

La publicidad como táctica de respuesta a las situaciones de crisis

Emma Torres Romay | emmatr@uvigo.es

UNIVERSIDAD DE VIGO

Resumen La Comunicación de Crisis supone una herramienta fundamental para empresas e instituciones, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que han adquirido los denominados "intangibles", como la imagen y la identidad, en el correcto desarrollo de la actividad comercial, política e incluso social. De esta forma, los planes de crisis pueden ser abordados teniendo en cuenta las diferentes perspectivas de un problema comunicativo, el tipo de crisis, sus características, su secuencialización e incluso las tácticas empleadas para su posible resolución. En este caso concreto se estudia el empleo de la publicidad como forma de paliar los efectos comunicativos de la crisis analizando casos reales que ejemplifican las posibilidades de este instrumento.

Palabras clave: Comunicación de crisis, publicidad, estudio de casos.

Abstract Communication in crisis management is a major asset for companies and institutions, especially taking into account the role played by so-called "intangibles", i.e. corporate image and identity, in the correct development of the commercial, political and even social activity. Therefore, crisis management can be studied as a communicational problem to be solved, but also referring to the type of crisis, its features, its timing or outcome and even tactics and strategies used for a possible resolution. This paper focuses on how advertising can be employed to counteract communicational effects of a crisis by examining several cases of crisis which will show the range of possibilities offered by advertising in this context.

Key words: Communication in crisis management, advertising, case study.

1. Presentación, objeto de estudio y metodología

En la época actual, e incluso realizando un recorrido histórico, parece un hecho constatado que toda institución con visibilidad pública corre el riesgo de sufrir problemas o conflictos de diversa índole que pueden derivarse en crisis de imagen (Fita, 2000). Teniendo en cuenta que la imagen y la identidad de una empresa suponen uno de los vértices fundamentales de su capital (lo que se denomina valor intangible) llegando incluso a cifras que alcanzan más del 50% del valor de una empresa, resulta crucial cuidar este aspecto de la actividad comercial. Según datos de la consultoría Interbrand (2008), sólo la marca Coca-Cola supone el 66,6% de su capital, lo que sitúa a esta empresa como la primera en el ranking mundial, seguida por IBM y Microsoft (59% respectivamente), General Electric (53%) o Nokia (35%), datos que confirman una realidad que preocupa cada vez más a las empresas.

El profesor Jesús Timoteo explica que las empresas dependen de su posicionamiento social y de su reputación, reputación que se basa, a su vez, en tres elementos básicos (triángulo de reputación): la identidad (quién es la empresa), la actividad (qué hace la empresa) y la comunicación (cómo se ofrece la empresa). La suma de ellos configura la reputación de la empresa por lo que los intangibles se convierten en un valor fundamental (Timoteo, 2008: 19). La necesidad de contar con modelos de actuación e instrumentos adecuados para dar respuesta a estas situaciones de crisis parece, por tanto, acuciante ya que se trata de proteger ese valor fundamental.

De hecho, se trata de una realidad que ha ido ganando terreno en los últimos años con la paulatina implantación, primero en la empresa privada y, más tarde, en las instituciones públicas, de los denominados Planes de Crisis. En este sentido, es especialmente llamativo el crecimiento de los planes de comunicación de crisis en empresas del sector alimentario, quizá debido al hecho de que se han visto afectadas por numerosos problemas de este tipo en los últimos años (Saura, 2005). Podemos señalar también el surgimiento, en el ámbito anglosajón, de programas de anticipación a las crisis como el denominado *issues management* o "gestión de conflictos potenciales" (Xifra, 2005). Estos no sólo pretenden contrarrestar las posibles crisis, sino evitar que éstas se produzcan, estableciendo modelos de aplicación secuencial que permiten prever los riesgos existentes y diseñar fórmulas de respuesta adecuadas.

En cualquier caso, y aunque hasta ahora lo hemos abordado de una forma genérica, estamos adentrándonos en un terreno con una delimitación muy clara que es la denominada Comunicación de Crisis (CDC), un campo de trabajo muy concreto que se adscribe, claramente y a pesar del debate suscitado al respecto, al ámbito de las Relaciones Públicas (Torres, 2000: 385) siendo aplicables las teorías y modelos existentes al terreno público

(instituciones o gobiernos) y privado (empresas con ánimo de lucro) añadiendo, además, a las instituciones del denominado Tercer Sector (ONGs o instituciones sin ánimo de lucro)¹.

