

# Comunicación e imagen en crisis: análisis de empresas de telecomunicaciones en Chile tras el 27F de 2010

Constanza Hormazábal \*

Fecha de recepción: julio 2011  
Fecha de aceptación: octubre 2011  
Versión final: abril 2012

---

**Resumen:** Las crisis suelen llegar sin previo aviso, más aún cuando están asociadas a desastres de la naturaleza, lo que intensifica el impacto que generan en muchas industrias de un país. El presente artículo recorre los principales hechos que vivieron las empresas de telefonía celular a partir del terremoto del 27 de febrero de 2010, en Chile, tragedia que puso en evidencia la preponderancia del sector en situaciones de emergencia nacional, la necesidad de planes de contingencia producto del crecimiento de este sector y cómo ello afectó en la reputación de las compañías que hoy operan en el país, dejando en evidencia la necesidad de construcción de vínculos con los públicos de interés que permitan ser los aliados y defensores de una marca en este rubro.

**Palabras clave:** identidad corporativa - imagen corporativa - imagen de marca - manejo de crisis - reputación corporativa - responsabilidad social empresarial.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 77-78]

---

(\*) Licenciada en Comunicación Social. Periodista de la Universidad Diego Portales (Chile). MBA en Comunicación Estratégica de dicha Casa de Estudios, postgrado dictado en conjunto con ESERP Business School de Barcelona, España. [Ver CV completo en página 140]

La madrugada del 27 de febrero de 2010, la zona centro sur de Chile sufrió el sexto terremoto más devastador a nivel mundial, con intensidad de 8.8 en la escala de Richter, seguido de un tsunami, que impactó en varios puntos de la costa del país. Entre las implicancias y consecuencias de esta tragedia, diversos sectores industriales se transformaron en protagonistas ante la falla de bienes de consumo.

Uno de los sectores que vivió sus días más críticos fue el de telecomunicaciones y en específico el servicio de telefonía celular, en el cual las empresas Entel, Claro y Movistar <sup>1</sup> comparten este mercado.

El día del terremoto, la comunicación por celular simplemente falló, producto de una conjugación de situaciones, tales como saturación de llamadas y la falta de energía eléctrica y combustibles, lo que no permitió que millones de personas lograran comunicarse, trayendo como consecuencia un malestar generalizado hacia las empresas de este rubro por parte de los usuarios. La imposibilidad de generar llamadas por un teléfono móvil dejó en evidencia que, si bien para nadie es novedad la alta penetración de este servicio en el país, no existían planes de contin-

gencias y de prioridad para una tragedia de esta naturaleza, al mismo nivel de otros servicios considerados básicos como la luz y el agua.

Producto de esta crisis, en los meses siguientes la imagen del rubro cayó ante la opinión pública, a tal nivel que se evaluó la actuación de las empresas de telefonía celular en los últimos lugares, superando sólo al sector inmobiliario y la Oficina Nacional de Emergencia, ONEMI (Encuesta Nacional de Opinión Pública, Junio - Julio 2010. Centro de Estudios Públicos).

A más de un año de esta tragedia, las empresas de telecomunicaciones han realizado un aprendizaje de lo sucedido, estableciendo compromisos que permitan mejorar su capacidad de respuesta, luego de lo que podría calificarse la principal crisis de servicio en el sector. Pero por sobre todo, les permitió poner a prueba que lo que la marca es, dice y hace de manera consecuente y sostenible en el tiempo, en una industria donde el número de celulares supera los 19 millones, frente a los 18 millones de habitantes, es decir, 1,13 aparatos por persona (Instituto Nacional de Estadísticas, Diciembre 2010).

### **El día de la emergencia: poniendo a prueba el manual de crisis**

A partir de las 3:34 horas del 27 de febrero de 2010 y frente al pánico que causó el terremoto y tsunami, millones de personas trataron de comunicarse, realizando llamadas simultáneamente, lo que terminó por saturar las redes que no soportaron el exceso de tráfico. Según Entel, el promedio de intentos de llamadas superó tres veces al año nuevo, 24 veces a un día normal a la misma hora y 8,5 veces al peak en un día promedio.

Este hecho fue el inicio de la crisis, que afectó a las tres compañías por igual, ya que entre las 24 y 72 horas siguientes el corte de energía eléctrica, el posterior agotamiento de las baterías de respaldo y la falta de combustible, fue el principal problema que interrumpió las comunicaciones en la telefonía celular, lo que anuló las posibilidades de comunicación a través de esta vía, sumado al daño y desalineamiento que tuvieron algunas antenas producto del movimiento sísmico. Frente a esto, en términos de vocería, las compañías de telecomunicaciones más que focalizarse en dar declaraciones respecto de lo sucedido, en los primeros días se concentraron arduamente en trabajar en conjunto con la autoridad y como industria para restablecer las comunicaciones en las zonas afectadas.

