

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

La imagen política corporativa y sus repercusiones

CAROLINA MONTERO GARCÍA

Tesis de grado para la obtención del título de: Licenciada en Administración de
Empresas

Quito, julio del 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

La imagen política corporativa y sus repercusiones

CAROLINA MONTERO GARCÍA

Marithza Veléz J., MA.

Directora de Tesis

Magdalena Barreriro, Ph.D.

Decana del Colegio de Administración para el Desarrollo

Quito, julio del 2012

© Derechos de autor
Carolina Montero García
2012

Resumen

La imagen toma años en construir y segundos en destruir. No es la crisis la que causa el cierre de una empresa sino el mal manejo de la imagen de la misma.

Cuando la empresa entra en una crisis, lo primero que hace de forma casi intuitiva es tratar de que el problema no se haga conocido por la sociedad y peor cuando lo que está en juego es la imagen y reputación de la empresa. Sin embargo, el querer esconder los problemas muchas veces resulta ser lo peor que se puede hacer frente a los medios de comunicación y la opinión pública. Es interesante saber que hay veces en que la crisis no es la razón para el cierre de una empresa sino la forma en la que se maneja la imagen de la empresa durante el problema, ya que si se lo maneja bien, por más amenazante que sea la crisis ésta puede convertirse en una gran oportunidad para crecer, innovar y saber que se tiene una gran masa de personas que apoyan a la empresa. Millones de dólares que se gastan en campañas publicitarias corporativas y varios años de esfuerzo para lograr construir una sólida y buena imagen corporativa pueden esfumarse en horas si la crisis no es manejada de la mejor forma ante el público.

Mediante un análisis de dos casos de empresas ecuatorianas que se han vistos envueltas en una crisis, la Cervecería Nacional y el Grupo Isaías, podremos darnos cuenta que el adecuado manejo de la imagen política corporativa antes, durante y después de la crisis pueden lograr que ésta termine sin muchas repercusiones. Y por el contrario, también veremos que un mal manejo de la misma hace que el problema tenga graves consecuencias. Igualmente, mediante otros casos expuestos veremos cómo empresas pudieron salir de una crisis gracias al buen manejo de la imagen corporativa y, en contraste, como otras sufrieron grandes pérdidas monetarias y ganaron una mala reputación cuando pudieron haberlo evitado.

Abstract

It takes years to build an image but seconds to destroy it. It is not the crisis that caused the closure of a company, but the mismanagement of the corporative image.

When the company enters in a crisis, the first thing it does, almost intuitively, is to try not made known to the outside public the problem they are passing. And worse when what is at stake is the image and reputation of the company.

However, wanting to hide the problems from la media and public opinion often turns out to be the worst thing you do. Interestingly, there are times when the crisis is not the reason for the closing of a company but the way it handles the image of the company during the crisis is. Because if it handles well, the crisis can be a great opportunity to grow, innovate and know you have a large mass of people who support the company.

Millions of dollars spent on corporate advertising campaigns and several years of effort to succeed in building a solid and good corporate image can disappear within hours if the crisis is not handled in the best way to the public.

By analyzing two cases of Ecuadorian companies that have seen wrapped in a crisis, the Cervecería Nacional and Grupo Isaías, we realize that the proper management of corporate political image before, during and after the crisis can make the crisis ends without much impact. And conversely, we will see that poor management of it can bring worse consequences. Also by other companies exposed cases we could see how we can get out of a crisis thanks to the good corporate image management and, in contrast, how other companies suffered heavy monetary losses and earned a bad reputation, when they could have prevented it.

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 2 |
| Problema de investigación.- | 2 |
| Preguntas de investigación.- | 3 |
| Objetivos.- | 3 |
| Justificación.- | 4 |
| Hipótesis.- | 5 |
| Cronograma de actividades.- | 6 |
| Marco Teórico..... | 7 |
| Marketing político..... | 7 |
| Manejo de la imagen corporativa.- | 8 |
| Casos similares.- | 10 |
| Metodología | 17 |
| Análisis de Resultados | 18 |
| 1. Caso Cervecería Nacional | 18 |
| 2. Caso Filanbanco (Grupo Isaías) | 28 |
| Guía del manejo de la imagen política corporativa | 34 |
| Conclusiones y recomendaciones | 38 |
| Bibliografía | 40 |
| Anexos | 43 |
| Anexo 1.- Entrevista a la Cervecería Nacional | 43 |
| Anexo 2.- Entrevista al Grupo Isaías | 44 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figure 1.- Imagen percibida por los clientes de BP | 13 |
| Figure 2.- George Hotz | 14 |
| Figura 3.- Logotipo Cervecería Nacional | 18 |
| Figure 4.- Planta en Guayaquil (1ra) y en Quito (2da) | 19 |
| Figure 5.- Campaña publicitaria CN..... | 23 |
| Figure 6.- Trabajadores de la CN protestan | 25 |
| Figure 7.- De izquierda a derecha: William, Estéfano y Roberto Isaías Dassum | 28 |
| Figure 8.- Empleados | 34 |
| Figure 9.- Medios de comunicación para atraer masas | 35 |
| Figure 10.- Riesgo legal debe separarse de la reputación corporativa..... | 35 |
| Figure 11.- Comunicación | 36 |
| Figure 12.- "Sin comentarios"..... | 36 |

Introducción

En un mercado mundial tan competitivo y cambiante como el actual, resulta sumamente importante el que las empresas se preocupen de la percepción que el público tiene sobre ellas. La imagen corporativa es un elemento de diferenciación y posicionamiento y es una de las más importantes herramientas de venta. Una imagen corporativa positiva es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico y además crea un valor agregado a una empresa.

La imagen que una empresa proyecta es muy importante para poder atraer clientes, retenerlos y fidelizarlos. Un mal manejo de la imagen y aún más cuando una empresa está en crisis puede generar peores resultados de los esperados, mientras que un buen manejo de la imagen corporativa puede ser un activo importante para solucionar el problema o la crisis por la que pasa la empresa.

Problema de investigación.-

Como se mencionó anteriormente un mal manejo de la imagen durante la vida de la empresa y aún más en crisis puede generar que la empresa no gane clientes, y por ende puede llegar un momento en el que quiebre, o en el caso de alguna crisis, que no sobreviva a la misma. Por lo que el problema central de esta tesis es el saber cómo repercute la imagen corporativa proyectada de una empresa en el apoyo y lealtad de las masas.

Preguntas de investigación.-

- ¿Cuál fue el problema del Grupo Isaías, por qué lo manejaron de cierta forma y cuáles fueron los resultados?
- ¿Cuál fue el problema de la Cervecería Nacional, por qué lo manejaron de cierta forma y cuáles fueron los resultados?
- ¿Cómo pueden hacer las empresas para que el manejo de sus operaciones y, principalmente el de su imagen política corporativa de buenos resultados?

Objetivos.-

- Describir el problema que tuvieron los Isaías y el que tuvo la Cervecería Nacional.
- Conocer cuál fue la razón para que los Isaías manejaran las empresas de cierta forma y cuál fue la razón por la cual la Cervecería Nacional actuó de otra forma.
- Conocer cómo ha sido el manejo de la imagen corporativa de cada uno.
- Analizar los resultados del manejo del problema de cada uno, tanto del grupo Isaías como de la Cervecería Nacional.
- Analizar qué pudieron haber hecho mejor cada uno de los involucrados.
- Desarrollar una guía del manejo de la imagen política corporativa para que las empresas tengan éxito y perduren.

