

## **LA INFLUENCIA DE LA CRISIS EN LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

Emma Torres Romay

Universidad de Vigo

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación

Departamento de Derecho Público Especial,

Comunicación Audiovisual y Publicidad

[emmatr@uvigo.es](mailto:emmatr@uvigo.es) / Teléfono: 00 34 986802046

### **CV**

Emma Torres Romay es profesora contratada doctora de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación donde imparte la materia de *Estrategias de la Comunicación Publicitaria*. Ha desarrollado su labor investigadora en los campos de la estrategia publicitaria y de la comunicación institucional publicando numerosos artículos sobre estas temáticas en publicaciones de reconocido prestigio. En el campo de la gestión, ocupó el cargo de secretaria del centro durante tres años siendo, en la actual, la coordinadora del Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.

### **RESUMEN**

Ante la situación de crisis mundial, la mayor parte de las empresas se han visto obligadas a responder con una modificación de su estrategia empresarial. Esta afirmación parece recoger una idea comúnmente aceptada según la cual la actual coyuntura económica se ha repercutido en la toma de decisiones de las principales empresas. En este artículo pretendemos exponer datos concretos sobre cómo las organizaciones se están enfrentando a la crisis, centrándonos especialmente en lo referido a la comunicación como uno de los campos fundamentales de la gestión organizacional.

De esta forma, abordaremos la situación actual de las principales empresas del país aplicando un modelo de subordinación de estrategias que, a través de la valoración de las modificaciones realizadas en la estrategia comunicativa, nos permita entender los cambios que la empresa ha decidido aplicar. Se trata de determinar si la forma de “estrategar” de estas organizaciones se ha visto efectivamente afectada por la crisis.

Para conseguir el objetivo marcado se ha realizado un amplio estudio a lo largo del año 2008 y 2009 que toma como muestra más de 100 marcas españolas. Para este artículo emplearemos los principales casos con el fin de ejemplificar las principales tendencias en el planteamiento estratégico que se está siguiendo. De esta forma, se obtienen unos resultados especialmente llamativos que inciden en la idea de que la modificación de la estrategia comunicativa derivada de una incorrecta valoración de la situación suele desencadenar en daños en la imagen o en la notoriedad que resultan difícilmente corregibles.

**Palabras clave:** Estrategias de comunicación, crisis económica, toma de decisiones

## **ABSTRACT**

INFLUENCE OF CRISIS ON COMMUNICATION STRATEGIES OF SPANISH ENTERPRISES

In view of the global economic situation sunk in a worldwide crisis most of the enterprises had to react by changing their business strategies. This idea reflects an apparently common knowledge that says that the current economic situation affects decision making in enterprises. In this paper we will present specific data on how enterprises in Spain are confronting crisis, especially in the field of communication as one of the core elements of entrepreneurial management. Furthermore the author will use the model of strategy subordination in order to present the situation of Spanish enterprises. Changes in communication

4

strategies will give the clues on previous phases of strategic management. This article is supposed to determine if strategic management has effectively changed with and because of the crisis.

In order to achieve this aim the author has studied during 2008 and 2009 a sample of more than hundred Spanish brands, selecting major cases to illustrate the main tendencies of strategic communication management with examples. Results may show that the modification of communication strategies is caused by a wrong interpretation of the situation which finally leads to problems of corporate identity that are difficult to solve.

**Key words:** communication strategies, crisis, decision making.

**Presentación. Objeto de estudio, metodología e hipótesis de partida.**

Uno de los retos fundamentales a los que se enfrentan las empresas en la actualidad está en el aumento de la complejidad del entorno en el que desarrollan su actividad. La actual crisis económica ha supuesto la creación de un panorama que, a pesar de los antecedentes históricos existentes<sup>1</sup>, resulta novedoso e inesperado. De hecho, podemos llegar a afirmar que la reciente crisis de carácter financiero que se está sufriendo a nivel global ha supuesto un nuevo momento de inflexión para la actividad empresarial desde el punto de vista estratégico y organizativo.

En este nuevo contexto, el papel de la comunicación como uno de los elementos fundamentales del planteamiento estratégico empresarial es, sin duda, uno de los puntos más interesantes para nuestra investigación. En este artículo pretendemos presentar algunos de los resultados obtenidos en la investigación puesta en marcha en la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo en la que se están estudiando las estrategias comunicativas puestas en marcha por los principales anunciantes de nuestro país desde el comienzo de la crisis<sup>2</sup>, relacionando estas con la situación empresarial de la marca y su viabilidad actual.

