

Marketing preventivo:
la Comunicación de Crisis en la Empresa



Alfonso González Herrero
Twitter: @aglezherrero



Esto es una crisis



© Alfonso González Herrero





Origen y evolución del concepto de Crisis

- El concepto de crisis aparece por primera vez en la antigua Grecia
- **Krisis** ligado al lenguaje religioso, de la tragedia y de la medicina.
 - **Tragedias griegas**
 - Momentos clave en el proceso de cambio una decisión.
 - Las luces del escenario enfocaban
 - **Medicina hipocrática**
 - Cambio repentino en el estado del paciente
 - El instante crucial en que se aproximaba el fin de una enfermedad, para bien o para mal.
- **La ciencia médica del siglo XVIII** enfatizó sin embargo, tan sólo una de las dimensiones del concepto ➔ la crisis como patología ➔ momento en que una enfermedad da un giro para mal.

© Alfonso González Herrero

The Chinese Symbol for Crisis

Danger

Opportunity

© Alfonso González Herrero

Origen y evolución del concepto de Crisis

- Siglos XVII y XVIII: el concepto comienza a pasar **del mundo de la medicina al de la sociopolítica** ➔ descripción de las enfermedades de los "organismos sociales".
- Enfoque actual
 - Cada área de conocimiento ofrece su propia definición(es)
 - Crisis económica.
 - Crisis política.
 - Crisis social.
 - Etc.

No parece existir un significado unívoco

© Alfonso González Herrero

Origen y evolución del concepto de Crisis

González Herrero (1998):

- Situación que **amenaza los objetivos** de la organización
- **Altera la relación** existente entre la organización y el medio
- Precisa de una **intervención extraordinaria** por parte de los responsables de la organización para evitar o minimizar o evitar consecuencias negativas
- Restringe el tiempo de respuesta ➔ suele producir niveles de **estrés** no presentes en circunstancias normales

© Alfonso González Herrero

Previsión y planificación



© Alfonso González Herrero

GESTIÓN DE CRISIS ≠ Medidas de Urgencia ➔ REACCIÓN

GESTIÓN DE CRISIS = Previsión y Planificación ➔ PROACCIÓN

- La GESTIÓN DE CRISIS implica
 - Prever/reducir los factores de riesgo y el nivel de alerta respecto al futuro
 - Capacitar a la organización para asumir rápida y eficazmente las operaciones de comunicación necesarias

© Alfonso González Herrero

Tipología Propuesta

- En función de las posibilidades de intervención de la organización:

CRISIS EVITABLES

- Origen:** acciones humanas sobre las que la organización puede influir o controlar (ej.: boicots, problemas sociales, acoso sexual, novatadas...)
- Objetivo:** evitarlas → prevenir y adoptar medidas preventivas

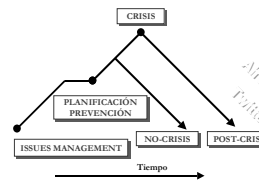
CRISIS INEVITABLES

- Origen:** acciones humanas no controlables (accidentes) y de naturaleza natural
- Objetivo:** Contención de daños → minimizar su impacto mediante medidas de planificación

