con las necesidades de información de los consumidores en ámbitos como nutrición, música, recetas, etc., invitando así a la interacción y a la participación de los usuarios con los productos de The Coca Cola Company.

Y esto se apuntala más cuando, según comScore, empresa de investigación de mercado online, Internet crece cada vez más (un promedio de 12%) en países latinoamericanos que en las demás regiones del mundo. Ecuador no es ajeno a esa realidad. De acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el país hay un 35% de penetración de Internet (solo a nivel de hogares, sin incluir a sector productivo), lo que significa 5,2 millones de usuarios (versus los 15 millones de habitantes). Si bien esta cifra está por debajo del promedio regional (43%), está alineada con la realidad mundial que da cuenta de un 35% de penetración de la red.

En definitiva, las alternativas de conexión de las organizaciones públicas o privadas con sus públicos de interés parten del conocimiento de las audiencias y derivan en la creación de canales y herramientas que incluyan a las corporaciones e instituciones en la conversación de temáticas relacionadas al negocio pero también relacionadas a los usuarios o consumidores. Como se sabe, la comunicación cara a cara difícilmente será sustituida por las tecnologías de la información, pero a esta se suman la televisión e Internet como el primero y segundo medios de comunicación preferidos por las audien-

¹ Cachinero, Jorge. "Por fin, la reputación ya está aquí". *Innovación y Reputación*. LLORENTE & CUENCA 2011.

cias, respectivamente, de acuerdo a un estudio realizado en Ecuador por Informe Confidencial, firma de investigación de mercados, y por Fundamedios.

EN RESUMEN...

- La dinámica de la comunicación y la gestión de la reputación es cambiante, no solo por los avances en la tecnología sino las tendencias que experimentan los grupos de interés de las empresas e instituciones y por las situaciones regulatorias que se determinan en algunos países, como es el caso de Ecuador. El desafío de las organizaciones, ahora que la comunicación y la reputación se han convertido en elementos básicos de la administración del negocio, está en adaptar los canales y los mensajes a las innovaciones naturales exigidas por los stakeholders partiendo de conocerlos, analizarlos y clasificarlos de acuerdo al tipo de relación que manejan con las firmas y sus marcas.
- El Gobierno, los usuarios y consumidores, las organizaciones no gubernamentales, los proveedores... están buscando creatividad en la comunicación de los valores corporativos y de los productos y servicios de manera que se conecten con sus necesidades y su cotidianidad. Y esto ya no está enmarcado solamente en la publicidad sino también en la interacción y en la cercanía que las marcas les generan. Eso, como nunca antes, está influyendo en la decisión de compra y en la "prescripción vertical" de un producto o servicio, esto es: en la actualidad las marcas no son referidas únicamente gracias a su historia o sus hitos en el mercado sino por la experiencia. Y quien ha tenido una buena experiencia comparte información sobre esta (caso de Facebook, por ejemplo).
- Los medios de comunicación tradicionales continúan jugando un rol importante para la comunicación masiva de los logros, experiencias, innovaciones, proyecciones... de las organizaciones. No obstante, enfrentan también algunos desafíos como la competencia con las nuevas tecnologías de la información y su deber de adaptarse a estas; la necesidad de apalancarse de la rentabilidad publicitaria para sostenerse; trabajar por la diversidad y la calidad de los contenidos que ofrecen a las audiencias tanto por las disposiciones normativas como por la exigencia de sus públicos. Y ante ese reto que está explícito es donde las empresas y las marcas deben encontrar la oportunidad para generar contenidos de valor que las audiencias requieran recibir a través de la prensa.
- Se debe considerar que la gestión de la reputación de las marcas y de las organizaciones no puede estar restringida a la visibilización otorgada por los medios de comunicación. El desafío de las corporaciones entra cuando, además de generar información valiosa, se deben encontrar los canales idóneos y customizados a los stakeholders que den paso al posicionamiento efectivo de dichos contenidos y que al mismo tiempo sirvan para que las audiencias retroalimenten a las compañías de manera directa acerca de sus experiencias y de sus percepciones sobre el trabajo que realiza. Es decir, hay que reforzar el diálogo más que nunca.



>> **Catherine Buelvas** es directora general en LLORENTE & CUENCA Ecuador, es Comunicadora Social especializada en Direccionamiento Estratégico, Liderazgo y Coaching. Cuenta con amplia experiencia en construcción de reputación tanto para instituciones del Estado como para compañías privadas de sectores como cosmética, salud, deportes, alimentación, entre otras.



>> **Verónica Poveda** es consultora senior en LLORENTE & CUENCA Ecuador, lidera el área de Asuntos Públicos y Comunicación Corporativa. Es Licenciada en Comunicación Social con mención en Periodismo, ámbito en el cual inició su carrera profesional, ligada a la reportería político - legislativa. En LLORENTE & CUENCA ha desarrollado proyectos para organizaciones públicas, privadas y no gubernamentales.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com