De esta forma, situamos nuestro **objeto de estudio** en establecer cómo la crisis económica afecta a los paradigmas de la organización, centrándonos en la comunicación como el elemento fundamental. Mediante el análisis de casos

---

<sup>1</sup> El sector de la comunicación se ha enfrentando ya a numerosas crisis que, además, en la mayor parte de los casos, se producen como consecuencia de una crisis económica "global". Como referencia: Benavides Delgado, Juan (1994).

<sup>2</sup> Aunque los indicios de la crisis estaban presentes desde más tiempo atrás, se considera el hundimiento del banco inversor Lehman Brothers en Estados Unidos el 15 de septiembre de 2008 fue el elemento de referencia para que los medios de comunicación difundiera, ya de forma general, la idea de la existencia de una crisis económica. "Lehman Brothers, una quiebra histórica, controvertida y decidida de urgencia" en *El Economista*. 16 de octubre de 2009.

concretos podremos identificar los principales cambios de carácter organizacional y, por tanto, en la forma de estrategar de la empresa<sup>3</sup>.

Uno de los principales problemas encontrados en el desarrollo de este trabajo estriba en la ausencia de **metodologías** de investigación adecuadas. Una ausencia que se deriva de una carencia histórica en la investigación en comunicación, en la que se han desarrollado numerosos modelos de análisis para aspectos muy concretos, como la creatividad del mensaje o la valoración de su eficacia, centrándose especialmente en los medios<sup>4</sup>, pero en la que no existen vías de estudio para el proceso de gestión del mensaje.

De hecho, la primera licencia que debemos concedernos se encuentra en que, a pesar de que nos referimos a estrategias de comunicación dentro de la empresa, la mayor parte de datos obtenidos y que podemos tomar como referencia se centran en una táctica concreta, la publicidad.

En cualquier caso, para el desarrollo de esta propuesta, la metodología empleada pasa por diversas fases:

En primer lugar, se estableció una muestra de los principales anunciantes del país por inversión según datos de Infoadex<sup>5</sup>. Se tomó como referencia inicial el listado correspondiente al 2008, como año de inicio de la crisis, realizando una comparación con datos del ejercicio anterior. Posteriormente se examinó la evolución de 2009 contando con los avances de las principales consultoras y empresas de investigación<sup>6</sup>. A continuación se llevaron a cabo estudios específicos por cada una de las empresas o marcas estudiadas para comprender cuál era su situación de partida – desde el punto de vista

---

<sup>3</sup> Aplicamos aquí el concepto de estrategia como “dialéctica de la empresa con su entorno” (Ansoff, 1976).

<sup>4</sup> Como referencia, ya en 1914 se creó en Estados Unidos el Audit Bureau of Circulation (ABC) con la finalidad de medir la tirada de los periódicos que comienza la historia de la medición de los medios como instrumentos de difusión publicitaria (Igartua y Badillo, 2003)

<sup>5</sup> Infoadex es una empresa que “realiza el control y el análisis de la publicidad en España. Durante los 365 días del año, controla, archiva y analiza todas y cada una de las inserciones publicitarias realizadas en todos los medios”. En: <http://www.infoadex.com> [14-06-10].

<sup>6</sup> Debemos tener en cuenta que los datos de Infoadex referidos a 2009 no verán la luz hasta julio de 2010, por lo que todo lo referido a ese año debe obtenerse de informes preliminares procedentes de fuentes diversas como pueden ser Zenith Optimedia.

comunicativo – y cuál su evolución en este periodo, estudiando, por último, los casos concretos de las campañas que, actualmente, tienen en marcha.

Las **hipótesis** de las que partimos para este trabajo en concreto son las siguientes:

- La mayor parte de las empresas se están jugando en esta crisis algo más que unas cifras en la cuentas de resultados. La “crisis de confianza” protagonizada por el consumidor hacia las marcas requiere de un trabajo más profundo y más a largo plazo que, por ahora, no se está llevando a cabo.

- Según el tópico generalizado, en una crisis, la primera víctima es la comunicación por lo que, en términos generales la reducción de la inversión en este campo es una realidad reflejada en los datos de inversión publicitaria.

- Las reducciones en la inversión en comunicación (publicidad) han traído consigo los primeros efectos relativos al descenso de notoriedad o impacto de las marcas. Las empresas, sin embargo, parecen no estar reaccionando ante esta evidencia.