Justificación.-

La buena política ayuda a promover ideales, representar los intereses de las personas, convencer y atraer. En breve se podría decir que la política sirve “para conseguir y ejercer el poder con el fin de utilizarlo para alcanzar propósitos nobles que favorezcan a la gente y promuevan el desarrollo del país” (Gross). Hoy en día también se habla de la política como "el arte de la representación" (Gross), ya que es necesario conocer y saber decodificar los códigos con los que es posible entretener, seducir y conmovir a los televidentes, que en la política se transforman en electores, para utilizarlos en beneficio de sus posiciones.

El arte de la política en un empresario es esencial para poder equilibrar el poder en la empresa, poder crear estructuras que mantengan y se orienten hacia una acción constructiva y poder conocer y entender a los “electores”, es decir, los clientes. En la actualidad existe un nuevo modo o modelo para ser gerente, un modelo que logra llegar tanto al mercado, que son los consumidores, como a los accionistas y además, también se puede lograr tener buenas relaciones con los gobernantes. Este es el “modo político” (Ginebra) de manejar una empresa como una estrategia publicitaria para la permanencia y éxito de las mismas. Estos conocimientos políticos deben ir de la mano con los conocimientos en los negocios, para lograr un equilibrio, ya que los conocimientos políticos le sirven al administrador tanto para el manejo de la empresa como para la creación de estrategias de marketing.

Cuando un empresario sabe de política ya sea la que se conoce cuando se habla de un gobierno o un presidente y también de la política como parte de la imagen de una empresa, se puede lograr atraer y mantener masas de personas logrando que éstas apoyen a la empresa en todo momento; y cuando haya alguna dificultad ya sea con la competencia, con el gobierno o con

la misma empresa por problemas de distintas índoles, estas masas de personas apoyen y le sean leales a la empresa generando resultados positivos y una permanencia segura para la institución.

Hipótesis.-

Hi: hipótesis de investigación, son proposiciones tentativas acerca de posibles relaciones entre variables

Ho: hipótesis nula, son proposiciones contrarias a la hipótesis de investigación.

1. Hi: El manejo de la imagen política corporativa de los Isaías generó que los ecuatorianos no los apoyen y colaboren en la incautación de las empresas.

Ho: El manejo de la imagen política corporativa de los Isaías generó que los ecuatorianos los apoyaran y pidan que no les incauten las empresas.

2. Hi: El apoyo y lealtad de los ecuatorianos generado por el manejo adecuado de la imagen política corporativa fue una de las razones para que la Cervecería Nacional siga operando.

Ho: El apoyo y lealtad de los ecuatorianos generado por el manejo adecuado de la imagen política corporativa no fue una de las razones para que la Cervecería Nacional siga operando.

3. Hi: Las empresas con operaciones en el Ecuador deben hacer lo posible por atraer una gran cantidad de personas, clientes o consumidores, mantenerlos contentos, fidelizarlos, para que éstos sean leales a la empresa y los apoyen en todo momento.

Ho: Las empresas con operaciones en el Ecuador no deben tener como objetivo primordial el hacer lo posible por atraer una gran cantidad de personas, clientes o consumidores, mantenerlos contentos y fidelizarlos.

Cronograma de actividades.-

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|----------|----------|----------|--------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|-------------------|----------|----------|----------|
| Actividades | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Plan de Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Tema</i> | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Preguntas de Investigación</i> | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Objetivos</i> | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Justificación</i> | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Hipótesis</i> | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Marco Teórico | | X | X | X | | | | | | | | | | | | |
| Metodología | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Investigar | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Grupo Isáis</i> | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | |
| <i>Cervecería Nacional</i> | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | |
| Entrevistas | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Grupo Isáis</i> | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Cervecería Nacional</i> | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis Resultados | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | |
| Conclusiones y recomendaciones | | | | | | | | | | | | | X | X | | |

Marco Teórico

Marketing político.-

El Politing es un vocablo que hace referencia al marketing político integrado, ésta es una alternativa político-electoral, para encontrar partidarios, conseguir electores y ganar votos. Para que la comunicación política sea efectiva (eficiente: más votos con la menor cantidad de recursos y eficaz: que las estrategias impacten) se requiere previamente haber respondido a interrogantes como: grupo electoral, la clase de electores que conforman este segmento, sus necesidades y deseos, cómo se comportan, cuál es el posicionamiento del candidato, las variables para diferenciarlo, el valor agregado que ofrece, y con toda esta información se puede obtener una ventaja competitiva frente a las otras alternativas.

Con todo lo mencionado, se puede definir el Politing como

la actividad humana dirigida a crear, fomentar, mantener y administrar, relaciones de intercambio mutuamente beneficiosas, entre un grupo específico de electores y una oferta política particular. (Salazar Vargas, 2006)

Enfocándonos ahora en la comunicación política, ésta es el producto de un intercambio entre tres actores del espacio público que son el sistema público, el sistema de los medios y los ciudadanos, o más bien dicho, los electores. Dentro de la comunicación política existen varios factores o pasos para que ésta sea efectiva: modelos de interacción, lenguajes, rituales y símbolos de la política y campañas electorales. Todo esto tiene el propósito de ganar simpatizante, pero también tiene otros efectos en la socialización política, en la cultura y participación política, en la decisión del voto y en la opinión pública.

Manejo de la imagen corporativa.-

La imagen es un conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, en este caso, una empresa y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Ésta es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre una empresa tiene una persona o un conjunto de personas.

Para generar imagen corporativa no basta con solo desarrollar un logotipo, utilizar colores llamativos e inundar los medios de comunicación con slogans, jingles y una gran cantidad de información. La mejor imagen corporativa es aquella que integra los valores y políticas de la empresa, es decir es aquella que refleja la filosofía y cultura organizacional. No es suficiente una buena y fuerte campaña publicitaria, también es importante mostrar los valores corporativos. La imagen institucional debe ser proyectada y planeada de la misma forma, interés e importancia con que se planifican las ventas, los objetivos de mercadeo y el crecimiento económico de la empresa.

Muchas veces se ha visto casos donde empresas han tenido que cerrar o vender sus acciones a un bajo precio debido al deterioro de su imagen y reputación. Muchas de estas empresas contaban con excelentes productos, muy buenos empleados y una permanente campaña publicitaria pero le restaron importancia a la imagen que, como corporación e institución, proyectaban a nivel de la opinión pública.

La imagen debe estar entrelazada con todas las políticas de la organización ya que el cuidado en la generación de una buena imagen corporativa debe estar fundamentada en el actuar cotidiano de la empresa. No sólo se debe pretender que un grupo de profesionales se encargue, todo lo contrario, toda la empresa debe participar y ser consciente que las acciones de los

involucrados en la empresa repercute en la imagen de la empresa ya sea de forma positiva o negativa. “Toda la organización debe estar consciente de las condiciones de actuación que imprime a sus diferentes procesos, tanto productivos como comunicativos” (Rossignoli).

Hay varias razones por las cuales es muy importante mantener una buena imagen corporativa (Rossignoli):

- Una imagen corporativa positiva es una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico de la empresa ya que no se trata de una simple medida de mercadeo sino más bien de un instrumento estratégico de la alta dirección e importancia.
- Una imagen corporativa sólida ayuda a las ventas.
- Atrae inversionistas y clientes.
- Genera confianza entre los públicos internos y externos, genera lealtad
- Crea un valor agregado a una empresa y ventaja competitiva dentro de la industria.

