



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS EN PROCESOS DE CRISIS.

APLICACIÓN DE UN MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO A CASOS REALES.

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.

Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

Emma Torres Romay

emmatr@uvigo.es

Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación. Universidade de Vigo

Licenciada en Publicidad e Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo, obtuvo o 2º Premio Nacional por estos estudios. Desarrolló actividad profesional en la Radio Autónoma Gallega y en los Gabinetes de Prensa de la Consellería de Xustiza, Interior y Relaciones Labores de la Xunta de Galicia y de la Universidad de Vigo. Realizó labores docentes en la *Universidad del Valle de Atemajac* (Guadalajara, México) y trabajó como investigadora invitada en la *Memorial University of Newfoundland* (Canadá). Fue becaria de investigación del Gobierno Autonómico y desarrolla su actividad investigadora en el campo de la comunicación institucional y política. En la actualidad es profesora ayudante en la Universidad de Vigo donde imparte la materia *Estrategias de la Actividad Publicitaria y de las Relaciones Públicas*.

RESUMEN:

La comunicación de crisis se ha convertido en uno de los elementos fundamentales de el estudio teórico de las Relaciones Públicas. Sin embargo, está más que demostrado que existen carencias en la aplicación de los preceptos teóricos de la misma al ámbito empresarial y también se confirma que en el ámbito institucional sigue sin tenerse en cuenta las posibilidades que ofrece la comunicación de crisis. Todo esto implica que, durante un proceso de crisis, la mayor parte de las instituciones demuestre debilidades comunicativas que suelen derivar en dificultades para la solución de los problemas. Consideramos que un ejemplo importante de este hecho está en la utilización de la publicidad en periodos de crisis. El análisis de casos reales de distintas épocas y ámbitos mediante la

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

aplicación de un modelo teórico basado en las estrategias publicitarias, permite determinar que uno de los instrumentos que debería resultar más efectivo, al ser el que permite mayor control por parte de la institución, es sin embargo el más confuso respecto a la estrategia aplicada.

La publicidad en periodos de crisis suele responder a criterios improvisados y no tiene la consideración de ser una herramienta importante para ayudar a solucionar el problema (comunicativo). Esto es lo que se pretende demostrar recogiendo los ejemplos publicitarios de empresas multinacionales, nacionales y, por supuesto de las instituciones públicas en distintos periodos de crisis.

De esta forma, resulta necesario incidir en que la comunicación de crisis no puede considerarse un modelo agotado al no haber sido aplicado en todas sus posibilidades, por lo que, antes de avanzar hacia nuevas consideraciones sobre la solución de conflictos, debería evaluarse la posibilidad de insistir en la puesta en práctica del actual para determinar, definitivamente, su validez.

PALABRAS CLAVE:

Relaciones Públicas, Comunicación de crisis, Estrategias publicitarias

ABSTRACT :

We believe that, now a day, the bussiness and the goverments don´t kown the possibilities of the communication crisis and more of them have a lot of problems to resolve the crisis. The theory about crisis solutions is not enough to get bussines and goverments use this public relations technique.

In this paper we try to explain how the advertising can be use in a management of a communication crisis. Whit this in our mind we try to research real situations where the advertising had been use in crisis to talk with the stakeholders. The basic research model is the strategic communication theory.



FORO IBEROAMERICANO SOBRE
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

Our objective is show two ítems: the bad use of advertising possibilities in the crisis and the validity of communication crisis models.

KEY-WORDS:

Public Relations, Communication crisis, Advertising strategies

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS EN PROCESOS DE CRISIS. APLICACIÓN DE UN MODELO DE ANÁLISIS TEÓRICO A CASOS REALES.

Emma Torres Romay - emmatr@uvigo.es

Facultade de Ciencias Sociais e da Comunicación. Universidade de Vigo

Presentación

Esta comunicación tiene como objetivo aproximarse a dos ámbitos muy concretos de los estudios teóricos sobre comunicación: 1) la comunicación de crisis y 2) las estrategias publicitarias. Para el planteamiento de la misma tendremos que comenzar realizando una aproximación teórica a cada uno de estos elementos. Lo que intentaremos es que la metodología se base en que cada aportación teórica realizada vaya ilustrada con un caso real. El análisis de casos reales de distintas épocas y ámbitos permitirá, a su vez, ir construyendo un modelo teórico basado en las estrategias publicitarias.