La CDC parte de la base de que, como señala Fita (2000: 121) “la definición de una crisis tiene, por lógica, un sinfín de explicaciones acepciones y matices, donde se exponen claros razonamientos de por qué suceden, se producen o simplemente ocurren”. En cualquier caso las crisis se producen por una serie de circunstancias que concurren en un determinado momento y suponen un cambio de situación que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización (Piñuel, 1997: 21). Se trata de un campo de trabajo amplio y muy necesario desde el punto de vista social, económico e incluso político. Sin embargo, consideramos que, pese a los avances realizados en la aplicación de CDC, sus preceptos teóricos no han evolucionado al mismo ritmo, especialmente en lo referido a la dimensión de los instrumentos comunicativos de aplicación en la solución de las crisis.

Desde un punto de vista teórico, y tomando como referencia a Villafañe (1993), toda crisis comunicativa de una institución o empresa responde a tres perspectivas de análisis:

1. Perspectiva fenoménica: referida a la identificación clara del fenómeno, con enumeración de sus causas y consecuencias.
2. Perspectiva taxonómica: mediante la cual podemos clasificar las crisis en una tipología concreta que permita la comparación de las actuaciones e incluso de su evolución con crisis similares.
3. Perspectiva secuencial: en la que se establecen los límites de la crisis, desde la fase de previsión al aprendizaje (Mitroff y Pearson, 1999).

Pero estas tres perspectivas de estudio de la crisis deben ser cumplimentadas con una cuarta, que podemos denominar perspectiva funcional, referida a los elementos, fórmulas o herramientas que son utilizadas para el desarrollo efectivo del plan de crisis que se ponga en marcha. Respecto a esta perspectiva, se han realizado estudios de casos que pretendían conseguir una sistematización de los elementos de respuesta empleados en cada situación y se han intentado establecer los objetivos perseguidos por cada uno de ellos. A ello se suma el hecho de que todas y cada una de estas acciones deberían ser consideradas tácticas específicas de una estrategia global que, en la mayor parte de los casos, tendrían un objetivo de imagen relacionado con la solución del problema que provoca la crisis comunicativa por la que se ve afectada la organización.

¹ Los casos de comunicación de crisis estudiados en el ámbito académico se han diversificado notablemente. De hecho, los alumnos del curso de doctorado en “Publicidad en procesos de crisis” perteneciente al programa de doctorado en Publicidad, Comunicación Audiovisual y Relaciones Públicas del Departamento de Derecho Público Especial y Comunicación Audiovisual, que se imparte en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, han presentado investigaciones tanto sobre empresas privadas (el caso del accidente de Spanair en Barajas) como de instituciones públicas (el caso de las “vacas locas”) e incluso ONGs (el caso de Intervida).

Entre los elementos de respuesta que se han identificado encontramos todos aquellos considerados “clásicos” en el ámbito de las Relaciones Públicas: las ruedas de prensa, los comunicados y notas de prensa, las visitas institucionales, las acciones informativas... (Véase Arceo, 1999 y Barquero, 2001). Pero llama especialmente la atención que en los últimos estudios realizados se ha detectado una particular utilización de la publicidad como elemento configurador e incluso director de una estrategia para CDC. Es precisamente este ámbito, el del uso de la publicidad, donde se encuentra el objeto de estudio de este trabajo. Pretendemos establecer algún tipo de criterio sobre las distintas posibilidades existentes para el uso de la publicidad y, sobre todo, determinar si es posible valorar la eficacia de esta respuesta, entendiendo ésta como la adecuación de sus efectos al objetivo marcado por el plan, en este caso, de crisis.

Para atender al objeto de estudio planteado, la metodología que vamos a emplear se fundamenta en el estudio de casos. La acotación se realiza atendiendo a criterios geográficos (sólo se han tenido en cuenta las crisis que han supuesto actividad comunicativa de ámbito nacional) y temporales, situando el periodo de análisis entre los años 2000 y 2009. Esta acotación responde a un periodo de investigación iniciado en el año 2000 con la elaboración de un Proyecto de Fin de Carrera con el título “Comunicación de crisis” para la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad de Vigo y que continúa hasta la actualidad, con el desarrollo de investigaciones para casos específicos, como el caso del *Prestige*, y la publicación de numerosos artículos en revistas especializadas. De esta forma, se ha puesto en marcha un proyecto a largo plazo que sistematiza la recopilación de los casos y realiza el análisis de los mismos desde múltiples perspectivas, entre las que incluimos la aquí propuesta.