Casos similares.-**Caso No. 1 – AIG**

¿Qué debe hacer una empresa para que un gobierno tenga que salvarla porque el hecho de que esto sucediera perjudicaría a la economía mundial? La respuesta es sencilla: tener una cartera con millones de clientes fieles y para lograrlo se debe tener una excelente imagen política corporativa.

American International Group, Inc. (AIG) es la compañía líder en seguros y servicios financieros y la más grande suscriptora de seguros comerciales e industriales en EE.UU. Sus compañías filiales suscriben una gran variedad de seguros comerciales y personales a través de diversos canales de distribución en aproximadamente 130 países y jurisdicciones. Las acciones de American International Group, Inc. (AIG) se transan en la Bolsa de Valores de Nueva York al igual que en las bolsas de Londres, París, Suiza y Tokio.

Los negocios globales de AIG también incluyen servicios financieros y manejo de activos como son arrendamiento de aeronaves, productos financieros, comercialización y creación de mercados, financiamientos al consumidor e institucionales, administración de fondos de inversión directa y de menudeo, administración de inversiones en bienes raíces y fondos de retiro.

En septiembre de 2008 AIG tuvo serios problemas para refinanciar una deuda de entre 10.000 y 20.000 millones de dólares, desplomándose en el mercado estadounidense un 60,8% el mismo día que quebró Lehman Brothers. De enero a septiembre de 2008 la empresa perdió el 92% de su valor en bolsa y acumuló pérdidas por valor de 18.000 millones de dólares. Finalmente, el 17 de septiembre de 2008, la Reserva Federal de los Estados

Unidos nacionalizó AIG, al borde de la quiebra, para evitar que su derrumbe arrastre a todo el sistema financiero mundial. La Reserva Federal estadounidense compró American International Group, adquiriendo el 79,9% de sus activos y le concedió un préstamo de \$85.000 millones para evitar su quiebra, siendo esta la intervención económica más importante de la Reserva Federal en sus 100 años de historia. Otro efecto del problema financiero fue que ya no pudo seguir patrocinando al club de fútbol inglés, Manchester United.

Actualmente, AIG se encuentra recuperada financieramente gracias a la Reserva Federal. En el año 2011 tuvo ingresos netos de \$1.8 billones e ingresos operativos después de impuestos de \$1.3 billones. En mayo del 2011, AIG y la Reserva Federal completaron su oferta pública en la bolsa; se emitieron y se vendieron 100 millones de acciones.

Una imagen corporativa buena y fuerte lograda a través de los años y un posicionamiento sólido y conocido, hace que la empresa tenga millones de clientes que con el pasar del tiempo le son leales a la empresa. Un ejemplo de lo mencionado es el caso de AIG, que a través de los años tenía nuevos clientes que confiaban en la empresa y no sólo en EEUU sino en el mundo entero por la imagen que ésta proyectaba, por el posicionamiento y porque muchas personas conocían a la empresa porque esta era el principal patrocinador de uno de los mejores equipos del fútbol mundial, el Manchester United. Por lo que cuando AIG tuvo problemas y estaba a punto de quebrar, el gobierno estadounidense tuvo que salvarla ya que el hecho de que esta empresa de gran magnitud quiebre iba a perjudicar tanto a los clientes, como a la economía de EEUU y a la mundial.

Caso No. 2 – British Petroleum

El manejo deficiente de la British Petroleum BP sobre el desastre medioambiental en el Golfo de México creó una crisis de identidad en la compañía que generó un gran daño a la marca.

El logo de la compañía transmite belleza, sol, preocupación por lo verde y amor por la naturaleza. Sin embargo, los recientes acontecimientos en el Golfo de México, hacen que las personas se planteen mayores interrogantes sobre la gestión medioambiental de la empresa y su compromiso de actuar de una forma más responsable social y ambiental. Además del problema del derrame en sí, también está el hecho de que la empresa no ha sabido manejarlo de la mejor manera. Se ha subestimado la magnitud del problema y las consecuencias que pueden generar una mala imagen de la institución en la sociedad.

Según expertos, el líder de la compañía ha obviado el hecho de que toda empresa tiene una identidad y no dio importancia al hecho de que puede haber una gran reacción negativa cuando no existe una coherencia entre la imagen que una organización proyecta y construye sobre sí misma y con cómo se comporta en la realidad la empresa. Todo esto generó que las personas tengan una mala imagen sobre la compañía, como se muestra en la siguiente figura.

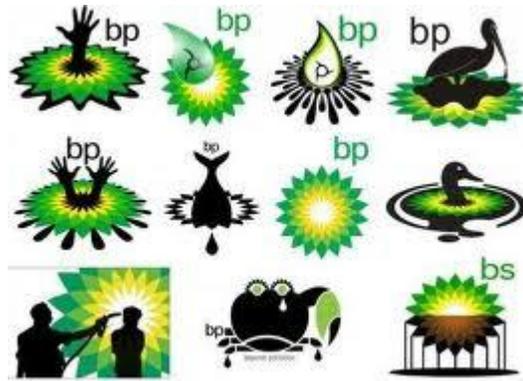


Figure 1.- Imagen percibida por los clientes de BP

Cuando una empresa se encuentra atravesando críticas es cuando se descubre la auténtica identidad de una empresa. La imagen construida por una empresa se va alineando con la forma en la que ésta se comporta durante los años y es aquí donde se ve la autenticidad de la empresa. En el caso de la BP, ellos no le dieron importancia a lo que estaba pasando, por lo que no reaccionaron de la mejor forma.

La imagen corporativa se va construyendo con el pasar de los años pero se va fortaleciendo en las épocas de crisis. Una persona muestra su verdadera personalidad en etapas inesperadas y difíciles, es lo mismo con las empresas. Tanto las personas como las empresas deben afrontar los problemas de la mejor forma, siempre mostrando buena cara y con las mínimas repercusiones posibles.

BP debió afrontar el problema desde todos los ángulos para que las consecuencias no sean graves. Además de afrontar la parte legal y financiera del problema, debieron enfocarse también en la razón de la existencia de la empresa, sus clientes, con un adecuado manejo de imagen en crisis, que haga que sus clientes a pesar de la gravedad del problema apoyen a la empresa y no sean los principales atacantes de la misma.

Caso No. 3 – Geohot vs Sony

George Hotz, mejor conocido como Geohot es uno de los hackers más reconocidos y exitosos del mundo. El se hizo famoso por superar retos informáticos que nadie más ha logrado vencer como por ejemplo vulnerar las medidas de seguridad del iPhone para desbloquearlo o, la más reciente, quebrantar las medidas de control del PlayStation 3 (PS3). Este último éxito le perjudicó bastante a Geohot ya que la multinacional japonesa Sony le demandó.



Figure 2.- George Hotz

A pesar de la embestida legal de Sony, Geohot no pensó darse por vencido, por lo que decidió impulsar su causa apelando ante las masas anónimas de la web que lo hicieron famoso y que le agradecen sus acciones, por medio de donaciones para poder enfrentarse con Sony. La iniciativa tuvo éxito ya que logró contratar más abogados y cubrir los costos que su batalla contra Sony habían generado.