Pero el remezón hacia las compañías de telecomunicaciones por la falla en los servicios no tardó en llegar. Fueron el blanco de las críticas ante los problemas de comunicación en la ciudadanía, quienes señalan que las empresas de telefonía celular fueron superadas por la contingencia y no dieron abasto.

En este contexto, Entel fue la primera compañía que dio a conocer en los medios de comunicación las causas de la falla, señalando lo que la industria en consenso afirmaría como la principal causa: la falta de abastecimiento eléctrico y luego la carencia de combustible. A lo anterior, se sumaron declaraciones de otros actores respecto a la sobredemanda de llamadas generadas, frente a lo cual contar con una infraestructura que soportara la excesiva congestión de tráfico

era prácticamente inviable para las compañías; en términos simples, contar con una red que soporte ese flujo de llamadas para emergencias que pueden suceder cada cierta cantidad años, implicaría que el costo de la tarifa sería siete veces al actual.

Toda empresa, independiente del rubro en que opere, del producto o servicio que ofrezca, de su tamaño en la industria o de la imagen que proyecta hacia sus públicos, sabe (en estricto rigor, debería saber) que una crisis puede golpear a su puerta; la incógnita es que nadie sabe cuándo llegará, pero si se puede saber qué tan preparado se está.

Al señalar lo anterior, el concepto del manual de crisis es lo primero que se viene a la mente. Y en el caso de las compañías de telecomunicaciones los planes de contingencia claramente existen. Cada una de ellas tenía antes del terremoto identificado sus riesgos, la probabilidad de ocurrencia, cómo proceder, quiénes son los responsable internos y qué decir tanto al interior de la compañía como hacia el exterior. La sorpresa es que nadie había previsto qué hacer en caso de que todos los factores que conducen a la suspensión del servicio ocurrieran al mismo tiempo y se multiplicaran en el marco de una catástrofe natural. Ese escenario previo al 27F, ninguna compañía de telecomunicaciones lo tenía considerado.

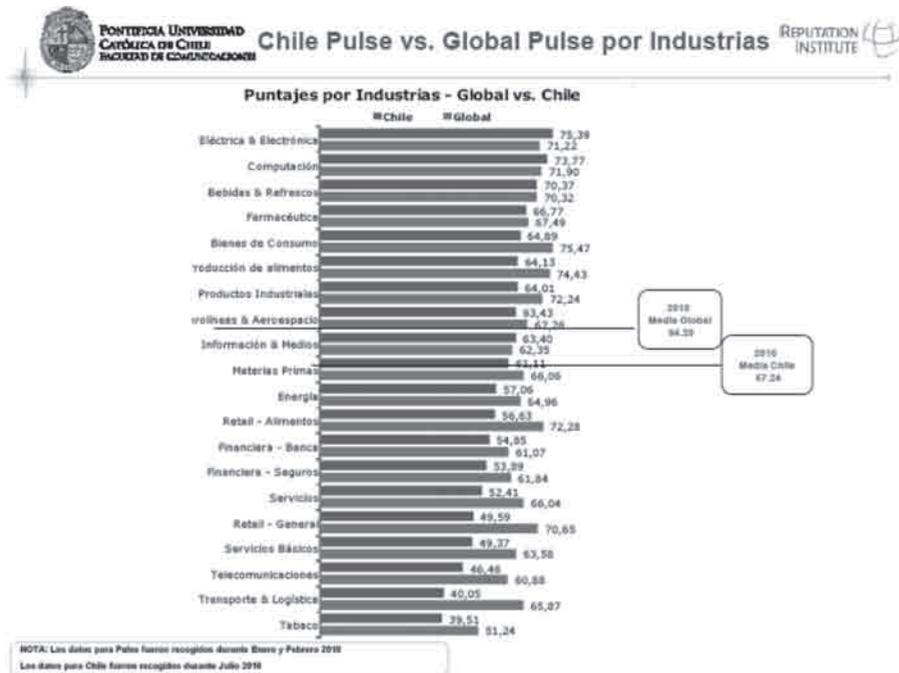
En este sentido, Francisco Chaparro, Gerente de Comunicaciones Corporativas de Claro, señala que en el manual de crisis de la compañía se establece que hacer si se cae una antena, si se roban los cables, pero no había un manual de crisis para saber qué hacer si dejan de funcionar 150 antenas. Respecto al suministro eléctrico, al igual que las empresas de la competencia, existía abastecimiento en caso de corte de luz, pero hasta un tiempo limitado, en algunos casos hasta 24 horas. Adicional a esto, Marlen Velásquez, Gerente de Asuntos Corporativos y RSE de Entel agrega que las operaciones se obstaculizaron por la falta de combustible y lo complejo de poder acceder a éste, ya que no era de conocimiento de las empresas cuál era el eje conductor para poder contar con combustible. Lo anterior dejó en evidencia la necesidad de contar con espacios de prioridad para este servicio dentro de las líneas de acción gubernamentales en el marco de los planes de contingencia.