El grueso de este trabajo se ha desarrollado con un estudio en profundidad de veinticinco casos de crisis acontecidos en el periodo acotado. Todos ellos han sido analizados aplicando el modelo teórico básico antes expuesto. Para este objeto de estudio en concreto, nos hemos centrado en la perspectiva funcional, intentando identificar aquellos casos en los que se empleó la publicidad (un total de quince) en el contexto de la crisis estudiada. A partir de la recopilación de los casos de estudio, se establecen una serie de cuestiones fundamentales en las que se debe investigar en profundidad y que, en este caso, sintetizamos en cuatro elementos fundamentales: el porqué del uso de la publicidad, el cuándo y dónde se emplea y el cómo. Como resultado final, deberíamos obtener unos parámetros de utilización de este instrumento en contextos de crisis y, por tanto, conocer sus niveles de eficacia en la perspectiva funcional de las crisis.

2. El uso de la publicidad en periodos de crisis

En situaciones de crisis, las grandes compañías, como sucedió como Coca-Cola durante la crisis de las dioxinas del año 2000, optaron por la fórmula de la comunicación de masas por excelencia, la publicidad convencional en medios como la prensa (*fig. 1*) o la televisión, sin

que ello quiera decir que dejaran de actuar a un nivel más cercano mediante las tácticas de Relaciones Públicas antes apuntadas. Este hecho resulta especialmente interesante ya que el empleo de publicidad en un contexto de comunicación de crisis incurre en una serie de contradicciones.

En primer lugar la publicidad se considera *a priori* un instrumento para la venta o, en cualquier caso, para la actividad de carácter comercial. La propia definición legal de publicidad así lo contempla al afirmar, en el artículo 2 de la Ley General de Publicidad (Ley 34/1988, de 11 de noviembre) qué es publicidad:

“(...) Toda forma de comunicación realizada por una persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de bienes muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones.”

De esta forma, la disciplina publicitaria quedaría reservada para aquellos objetivos de carácter económico, mientras que, en lo referido a la imagen y todo lo relacionada con ella (confianza del público, credibilidad, fidelidad) serían más adecuadas las Relaciones Públicas, sobre todo si entendemos estas como una disciplina que se encarga:

“(...) no sólo [del] carácter público (como opuesto a privado y particular) sino también la condición de nexo entre las empresas o instituciones y colectivos humanos que comparten alguna o algunas características comunes respecto de la organización en cuestión” (Magalón, 2006: 104).

En realidad, la aplicación de las tácticas comunicativas en los últimos tiempos hace que no resulte tan clara esta dicotomía. La publicidad ha servido para llevar candidatos al poder (Véase: Capmany, 2005) y las Relaciones Públicas permiten un adecuado posicionamiento del producto que suele traducirse en mejoras en los niveles de venta. Incluso podemos ir más allá, afirmando que una adecuada campaña de comunicación suele surgir de una adecuada estrategia y esta debe ser definida atendiendo a los correspondientes niveles de subordinación (Pérez, 1996).

Esto se traduce en que en un primer nivel se delimita la estrategia general de la organización (empresa o institución), a continuación se desarrolla la estrategia de marketing, bien sea el marketing operativo convencional, en base a la gestión de las cuatro *pes* – producto, precio, distribución y comunicación – o bien referido al nuevo “marketing social” (Véase: Pérez, 2004 y Abascal, 2005) donde se trabaja con la gestión de la imagen y la identidad de la institución. Por último, y derivada de las dos anteriores, se desarrolla la correspondiente estrategia de comunicación en la que debemos tomar decisiones sobre el objetivo y sobre el público objetivo al que queremos dirigirnos, ambas cuestiones condicionadas por las anteriores.

De este modo, en función de los objetivos y del público objetivo determinado, se debe establecer un mix de comunicación en el que se elegirán las fórmulas comunicativas más

adecuadas para llegar a ese público en el sentido deseado. La mayor parte de las veces lograr ese objetivo depende de múltiples factores y es muy difícil conseguirlo sin una adecuada combinación de técnicas comunicativas. Relaciones Públicas y publicidad se complimentan mutuamente y cubren dos ámbitos fundamentales relacionando la esfera pública y personal de individuo-consumidor-ciudadano.