La batalla legal entre Sony y George terminó con un acuerdo firmado por ambas partes, en el que el hacker se compromete a no publicar información sobre cómo violar el sistema de seguridad del PS3. En el acuerdo se deja bien claro que GeoHot no tuvo nada que ver con

ataques que sufrió Sony en su página web y en los servicios online de sus consolas, ya que estos fueron provocados por Anonymous. Tras el acuerdo extrajudicial, el hacker donó \$10000 obtenido de las donaciones a la Electronic Frontier Foundation.

El poder atraer y mantener a masas, es sumamente primordial para una empresa y mucho más cuando esta se encuentra en crisis. Y esto lo podemos ver claramente con el caso antes presentado ya que un simple hacker hizo temblar a una empresa tan fuerte como Sony. Esta no tuvo más opción que aceptar un acuerdo ya que si seguía en disputa con GeoHot podían disgustar a las masas que lo apoyaban, perdiendo clientes y perjudicando su imagen corporativa. Si un individuo de 23 años con un capital limitado pudo afrontar con Sony, cualquier empresa puede lograr atraer masas y que estas le apoyen, así como apoyaron a GeoHot, con un adecuado manejo de la imagen.

Caso No. 4.- Tylenol de Johnson & Johnson

En 1982, la empresa Johnson & Johnson se vio en problemas cuando 7 personas de Chicago murieron por haber consumido píldoras de Tylenol, un analgésico de venta libre al público. Para esto la empresa realizó una serie de acciones que se detallan a continuación.

Primeramente, la empresa procedió a la retirada de todos los productos del mercado, alrededor de 31 millones, se paró la producción del medicamento y se suspendió todo tipo de publicidad, todo esto generó unos costes de más de \$100 millones (Gil, 2009). Ésta fue una de las decisiones más aplaudidas, al generar una imagen de compromiso y preocupación de la compañía, que daba la cara a pesar de no ser responsable de lo sucedido.

La empresa se preocupó por informar a todos sus clientes todos los detalles de los sucesos, se habilitaron líneas telefónicas gratuitas para tranquilizar a los ciudadanos y aclarar

todo lo sucedido. “Además, se ofreció a los usuarios reposiciones gratuitas y cupones descuento para adquirir el medicamento. Posteriormente, se introdujo en el mercado una nueva versión de Tylenol con triple sistema de seguridad para evitar su manipulación” (Gil, 2009).

Con relación a los medios de comunicación, la empresa se esforzó desde el principio en ofrecer transparencia informativa, facilitando todos los datos de que disponían. De inmediato se contactaron con los jefes de informativos de las principales cadenas de televisión de los EEUU para aclarar los hechos, sometiéndose a todo tipo de preguntas en intervenciones televisivas.

Después de dos meses, Tylenol había recuperado el 67% de su mercado, y en 1984 era de nuevo líder y había mejorado notablemente su reputación ante la sociedad. La revista Time en octubre del 83 dedicó un reportaje al caso asegurando que las decisiones tomadas por la empresa "probablemente serán estudiadas en las escuelas de negocio durante muchos años" (Gil, 2009).

El buen manejo de la imagen de Johnson & Johnson repercutió positivamente en la confianza de sus clientes por su rápida acción y su manejo honesto, lo cual dio un mayor impulso a la buena imagen de la compañía, logrando resultados positivos que eran inesperados.

Metodología

La metodología de esta investigación será cualitativa a partir de un estudio teórico-práctico con base en análisis de documentos, entrevistas y estudios de caso. Se explorará la cronología de lo sucedido con las empresas del Grupo Isaías y con la Cervecería Nacional, las estrategias utilizadas, los resultados que dieron las mismas y si pudo haber habido alguna otra táctica que hubiera dado mejores resultados.

Primeramente, realizaré un estudio exploratorio para poder familiarizarme con el tema de imagen política corporativa. Y después, un estudio explicativo de las razones por las cuales un mal manejo de la imagen corporativa puede ser muy perjudicial para una empresa.

A partir de esta investigación y el análisis de la misma, se elaborará una guía para las empresas ecuatorianas para que puedan prevenir estos problemas o para que sepan cómo solucionarlos si es que les llegara a pasar.

Las entrevistas fueron realizadas a las siguientes personas:

Entrevista vía mail:

- Paola Roldán, Directora de Asuntos Corporativos UIO de SABMiller, Cervecería Nacional.

Entrevista personal:

- Arturo Escobar, abogado en el Ecuador del Grupo Isaías.

Análisis de Resultados

1. Caso Cervecería Nacional

1.1. Antecedentes de la empresa

La Cervecería Nacional CN empezó sus operaciones el 9 de octubre de 1887 en Guayaquil. “En 1913 Cervecería Nacional registra la patente de la cerveza tipo Pilsen bajo el nombre de Pilsener” (Arevalo, Cepeda, & Sojos, 2008).



Figura 3.- Logotipo Cervecería Nacional

Actualmente, CN es una empresa subsidiaria de SABMiller PLC, ésta es la segunda cervecera mundial en volumen y posee más de 170 marcas. CN se dedica a la elaboración y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes, tiene plantas en Quito y Guayaquil, y una capacidad de producción de 3,000.000 de hectolitros anuales (Arevalo, Cepeda, & Sojos, 2008).



Figure 4.- Planta en Guayaquil (1ra) y en Quito (2da)

La visión de CN es “Ser la compañía más admirada del Ecuador” ((Misión y visión). La misión es “poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador” (Misión y visión). Y sus valores son:

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Nuestra reputación es indivisible

1.2. Relato del caso

Ex trabajadores de la Cervecería Nacional demandaron a la empresa ante el Ministerio de Relaciones Laborales por el no pago de las utilidades por el tiempo que habían trabajado. El Juzgado Décimo Segundo de lo Civil de Guayas ordenó que se paguen \$90 millones de dólares por las utilidades no pagadas de 1990 al 2005 (Granizo, 2011), la prohibición de vender o transferir acciones de SABMiller Latin American y la suspensión de producción y distribución de las marcas Pilsener y Club.

El disturbio legal de la empresa empezó en agosto del 2009, cuando los ex empleados lograron conseguir la evaluación del SRI (Servicio de Rentas Internas) sobre la deuda por el no pago de las utilidades y se estableció el monto total en \$90.9 millones de dólares. En julio del 2010, Richard Espinosa, ministro de Relaciones Laborales dijo que no tenía competencia para poder resolver el caso y se excusó. Cinco meses después, Diciembre, el juzgado Noveno Temporal de la Niñez y Adolescencia del Guayas, presentó la orden del cierre de operaciones y comercialización de las marcas Pilsener y Club por lo que la producción se paralizó por 5 días justo cuando la empresa se preparaba para las fiestas de fin de año. Esta paralización generó un pérdida para la empresa de \$3 millones diarios. Todo el proceso legal se hizo público cuando la CN dejó de producir y vender por dos días sus marcas Pilsener y Club en diciembre del 2011.

El 4 de febrero del 2011, el caso tomó otro giro cuando el asambleísta Galo Lara denunció un soborno que la Cervecería había hecho por \$1.5 millones en la Corte Constitucional lo que obligó a que el proceso se trasladara a la Corte del Guayas. El 9 de marzo del mismo año la tercera Sala Penal del Guayas falló a favor de los ex empleados y el caso pasó al Juzgado XII de lo Civil para su debida ejecución (Industriales respaldan a CN, 2011). El 12 de abril los

demandantes pidieron protección en la Corte Constitucional y para el 21 de abril se venció el plazo para que la CN pague la deuda.