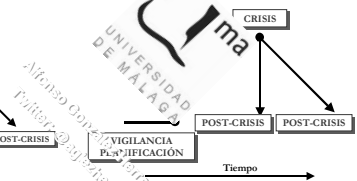
© Alfonso González Herrero

Fases de gestión de los distintos tipos de crisis

CRISIS EVITABLES

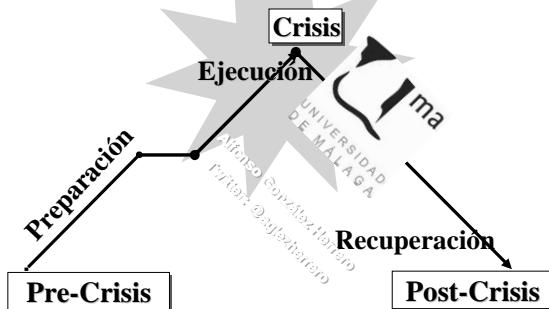


CRISIS ACCIDENTALES



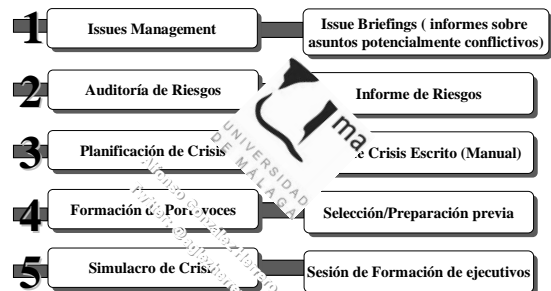
© Alfonso González Herrero

... en la práctica, 3 fases



© Alfonso González Herrero

La Gestión de Crisis: Etapas



© Alfonso González Herrero

1 Issues Management

- **OBJETIVO**
 - Identificar los movimientos o tendencias sociales (o asuntos individuales) susceptibles de originar una situación conflictiva.
 - Identificar los problemas en el inicio de su evolución.
- **METODOLOGÍA:** Variable, en función de lo que se quiera conseguir.
 - Seguimiento en Internet, publicaciones
 - Asistencia a foros de debate (conferencias, etc.)
 - Seguimiento de actividades de colectivos
 - Realización periódica de encuestas entre públicos internos y externos.
 - Análisis sistemático de comentarios, sugerencias/quejas/posts de los consumidores/ciudadanos.
- **Catalogación** de asuntos potencialmente conflictivos
- **Evaluación** de asuntos
- **Desarrollo** de estrategia corporativa y de comunicación

PRECRISIS

© Alfonso González Herrero

2 Auditoría de Riesgos

Investigación

- Entrevistas con dirección / puestos claves
- Identificar problemas / riesgos y sistemas
- Revisión de crisis anteriores
- Revisión de planes existentes
- Visita a instalaciones

Auditoría Interna

- Entrevistas a líderes de opinión
- Identificación de problemas y percepciones
- Averiguar nivel de conocimiento
- Prever reacciones ante crisis
- Identificar necesidades información / áreas de interés

Auditoría Externa

PRECRISIS

© Alfonso González Herrero

3 El Plan o Manual de Crisis

- **Objetivo:** Evitar la crisis o moderar su impacto
- Puede abordarse desde una triple perspectiva:
 - **Plan de crisis específico**, para una situación determinada.
 - **Plan de crisis general**, con medidas iniciales para todas las situaciones.
 - **Plan de crisis con diversas situaciones o adaptaciones**, para cada situación.
- **Contenido básico:**
 - Definición de situaciones de crisis
 - Funciones del Equipo de Crisis
 - Acciones de Comunicación Externa e Interna
 - Impresos/Modelos de Comunicación
 - Listado de personas clave para contactar
 - Posibles preguntas y respuestas
 - Información básica sobre la organización

PRECRISIS

© Alfonso González Herrero

4 Formación de Portavoces

- ¿Un portavoz? ¿O varios?

"Hablar con una sola voz"

- Selección de posibles portavoces
- Características de los Medios de Comunicación
- Elaboración de Mensajes
- Presentación de intervenciones en: TV, radio, prensa, medios escritos...
- Qué hacer y qué no hacer
- Preparación a partir del "posicionamiento" y "preguntas y respuestas"

PRECRISIS

© Alfonso González Herrero

5 Simulacro de Crisis

- Puesta a prueba del Plan
- Objetivo:
 - a) Familiarizarse con el procedimiento de respuesta ante una crisis
 - b) Evaluar la idoneidad del Plan de Crisis
- Grabación en vídeo
- Desarrollo de mensajes básicos y respuestas
- Evaluación y consejos individuales y colectivos



PRECRISIS

© Alfonso González Herreró

El Comité de Crisis



- Individuos que representan a las diversas áreas operativas de la organización.
 - No necesariamente por los de mayor rango
- Hay que:
 - Determinar el modo de **alerta/convocatoria** de crisis.
 - Designar **individuos "reserva"** para suplir la ausencia.
 - Definir claramente las **áreas de sus miembros**.
 - Evitar un número excesivo de individuos.
 - Capacitarles para la toma de **decisiones vinculantes**.