En resumen, podemos indicar que las diferencias no se encuentran en la propia finalidad de las tácticas empleadas e incluso en la establecida para la campaña o plan de comunicación concreto, sino que debemos remontarnos al objeto que persigue la institución emisora. Incluso así, seguimos teniendo clara dificultad de diferenciación ya que hasta las empresas privadas con ánimo de lucro pueden, llegado el caso, considerar necesario variar su objetivo inicial en aras de un beneficio de imagen (intangibles o Responsabilidad Social Corporativa) ya que, como explican López y González (2008: 160):

“El valor (...) de mercado de las empresas se calcula de la suma de sus activos tangibles e intangibles, siendo incluso estos últimos los que mayor beneficio pueden generar (...). La propuesta de valor, por tanto, debe ser enriquecida con contenidos intangibles que agreguen contenidos de carácter emocional. Es en este contexto donde las empresas han de ser amparadas por una marca y por una sólida proyección de su identidad. Una identidad de la cual ha de emanar una imagen permanente de solidez, calidad y servicio”

Nos encontramos, por tanto, con que sea cual sea el objetivo que se plantea, el proceso de planificación estratégica debe seguir los mismos pasos o niveles de subordinación. De igual forma, cuando nos enfrentamos a una situación de crisis, la empresa o institución afectada debe desarrollar una estrategia en la que se decidan los objetivos, el público objetivo y, por supuesto, las tácticas que se van a emplear, sean de Relaciones Públicas o de publicidad.

La cuestión estaría en determinar cuándo se emplea la publicidad y cuándo otras tácticas. En este sentido, el análisis de los procesos de crisis realizado ha permitido establecer una serie de elementos que condicionan la inclusión de la publicidad en el plan de crisis:

A. El tipo de anunciante. Evidentemente debe ser un anunciante de cierta envergadura no sólo por los elevados costos de financiación de las campañas sino porque debe emplear los mismos canales de comunicación de los que se sirve habitualmente para contactar con su público. Podemos mencionar, de nuevo, el ejemplo de Coca-Cola (*fig.2*). La marca tuvo que insertar publicidad en prensa y televisión con un plan de medios muy agresivo que incluía a todos los periódicos de tirada nacional así como los canales televisivos de mayor audiencia. De esta forma, se garantizaba que los clientes habituales de la marca recibían la información.

B. El tipo de público. Una vez determinado el objetivo de la campaña publicitaria, debe establecerse el público objetivo al que está destinada. Cuando se trata de públicos heterogéneos o de un área geográfica amplia los canales de comunicación son muy concretos y deben ser de tipo masivo. Este fue el caso de la campaña de recuperación del marisco gallego después de la catástrofe del *Prestige* (*fig.3*). Las distintas instituciones implicadas

emplearon la publicidad para llegar a consumidores, afectados y público en general y eligieron canales de difusión masiva (prensa y televisión), llegando incluso a la difusión mediante medios de carácter internacional para intentar alcanzar a todos los mercados que podrían haberse visto afectados por el conflicto.

C. La gravedad de la crisis. La respuesta a la crisis debe guardar la correspondiente medida, por lo que el uso de la publicidad de carácter masivo sólo resultaría justificado si nos enfrentamos a un conflicto de cierta gravedad y que, por tanto, cree alarma social. Recordamos, en este punto, que la perspectiva taxonómica de la CDC permite determinar distintas tipologías de crisis. De esta forma las crisis que causan mayor alarma dependen del riesgo social que supongan (por ejemplo las crisis alimentarias) y de los públicos que se vean afectados (por ejemplo aquellas que pueden causar daños en menores, como fue el caso de Nenuco que referenciaremos más adelante). Podemos mencionar casos como la crisis de las “vacas locas” en 2000 cuando la Xunta de Galicia y el Ministerio de Sanidad tuvieron que realizar numerosas campañas para recuperar la confianza del consumidor en la carne de ternera. La experiencia del consumidor español con este tipo de problemas demuestra respuestas muy duras a este respecto (Saura, 2005), tal y como sucedió en el caso de las vacas locas, pero también en el caso de las dioxinas en los pollos en 2000 y, durante este año, con el la “gripe porcina”.

Tal es así que, identificando los parámetros iniciales que determinarían la inclusión de publicidad en un plan de crisis, debemos establecer a continuación cuales serían los pasos que se deberían seguir para garantizar el correcto uso de la publicidad. Debemos, por tanto, determinar, los pasos que se han de seguir en la planificación estratégica de la campaña.

3. Planificación estratégica de la publicidad en la Comunicación de Crisis

Como ya hemos indicado, el proceso de planificación estratégica publicitaria para un caso de crisis sigue los mismos pasos en una campaña comercial convencional, aunque también se debe matizar que existen diferencias de cierta importancia. En primer lugar, se producen variaciones en los cuatro ejes fundamentales de la campaña: la definición del producto, la determinación del posicionamiento, el objetivo de comunicación y el público objetivo. La diferencia fundamental se deriva de que, en el caso de la CDC la capacidad de decisión se encuentra limitada a las circunstancias sobrevenidas por causa de la crisis. Así, la definición del producto se reduce a la propia definición de la empresa y el posicionamiento no se plantea desde la perspectiva de reforzamiento o variación, sino tan sólo de mantenimiento.