Si bien, éstas últimas se pueden identificar como causas exógenas en el origen de la crisis, para la opinión pública la ecuación era simple: tengo un teléfono celular y no puedo comunicarme por falta de señal, por lo tanto la culpa es de la empresa proveedora del servicio y frente esto la responsabilizo y la califico mal.

¿Por qué sucedió lo anterior? ¿Por qué los factores externos desbordaron la responsabilidad propia de la compañía?

Para dar respuesta a estas interrogantes es clave comprender dos factores: la percepción y evaluación en el tiempo de la industria de las telecomunicaciones y la brecha respecto de la misma con la valoración hacia las empresas de tecnología.

Según Reputation Institute<sup>2</sup> el puntaje de la industria de las telecomunicaciones respecto de la percepción de los públicos, está por debajo de otros sectores tales como alimentación, farmacéuticas, retail, financiero, aerolíneas, energía entre otros, situación que no sólo ocurre en Chile, sino que también a nivel global. Y en el caso del sector eléctrica y electrónica, lideran en reputación en el mundo.



**Figura 1.** Global Reputation Pulse Chile 2010. Resultados por industrias global v/s Chile. **Fuente.** Reputation Institute.

A partir de lo anterior, William Pullen, Director de Reputation Institute Chile, agrega que la molestia de los consumidores hacia las compañías de telecomunicaciones viene desde antes del 27F, aspecto que también comparte Francisco Chaparro de Claro, ya que para él con o sin terremoto las personas ya tenían ciertos grados de confianza hacia las compañías, dependiendo de su capacidad de respuesta. Agrega que hay una percepción histórica de disconformidad hacia las compañías de telecomunicaciones, basadas en confianzas del día a día con el cliente. La relación entre compañías de telefonía celular y electrónica, la explica Pullen:

El nivel de tangibilidad del servicio móvil lo da el aparato celular, no por la conexión, que está tan internalizada que se hace cotidiana, que no me acuerdo de la compañía que provee el servicio, pero en el porcentaje en que falla es cuando me acuerdo; son tan necesarias que pasan a ser invisibles. La electrónica sí permite discriminar con otro tipo de atributos como el diseño o la funcionalidad. Las empresas de telefonía móvil pagan los costos por las fallas y en este sentido no pueden competir con el grado de satisfacción que entregan las empresas de tecnología.

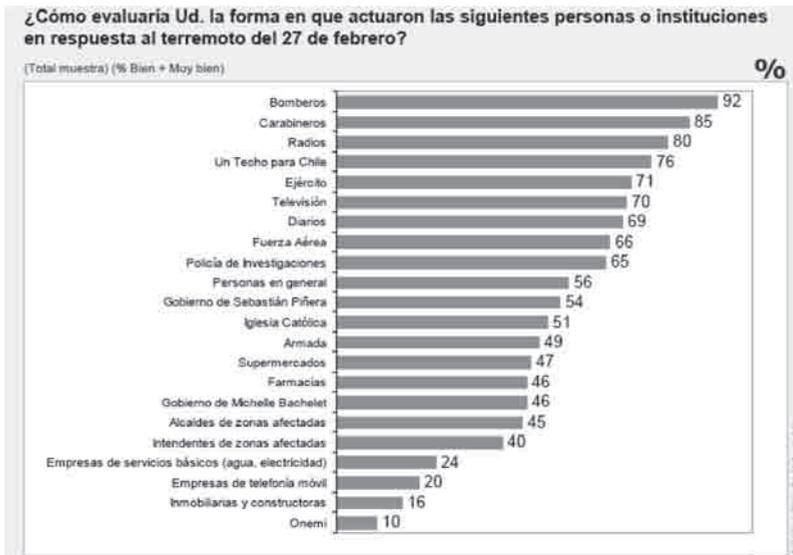
Si revisamos los atributos por las cuales se dan a conocer las empresas de telecomunicaciones, encontramos aspectos como conectividad, satisfacción de clientes, servicio de calidad, innovación, entre otros. Por lo tanto, al verse alterados estos atributos en una situación de crisis, la imagen que configuraron los públicos de interés durante la contingencia del terremoto, se tradujo en una suerte de antítesis de lo que declaraban las empresas.

A partir de lo anterior, el trabajo que ha realizado cada marca pasa por reforzar la construcción de los atributos significativos centrales (Capriotti, 1999, p. 59), el atributo básico de conexión es lo que todo consumidor espera que la compañía cumpla y los atributos discriminatorios se enmarcan en el terreno en que cada compañía ha buscado espacios de diferenciación frente a sus competidores, ya sea de costos, servicios complementarios o beneficios adicionales.