- Las modificaciones de la estrategia comunicativa derivan directamente de los cambios producidos en la estrategia de marketing de la organización lo que nos arroja un dato positivo en esta mala situación: la cadena de subordinación estratégica parece estar funcionando en el panorama empresarial español (Pérez, 1996: 40) -aunque las decisiones no resulten ser las más acertadas.

- Además de lo anterior, esta reducción se produce de una forma más concreta que parece escenificar una realidad que, de otra forma, hubiera pasado más desapercibida: la pérdida de peso de los medios convencionales a favor de los nuevos medios.

- Por último, debemos añadir que una de las decisiones más llamativas que están poniendo en marcha las principales organizaciones del país guarda relación con un mantenimiento de la presencia mediática a costa de una reducción en las inversiones en creatividad, innovación y otras soluciones comunicativas alternativas.

Como estructura del trabajo proponemos aplicar el modelo del proceso de planificación de la comunicación recogido por García Úceda (2001, p.56). De esta forma, partimos de la estrategia empresarial, con las consideraciones en torno al contexto económico de los anunciantes mencionados, a continuación las variaciones en la estrategia de marketing y, por último, lo referido a la estrategia comunicativa. Todo ello nos permitirá llegar a alguna conclusión sobre cómo las organizaciones enfrentan estratégicamente el nuevo contexto.

## **1. Estrategia empresarial y crisis financiera**

Cualquier Teoría Económica habla de la inevitabilidad de las crisis (Poor, 1991). La crisis actual, desde esta perspectiva, puede interpretarse como una coyuntura más del sistema capitalista (Andrade, 2005) que, como toda crisis, supone cambios. La cuestión está, en este caso, en que hasta ahora, casi dos años después del comienzo de la crisis, no se pueden definir claramente cuáles son estos cambios. Podemos incluso plantear que estos cambios pueden clasificarse como: a) inevitables para la empresa, precisamente los derivados de la coyuntura económica, o b) proyectados por ella, en la búsqueda de soluciones para contrarrestar los efectos de la crisis, pero no podemos determinar claramente cuáles corresponden a cada grupo.

Partimos de la base de que una situación de crisis requiere una solución estratégica, entendiendo como tal la toma de decisiones para conseguir unos objetivos determinados. Es decir, "la estrategia es el medio, la vía, es el cómo

para la obtención de los objetivos de la organización” (Halten, 1987: 45) y, en consecuencia la planificación estratégica “es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán su adquisición, uso y disposición de recursos” (Steiner, 1996).

De esta forma, si sumamos las dos ideas anteriores, nos encontramos con que las necesidades de modificación de la estrategia derivadas de la crisis pasan por la fijación de unos nuevos objetivos basados en la observación de la nueva realidad del entorno. Esos objetivos requieren, además, la toma de decisiones acorde con el logro de los fines marcados. En resumen, la planificación estratégica se desarrolla mediante tres fases básicas:

1. **INFORMACIÓN:** La recogida de información sobre el entorno que permite determinar los objetivos alcanzables.
2. **DECISIÓN:** La toma de decisiones adecuadas sobre la forma más eficaz de conseguir esos objetivos.
3. **ACCIÓN:** La aplicación de las tácticas determinadas que consigan la puesta en marcha de la estrategia diseñada en el punto anterior.

En este caso abordaremos esta cuestión centrándonos tan sólo en el objeto de estudio de este trabajo. Esto quiere decir que obviaremos las cuestiones relativas a la gestión empresarial no relacionadas directamente con la comunicación. Así, de nuevo, aportaremos consideraciones relativas a cada uno de los apartados reseñados que nos llevarán hacia las conclusiones que necesitamos sobre la actuación de las empresas ante la crisis.

### **1.1. La información sobre el contexto económico y la fijación de objetivos**

Como hemos indicado al comienzo de este artículo, en la primera fase de la planificación estratégica empresarial podemos partir de un concepto que relaciona directamente estrategia y entorno. En este caso, el entorno es el que



ha condicionado la evolución de las empresas que, de forma “fortuita” deben desarrollar su actividad en un escenario hostil.

En realidad, las señales de la crisis parecían estar presentes en el mercado desde mucho tiempo atrás, si bien la mayoría de las instituciones y empresas no vieron o no quisieron ver estos indicios. También es cierto que, en términos generales, la economía española parecía gozar de buena salud. Entre los años 2000 a 2007 la tasa de variación interanual del Producto Interior Bruto (PIB) se situaba en una media de tres puntos<sup>7</sup>, tasa que cayó hasta 1,2 puntos en 2008. La estabilidad de los años anteriores no parecía indicar que la crisis alcanzara tal profundidad.