En lo referido al objetivo de comunicación, como ya hemos indicado, éste se concentra en la conservación o reparación de la imagen de la institución. En este caso, existe una interrelación entre los objetivos publicitarios que se elijan para una campaña de publicidad y una campaña de Relaciones Públicas. Como señala Pavlik (1999: 150): “El viejo propósito de las Relaciones Públicas es el de influir en la opinión pública. Desde Ivy Lee a Lee Iacocca, las

actividades de Relaciones Públicas han sido diseñadas para persuadir”, persuasión en la que coinciden con la publicidad con la diferencia de que las fórmulas que se emplean y la tipología de los públicos a los que se dirigen varían. En una situación de crisis el objetivo no consiste, en ningún caso, solucionar la crisis ya que la responsabilidad de la comunicación en estas circunstancias no va más allá de intentar evitar o minimizar los efectos negativos de la misma.

Desde el punto de vista publicitario, se establecen tres tipos básicos de objetivos: de información, que pretenden informar al consumidor de un producto o servicio; de actitud, que buscan modificar la actitud del consumidor hacia un producto o servicio y de comportamiento, que intenta cambiar el comportamiento del consumidor con respecto a ese producto o servicio (García Uceda, 1995). En el caso de la comunicación de crisis, debemos hablar de un objetivo de imagen que pretende cambiar la percepción (actitud) del público con respecto a la institución para evitar cambios en la relación establecida entre ellos (comportamiento).

Es precisamente en este último bloque, el del público objetivo, donde podemos encontrar más divergencias con respecto al planteamiento de la planificación estratégica de una campaña convencional. En el campo de las Relaciones Públicas -y la CDC se ubica en el mismo- debemos referirnos al concepto de *stakeholders*. Los *stakeholders* pueden ser definidos como los públicos que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Estos grupos o individuos son los públicos interesados que deben ser considerados como elemento especial en la planificación estratégica de una empresa o institución. Sin embargo, desde el punto de vista publicitario no existe coincidencia entre el concepto de público objetivo o *target* y el concepto de *stakeholders* ya que el primero se refiere al público al que va destinado una campaña con el objetivo final de que ejecuten la compra. Por tanto, los *stakeholders* suponen un público más amplio y diverso (incluye desde los propios empleados a los vecinos de la población donde esté ubicada la empresa, independientemente de que sean o no consumidores del producto) que el *target* de una campaña publicitaria comercial.

Un ejemplo de la diferencia existente entre una campaña convencional y una integrada en un plan de crisis puede encontrarse en el caso de Spanair. Como consecuencia del accidente aéreo de Barajas en agosto de 2008 se diseñó una campaña de Relaciones Públicas que tuvo como público objetivo específico a los clientes habituales de la compañía aérea, mediante correos electrónicos de agradecimiento de su apoyo a los poseedores de la tarjeta de afinidad de la compañía, y, por supuesto, a los familiares de las víctimas, a través de ruedas de prensa y reuniones directas con los afectados. A pesar de cumplir el criterio de tratarse de una compañía de gran tamaño y de un suceso de mucha gravedad, no se optó por la publicidad masiva. Esta si fue utilizada, posteriormente para el cambio de imagen de Spanair, que realizó una campaña en medios convencionales presentando su nuevo logotipo.

La suma de los cuatro elementos mencionados, debe ser traducida en una estrategia publicitaria concreta. De entre las posibilidades básicas existentes, estrategias competitivas, de desarrollo o de fidelización, es esta última la que debe contar con una mayor atención en el caso de una campaña de CDC. Parece claro que la atención a la competencia que se prestaría en una campaña comercial al uso queda muy reducida en estos casos y la perspectiva de desarrollo del producto en un contexto de crisis, a pesar de que teóricamente se plantee, resultaría excesivamente ambiciosa. Sin embargo, estas cuestiones también deben tenerse en consideración al realizar la planificación estratégica.

Entre los casos analizados llama especialmente la atención lo sucedido en 2005 con la crisis producida en la empresa de pollos "Sada" por una intoxicación alimentaria. "Sada" respondió de forma poco organizada a la crisis pero el momento fue claramente aprovechado por su competidor "Mesana", que lanzó una potente campaña publicitaria en televisión para posicionarse frente a "Sada". De esta forma, y a pesar de lo indicado, incluso en procesos de crisis, debe tenerse en cuenta la situación de la competencia.

