

LAS CLAVES DEL MANAGEMENT (XIV)

## Kit de últimos auxilios para una marca

**COMUNICACIÓN DE CRISIS/** No hay empresa que, a lo largo de su vida, no se enfrente a un problema en el que su imagen o sus productos queden en entredicho. Optar por el silencio como respuesta es el camino más rápido hacia una muerte anunciada.

Juan Casero, Madrid

Hoy se cumple un año del accidente de Spanair en Barajas. Aunqueafortunadamente son pocas las compañías que tienen que hacer frente a tragedias de esta envergadura, ninguna está libre, a lo largo de su historia, de sufrir crisis a diferentes niveles que podrían dañar seriamente su imagen, hasta el punto de poner en entredicho su viabilidad como negocio.

"Las crisis de imagen actuales son diferentes" a las de hace unos años, explica Juan José Pérez, ex director de Marketing de Henkel y Danone. En su opinión, "ahora son más profundas pero más cortas", y destaca la importancia de "tener un buen diagnóstico para solventar los problemas".

**Estrategia**

Cualquier empresa debe estar preparada para afrontar crisis institucionales, porque, según Pérez, se han convertido en "situaciones normales" que pueden aparecer en cualquier momento. Para prevenirlas, es necesario tener un "sistema de monitorización continuo", explica Víctor Gil, experto en marcas y autor del libro *Coolhunting*.

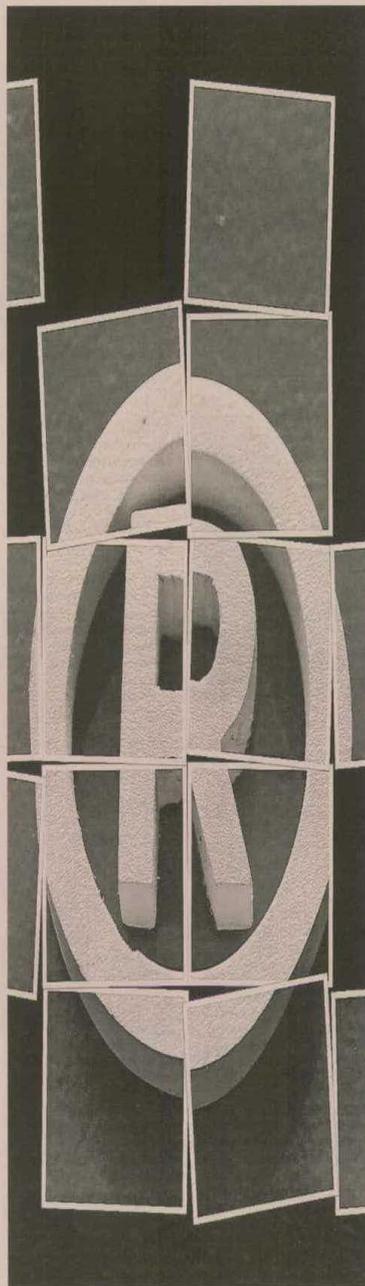
Cuando el problema ya es inevitable, se debe mantener la calma pero, en ningún caso, dejar pasar el tiempo. Pérez destaca la proactividad como uno de los puntos clave a la hora de solucionar una crisis de imagen, y comenta que "esconder la cabeza es la peor estrategia". Una vez identificada la situación, hay que dimensionar el problema. Las crisis, en realidad, pueden ser una mala interpretación de unos hechos o, incluso, ser el resul-

tado de falsas acusaciones. Las acciones que se pongan en marcha determinarán la opinión de los consumidores y el público en general sobre una empresa o una marca. Por este motivo, no tiene por qué ser adecuada una estrategia de actuaciones masivas, porque, como afirma Gil, "quien mucho reacciona, por algo será".

Cómo solucionar una crisis dependerá de la naturaleza de ésta, así como del tipo de empresa y el contexto en el que se encuentre. Sin embargo, Pérez aclara que estos casos también pueden convertirse en un "oportunidad" para la empresa. A través de ejecuciones orientadas en la misma línea, se consigue mejorar la percepción sobre ese ámbito. McDonald's, gracias a las críticas dirigidas a cuestionar la salud alimentaria de sus productos, ha dirigido sus campañas de comunicación a mejorar la percepción de este aspecto. Juan José Pérez destaca que las crisis han de manejarse "en sentido positivo".