Nuestra hipótesis de partida es que la publicidad es uno de los instrumentos que podría resultar más efectivo para la comunicación de crisis¹, al ser el que permite un mayor control por parte de la institución. Sin embargo, es el más confuso respecto a la estrategia aplicada. La publicidad en periodos de crisis suele responder a criterios improvisados y no tiene la consideración de ser una herramienta importante para ayudar a solucionar los problema comunicativos. Esto es lo que se pretende demostrar recogiendo los casos reales antes mencionados.

Respecto de las fuentes consultadas, debemos matizar que nos encontramos en un campo donde la bibliografía en castellano es escasa, especialmente en lo referido a la comunicación de crisis aunque la existente aporta parámetros de trabajo bastante claros. Aunque se ha intentado recopilar las obras y aportaciones más recientes, es inevitable hacer alusión a ciertos estudios que pueden ser considerados “clásicos” en esta disciplina.

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

Además de todo lo anterior debemos establecer cual es el contexto teórico en el que nos movemos. El primer elemento, la comunicación de crisis, se engloba en el ámbito de las Relaciones Públicas, disciplina que se encarga de la comunicación institucional y empresarial, concretamente, tiene por objeto de estudio los procesos de comunicación intragrupal e intergrupalesⁱⁱ.

Las estrategias publicitarias, por su parte, forman parte de un proceso comunicativo publicitario que se caracteriza por su carácter impersonal, ya que se difunde a través de medios masivos y no de forma interpersonal, y que pretende informar e influir a sus receptoresⁱⁱⁱ. Insistimos en que uno de los aspectos que más nos interesa es su carácter de comunicación controlada.

La gran cuestión está en dónde situar el nexo entre todos estos elementos. Tradicionalmente la comunicación de crisis se relaciona con las Relaciones Públicas. Así, aunque se hable de comunicación en procesos de crisis deberíamos hablar de Relaciones Públicas en procesos de crisis. Además, en procesos de este tipo, las Relaciones Públicas se sirven de fórmulas de comunicación que, en principio, tendrían entidad propia y no estarían subordinadas a esta disciplina, como es el caso de la publicidad, estableciendo un nuevo planteamiento de las tipologías comunicativas.

1. COMUNICACIÓN DE CRISIS

1.1. Aspectos teóricos sobre la aplicación de la comunicación de crisis

La comunicación de crisis se ha convertido en uno de los elementos fundamentales del estudio teórico de las Relaciones Públicas^{iv}. La realidad nos indica, sin embargo, que existen carencias claras en la aplicación de los preceptos teóricos de la misma al ámbito empresarial^v y también se confirma que las instituciones siguen sin tener en cuenta las posibilidades que ofrece la comunicación de crisis^{vi}.

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

A pesar de esto existen numerosos modelos para la aplicación de planes de comunicación de crisis. A principios de la década de los noventa desembarcaron en España los llamados “Sistemas de Crisis” para las organizaciones empresariales que, poco a poco fueron teniendo presencia en todo tipo de instituciones^{vii}. Todos los modelos creados desde entonces coinciden en una serie de parámetros básicos que quedan sintetizados, según VILLAFANE, en que, para afrontar una crisis debemos hacerlo desde tres perspectivas básicas^{viii}:

- a) Perspectiva fenoménica: es necesario conocer todos los datos posibles sobre la crisis, cómo se vive, cómo se percibe, a qué está afectando... Es en este momento cuando debe ponerse en marcha, si existe, el gabinete de crisis, con su correspondiente portavoz, que se encargue de aplicar el plan de crisis^{ix}.
- b) Perspectiva taxonómica: el siguiente paso sería clasificar la crisis. Las crisis pueden derivarse de un sinfín de situaciones y dependiendo de sus causas deberá ser abordada de una forma u otra.
- c) Perspectiva secuencial: la determinación de las fases por las que pasa la crisis también es importante. El paso de una fase a otra va estar condicionado por las decisiones que tomen los implicados. Básicamente hay que tener una previsión, una reacción y una solución.