### La caída del celular y el auge de las redes sociales

Como consecuencia del terremoto y en el contexto en el que se desenvuelven las compañías de telefonía celular, la baja en la percepción del público hacia éstas, sin duda no puede tomarse como una sorpresa.

El Estudio Nacional de Opinión Pública julio - junio de 2010 del Centro de Estudios Públicos da cuenta que las empresas de telefonía móvil están entre las peores evaluadas, con una valoración de un 20%, superando sólo al sector inmobiliario (altamente golpeado por las fallas en las construcciones) y la Oficina Nacional de Emergencia, ONEMI (sindicada como una de las responsables por las fallas en la alerta de tsunami en las costas chilenas).



**Figura 2.** Evaluación a la actuación de personas e instituciones en respuesta al 27F. Fuente. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Junio - Julio 2010. Centro de Estudios Públicos.

Sumado a esto, meses más tarde se publicó el estudio “Estado de la Reputación Corporativa en Chile” de Reputation Institute que dio cuenta del momento que atravesaron las principales marcas en Chile de acuerdo a la percepción del público, el que arrojó como resultado la aparición de un consumidor más crítico y demandante que exige empresas más amigables y responsables. En este sentido, la investigación registra una importante caída en los promedios generales de las 146 empresas de la muestra, por alrededor de cinco puntos. Esta baja fue la más notoria en el mundo, lo que da cuenta de un efecto transversal para distintas industrias por el factor terremoto, a partir de lo cual se percibe una mayor desconfianza, suspicacia y una posición defensiva por parte de los consumidores.

En el caso específico de las empresas de telecomunicaciones, sólo Entel aparece con un puntaje sobre 60 (escala mínima de resultados que Reputation Institute publica), con una valoración de 63 puntos, ubicándose en la posición 48, lo que significa una baja a los 67,3 puntos del 2009 y también de su ubicación n° 46.

**RepTrak™ Pulse – Chile 2010**  
Resultados sobre 60 puntos

Lugar	Empresa	Pulse
31	Coper	67,63
32	Abastible	67,56
33	Melón	67,48
34	MCCC	67,39
35	Gordau AZA	67,08
36	Gildemeister	67,06
37	IST	66,73
38	Lotería	66,42
39	Unilever	66,05
40	Procter & Gamble	64,83
41	Bio Bio	64,49
42	La Tercera	64,25
43	Polpaico	64,00
44	Alto Las Condes	63,90
45	BancoEstado	63,54
46	Hogar de Cristo	63,50
47	Escondida BHP Billiton	63,32
48	Entel	63,00
49	Sodimac	62,80
50	Jumbo	62,86
51	Gasco	62,69
52	Patagonia Chilena sin repres:	62,59
53	Laboratorio Andrómaco	62,43
54	Recalcine	62,35
55	Aritzia	62,28
56	Lipigas	62,16
57	Indumotora	62,00
58	Anglo American	61,81
59	TVN	61,81
60	Codefco	61,56

**Figura 3.** Global Reputation Pulse Chile 2010. Resultados empresas sobre 60 puntos. **Fuente.** Reputation Institute.

Comparado con otro *ranking*, la tendencia es la misma. En el caso del estudio de Reputación Corporativa que realiza la agencia Hill & Knowlton Captiva y el diario La Tercera, junto a la empresa de investigación de mercado Collect GFK, en una muestra de 50 compañías, sólo aparece Entel en los últimos tres años. En 2009 esta compañía estaba en la posición n° 18 y en 2010 cayó al n° 29. En el estudio 2011, dado a conocer recientemente, repuntó hacia el puesto n° 27. Complementando lo anterior, el ranking de las mejores marcas en Chile que da a conocer cada año Young & Rubicam, da cuenta de un resultado similar. Entel<sup>3</sup> en 2009 se ubicaba en el n° 24 y en 2010 en el n° 44. La diferencia en este ranking, es la aparición de Movistar en 2009 en la posición 45° pero en 2010 no aparece en el listado de las 100 principales.

A la luz de los resultados la conclusión es tajante. En términos de reputación corporativa y valoración de marca, las tres compañías de telefonía celular no han tenido una posición relevante en los últimos tres años, a excepción de Entel. Lo que deja a dos de ellas en un terreno desfavorable al momento del terremoto, en términos de percepción de sus públicos y sólo a una, en ventaja para recuperar espacios de crecimiento.

Si consideramos que el estudio Reputation Institute mide la confianza, admiración, respeto y estima hacia una compañía a través de las dimensiones innovación, ambiente de trabajo, ciudadanía, gobierno empresarial, liderazgo, desempeño y productos/servicios; que el estudio de Hill & Knowlton Captiva considera seis grandes dimensiones tales como la relación emocional, desempeño financiero, responsabilidad social, ambiente laboral, administración y productos y servicios; y finalmente en el caso de Young & Rubicam evalúa la diferenciación energizada, relevancia, estima y familiaridad hacia una marca, nos encontramos con todas las conjugaciones por las cuales una persona, sea o no consumidor de un determinado producto o servicio, puede percibir, relacionarse u opinar respecto de lo que esa empresa dice y hace (su identidad), y con ello construye su imagen y reputación.