Pero, una vez que la crisis comenzó el problema no estaba tanto en las grandes cifras sobre la economía sino en los datos que afectaban más directamente al consumidor. Las empresas necesitan contar con datos relativos al comportamiento del consumidor ante la crisis para poder responder adecuadamente y fijar unos objetivos realistas y abarcables.

Si tomamos como referencia el Índice de Precios al Consumo (IPC), el Índice de Confianza del Consumidor (ICO-ICC)<sup>8</sup> o los datos sobre la ocupación podemos comenzar a comprender que está surgiendo un “nuevo consumidor” que ha desarrollado una estrategia propia ante la crisis que, en la mayoría de las ocasiones, va incluso por delante de la respuesta estratégica empresarial. Como punto de partida, debemos indicar como la subida de los tipos de interés, la inflación y la inseguridad en las expectativas laborales y otros elementos derivados de la crisis han supuesto un estancamiento de la demanda (e gasto de los hogares ha caído tres puntos, del 3,4% al 0,4%).

Los datos indican que el consumidor ha puesto en marcha distintas estrategias para contener su gasto. Estas nuevas estrategias, según lo indicado por Nielsen (2008) en un estudio sobre la evolución del consumo, tienen como uno

---

<sup>7</sup> Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

<sup>8</sup> ICO “Índice de confianza del consumidor. Octubre de 2009” Publicado el 03-11-09.

de sus principales elementos el incremento de las marcas de distribución (o marcas blancas)<sup>9</sup> que representaban en 2009 el 43,2% de los artículos de gran consumo que adquieren los hogares españoles (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, 2009). También se han detectado comportamientos orientados al ahorro como estocar productos de promoción, comprar menos productos caros<sup>10</sup> o diversificar el número de establecimientos en los que se compra en busca de mejores precios<sup>11</sup>.

El nuevo consumidor nacido de la crisis valora un poco más el precio. En 2008 el 23% lo señalaba como elemento fundamental en la decisión frente al 20% del 2007. Además, un 77% de los consumidores utiliza cupones de descuento y un 65% ve positivamente las tarjetas de fidelización y participa en las promociones que se muestran en las etiquetas de los productos (44%)<sup>12</sup>.

Las modificaciones del comportamiento del consumidor parecen haber generado un cambio sustancial en la relación de fuerzas del mercado (Aaker y George, 1998) con la aparición de nuevas formas de competencia. Teniendo este dato ***¿qué decisión tomarán las empresas?***

## **1.2. La toma de decisiones empresariales**

Las empresas ya saben que se enfrentan a un nuevo panorama económico con un nuevo consumidor y una nueva situación de las fuerzas del mercado. En este punto, debe decidir cómo actuar – comunicativamente – para intentar conseguir sus objetivos empresariales fijados en función de la situación del entorno. La observación de los datos nos permite identificar una clara desconfianza hacia la comunicación, que no ha sido vista como una solución

---

<sup>9</sup> “El éxito de las marcas blancas” en *El Publicista*. Extra Marcas. Diciembre, 2008. Pp. 30-42.

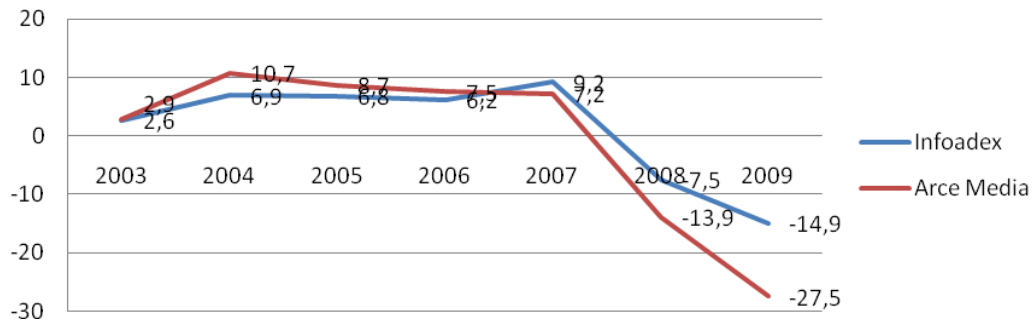
<sup>10</sup> Según un estudio de Experian (2009) el 60% de los españoles afirma estar intentando comprar menos (tres puntos por encima de la media europea).