En lo referido al desarrollo, desde el punto de vista teórico, se plantea la crisis como un reto u oportunidad para la empresa que incluso podría salir beneficiada de la misma. En la práctica, se pueden encontrar muchos casos en los que la empresa ha superado la crisis, pero resulta difícil determinar la existencia de casos que hayan mejorado la situación de partida previa al conflicto. Como excepción, debemos mencionar lo sucedido después de los atentados del 11-M en Madrid en 2003. Los responsables de Turismo de la Comunidad de Madrid realizaron una campaña inmediata de agradecimiento por la solidaridad aprovechando la corriente positiva y de simpatía que se creó hacia Madrid en este período. La campaña se realizó en los principales medios de los cinco mayores mercados europeos de la capital (Gran Bretaña, Alemania, Italia, Francia y Portugal). Como resultado: el turismo de negocios bajó, pero aumentó el número de visitantes (Exceltur, 2004).

De cualquier forma, resulta claro que se trata de casos puntuales, siendo la tendencia general trabajar en el mantenimiento de la situación de la empresa. Tal fue lo acontecido tras la detención del presidente de Anesvad en 2007. Según los comunicados de esta ONG (disponibles en su página web), la principal preocupación residía en la pérdida de confianza de sus socios. Quizá por ello se intensificó la campaña de la lepra que ya tenía en marcha, intentando dar una sensación de normalidad y de mejora para evitar situaciones de este tipo en el futuro.

Finalmente, desde el punto de vista estratégico, la temporalización de la campaña también resulta diferente, no sólo por los condicionantes de las distintas fases de la crisis, como veremos a continuación, si no por el hecho de que las campañas de crisis cuentan con un mayor horizonte temporal. Los objetivos no se pueden plantear a corto plazo ya que requieren de un trabajo de imagen de mayor profundidad.

4. Publicidad en las distintas fases de la crisis

Una vez establecidos los elementos de planificación estratégica, un factor que resulta de especial interés en el asunto investigado estriba en la secuencialización de las actividades publicitarias realizadas. Teniendo en cuenta, precisamente, la perspectiva secuencial en el modelo de análisis planteado, todas las crisis pasan por cuatro fases básicas: una fase preliminar, donde se reconocen los síntomas de la crisis; una fase aguda, donde estalla la crisis; una fase crónica, donde la crisis se presenta como un problema con una serie de elementos complejos que hacen que se presente como un problema de difícil solución y, finalmente, una fase post-traumática, con la recuperación y posterior aprendizaje sobre lo sucedido.

Al igual que sucede en cualquier campaña publicitaria, cuando se trata de planificar mediáticamente una campaña para la comunicación de crisis se establecen los periodos más adecuados para la difusión de las piezas. En este sentido, los casos analizados arrojaron resultados llamativos en este aspecto. Resulta complejo encontrar un modelo exacto que determine en qué momento la publicidad puede resultar adecuada para solventar el problema comunicativo.

En consecuencia, podemos destacar que se han encontrado ejemplos de difusión de mensajes publicitarios en las cuatro fases de la crisis. Incluso podemos señalar la existencia de piezas publicitarias que preveían la crisis, tal es el caso de la campaña emitida por el Ministerio de Medio Ambiente para evitar los incendios forestales que, finalmente, arrasaron Galicia en el año 2006. Se trataba de piezas publicitarias televisivas que alertaban sobre conductas de riesgo en los montes pero que no pudieron evitar que ese verano se produjeran un total de 1.970 incendios forestales, 37 de ellos de gran tamaño, lo que supuso una crisis de gran nivel para la Xunta de Galicia y el mencionado Ministerio (Torres, 2008).

La fase aguda supone, en sí misma, el periodo de mayor gravedad de una crisis e implica que la empresa o institución que está padeciendo la misma se encuentre en una situación compleja que impediría, en la mayor parte de los casos, tener capacidad para hacer uso de la publicidad. Esta herramienta requiere, como estamos señalando, un proceso de desarrollo estratégico que supone un margen mayor de tiempo.

En lo referido a la fase crónica, es quizá un periodo donde la publicidad de carácter informativo resulta una herramienta de gran utilidad. Después del incendio del edificio Windsor en Madrid en febrero de 2005, las empresas afectadas se vieron en la necesidad de mantener informados a sus clientes. Tal fue el caso de El Corte Inglés que decidió emitir mensajes publicitarios radiofónicos en los que recordó, durante todo el tiempo que duraron las labores de retirada de escombros, los accesos disponibles para su centro comercial.

Finalmente, en la fase postraumática o de recuperación, debemos aplicar la máxima de que hay que aprender de los errores. Es sin duda esta fase de la crisis donde la publicidad tiene

una mayor presencia. Se trata de publicidad destinada a mejorar la imagen de la empresa e institución después de los acontecimientos producidos y en el momento en que se considera que la crisis está suavizada. En el caso de Nenuco después de la retirada de su jabón en marzo de 2003, reeditó su campaña publicitaria pero añadiendo el dato de que el producto estaba recomendado por la Asociación Española de Pediatría.