En este sentido, el terremoto trajo como consecuencia una mirada más crítica del consumidor - ciudadano, de mayor escepticismo e incluso desconfianza que en años anteriores para las empresas en general (*Revista Qué Pasa*, 22/10/2010). Como se mencionara con anterioridad, el atributo básico que un consumidor busca de un servicio de telefonía móvil es generar una llamada. Por ende, y considerando que cuando este simple acto no se concreta con la consiguiente molestia por parte del usuario, todo atributo discriminatorio pasa a ser irrelevante.

Ante la desesperación de la ciudadanía al no saber de sus seres queridos y teniendo en cuenta que internet tuvo un comportamiento más estable, resultó ser ésta la vía más expedita de comunicación. Redes sociales como Facebook y Twitter se transformaron en los principales proveedores de información y vinculadores de personas desde distintos puntos del país y hacia el mundo. En el caso de Facebook se crearon muchos grupos que se organizaron para ir en ayuda de los damnificados por el terremoto y con Twitter se generó un explosivo aumento de seguidores de esta red. De acuerdo a cifras de la empresa Simplecity, al 27F eran 100 mil los usuarios chilenos en Twitter y luego la cifra aumentó en 190%. Adicional a ello, según Jenna Dawn, directora mundial de comunicaciones de Twitter, ese porcentaje se incrementó en 500% en los tres meses siguientes. En términos estadísticos, se enviaron 2.392.839 de *tweets* asociados al *hashtag* #terremotochile.

En este sentido, las redes sociales contribuyeron a canalizar información de personas desaparecidas y sectores afectados de manera rápida y efectiva, logrando satisfacer las necesidades inmediatas y específicas de comunicación de la ciudadanía, incluso transformándose en un puente de información para los medios masivos tradicionales.

El rol que cumplieron las redes sociales, en términos de flujo e inmediatez, resultó ser muy similar al que llevaron a cabo las radios durante la tragedia, siendo esta última la que alcanzó el más alto grado de evaluación positiva por sobre cualquier otro medio de comunicación.

Para las compañías de telefonía, considerando que las tres operan también en el servicio de internet, el estar presentes en las redes sociales resultó ser una oportunidad para obtener información de valor de lo que estaba sucediendo en distintos puntos de país. No está de más recordar que cada vez que una compañía decide incursionar al interior de las plataformas sociales, debe estar consciente y preparada para recibir quejas y comentarios de la marca, los que pueden libremente ser vistos por cualquier persona que accede a estas plataformas.

En este sentido, claramente los comentarios negativos y reclamos estuvieron presentes en los Facebook y Twitter de las compañías. Sin embargo, una gran utilidad que reportó hacia las empresas fue saber qué pasaba en sectores donde ellos mismos no manejaban mayores antecedentes. En el caso de Claro, contar con redes sociales previo al terremoto les ayudó a comunicar a sus clientes acerca de cómo estaban solucionando los problemas de conectividad y recibir información de primera fuente para ir en ayuda.

A juicio de Francisco Chaparro de Claro, el uso de las redes sociales les sirvió para recomponer en algún grado su relación con los clientes. Entendiendo que para la compañía éstas son una forma de conversación, más que de comunicación, las observan como una suerte de *focus group* que les permite mirar comportamientos. La información que obtienen desde las redes sociales se internaliza en diferentes áreas como atención cliente, estudios, comunicaciones, marketing, ventas, entre otros y les ha beneficiado para abastecerse de sugerencias de los clientes, como por ejemplo en mejoras de productos y servicios.

## Oportunidad v/s oportunismo y el real valor de la RSE

En todo manejo de crisis el uso de explicaciones técnicas no necesariamente resultan ser las mejores aliadas para enfrentar a la opinión pública, más aún, dada la magnitud de la tragedia en Chile, predominaba lo emocional por sobre lo racional, lo que sin duda era una clara señal de que las acciones y los mensajes debían generar empatía con las audiencias afectadas

En paralelo a las discusiones por las fallas en la comunicación, las iniciativas de solidaridad para ir en ayuda de los damnificados del terremoto unieron no sólo a las compañías de telecomunicaciones, sino que prácticamente a todos los sectores industriales del país.

La actividad de mayor cobertura y repercusión pública fue la campaña “Chile ayuda a Chile” organizada por la Fundación Teletón, la que recolectó casi 100 millones de dólares, a través de donaciones del público y las empresas, monto destinado a la reconstrucción de las zonas afectadas. En sintonía con las acciones de solidaridad, las empresas de telecomunicaciones realizaron donaciones propias de su *core business*, como equipos celulares, acceso a llamadas gratuitas, mensajes de texto, entre otros, destacando principalmente por volumen a Entel y en la caso del Grupo Telefónica, la donación de equipos satelitales al gobierno.