Conseguir la atención es fundamental para que medios y público te escuchen. En ese sentido, una empresa debe mostrar entendimiento con los perjudicados, ser transparente, especialmente si es culpable, y demostrar que está actuando para solucionar los problemas causados. Pérez señala que "no es necesario hacer nada extraordinario". Para él, es importante producir "un argumento mediático" y man-

**Hay que asumir la responsabilidad y demostrar que se está trabajando en encontrar la solución**



Ninguna marca es inmune a las crisis corporativas. /Dynamis

tener relaciones cordiales con los medios. Otro de los pasos obligados, en las situaciones en las que la empresa ha cometido un error, es llevar a cabo una labor interna para identificar un responsable. Además, la estrategia debe estar enfocada a realizar acciones prolongadas en el tiempo, por ejemplo, dejando caer noticias con regularidad en los medios.

**Público**

Las crisis de imagen tradicionalmente eran destapadas por los medios de comunicación. El ciudadano era un sujeto pasivo al que le sucedían cosas y eran otros quienes lo denunciaban. Esta situación está cambiando gracias a Internet, lo que hace más imprevisible la aparición de cualquier escándalo, ya sea real o ficticio.

"Hoy las crisis no surgen de los medios", explica Víctor Gil, "nacidas de los propios consumidores a través de las redes sociales". Mediante estas herramientas, los clientes de un determinado producto comparten experiencias, buenas y malas, y su poder de transmisión es enorme. La capacidad de reacción ahora es mucho mayor y el consumidor tiene la posibilidad de responder y que le escuchen.

Un ejemplo del nuevo poder del público fue la publicación, en un blog personal, de los problemas de un cliente de la empresa sueca de muebles Ikea. El asunto no era especialmente relevante, ya que se

reducía a un problema de colas en las cajas de uno de sus establecimientos. Sin embargo, tuvo una repercusión enorme, hasta el punto de que este post se encuentra entre los diez primeros resultados si se busca la palabra Ikea en Google.

Hace más de tres años de aquel suceso y aún es posible encontrarlo fácilmente en la red, ya que lo que se publica en Internet "perdura en el tiempo", explica Gil.

No obstante, esta nueva herramienta también puede convertirse en una ventaja para las empresas. A través de seguimientos en Internet, se puede averiguar la información que circula sobre una compañía y, en caso de ser negativa, preparar un plan estratégico para contrarrestarla. Sin embargo, Gil reconoce que "no siempre tiene por qué ser reflejo de lo que se habla en la calle".

Actuar rápido es esencial, sobre todo, teniendo en cuenta que, según los expertos, para recuperarse de una crisis grave de credibilidad pueden necesitarse alrededor de tres años, con inversiones millonarias. Elaborar un protocolo puede costar alrededor de 90.000 euros y la factura de un asesor puede alcanzar los 180.000 euros en un trimestre. Aunque en los casos más delicados es aconsejable esperar alrededor de un año antes de lanzar una iniciativa de marketing, sólo una campaña de publicidad de un mes puede costar cerca de cuatro millones de euros.

Mañana:  
Cómo lanzar una marca en Internet

**El consumidor se ha convertido en 'generador' de crisis de imagen a través de las redes sociales**

**...y los que cometieron errores**

**JOHNSON & JOHNSON**

En 1982 murieron varias personas tras consumir el medicamento Tylenol. Johnson & Johnson guardó silencio durante demasiado tiempo y tardó ocho días en tomar la decisión de retirar el producto. La compañía redujo su beneficio cerca de un 50% ese año por la caída de las ventas.

**PERRIER**

Una partida de agua embotellada estaba contaminada y Perrier comunicó que se debía a un componente de los productos de limpieza, cuando, en realidad, el problema estaba en los filtros del agua, lo que le costó el puesto a su presidente, además de la caída en picado de sus acciones.

**UNION CARBIDE**

En 1984, una fuga de gas tóxico en una fábrica de Union Carbide en Bhopal (India) provocó la muerte de decenas de miles de personas. Aunque la compañía alegó sabotaje, se descubrió que las medidas de seguridad eran insuficientes. Sus directivos fueron arrestados y se pagaron indemnizaciones millonarias.

**Los que acertaron...**

**SPANAIR**

La aerolínea española sufrió, hace un año, su peor crisis de imagen con la tragedia de Barajas. Después de aquel suceso, la compañía guardó silencio mediático durante un período de tiempo prudencial. Con el reciente cambio de imagen, Spanair ha establecido un punto y aparte en su gestión.

**COCA-COLA**

En 1999, salió a la luz la noticia de una partida de 'Coca-Cola' contaminada en Bélgica, que había afectado a varios consumidores. Tras una serie de reticencias iniciales, la compañía americana pidió disculpas públicamente y asumió la responsabilidad de lo sucedido, recuperando sus ventas.

**MCDONALD'S**

La cadena de comida rápida se vio directamente atacada por varios sectores de la sociedad debido a la calidad alimentaria de sus productos. McDonald's emprendió acciones destinadas a mejorar la información y la percepción sobre sus alimentos. Esto permitió a la compañía explotar nuevos productos.