El pago que debía realizar la empresa a sus ex empleados llegó a unos \$300 millones al 18 de mayo del 2011 debido a los intereses de casi 21 años, multas que llegaban a casi \$180 millones. Esto se debió a que el juez 22 de lo Civil de Guayaquil ordenó que la empresa debía pagar el doble de la demanda planteada por los ex trabajadores por incumplir el pago y por daños inmateriales de los 1000 ex empleados y sus familias.

Para junio del 2011, el juez 11 de lo Civil de Pichincha, Reinaldo Flor, dictaminó que se deja sin efecto temporalmente el pago de utilidades a ex empelados de la CN (Sin efecto el pago de utilidades a extrabajadores de la Cervecería Nacional, 2011). Esto fue planteado por los actuales trabajadores de la cervecería quienes defienden sus puestos de trabajo. Por las estrategias utilizadas por la empresa, que se mencionaran a continuación, la empresa pudo seguir operando y comercializando todos sus productos. Actualmente, “el problema legal aún se mantiene pendiente de resolución” (Roldan, 2012) pero la empresa sigue produciendo y comercializando todas sus marcas.

1.3. Estrategias utilizadas

Para saber el porqué de las estrategias utilizadas es importante conocer un poco de la participación de mercado y manejo de la imagen de la CN con el pasar de los años. El líder en consumo de bebidas en el Ecuador es la cerveza que posee un 33.8%, le siguen las sodas, jugos y concentrados con el 30.2% y después las bebidas alcohólicas con 22.7%. La CN, con sus productos Pilsener, Club, Dorada, Pony Malta y agua Manantial, se ratificó como líder del mercado de bebidas durante el 2007. Su liderazgo tanto pasado como actual lo debe a sus estrategias en la presentación del producto, precio, campaña promocional y distribución. Pilsener ha sido la cerveza con mayor participación del mercado nacional. La CN posee una participación del 81% del mercado y cuentan con aproximadamente 150 mil puntos de venta a nivel nacional. En Facebook tiene 50.336 seguidores y en twitter 5.953. La Cervecería Nacional es la empresa líder en la industria cervecera, gracias a su manejo de imagen. La cerveza Pilsener es conocida como la cerveza de los ecuatorianos.

Las estrategias y mensajes clave que utilizó Cervecería Nacional SAB Miller para enfrentar la crisis de imagen corporativa originada por la demanda de sus ex-empleados se las pueden resumir con el “Chuta aguanta” y “El problema también te puede afectar a ti y al país” (Macias). Este problema no solo le afecta a la Cervecería Nacional sino que también puede ser un punto de partida para muchas otras empresas. El cierre de la CN afectó a muchas personas ya que pudo haber generado una pérdida de 1.780 puestos de trabajo directos, 700 franquiciados y alrededor de 140.000 trabajos indirectos (Macias).



Figure 5.- Campaña publicitaria CN

Gonzalo Balladares, director de Relaciones Corporativas y Procurados de Empleados de la CN cuenta que se usó el lema de “¡Chuta aguanta!” como una reacción natural frente a lo que se definió como “la elaboración de una imagen victimizada de los empleados y otra de Cervecería Nacional como victimaria” (Merlo).

Ante problema ya mencionado, según Balladares

la compañía decidió fortalecer el sentido de organización construyendo mensajes clave para empleados y proveedores en los que se hiciera sentir que el problema les afectaba y les pertenecía. Así, se emitieron boletines electrónicos tanto para empleados en interno como para proveedores. Incluso se trabajaron los puntos de venta. (Merlo)

En el caso del público externo se aprovecharon espacios de expresión pública como una entrevista con Alfredo Pinoargote en “Contacto Directo” en ECUAVISA con el objetivo de presentar y mantener la resistencia como postura de la compañía. También se preparó la campaña publicitaria informativa “¡Chuta aguanta!”, con la cual se intentó mostrar en forma sencilla y comprensible el conflicto real de la Cervecería Nacional.

La frase surgió luego de una serie de testeos y pruebas de mercado sobre una expresión que enganchara a la gente en Costa y Sierra, según Balladares. Él reconoce que el auténtico desafío estuvo en la configuración del mensaje: “Se nos dificultaba presentar a las amas de casa y a otros públicos que la ley no es retroactiva, es decir, que no se puede volver a aplicar dados los cambios”, recalcó.
(Merlo)

La clave para el éxito y acogida del mensaje fue que éste era el adecuado.

1.4.Resultado de las estrategias empleadas

Varias personas han apoyado la empresa y lo ha demostrado durante la sentencia de la CN. Como por ejemplo, el 11 de mayo del 2011 más de 4.000 personas, entre los actuales trabajadores de la empresa y público en general se reunieron en el parque El Arbolito para celebrar su día número 55 de resistencia y para pedir que no se ejecute la sentencia que obliga a la empresa a cancelar las utilidades que un grupo de ex trabajadores exigían.



Figure 6.- Trabajadores de la CN protestan

El respaldo a la campaña de resistencia de la Cervecería Nacional ha sido enorme, cuenta con el respaldo del Barcelona, la Federación Ecuatoriana de Fútbol y otros clubes como Liga Deportiva Universitaria, el Emelec y el Independiente del Valle. La idea del respaldo al "Chuta aguanta" fue acogida por la Federación Ecuatoriana de Fútbol y varios clubes de la serie A del

fútbol ecuatoriano solidarizándose públicamente con la CN que desde hace más de 25 años viene apoyando incondicionalmente al fútbol ecuatoriano (Duarte, 2011).

Los industriales pidieron a la Corte el poder ser escuchados en el juicio contra la CN ya que éstos respaldan a la empresa. Para esto, los industriales presentaron un *aminus curiae* (Industriales respaldan a CN, 2011), una figura que les permite exponer sus opiniones y puntos de vista sobre el caso. Son 300 empresas más o menos las que respaldan a la CN confirmadas por el presidente de la Cámara de Industriales de Guayaquil. Este pedido de los industriales se suma al apoyo que la empresa ha recibido del sector productivo del país, de la Federación Ecuatoriana de Fútbol y de algunos equipos de fútbol de primera división, como se mencionó anteriormente.

Entre las razones por la que varias empresas respaldan a la CN y piden que se falle a favor de la empresa es porque se encuentra el hecho de que este caso presentaría un precedente que podría afectar a otras empresas, como lo mencionó Alberto Salvador, vicepresidente ejecutivo de los industriales de Guayaquil, “Un juicio laboral, como el que enfrenta la CN, resultaría insostenible económicamente para cualquier empresa” (Industriales respaldan a CN, 2011). Debido al caso de la CN, otras 12 empresas como Coca Cola, Holcim, Claro y demás, podrían enfrentar reclamos similares (Industriales respaldan a CN, 2011).

Muchas empresas pensarían que un juicio contra el gobierno ecuatoriano sería muy difícil de ganarlo y aún más cuando el problema se debe a un supuesto no pago de utilidades, pero cuando las personas apoyan a la empresa tanto desde adentro, empleados, como afuera, clientes, el problema puede ser solucionado gracias a estas mismas personas como el caso antes estudiado.