Es indudable que todos los sectores empresariales, algunos muy visibles y otros imperceptibles para la opinión pública, contribuyeron a las distintas iniciativas de solidaridad o en algunos casos a través de aportes directos en algunas zonas. Hubo empresas que fueron capaces de empatizar mejor, tomar una posición más contenedora y de mayor liderazgo. Sin embargo, ante el exceso que se pudo haber generado, sucedió en el corto plazo que la opinión pública consideró contraproducente el que algunas compañías se publicitaran demasiado.

Las conclusiones del estudio post terremoto de Reputation Institute, pone en evidencia que si bien hubo empresas que contribuyeron significativamente a la reconstrucción (asociadas principalmente al retail), también varias de ellas exageraron en su publicidad que daba cuenta de sus aportes. Tanto así, que frente a la pregunta ¿Hubo alguna empresa que usted considere que se aprovechó del terremoto para publicitarse? un 56,7% respondió que sí y un 43,3% dijo que no.

Sin duda, lo anterior deja de manifiesto que la opinión pública logra darse cuenta cuándo una empresa busca simpatizar a través de la excesiva comunicación de sus donaciones u otras acciones realizadas ante una tragedia, resulta desacertado si no las da a conocer de manera adecuada. Al abordar este ámbito, es frecuente que aparezca el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), respecto a si las empresas cuentan con ello y cómo lo llevan a cabo. Entel, Movistar y Claro cuentan con una política de RSE, la cual está de manifiesto –en el caso de las dos primeras– en sus reportes de sustentabilidad.

Si bien a distinta escala, las tres compañías contaban previo al terremoto con una línea de trabajo en RSE, incluso en algunos casos con más de siete años de experiencia. Al respecto, Claro señala que

si una empresa no trae una línea en RSE previo al terremoto y aparece con cientos de actividades en ese ámbito, la gente no lo cree, ya que debe ser un trabajo planificado con relación al negocio en el cual participan.

Además, Claro decidió no incrementar lo que ya estaban haciendo, básicamente porque sentían que debían ser coherentes con ciertos grados de excelencia en la compañía, porque de lo contrario se podría percibir casi como lavado de imagen. En este sentido, promulgan que primero debe funcionar la parte operacional y luego aumentar las acciones de RSE.

En el caso de Entel, un terremoto nunca es una oportunidad en términos de RSE cuando una compañía tiene una línea estratégica definida y medianamente consolidada. Para Marlen Velásquez en una situación como el 27F,

la gente va a percibir mejor a una compañía si cuenta con una política de RSE bien ejecutada, convertida en una variable más del mundo de los negocios, trabajada con seriedad y de forma ética, lo que da muy buenos resultados a mediano y largo plazo. En este sentido, lo que sucedió en términos comunicacionales, respondió la línea de acción de transparencia de la compañía.

Si bien, los *rankings* de Reputación Corporativa y Marcas más valoradas castigaron a muchas industrias, incluso a las compañías de telecomunicaciones, al menos para una empresa en específico, los espacios de crecimiento estuvieron en la valoración de la RSE.

A comienzos de 2011, Entel ingresó al Monitor de Responsabilidad Social Corporativa en Chile, estudio internacional que realiza la consultora MORI y que ubicó en su undécima versión a Entel en el 8° lugar, lo que la convirtió en la única empresa de telecomunicaciones y del rubro de servicios básicos en ser parte de la versión chilena de este ranking.

Esta medición es la principal en términos de percepción y valoración de los consumidores frente a la conducta socialmente responsable de las empresas. Al momento de la presentación de los resultados, Marta Lagos Directora de MORI argumentó que el ingreso de Entel “puede haberse visto beneficiada por el terremoto. Es cierto que las líneas se cayeron por un tiempo, pero las empresas dieron mensajes y minutos en las zonas afectadas” (*Diario Financiero*, 25 de enero de 2011).

Si bien Entel hizo un aporte sustantivo durante el terremoto, adjudicar su inclusión por este motivo implica no considerar el trabajo que la compañía ha realizado en los últimos siete años, más aún cuando las percepciones de las audiencias para que logren calificar a una compañía con este grado de valoración positiva, implica un trabajo sostenido de largo plazo.

En sintonía con esto, Marlen Velásquez señala que

el resultado de ahora, no es producto del terremoto, ya que cuando la RSE se convierte en un eje conductor, en un eje estratégico y en una columna vertebral de las compañías y se trabaja en serio y se convierte en una variable transversal donde cruza el marketing, la atención al cliente, ventas, entre otros y transforma el códigos de ética, sin duda la gente percibe desde afuera que se realiza un trabajo serio y sustentable y eso tiene resultados potentes.