Es en esta última fase donde situamos el tema que nos ocupa: en buscar soluciones o respuestas a la crisis. Para eso proponemos añadir una cuarta perspectiva que denominaríamos “perspectiva funcional” que es la que se centra en seleccionar los instrumentos que aplicaran los responsables de Relaciones Públicas para combatir la crisis. Las Relaciones Públicas pueden valerse de instrumentos que podemos considerar *exclusivos*, como notas de prensa, comunicados, ruedas de prensa, etc., pero también de instrumentos comunes de la comunicación como anuncios, *spots*, cuñas, merchandising, etc.

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

1.2. Aplicación de la publicidad en los modelos de comunicación de crisis

Nos encontramos, por lo tanto, con que la publicidad es uno de los elementos que el gabinete de crisis debería tener en cuenta para gestionar el problema. La publicidad comercial convencional en los *mass-media* puede ser una forma de responder a la crisis mediante la inserción de anuncios que asienten la imagen de la empresa o que nos aporten datos sobre la crisis. Veremos, a continuación, como determinados aspectos del modelo de comunicación de crisis antes expuesto determinan la utilización de la publicidad en uno u otro sentido. En este apartado nos centraremos en las perspectivas secuencial y funcional, limitándose esta última, evidentemente, a la publicidad.

En cuanto a la secuencial, establecemos cinco fases básicas: a) detención de señales; b) preparación y prevención; c) contención de daños; d) recuperación y 5) aprendizaje^x. En cada una de esas fases la publicidad puede cumplir una función distinta:

1) Detención de señales y 2) Preparación y prevención

Las dos primeras fases las presentamos unidas ya que, difícilmente, ninguna empresa o institución realizaría publicidad, una vez detectara las señales de la crisis, sin que esta se dirigiera a la preparación y prevención de la misma. En cualquier caso, este momento del conflicto queda reservado para las instituciones ya que las empresas no suelen destinar recursos a la prevención de conflictos desde el punto de vista comunicativo.

La preparación y prevención de las crisis por parte de las instituciones cuenta, casi siempre, con una campaña de comunicación destinada a educar o a informar al público sobre algún problema. Esa es la esencia de la publicidad institucional, evitar conflictos o problemas.

Un ejemplo reciente lo tenemos en la campaña contra incendios del Ministerio de Medio Ambiente. Bajo el lema “Gracias por evitar los incendios”, se

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

intentaba concienciar a los ciudadanos sobre el valor de la naturaleza y la necesidad de implicación de todos para no causar fuegos. Se trata de una campaña de prevención basada en la publicidad que, si embargo, parece que no evitó una crisis ya que los incendios se produjeron y la oposición política fue especialmente dura con el Gobierno.

3) Contención de daños

Cuando se produce una crisis, las primeras 24 horas son vitales desde el punto de vista de la comunicación. La rapidez de la respuesta es la clave que va a condicionar toda la estrategia comunicativa posterior. Es quizás por esto que, la mayoría de instituciones y organismos utilizan, en este periodo, instrumentos de relaciones públicas más sencillos y rápidos de organizar (ruedas de prensa, comunicados, entrevistas, reuniones, etc).

Pero esto no quiere decir que la publicidad no pueda ser utilizada en los primeros momentos de una crisis. Suele ser un elemento complejo y debe limitarse a publicidad de tipo informativo, pero sus resultados pueden ser muy positivos, especialmente en las denominadas “crisis alimentarias” que son muy comunes en los últimos años^{xi}.

En el caso de Coca-Cola en 2000 durante la crisis relacionada con las dioxinas en Bélgica, se apostó por inserciones diarias de carácter puramente informativo explicando detalladamente la situación. Aunque quizá un poco tarde, fue una medida muy adecuada para conseguir reconducir la situación. Se realizaron anuncios bajo los titulares “Coca-Cola España informa” o “Coca-Cola España sigue informando” con textos muy amplios en los que se facilitaban todos los detalles posibles sobre las situación, esquema que también se utilizó para radio y televisión. Incluso, cuando consideró que lo peor de la crisis ya había pasado, publicó una pieza en la que agradecía el apoyo de sus “clientes, consumidores, autoridades y medios de comunicación”.