El manejo de la imagen corporativa de la CN hizo que las masas se alzaran y que la empresa siga produciendo y comercializando sus productos. El resultado positivo no solo se ha dado gracias al manejo de imagen durante la crisis si no a la imagen que la CN ha proyectado desde sus inicios haciendo que su cerveza sea la de los ecuatorianos. Fueron los trabajadores, ciudadanos y empresarios que públicamente se solidarizaban con la empresa ya que el problema no solo le afectaba a la Cervecería Nacional nos afectaba a todos.

2. Caso Filanbanco (Grupo Isaías)

2.1. Antecedentes del Grupo Isaías

El Grupo Isaías es un grupo empresarial perteneciente a dicha familia y sus responsables son Roberto Isaías y William Isaías (Grupo Isaías). El imperio del Grupo Isaías empezó cuando Emilio Isaías huyó “de la pobreza y el reclutamiento turco durante la guerra de los Balcanes” (Valencia Granada, 2010). Llegó a Ecuador a los 19 años y con el equivalente a \$1000 actuales. Fue un hombre emprendedor, visionario y con un instinto excepcional para los negocios. En 1947 ensambla la fábrica de telas San Vicente, una de las empresas más importante en su ramo en el Ecuador. Poco a poco fue creando más empresas de distintos sectores como: importación y exportación de artículos para cubrir las necesidades básicas, textiles, maquinaria pesada, haciendas cacaoteras, gaseosas e inversiones productivas en el país y bienes raíces en Nueva York y en Miami, en esta ciudad compró el Republic National Bank.



Figure 7.- De izquierda a derecha: William, Estéfano y Roberto Isaías Dassum

En 1958 el grupo adquiere la Caja de Ahorro La Filantrópica que en esos momentos tenía problemas financieros (Valencia Granada, 2010). En 1965 el Grupo Isaías inicia la automatización del banco siendo el primero en dejar las operaciones manuales, para utilizar tecnología más moderna. En 1978, pasó a llamarse Filanbanco, un banco que era abierto a todas las personas, con atención personalizada, las personas se sentían cómodas y tranquilas y sentían total confianza hacia el banco. En el año 90 el banco llegó a manejar el 50% de los negocios internacionales en el Ecuador, sus líneas de crédito alcanzaban los \$700 millones (Valencia Granada, 2010), era el banco número 1 a nivel nacional y era considerado el principal precursor del crecimiento de la industria agrícola en el Ecuador.

2.2. Relato del caso

Para el relato de cómo fue la crisis y cómo la manejó el Grupo Isaías se obtuvo una entrevista con el abogado, Arturo Escobar.

Como antecedente a la crisis, el Filanbanco fue por 2 décadas seguidas el banco más solvente del país. Para 1998 el banco empezó a ser ilíquido, mas no insolvente por lo que piden préstamos al Banco Central del Ecuador. Pero nos temas “netamente políticos” (Escobar, 2012) en diciembre de 1998 el gobierno decide transferir el banco a su mandato

“Pero un antecedente, dos días antes de que se transfiera el banco al gobierno, se crea la agencia de garantía de depósito, AGD, para cubrir los depósitos de los depositantes” (Escobar, 2012). Se cree que la razón de la creación de la AGD es para que esta manejara todas las

empresas incautadas de los Isaías. La AGD es la que administra el Filanbanco y en el 2000 quiebra el banco. Es importante recalcar que quiebra en manos del gobierno, los accionistas del banco, Roberto y William Isaías, ya no tenían nada que ver con la administración del banco. Otro motivo para el cierre es que Juan Falconí Puig, Superintendente de Bancos en esas épocas, y Pedro Delgado, intendente de bancos, fusionan el Filanbanco con la Previsora, que también estaba con problemas financieros creando una deuda aún mayor.

Juan Falconí Puig pidió a la Fiscalía General del Estado en el 2000 una investigación y posterior acusación contra Roberto y William Isaías por peculado bancario. Falconí igualmente inicia una campaña para desprestigiar al grupo a través de los medios de comunicación (Valencia Granada, 2010), haciendo parecer que ellos son los culpables de la quiebra del Filanbanco y de la crisis financiero del Ecuador.

2.3. Estrategias utilizadas

El Grupo Isaías era bien visto en el Ecuador. Ellos generaron muchas fuentes de trabajo y todo el imperio que llegaron a tener fue gracias al arduo trabajo de Emilio Isaías y su familia. El Filanbanco fue el banco #1 en el país, era querido por los ecuatorianos y fue el primero en abrir líneas de créditos directas.

Cuando empezó el problema, con el cierre del banco en manos del gobierno y el presunto peculado bancario, el grupo no hizo nada con respecto a la imagen corporativa. Ya que “se confiaron mucho porque sabían que tenían la razón, pero al vivir en un país que no es derecho [justo], el tener la razón no sirve”, por lo que solo se enfocaron en los juicios y acusaciones y no en la imagen.

Según Arturo Escobar, hubiera sido bueno el publicar todas las sentencias y las injusticias que se estaban dando para el pueblo ecuatoriano supiera pero el grupo decidió no hacer nada ya que “es mejor no hacer nada para no causar más malestar en el gobierno... la fuerza del gobierno es terrible, cada vez que quieres hacer algo, el gobierno te ataca por cualquier lado ya sea el IESS, SRI...” (Escobar, 2012) y además “no puedes enfrentarte a una máquina publicitaria que es el gobierno” (Escobar, 2012), refiriéndose al actual gobierno, el precursor de las incautaciones.

Mientras el tiempo pasaba era más difícil levantar la imagen, además de que “el banquero en cualquier parte del mundo va a ser mal visto” (Escobar, 2012). En el año 2000 cuando empieza el juicio por peculado debieron empezar a limpiar su imagen pero según Escobar era complicado ya que se estaba en el gobierno de Mahuad donde no se tenía la oportunidad de mostrar la no culpabilidad con papeles. Posteriormente, llega el gobierno de Gustavo Noboa

donde su principal meta era sacar todo lo malo que había hecho Mahuad por lo que tampoco dio oportunidad a los banqueros a defenderse, así que el proceso continuó.

El Grupo Isaiás no tuvo las facilidades para limpiar su imagen, o para poder demostrar con papeles su inocencia. Incluso no se les permitía tener acceso a ningún documento. Con el pasar de los años “no se pudo limpiar la imagen, no se pudo demostrar ante el pueblo que quienes lo quebraron fue el gobierno no ellos” (Escobar, 2012).

Con respecto a si se podía haber hecho algo diferente Arturo Escobar señala:

Yo creo que pudieron haber hecho algo más en cuanto a la imagen... pero no hubiera habido un resultado diferente. Pero si se concientizaba a la gente, tanto así que en el momento de las incautaciones los trabajadores les hubieran apoyado porque los Isaiás han sido gente muy buena que han generado bastantes fuentes de trabajo, los trabajadores hubieran sabido que con el gobierno no les hubiera ido igual. (Escobar, 2012)

Como se puede ver, la principal estrategia del grupo Isaiás en cuanto a elaborar o mantener una buena imagen durante la crisis fue el no hacer nada, ya que ellos creyeron que era mejor así. No sabemos qué tan positivo o negativo fue esta decisión, no sabemos si el haber tratado de limpiar la imagen y dar a conocer la verdad de los hechos hubiera hecho que las cosas pasaran en otra forma.

2.4.Resultado de las estrategias empleadas

La situación actualmente es que para el 2008 en el gobierno de Rafael Correa se les incautaron unas 477 empresas entre reales y ficticias, empresas como (Empresas confiscadas): TC-TV, Cablevisión, TV Cable, Ingenio LaTroncal, Seguros Rocafuerte, EICA, Servientrega, Hotel Ramanda, entre varias otras.