Dentro del período o fase de la crisis elegida estratégicamente para emitir publicidad, el plan de medios se desarrolla de la misma forma que en campañas convencionales. Un buen ejemplo de esta realidad se encuentra en el plan de medios puesto en marcha por el Gobierno Español después de los problemas sufridos en las obras de construcción del Ave en Cataluña (*fig.4*). Se difundieron un total de 12 piezas publicitarias distintas en un período de cuatro meses en los diarios de tirada nacional, cubriendo así un amplio espectro de los *stakeholders* implicados.

5. Creatividad publicitaria y crisis

Una vez definida la estrategia, esta debe ser gestionada desde una perspectiva creativa. Es en este momento cuando debe elaborarse la *copy strategy* y, posteriormente, la estrategia creativa con las correspondientes estrategias de contenido y codificación, aplicando las técnicas de desarrollo creativo tradicionales (Aprile, 2000). En este sentido, casi todos los casos estudiados coinciden en una falta de atención a los aspectos creativos del mensaje publicitario. Este hecho puede responder a distintos factores: por una parte la premura en la organización de la respuesta a la crisis, en estos casos las primeras 24 horas son cruciales y, por otra, la necesidad de transmitir una mayor información que en una campaña comercial convencional.

De esta forma, toda la muestra recogida, que abarca veinticinco piezas publicitarias, se compone de anuncios que se pueden agrupar en dos bloques:

- a) Publicidad informativa: se trata de anuncios que se emitieron en las primeras fases de la crisis y que responden a crisis de tipo objetivo que suponían problemas de carácter técnico para la empresa. En el anexo de este artículo recogemos, por ejemplo, los anuncios insertados por Coca-Cola en la prensa. Estos ejemplos suponen una pequeña muestra de los anuncios recopilados.
- b) Publicidad de imagen: por oposición a los anteriores se trata de publicidad que apenas se diferenciaría de una campaña comercial pero que se realiza con posterioridad a la crisis intentando recuperar la normalidad comercial o institucional. Generalmente se trata de piezas publicitarias que no hacen referencia directa a la crisis pero que incluyen pequeñas modificaciones sobre la actividad publicitaria habitual mejorando aquellos errores. Suponen la mayor parte de la muestra y responden, quizá, a la búsqueda del cierre de la crisis, intentando cambiar los ritmos informativos.

6. Conclusiones

La utilización de la publicidad como táctica en una estrategia de comunicación de crisis no resulta más compleja que el uso de los elementos más tradicionales en el ámbito de las Relaciones Públicas. Sin embargo, son diversas las causas que, como hemos podido observar, complican su aplicación en estas circunstancias. Incluso podemos ir más allá e indicar que la falta de observación académica y profesional a dicha posibilidad comunicativa ha propiciado la falta de existencia de modelos de aplicación. No obstante, no ha sido impedimento para que se hayan podido recopilar numerosos ejemplos de publicidad en situaciones de crisis.

Después del análisis realizado, desde la justificación de su uso a la planificación estratégica de la publicidad en situaciones de crisis, el último elemento que quedaría por analizar en esta breve aproximación al objeto de estudio, guardaría relación con el nivel de eficacia conseguido en cada uno de los parámetros analizados. Sin embargo, resulta tan complejo establecer la eficacia de la publicidad en situaciones de crisis, como decidir la adecuación de su empleo en determinadas circunstancias. En este resumen, teniendo en cuenta los veinticinco casos analizados, parecen claras las posibilidades de la publicidad en situaciones muy concretas: grandes anunciantes, graves conflictos e incluso su efectividad en la fase de recuperación de la crisis.

La publicidad aúna una serie de características idóneas para una situación de crisis, su carácter masivo, su capacidad persuasiva y sus posibilidades comunicativas, ya que los mensajes pueden ir desde lo puramente informativo (que permite adoptar medidas que sirvan para paliar los efectos de la crisis incluso desde el punto de vista técnico: recogida de productos, alertas de consumo, avisos de empresa...), a mensajes "de imagen" que consiguen mejorar la situación comunicativa de empresas o instituciones, una vez remitida la crisis.