## Primeros acuerdos en el marco de gestión de riesgos

Un aspecto clave en el proceso post crisis es resolver desde el punto de vista técnico las razones que desencadenaron la crisis. En ese sentido, las compañías de telecomunicaciones y el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, a través de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, han llevado a cabo una mesa de trabajo que ha identificado y abordado las causas de las fallas para minimizar los riesgos en futuras eventualidades. Entre las medidas destacan:

- Categorización de más de 400 sitios macros con antenas e instalaciones de telecomunicaciones con autonomía energética en caso de falta de energía eléctrica por un mínimo de 48 horas.
- Establecimiento de un sistema de información para emergencias en línea, seguro y en tiempo real, que permita a instituciones como la Oficina Nacional de Emergencias (ONEMI) contar con información y reportes automáticos que den cuenta del estado de las redes y servicios de telecomunicación en caso de emergencia.
- Implementación de un sistema de alerta gratuito y masivo en emergencias, llamado CBS (cell broadcast service), que permitirá recibir mensajes en teléfonos móviles a las personas en las zonas afectadas, el que avisará qué pasó y cómo proceder.

- Triplicar la capacidad actual de las redes celulares para enviar y recibir mensajes de texto, junto con realizar una campaña informativa para educar a la ciudadanía sobre la mejor manera de utilizar los servicios de telecomunicaciones en caso de emergencia, incentivando el uso de mensajes, redes sociales y transmisión de datos.

## El proceso de aprendizaje

Las oportunidades que presentan las situaciones de crisis están en los espacios de mejora. Estas instancias están dadas toda vez que una organización se observa, analiza y determina cuál será el trabajo a concretar con miras a evitar o estar mejor preparados ante un suceso similar, junto con realizar una ardua tarea que les permita reconstruir la confianza hacia sus *stakeholders*.

Posterior a una crisis, en el proceso de autoevaluación resulta fundamental analizar el grado de acierto o error en las declaraciones realizadas, la cobertura mediática generada sobre el tema y el impacto real de la crisis en aspecto medibles como la reputación o las ventas (López Quezada, 2003, p. 81).

En cuanto a las declaraciones realizadas, como se señaló, en las primeras horas la vocería no fue lo relevante, sino más bien focalizarse en la reposición del servicio e incluso para algunas de las compañías involucradas, entender y actuar sobre el engranaje que permitía el funcionamiento de las antenas. En los días siguientes y frente a las críticas de la opinión pública por las fallas en el servicio, la vocería sí tomó un rol preponderante. En este sentido la empresa que puso de manifiesto el rol prioritario de esta industria tal como ocurre con otros servicios básicos fue Entel, aspecto en el que más tarde se avanzaría en las mesas de trabajo entre las compañías y el Gobierno.

De la misma forma, las vocerías tanto a nivel gubernamental como de las propias compañías, buscaron informar acerca de los beneficios del uso del SMS para evitar la sobredemanda de llamadas telefónicas y así no colapsar las redes.

Respecto del impacto que generó esta crisis en términos medibles como la imagen y la reputación, los estudios que aparecieron en los meses siguientes fueron elocuentes en cuanto al efecto generado. Considerando la posición en la que se encontraban históricamente las empresas de telecomunicaciones previo al terremoto, sin duda el desafío para avanzar en términos de valoración positiva hacia la marca, tiene aún un terreno por recorrer, principalmente en el caso de Claro y Movistar, ya que en los rankings de reputación corporativa, aún no alcanza una ubicación destacada.

Sin duda, el caso de Entel resulta ser la comprobación que las teorías en comunicación han planteado por años, en términos de que una imagen corporativa potente y una reputación construida en el tiempo permite evitar o estar mejor preparados para enfrentar una crisis. En este sentido, las situaciones contingentes se enfrentan desde una cultura de comunicación, y desde una actitud en la que una compañía sabe cómo actuar y comunicar (Costa, 2006, p. 65), en el marco de lo que ha sido su conducta de manera sostenida en la relación con sus públicos de interés.

La industria de las telecomunicaciones se caracteriza por ser altamente dinámica y competitiva con un consumidor cada vez más informado respecto al servicio que ofrecen, lo que obliga

a estas empresas a contar con una suerte de saldo a favor en su banco de confianza (López-Quesada, 2003, p. 83) que les permita sortear con éxito los eventuales focos de conflictos que se puedan generar.

Pero la construcción de ese banco de confianza, claramente no se realiza en el corto plazo, sino más bien se logra con un trabajo permanente y coherente con el ADN de la organización, lo que permite a esa empresa afrontar de mejor manera algún conflicto, en el cual las audiencias tendrán una actitud más comprensiva ante quienes hayan constatado una actitud más responsable en su quehacer.