4) Recuperación

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

La recuperación de una crisis es quizá el momento más complicado. Se trata de conseguir volver a una situación comunicativamente adecuada para, más tarde, intentar mejorarla. En este periodo es muy difícil establecer una estrategia comunicativa adecuada sobre todo por que siempre es necesaria una orquestación de medios que cubra todos los posibles frentes abiertos.

Un ejemplo positivo de esto es la campaña publicitaria que realizó Johnson & Johnson para reintroducir el Tylenol en el mercado después de haberlo retirado debido a casos de envenenamiento.

Pero, así como estamos llamando la atención sobre que no se usa la publicidad para solucionar proceso de crisis, también nos encontramos con el caso contrario: a la publicidad, en algunas situaciones, parece haberse convertido en la solución para todos los males de imagen de empresas e instituciones. Solución, pero *a posteriori*, cuando ya no se puede hacer mucho más para arreglar un problema.

Un ejemplo claro lo tenemos en la catástrofe del *Prestige*. Las críticas vertidas contra los Gobiernos nacional y autonómico sobre la mala gestión del accidente del petrolero en las costas de Galicia dieron lugar a una protesta ciudadana como nunca antes se recordaba en la comunidad^{xii}. Sin embargo, la respuesta de las instituciones no estuvo en el ámbito comunicativo o de relaciones públicas sino en el económico. Los afectados percibieron grandes ayudas económicas y para solventar las posibles repercusiones que esta catástrofe medioambiental pudiera haber tenido, la administración central anunció la puesta en marcha de varias campañas publicitarias.

En concreto se realizaron tres campañas diferenciadas: una sobre los productos del mar, otra específica sobre los mejillones y otra sobre el turismo^{xiii}. Campañas que no tuvieron apenas repercusión y que sirvieron más para contentar a los afectados que para llegar al público. No era esta la primera vez que se empleaba la publicidad de esta forma. Algo semejante fue lo que hizo el Gobierno autonómico durante la crisis de las “vacas locas” en 1998^{xiv}.

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

Es este un error común en los procesos de crisis ya que la publicidad es una herramienta muy importante, pero que no debe aplicarse de forma exclusiva y, por supuesto a la que no debe otorgársele todo el peso de la solución del problema.

5) Aprendizaje

Con posterioridad a una crisis, es necesario que las instituciones o empresas afectadas por la misma sepan que no deben bajar la guardia. Una vez que a pasado lo peor los responsables de comunicación deben recuperar lo que se haya podido dañar en su imagen y estar alerta para posibles reediciones de la crisis.

Guarda relación con esto la campaña publicitaria realizada por Iberia en 1999 después de la crisis de AENA y el conflicto de Barajas. Después de varios meses en los que los problemas de organización del aeropuerto de Madrid y de continuas huelgas de personal de AENA, la imagen de la compañía española salió perjudicada. Iberia lanzó entonces una amplia campaña de comunicación en la que se presentaba como “Nueva Era. Iberia”. Los anuncios, creados por FCB-Tapsa, empleaban la imagen de numerosos bebés para conformar la silueta de un avión o de una bola del mundo. En otros, estos mismos bebés volaban subidos a aviones de papel. En total Iberia invirtió 1.000 millones de pesetas en esta y otras acciones para recuperar clientes.

Es este un caso muy distinto a los anteriores ya que Iberia si había aplicado un plan de comunicación de crisis y planteaba la publicidad como un elemento posterior que se cumplimentaría con otras medidas.

Pero el ejemplo más claro de como el final de una crisis debe continuar con el aprendizaje está en la crisis de la Shell de 1995. El problema surgió cuando Greenpeace inició una campaña para evitar que la empresa petrolera hundiera una plataforma en el Mar del Norte. Después de varios tira y afloja entre la empresa y la organización ecologista, a filial alemana del grupo Shell, que era a la que estaba sufriendo el problema admitió su derrota señalando que había aprendido la lección.