PRECRISIS

© Alfonso González Herreró

Sala de Crisis

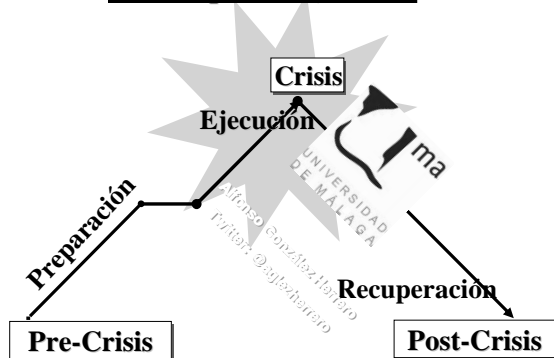
- Sala o centro de control convenientemente preparada para reuniones de larga duración
 - Dónde y en qué condiciones se va a desarrollar el trabajo del Comité de Crisis.
 - Emplazamiento
 - Equipamiento
 - Mobiliario
 - Teléfono/fax
 - Tv/Vídeo/Radio
 - Ordenadores
 - Directorios
 - etc.
- Trabaja sin interrupciones
Buena estructura de comunicaciones



PRECRISIS

© Alfonso González Herreró

... en la práctica, 3 fases



© Alfonso González Herreró

POST CRISIS

- **Atención a las víctimas/afectados** → **Agradecimiento** a aquellos que hayan prestado apoyo a la organización

- **Desarrollo de estrategias de recuperación:**

Evaluación de daños

reputación / **imagen** / **marca**
 ventas

- Estudios de opinión / investigación de mercado / comunicación/Departamento de Marketing

- **Crítica interna y evaluación del plan de crisis:**

- Evaluación de la respuesta de la organización
- ↳ **corrección /mejora del proceso**

© Alfonso González Herrero

LA EMPRESA QUIERE MEJORAR SU DETERIORADA IMAGEN

Iberia ultima una supercampana de publicidad tras la huelga de pilotos

El propio presidente de la aerolínea, Fernando Conte, estuvo en la presentación de las cuatro propuestas finalizadas para seguir de cerca el proceso de selección. La empresa prevé invertir 25 millones de euros.

La huelga de los pilotos, que quedó oficialmente desconvocada el pasado miércoles, no sólo ha dañado las cuentas de Iberia, también ha afectado a dar la puntilla a la imagen de marca de la aerolínea. Iberia también dio un paso importante hacia la confianza de los viajeros al ser el primer operador por problemas de la prensa en marzo de la Nueva Terminal de Barajas y la polémica por su equipaje del aeropuerto herculano de El Fin. El plan de los pilotos no ha hecho más que agravarse.

Para tener de nuevo el prestigio perdido, la dirección de la aerolínea ha dado la máxima prioridad a la campaña de publicidad que prepara desde hace semanas cuando la huelga está en una semana. El propio presidente de Iberia, Fernando Conte, hizo un breve en su momento también en el momento de la huelga, cuando se estaba gestando con el trabajo con los pilotos para evitar el suceso, y así lo presentó a la presentación de las cuatro propuestas finalizadas.

La acción publicitaria se centrará en el momento de la huelga y en mejorar la imagen de la aerolínea. A su vez, Iberia ha creado las últimas campañas promocionales en Barajas y Chile, principalmente.

El objetivo para definir la campaña ha estado marcado por la polémica de Barajas en la gestión de la huelga y el anuncio que se ha presentado para que...

Alfonso González Herrero

Crisis Management 2.0

© Alfonso González Herrero

Journal of CONTINGENCIES AND CRISIS MANAGEMENT

Planning-Prevention

- Develop crisis manual on-line
- Review media monitoring service for online media
- Register all possible domain names
- Draft guidelines to respond to web-based rumours
- Consider creation of an enterprise wiki
- Create a hidden or dark web site
- Provide guidelines to using the company intranet
- Update e-mailing lists and contact databases
- Identify news and crisis influencers
- Consider development of the company's blog
- Consider development of graphic, video, and audio files
- Consider hiring PR partner specializing in on-line PR
- Test the online crisis plan.

Crisis

- Fast analysis of mainstream media and online coverage
- Search engine optimization of company's web site
- Obvious link to crisis information on home page
- Links to monitor third party endorsements
- Blogging
- Get feedback through the web
- Consider implementation of chat tools
- Use the web for further information to consumers
- Get CEOs to personally address stakeholders on the Net
- Consider using traditional media
- Control

Issues Management

- Assign responsibilities to issues management tasks
- Establish on-line monitoring alert system
- Monitor on-line news services
- Facilitate the team with the virtual world
- Listen, reply or online attachments
- Consider meeting a response blog
- Consider tone and language for online world
- Think globally.

Post-Crisis

- Continue tracking the issue
- Thank those who helped the company
- Update the company's online resources
- Define strategies and tactics to rebuild the company's reputation
- Evaluate what happened
- Review how the organization responded

Time →