De esta manera, el desafío en la reconstrucción de la confianza puede tomar un tiempo mayor, ya que en cierta medida las audiencias necesitan que las acciones de una organización sean coherentes con los mensajes que emiten, principalmente por la mirada crítica que han desarrollado hacia el comportamiento del mundo empresarial.

Frente a otra catástrofe de similar magnitud, las compañías tienen claridad que hoy están mejor preparadas, pero respecto a si sus públicos de interés volverán a sentir desconfianza frente a ellas o las evaluarían mal, no es posible saberlo. De lo que sí hoy existe certeza es que esa preocupación debe generarse de manera anticipada, trabajando en el actual período de pre-crisis que viven para ganar terreno en los aspectos en que cada empresa sabe que debe reforzar sus atributos a la luz de los hechos.

## Notas

1. Para efectos de fuentes primarias, Movistar fue la única compañía que decidió, a la fecha de este *paper*, no hacer públicas sus conclusiones post terremoto.
2. Para mayor información revise el estudio “Estado de la Reputación Corporativa en Chile 2010” <http://www6.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20101027/pags/20101027155621.php>
3. En *ranking* BAV de Young & Rubicam hace una diferencia entre Entel PCS (telefonía celular) y Entel (telefonía fija e internet). Para efectos de este análisis se ha considerado a ubicación de Entel PCS. El detalle del *ranking* está disponible en [www.thelabyr.cl](http://www.thelabyr.cl)

## Referencias Bibliográficas

- Arroyo, L. y Yus, M. (2007). *Los 10 errores de la comunicación en las organizaciones*. España: ESIC Editorial. 2ª edición.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel Comunicación.
- Centro de Estudios Públicos de Chile. Encuesta Nacional de Opinión Pública, Junio - Julio 2010. Disponible en: [http://www.cepchile.cl/dms/lang\\_1/doc\\_4640.html](http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_4640.html)
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Argentina: La Crujía Ediciones. 2ª edición.
- Entel. Reporte de Sustentabilidad 2009/2010. Disponible en: <http://www.entel.cl/corporativo/reporte.html>
- Hill & Knowlton - Captiva. 8ª Ranking de Reputación Corporativa 2009, 2010 y 2011. Disponible en: <http://www.rankingdereputacion.cl>

- López - Quesada Gil, M. (2003) ;*Estamos en crisis! Lecciones prácticas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones*. España: Cie Inversiones editoriales Dossat 2000.
- Reputation Institute. Global Reputation Pulse Chile 2010. Disponible en: <http://www6.uc.cl/comunicaciones/site/artic/20101027/pags/20101027155621.php>
- Ruiz Balsa, A. y Coppola, G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Telefónica en Chile. Informe Anual de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad 2010. Disponible en: <http://www.telefonicachile.cl/rc-y-sostenibilidad/>
- Young & Rubicam. Brand Asset Valuator. Chile 2009 y 2010. Disponible en: <http://www.thelabyr.cl/blog/>

## Notas Informativas

- El Mercurio*. Viernes 5 de Marzo de 2010.
- El Mercurio*. Miércoles 5 de Mayo de 2010.
- El Mercurio*. Viernes 15 de octubre de 2010.
- Diario Financiero*. Martes 25 de enero de 2011.
- América Economía*. Jueves 3 de marzo de 2011.

## Entrevistas

- Francisco Chaparro, Gerente de Comunicaciones Corporativas de Claro.
- William Pullen, Director de Reputation Institute Chile.
- Marlen Velásquez, Gerente de Asuntos Corporativos y RSE de Entel.

---

**Summary:** Crises usually arrive without previous warning, still more when they are associate to natural disasters, which intensifies the impact that they generate in many industries of a country. The present article exposes the fact that lived the mobile communications companies from the earthquake of the February 27th 2010, in Chile, tragedy that put in evidence the superiority of the sector in situations of national emergency, the necessity of contingency plans product of the growth of this sector and how it affected in the reputation of the companies that today operate in the country, leaving in evidence the necessity of construction of bonds with stakeholders who allow to be the defending allies of the brands in this industry.

**Key words:** brand image - corporate identity - corporate image - corporate reputation - corporate social responsibility - crisis management.

**Resumo:** As crises chegam geralmente sem aviso precedente, ainda mais quando são associado aos desastres da natureza, que intensifica o impacto que gera em muitas indústrias de um país. O artigo principal atual cruza o fato que viveu as companhias na telefonia celular do terremoto dos 27 de fevereiro de 2010, no Chile, a tragédia que põr na evidência a superioridade do setor

nas situações do emergencia nacional, a necessidade do produto dos planos de contingência do crescimento deste setor e como afetou na reputação das companhias que hoje operam no país, deixando na evidência a necessidade da construção das ligações com o público do interesse que reservam ser os aliados de defesa e de uma marca nesta industria.

**Palavras chave:** identidade corporativa - imagem corporativa - manipulação da crise - marca e imagem - reputação corporativa- responsabilidade social da empresa.

---