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

Bajo el titular “Nos transformaremos” insertó un anuncio a toda página en un centenar de periódicos europeos con formato de carta. En él el presidente de compañía hacía un análisis de lo sucedido en anteriores semanas y prometía una actitud más sensible de su organización en el futuro.

2. ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

2.1. Aspectos teóricos sobre las estrategias publicitarias

Para comenzar: “el primer paso que debe darse en la preparación de una determinada campaña de publicidad, sea del tipo que sea y de la envergadura de sea, es determinar los objetivos que se pretenden conseguir con la misma. generalmente estos objetivos vendrán orientados o encaminados por el plan de marketing”^{xv}. Si el plan de marketing nos facilita esos objetivos^{xvi}, el siguiente paso puede ser el de determinar la estrategia de marketing.

Desde el punto de vista comunicativo, lo que nos interesa de la estrategia de marketing son las decisiones que tome sobre el *mix* de comunicación. Si, de entre todos los instrumentos que tiene a su disposición, determina que es necesario emplear publicidad, podemos dar un paso más y comenzar a crear la estrategia publicitaria propiamente dicha.

Estrategia que depende de la definición de unos objetivos y la selección del público objetivo al que se vaya a dirigir nuestra campaña. A partir de ahí se tomaran decisiones relacionadas con la estrategia creativa, los contenidos de la publicidad y su codificación, y sobre la estrategia de medios, determinando los soportes, las inserciones y frecuencia de las mismas^{xvii}.

Quedan así a la estrategia publicitaria situada en lo que PÉREZ denomina “tercer nivel de subordinación”^{xviii} ya que esta responde a unos objetivos publicitarios que dependen de unos objetivos de marketing y que, a su vez, están superditados a unos objetivos generales de la empresa o institución. Esta sería otra

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

garantía más para asegurar el control que existe sobre la publicidad, algo fundamental en momentos de crisis.

La estrategia publicitaria depende, a su vez, de otros factores como el tipo de producto o servicio, el momento del ciclo de vida en el que se encuentre, su demanda... pero, en resumen, determina a quién se va a dirigir la publicidad, con qué tono y contenidos, en qué medios, con qué frecuencia y con qué finalidad. Estos son los elementos que también deben tenerse en cuenta cuando se realice publicidad como parte de un plan de crisis.

2.2. Las estrategias publicitarias en procesos de crisis

En primer lugar, debemos tener en cuenta que un elemento fundamental del que condiciona una adecuada solución de la crisis es el adecuado conocimiento de los públicos implicados o *stakeholders*^{xix}, para poder así determinar a quién vamos a dirigir nuestros mensajes. Se trata de saber todo lo posible sobre ellos para adecuar, no sólo los contenidos del mensaje, sino también los soportes que debemos elegir para llegar a ellos.

Un estudio adecuado en este sentido fue el que realizó Mercedes antes de lanzar la campaña que pretendía suavizar la crisis surgida con su **Clase A** en 1998^{xx}. Una revisa especializada sacó a la luz ciertos problemas de estabilidad de este vehículo y Daimler Benz pero la casa alemana decidió plantarle cara al problema con una intensa campaña publicitaria. El anuncio, a toda página, fue publicado en 180 periódicos, acompañado de 400.000 cartas y 150.000 cintas de coche. En el podía leerse “Si nos hubiéramos rendido cada vez que hemos tenido un problema no existiría el motor Diesel, ni el ABS ni el Airbag, ni tampoco la Clase A”. La decisión de Mercedes fue la de posicionarse como una empresa puntera en investigación y dirigirse a un sector de público que valoraba la tecnología.

En este caso, nos encontramos con publicidad diseñada específicamente para responder a la crisis. Pero esos casos son los menos ya que, en la mayoría

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

de las situaciones de crisis analizadas donde se usa publicidad, sobre todo en el caso de empresas, esta suele emplear contenidos que no hacen referencia directa al problema. Algo que también se produce en las instituciones. Un ejemplo son las campañas posteriores a la catástrofe del *Prestige* que tenían como eje de comunicación la garantía de los productos gallegos algo que codificó de una forma muy sencilla.