Con respecto al juicio para determinar que las incautaciones son ilegales, este lo está reclamando en el exterior, en Miami. El juicio principal del presunto peculado “es el juicio más político en la historia del Ecuador porque a ningún gobierno le convenía absolver a un banquero mal visto” (Escobar, 2012). Además este juicio tomó 12 años para recién recibir la primera sentencia. Actualmente se les acusa de peculado bancario a 5 personas: Roberto Isaías, William Isaías, Juan Francisco Porras, gerente general, al contador y al auditor, los demás fueron absueltos.

El resultado de no haber hecho nada en cuanto a la imagen corporativa, es que los trabajadores de las empresas, los medios de comunicación y los ecuatorianos, en general, no les hayan apoyado y respaldado. Tal vez no hubiera cambiado la situación en la que actualmente están, pero al menos la gente hubiera sabido cómo fueron en verdad las cosas. Las personas pudieron haberlo tomado diferente como Arturo Escobar: “al ver tanta injusticia te lo tomas personal, para mí es personal” (Escobar, 2012).

Guía del manejo de la imagen política corporativa

Muchas empresas a nivel mundial no le dedican mucho tiempo ni dinero a la planificación de la imagen corporativa para la crisis. Según la revista Fortune, en un estudio realizado en el 2002 en base a las 1000 empresas más poderosas del mundo, el 5% y el 10% de estas desarrollan planes para el manejo de crisis (Pallasá, 2007). Es por esta razón que he decidido crear una guía del manejo de la imagen política corporativa para cuando la empresa se encuentre en crisis, en base a los casos anteriormente expuestos, ya que está es esencial para poder salir con buenos resultados de los problemas en que la empresa se vea.

Cuando la empresa se encuentra en crisis debe realizar lo siguiente:

1. La empresa tiene que reconocer que los empleados son el principal activo, por lo que deben comunicarles sobre lo que está ocurriendo.



Figure 8.- Empleados

2. Usar la mayor cantidad de medios posibles para llegar a las masas, a los públicos claves, para que estos los apoyen.



Figure 9.- Medios de comunicación para atraer masas

3. La empresa debe separar la diferencia entre riesgo legal y la reputación corporativa.

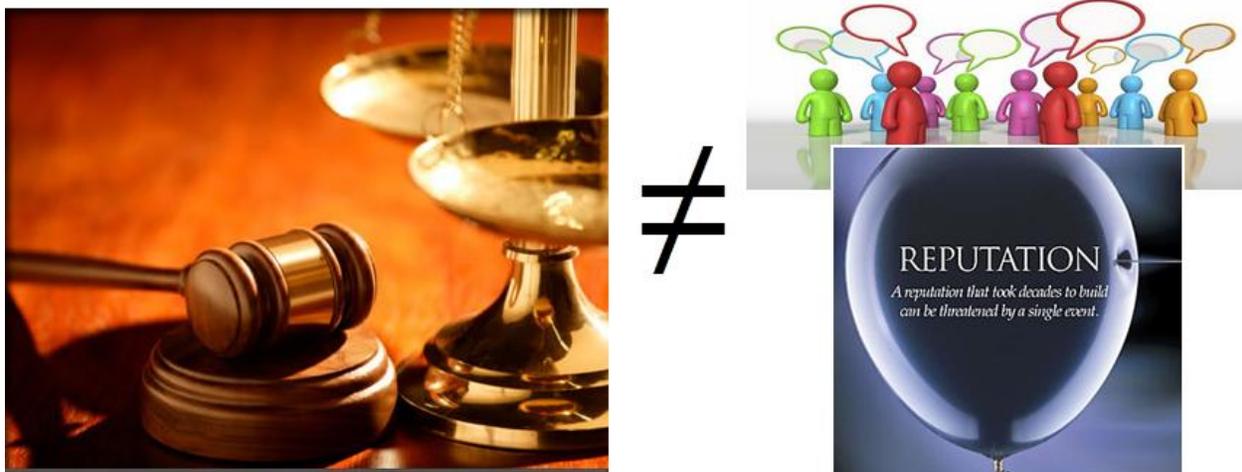


Figure 10.- Riesgo legal debe separarse de la reputación corporativa

4. Estar comunicando continuamente, nunca dejar de comunicar en tiempo de crisis tanto a los empleados como al público en general.



Figure 11.- Comunicación

5. Nunca usar la frase “sin comentarios” frente a los medios de comunicación.



Figure 12.- "Sin comentarios"

6. Contratar los servicios de una consultora o empresa especializada en el manejo de imagen durante crisis.

Igualmente, después de que se haya superado la crisis se deben monitorear y evaluar el impacto que tuvo la crisis y si la forma en la que se manejó fue el adecuado o si se pudo haber hecho algo mejor. También se debe crear un plan de crisis identificando nuevas vulnerabilidades de la empresa que pueden llegar a ser perjudiciales para la misma. Finalmente y lo más

importante, se debe recuperar la confianza de los clientes, si es que esta se perdió durante la crisis, y se debe fortalecer la imagen corporativa para que esta no se vea afectada por la crisis que la empresa ya sobrellevó.

Conclusiones y recomendaciones

Las estrategias que desarrollan las empresas responden a las condiciones del contexto socioeconómico y político, así como al alcance de su respectivo poder. Por otra parte, el ambiente sociopolítico también genera en el sector empresarial distintas estrategias. Si el gobierno cumple la función de facilitar la acumulación de capital, las empresas establecen con él relaciones de cooperación. Pero ante gobiernos con orientaciones diferentes, como el impulsado por el gobierno actual del Presidente Rafael Correa, las empresas pasan a la ofensiva.

Como vimos en el caso expuesto, el Grupo Isaías no hicieron nada respecto a la imagen corporativa permitiendo, sin quejarse ni comunicar lo contrario, que el gobierno sea el que dañe su imagen y reputación, por ende no tuvieron el respaldo de los ecuatorianos. Si hubieran hecho algo para tratar de limpiar su imagen y dar a conocer a los ecuatorianos los hechos tal vez hubiera cambiado la forma en la que pasaron las cosas.

Por otro lado, un ejemplo de lo que un buen manejo de imagen corporativa puede hacer es el de la Cervecería Nacional. Tal fue el manejo de su imagen que hizo que las masas se alzaran y no permitieron que el gobierno ecuatoriano pare la producción y comercialización de sus productos. ¡Chuta aguanta! El problema no solo le afecta a la Cervecería Nacional nos afecta a todos, fue el lema que se uso para que los trabajadores, ciudadanos y empresarios públicamente se solidaricen con la empresa

Después de haber realizado el análisis cualitativo, se aceptan las 3 hipótesis de investigación y se rechazan las nulas, ya que el manejo de la imagen política corporativa de los Isaías generó que los ecuatorianos no los apoyen y por ende, que aplaudan las incautaciones de sus bienes. En el caso de la Cervecería Nacional, el apoyo y lealtad de los ecuatorianos generado

por el manejo adecuado de la imagen política corporativa fue una de las razones para que la Cervecería Nacional siga operando sin mayores repercusiones. Con todo esto, podemos concluir que las empresas con operaciones en el Ecuador deben hacer lo posible por atraer una gran cantidad de clientes, mantenerlos contentos, fidelizarlos, para que éstos sean leales a la empresa y los apoyen en todo momento.