En siguiente paso se encuentra, por tanto, en determinar si las mencionadas piezas publicitarias cumplieron adecuadamente las funciones que le fueron encomendadas. A pesar de la existencia de modelos de evaluación de la eficacia publicitaria, el contexto en el que son desarrolladas estas campañas desvirtúan las posibilidades de medición de resultados, teniendo en cuenta, además, que los objetivos planteados en un caso de comunicación de crisis eliminan posibilidades como la medición del aumento de ventas. Sin embargo, esta circunstancia es común con la utilización de las mencionadas tácticas clásica que carecen, de forma clara, de instrumentos de medición de su eficacia, a pesar de contar con numerosos manuales y parámetros recopilados para su correcta aplicación.

De esta forma, es necesario contar con la publicidad como un elemento más a tener en cuenta en un plan de comunicación de crisis. La estrategia elegida para la utilización de la misma deberá valerse de las fórmulas habituales en la estrategia publicitaria, añadiendo las directrices válidas para una situación de crisis. Desde el punto de vista de la planificación estratégica, la publicidad parece no cumplir con ciertos parámetros necesarios,

especialmente en lo derivado de la rapidez de respuesta, pero su hipotética inclusión en programas de *issues management* podría paliar esta carencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABASCAL ROJAS, Francisco (2005): *Marketing social y ética empresarial*. Pozuelo de Alarcón (Madrid). ESIC.
- APRILE, Orlando C. (2000): *Publicidad estratégica*. Buenos Aires. Paidós.
- ARCEO VACAS, A. (1999): *Estrategias de Relaciones Públicas: metodología*. Madrid. ICIE Universidad Complutense.
- BARQUERO CABRERO, J.D. (2001): *Comunicación y Relaciones Públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica*. Madrid. Mc Graw Hill.
- CAMPMANY, Juan (2005): *El efecto ZP*. Barcelona. Planeta.
- EXCELTUR (2004): "Valoración empresarial de los atentados del 11-M en el sector turístico español" en <http://exceltur.org/excel01> (consultado 19-08-09).
- FITA, Jaume (2000): *Comunicación en programa de crisis*. Barcelona. Gestión 2000.
- GARCÍA UCEDA, Mariola (1995): *Las claves de la publicidad*. Madrid. ESIC.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona. Bosch Comunicación.
- INTERBRAND (2008): *Best Global Brands, 2008* en <http://www.interbrand.com> (consultado 28-06-09)
- LÓPEZ LITA, Rafael y GONZÁLEZ OÑATE, Cristina (2008): "Estrategia de intangibles en el medio televisivo" en *Pensar la Publicidad*. Vol. II, número 2. Pág. 25 y ss.
- MAGALÓN, Sara (2006): "Concepto y elementos de las Relaciones Públicas" en *Revista Análisi*, número 34.
- MITROFF, Ian y PEARSON, C. M. (1999): *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- PAVLIK, J. V. (1999): *La investigación en Relaciones Públicas*. Madrid. Gestion 2000.
- PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (1996): *Estrategia publicitaria y de las Relaciones Públicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso (2004): *Marketing social: teoría y práctica*. México. Pearson Educación.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid. Síntesis.
- SAURA, Pilar (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid. Universidad Pontificia de Comillas.

- TIMOTEO ÁLVAREZ, Jesús (2008): "A comunicación estratéxica e a imaxe corporativa das universidades", en PENA RODRÍGUEZ, Alberto; RÚAS ARAÚJO, José y TORRES ROMAY, Emma, *Comunicación e Universidade*. Vigo. Consello Social da Universidade de Vigo. Página 19 y ss.
- TORRES ROMAY, Emma (2000): "Las Relaciones Públicas en procesos de crisis. Estrategia y aplicación. El caso de la comunicación institucional en la catástrofe del Prestige" en Vv.AA. *Investigación y Relaciones Públicas*. Madrid. Asociación Internacional de Investigación en Relaciones Públicas.
- TORRES ROMAY, Emma (2008): "Movilización de la opinión pública en contextos de crisis. Factores que condiciona la movilización social. Análisis de casos: *Prestige* y los incendios forestales" en MARTIN ALGARRA, Manuel; SEIJAS CANDELAS, Leopoldo y CARRILLO DURÁN, María Victoria (editores) *Nuevos escenarios de la comunicación y la opinión pública*. Madrid. Edipo. Edición digital. Páginas 202-208.
- VILLAFANE, Justo (1993): *La imagen positiva*. Madrid. Pirámide.
- XIFRA, Jordi (2005): "La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft" en *Revista Zer*, número 18. Páginas 67-81.
- XUNTA DE GALICIA (2004): *Prestige: a forza dos feitos*. Santiago de Compostela. Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos.

[Recibido: 25-09-2009. Aceptado con indicación de correcciones: 16-11-2009.

Recepción del documento corregido: 21 de noviembre de 2009]