Precisamente esto último es algo que debemos tener en cuenta ya que, en principio lo que sería la estrategia de codificación del mensaje publicitario en proceso de crisis suele adolecer de creatividad. Algo que puede deberse a razones de tipo organizativo, como la falta de tiempo para crear los anuncios, como a razones estratégicas, ya que puede buscarse la simplicidad.

En cualquier caso, efectividad y creatividad no tienen porqué estar reñidas y, como quedó demostrado en los casos del Mercedes Clase A o de la Coca-Cola, el cuidado visual de la publicidad también es importante en estas situaciones. Ciertamente es que ese cuidado es más sencillo cuando la publicidad se realiza en la última fase de la crisis. Como ejemplo podemos mencionar la campaña del Ayuntamiento de Madrid tras los atentados del 11 de marzo, campaña creativamente muy cuidada que buscaba recuperar el flujo de visitantes a la ciudad mediante un mensaje que se dirigía a la sensibilidad^{xxi}.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta al emplear la publicidad como “bálsamo” para las crisis es determinar la estrategia de medios. Los anuncios realizados deben insertarse en los medios y soportes adecuados y con la frecuencia óptima, como cualquier otro anuncio comercial, pero, en este caso, con todavía mayor cuidado.

Durante el pasado agosto de 2005 se produjo en España un brote de salmonelosis que procedía de una partida de pollos precocinados. La respuesta a la crisis fue rápida porque la empresa, “Sada” reconoció el problema y procedió a retirar todo el producto del mercado. Sin embargo esta no era la única productora de pollos precocinados en España. Una empresa de la competencia, “Mesana”

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

decidió, durante el periodo de la crisis aumentar las inserciones del anuncio publicitario que ya tenía en antena. Con esta estrategia de saturación pudo haber incurrido en un error ya que su marca, que no estaba relacionada con la crisis, pudo haberse visto relacionada con ella.

Lo fundamental es, en definitiva, saber cual es el objetivo de la publicidad que se realice, objetivo que no siempre es tan obvio. Durante la denominada “guerra del fletán” en 1995, cuando se produjo una tensión diplomática importante entre España y Canadá por la explotación del fletán negro en los caladeros del Atlántico Norte, el país americano acusaba a los pesqueros gallegos de no respetar la legislación internacional en materia de pesca: ni las tallas mínimas, ni los cupos ni las artes de pesca. El sector en Galicia se enfrentaba a una crisis económica importante pero también a una crisis de imagen ante la opinión pública local, nacional e internacional^{xxii}. En este contexto y a través de la publicidad, hubo organismo que aplicaron estrategias comunicativas basadas en la publicidad buscando objetivos bien diferenciados:

La organización ecologista “Greenpeace” aprovechó la corriente de opinión favorable a la conservación de los recursos para insertar un anuncio en toda la prensa española para la captación de socios. Aunque la publicidad no hacía alusión directa a lo que estaba pasando en Canadá parece claro que se intentó rentabilizar el momento.

En el lado contrario la empresa Pescanova también utilizó la publicidad insertando un anuncio a toda página en todos los periódicos gallegos en el que explicaba que realizaba una “pesca selectiva” y respetaba “el medio ambiente y el equilibrio biológico de las empresas como principio empresarial”^{xxiii}.

CONCLUSIONES

Este trabajo nace de la actividad que se viene desarrollando en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo. Los trabajos de investigación del grupo CA1 de este centro han incidido en los últimos años en

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

el análisis de contenidos de los medios de comunicación en general y de la publicidad, las relaciones públicas y la propaganda en particular. Se busca la consolidación de la investigación en estas materias y se abren nuevas vías de gran interés como las de comunicación institucional.

En este último campo es donde se centra nuestro trabajo. El análisis de muchos casos desde diversas perspectivas llamó la atención sobre la profunda separación que se realiza entre los contenidos publicitarios y los de relaciones públicas a pesar de que, como hemos explicamos, puede existir una relación o una dependencia entre ellos. Incluso podríamos añadir un tercer elemento a esta combinación: la propaganda.