Es por el éxito del caso de la Cervecería Nacional y de algunos de los otros casos expuestos que se recomienda a todas las empresas ecuatorianas que sigan la guía de manejo de la imagen política corporativa que se vio anteriormente para las crisis, pero es importante recalcar que la imagen toma años en construir y segundos en destruir, por lo que una empresa desde sus inicios debe crear y mantener una sólida imagen para generar apoyo y lealtad, y saber que en épocas de crisis la empresa debe dar la cara, comunicar y fortalecer la imagen.

Pero, independientemente de lo que está enfrentando la Cervecería Nacional y el Grupo Isaiás ¿Qué imagen le estamos proyectamos, como país, al mundo? Estamos demostrando que somos un país inestable con un alto nivel de inseguridad jurídica, corrupto, que no toma en cuenta los derechos, con una manipulación incorrecta de las leyes a favor de los políticos y como resultado no brindamos un clima adecuado para invertir. Todo lo que ha pasado es una advertencia para muchas otras empresas nacionales y para los que quieren venir al país de que deben proceder de manera tal que en el futuro los políticos u otras personas no pretendan aprovecharse de la ambigüedad con la que está redactada la ley.

Bibliografía

AIG Corporate. (s.f.). Obtenido de <http://www.aigcorporate.com/index.html>

Arevalo, M., Cepeda, I., & Sojos, C. (2008). *Tesis de grado: Determinación de la estructura de financiamiento óptimo para empresas ecuatorianas: caso Cervecería Nacional CN, S.A.*

Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6706/1/TESIS%20completa1.pdf>

Contreras, M. (11 de Abril de 2011). *Gizmologia.* Obtenido de

<http://gizmologia.com/2011/04/geohot-sony-acuerdo>

Crisis de identidad corporativa: el caso de British Petroleum. (1 de Julio de 2010). Obtenido de

América Economía: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/crisis-de-identidad-corporativa-el-caso-de-british-petroleum>

Duarte, C. (16 de 05 de 2011). *ECUAFUTBOL y clubes respaldan a Cervecería Nacional.*

Obtenido de <http://www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=222&e=152410>

Empresas confiscadas. (s.f.). Obtenido de Caso Filanbanco:

<http://www.casofilanbanco.com/empresas-confiscadas-2/>

Escobar, A. (5 de 07 de 2012). Caso Filanbanco. (C. Montero, Entrevistador)

Geohot pide ayuda a las masas para enfrentar a Sony. (s.f.). Obtenido de [http://www.taringa](http://www.taringa.net/posts/info/9413986/Geohot-pide-ayuda-a-las-masas-para-enfrentar-a-Sony.html)

[a.net/posts/info/9413986/Geohot-pide-ayuda-a-las-masas-para-enfrentar-a-Sony.html](http://www.taringa.net/posts/info/9413986/Geohot-pide-ayuda-a-las-masas-para-enfrentar-a-Sony.html)

Ginebra, J. (s.f.). *Empresa y política: la enfermedad del poder.* Obtenido de <http://www.us>

[em.org.mx/ebiblioteca/index.php?id=81&mod=ebiblioteca](http://www.us.org.mx/ebiblioteca/index.php?id=81&mod=ebiblioteca)

Granizo, I. (16 de 03 de 2011). *Análisis de la semana: Caso de la Cervecería Nacional*.

Obtenido de Aportes Académicos Ecuador:

<http://aportesacademicosecuador.blogspot.com/2011/03/analisis-de-la-semana-caso-de-la.html>

Gross, M. (15 de Noviembre de 2009). *El modelo político: influencia y poder en las*

organizaciones. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/660795/El-Modelo-Politico-Influencia-y-Poder-en-las-organizaciones.html>

Grupo Isaías. (s.f.). Obtenido de

http://grupoisaias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=50

Industriales respaldan a CN. (18 de 05 de 2011). Obtenido de HOY:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industriales-respaldan-a-cn-475873.html>

Las bebidas calman la sed económica de las industrias. (22 de 09 de 2008). Obtenido de HOY:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-bebidas-calman-la-sed-economica-de-las-industrias-307006.html>

Macias, T. (s.f.). *Chuta aguanta*. Obtenido de IEEP:

http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2219&catid=45&Itemid=101

Mazzoleni, G. (2010). *Comunicación Política*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

Merlo, L. (s.f.). *Las estrategias de comunicación corporativa de la Cervecería Nacional*.

Obtenido de Universidad de los Hemisferios:

http://www.uhemisferios.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=303:1

as-estrategias-de-comunicacion-corporativa-de-cerveceria-nacional&catid=103:facultad-de-comunicacion&Itemid=193

Misión y visión. (s.f.). Obtenido de Cervecería Nacional:

<http://www.cervecerianacional.com.ec/nuestra-empresa/mision-visi-n.aspx>

Pallasá, V. (22 de 01 de 2007). *Comunicación en crisis.* Obtenido de

<http://intelectiva.blogspot.com/2007/01/comunicacin-en-crisis.html>

Plantón de trabajadores de la CN se realizó en Quito. (12 de 05 de 2011). Obtenido de

<http://drreglasclaras.blogspot.com/2011/05/planton-de-trabajadores-de-la-cn-se.html>

Roldan, P. (2012). Caso CN. (C. Montero, Entrevistador)

Rosignoli, O. (s.f.). *Porque es tan importante cuidar la imagen corporativa.* Obtenido de

<http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/por-que-es-tan-importante-cuidar-la-imagen-corporativa-168188.html>

Salazar Vargas, C. (2006). *Politing: Marketing político integrado.* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Sin efecto el pago de utilidades a extrabajadores de la Cervecería Nacional. (21 de 06 de 2011).

Obtenido de HOY: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sin-efecto-el-pago-de-utilidades-a-extrabajadores-de-la-cerveceria-nacional-482526.html>

Sony y GeoHot firman la paz. (11 de Abril de 2011). Obtenido de

http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/04/11/actualidad/1302512467_850215.html

Valencia Granada, A. (2010). *Cuando el éxito es delito.* Miami: Alexandria Library.

Anexos

Anexo 1.- Entrevista a la Cervecería Nacional

CERVECERÍA NACIONAL

Nombre:

Cargo:

1. Relato del problema.
2. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para resolver el problema?
3. ¿Por qué utilizaron esas estrategias?
4. ¿Cuáles fueron los resultados?
5. ¿Cree usted que pudieron haber hecho algo mejor?
6. ¿Cuál es el manejo de la imagen corporativa de su empresa?
7. ¿Cree que el manejo de la imagen fue el adecuado y ayudó para que se diera un resultado positivo al problema?
8. Actualmente, ¿ha cambiado en algo sus operaciones y/o estrategias a raíz del problema que tuvieron?

Anexo 2.- Entrevista al Grupo Isaías

GRUPO ISAÍS

Nombre:

Cargo:

1. Relato del problema.
2. ¿Cuáles fueron las estrategias utilizadas para afrontar el problema?
3. ¿Por qué utilizaron esas estrategias?
4. ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Qué resultados esperaban?
5. ¿Cree usted que pudieron haber hecho algo mejor?
6. ¿Cuál era el manejo de la imagen corporativa de las empresas?
7. ¿Cree que el manejo de la imagen fue el adecuado? ¿Fue este manejo una parte influyente en los resultados obtenidos?