En un contexto en el que la responsabilidad social de las empresas es ya una realidad, responsabilidad que es todavía mayor en el caso de las instituciones públicas ya que estas también tienen un mayor número de competencias, deberíamos incluir dentro de sus responsabilidades con la sociedad la obligación de informar a sus públicos. No hay problema en informar cuando se trata de aspectos positivos, pero los ciudadanos también deben estar informados de los aspectos negativos.

Nos planteamos que, en situaciones de crisis, debe informarse con responsabilidad y credibilidad y, por qué no, con creatividad. La publicidad debe ser un elemento más dentro de los planes de crisis. Claro que, antes de esto, debemos conseguir que esos planes alcancen una implantación adecuada. Por eso, nos resistimos a creer que los modelos de comunicación de crisis están agotados. Sobre todo porque aún no han sido puestos en marcha. Sí deben valorarse las nuevas interpretaciones, como la de *issues management*, que buscan ir más allá y evitar que las crisis estallen, pero no condenar la comunicación de crisis al olvido cuando aún no ha demostrado lo que puede hacer.

Hemos intentado, en esta comunicación, realizar una pequeña compilación de casos reales de crisis en los que se ha empleado la publicidad. El primer aspecto llamativo es que son pocos casos y muy concretos. Los temas en los que

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

venimos trabajando desde hace cuatro años y que en su mayoría son los que se recogen aquí son de carácter diverso pero todos coinciden en un aspecto: la repercusión social que tuvieron.

Por esa razón nos gusta crear que la gestión de la comunicación de crisis es una labor de carácter social que permite mantener en funcionamiento una relación tan importante como la existen entre las empresas e instituciones y sus públicos. Si vamos más allá incluso podemos afirmar que una crisis puede ser una oportunidad, la oportunidad de estrechar lazos con los públicos y de fidelizar a los clientes.

Por último, destacamos que ha quedado demostrado que los modelos de comunicación de crisis admiten la aplicación de estrategias publicitarias. Estrategias que pueden variar mucho y deben responder a las necesidades comunicativas de cada momento. No se trata de darle a la publicidad un valor exagerado, pero si de reconocer sus posibilidades como instrumento de comunicación en procesos de este tipo.

ⁱ No pretendemos, en esta comunicación, centrarnos la definición de la comunicación de crisis como fenómeno por lo que concretaremos la idea en que una crisis es “aquel episodio anormal que trasciende ante la opinión pública y que puede lesionar la imagen de la empresa o institución” Cfr. PIÑUEL RAIGADA, José Luis (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis. Página 21. También nos interesa destacar que la variable “conflicto” que subyace de las crisis constituye el tercer factor de selección para el *newsmaking* (fabricación de noticias) en los medios.

ⁱⁱ Cfr. SOLANO FLETA, Luís (1995) *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Síntesis. Pax. 54.

ⁱⁱⁱ Cfr. ORTEGA MARTÍNEZ, Enrique (1991) *La dirección publicitaria*. Madrid: ESIC. Páginas 15-16.

^{iv} Cfr. BLACK, Sam (1994) *Las relaciones públicas, un factor clave de gestión*. Barcelona: Editorial Hispano Europea. Páginas 227-231.

^v Se realizó una pequeña investigación en las 25 principales empresas de Galicia del cual se concluyó que tan sólo 11 de esas 25 contaban con un departamento de comunicación propio de las cuales tan sólo 3 (Citroën, Zeneca Farma y ASTANO) contaban con un Plan de Comunicación de Crisis. TORRES ROMAY, Emma (2000) “Comunicación de crisis: acercamiento práctico a casos reales”. Proyecto de fin de carrera no publicado. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo.

^{vi} En la actualidad la mayor parte de las instituciones públicas cuentan con un gabinete de comunicación. Algo que hasta hace una década era casi exclusivo de las grandes empresas. Los gabinetes de comunicación pueden ser definidos como fuentes activas, organizadas habitualmente estables de información, que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas

Emma Torres Romay

Estrategias publicitarias en procesos de crisis.
Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales

de aquellas organizaciones o personas de relieve que desean transmitir una imagen positiva de sí mismas, influyendo de esta forma en la opinión pública. Cfr. FERNÁNDEZ AREAL, Manuel (1998) *Información política y gabinetes de comunicación*. Pontevedra: Deputación Provincial de Pontevedra. Pero no se contemplan aspectos relativos a la gestión o la respuesta ante posibles crisis.

^{vii} VIDAL DELGADO, Rafael (2004) "Comunicación pública y situación de crisis" en Belt Ibérica.

[recuperado el 24/10/04] de http://www.belt.es/articulos/articulo_print.asp?id=1771.

^{viii} VILLAFANE, Justo (1993) *La imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

^{ix} Cfr. SÁNCHEZ CALERO, María Luisa (2002) "Estructura del plan de crisis" en *Ámbitos*. n.º9.

[recuperado el 12/09/05] de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/ambitos/9/art24.htm>

^x MITROFF, I. e PEARSON, C. M. (1999) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

^{xi} Cfr. SUÁREZ PÉREZ, Pilar (2005) *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: el análisis del caso español*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

^{xii} La gestión de la comunicación realizada por las instituciones implicadas en el desastre ha sido evaluada en el trabajo de investigación "La comunicación público-institucional en la catástrofe del *Prestige*" bajo la dirección de José Rúas Araújo. Investigación realizada en 2003-2004 en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación con financiación de la Cátedra Filgueira Valverde.

^{xiii} Todas estas campañas están recogidas en el libro que la Xunta de Galicia editó para intentar explicar lo que había sucedido con el *Prestige*. XUNTA DE GALICIA (2004) *Prestige: a forza dos feitos*. A Coruña: Xunta de Galicia. Páginas 439-444.

^{xiv} LÓPEZ, Xosé (2003) *O discurso dos medios impreso no caso das "vacas tolas"*. Santiago: Universidad de Santiago de Compostela.

^{xv} FERRÉ TRENZANO, José María y FERRÉ NADAL, Jordi (1996) *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid: Díaz de Santos. Página 47.

^{xvi} En este caso nos referimos a los objetivos generales de marketing. DAVARA, Francisco Javier (1994) *Estrategias de comunicación en marketing*. Madrid: DOSSAT 2000. Páginas 25-40.

^{xvii} GARCÍA UCEDA, Mariola (2000) *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC. Páginas 145-150.

^{xviii} PÉREZ, Rafael Alberto (2001) *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel. Páginas 570-571.

^{xix} Siempre nos referimos al público como un conjunto de personas capaces de tomar decisiones que le interesan a una empresa o institución: Cfr. DE URZAIZ, Jaime (1971) *Teoría y Técnica de las Relaciones .Públicas*. Madrid: Ediciones San Martín. Página 119. Sin embargo, cuando se habla de comunicación de crisis es adecuado emplear el concepto *stakeholders* entendiendo estos como los individuos o grupos de interés que afectan o son afectados por una organización específica. Representan la diversidad de puntos de vista que una organización debe tener en cuenta al formular su política de gestión de comunicación de crisis. Cfr. MITROFF, Ian e PEARSON, Christine M. (1999) *Op. cit.* Página 27.

^{xx} El caso del Mercedes Clase A es analizado por FITA, Jaume (1999) *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Edicions Gestión 2000. Páginas 173-174.

^{xxi} Debemos mencionar el XIX Congreso Internacional de Comunicación celebrado en la Universidad de Navarra en noviembre de 2004 que versó sobre la comunicación de crisis desde el 11-M al 14-M.

^{xxii} El tratamiento mediático y la gestión institucional, desde el punto de vista comunicativo, de este caso ha sido analizada en: TORRES ROMAY, Emma (2005) "Galicia e a "guerra do fletán": información, prensa e propaganda". Tesis no publicada. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad de Vigo. Pontevedra.

^{xxiii} Publicidad de Pescanova publicada el 17 de marzo de 1995.