<sup>11</sup> Esta orientación al ahorro tiene como paradigma fundamental las empresas que trabajan en modelos estratégicos “low cost” o en los establecimientos denominados “outlets, que abordaremos más adelante.

<sup>12</sup> Datos de TNS Worldpanel, 2009.

eficaz a los problemas de la crisis<sup>13</sup>. La profunda caída del sector publicitario (**Gráfica 1**) demuestra como los esfuerzos inversores de las organizaciones se están focalizando en otros elementos distintos de la comunicación.

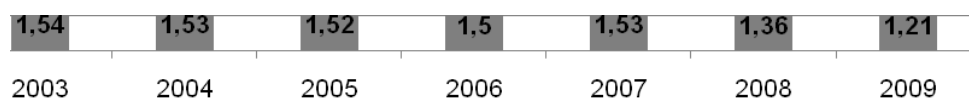
**Gráfica 1: Evolución de la inversión publicitaria en España (2003-2009)**



Fuente: Arce Media e Infoadex, 2009

El periodo anterior a la crisis económica podía considerarse como de “bonanza económica” (Nayaradou, 2006) desde el punto de vista de la inversión en comunicación publicitaria. Con la crisis la decisión básica es la de recortar o no recortar la inversión (Gaiway, 1981) y aunque reiteramos la idea de que “las empresas que mantienen su presupuesto en publicidad en tiempos difíciles siempre se benefician más que las que deciden reducirla” (Levin, 1989) la realidad es clara: las empresas han decidido recortar (**Gráfico 2**).

**Gráfica 2: Porcentaje del sector publicitario sobre el PIB en España**



Fuente: Infodex, 2009

Además de lo que esto supone para el sector publicitario en sí<sup>14</sup>, no podemos pasar por alto que este recorte puede deberse a un ajuste derivado de la crisis

<sup>13</sup> “Los anunciantes buscan publicidad eficaz ante la crisis” en *Cinco Días*. 12 de octubre de 2009. Disponible en: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/anunciantes-buscan-publicidad-eficaz-crisis/20091012cdscdiemp\\_13/cdsemp](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/anunciantes-buscan-publicidad-eficaz-crisis/20091012cdscdiemp_13/cdsemp) [05-01-10].

económica. Aunque también puede haber sido una consecuencia de la propia evolución de los fenómenos comunicativos persuasivos (du Plessis, 2003) que en los años anteriores ya parecían estar mostrando síntomas de cansancio, especialmente en lo que a medios convencionales se refiere.

Finalmente, parece que la decisión empresarial fundamental en nuestro campo de estudio ha sido el recorte de los presupuestos en comunicación. Debemos valorar, por tanto, **¿cómo se aplica esta medida?**

### 1.3. La aplicación de la estrategia.

Para valorar la aplicación de la decisión de recortar los presupuestos publicitarios se realizó un análisis detallado de las empresas españolas. Aunque el estudio se elaboró tomando una muestra de 100 organizaciones que se corresponden con alrededor de 150 marcas comerciales, para este trabajo en concreto hemos tenido que centrarnos en una pequeña muestra de ejemplo.

De esta forma, y siguiendo las hipótesis planteadas, el descenso de la inversión publicitaria en España es una realidad. Pero esta reducción no es aplicada de la misma forma por todos los anunciantes<sup>15</sup> ya que no todos los sectores han visto tan claramente esa necesidad y, además, no todos aplicaron los recortes en los mismos elementos. Como podemos ver en el **Cuadro 1** las reducciones han sido generalizadas con dos excepciones llamativas: empresas de telefonía (Telefónica y Vodafone) que no sólo no redujeron la inversión, sino que incluso la aumentaron.

Desde una perspectiva sectorial, es destacable el hecho de que, además de las telecomunicaciones, los sectores de deporte y tiempo libre han sido los únicos

---

<sup>14</sup> Como podemos ver en el **Gráfico 2** el sector publicitario no tiene un peso especialmente importante en la economía española, si bien es cierto que se puede tomar como un barómetro del estado de las cosas. La reducción de la inversión publicitaria es un síntoma claro de problemas empresariales y parece demostrado, de nuevo, que la reducción de los presupuestos publicitarios es una de las primeras medidas adoptadas.

<sup>15</sup> Recordamos que a pesar de hablar de “comunicación” estamos tomando como referencia datos del sector publicitario.

que han mantenido la inversión. Produciéndose los recortes más drásticos precisamente en los sectores más afectados por la crisis, como la construcción (-41,6%) y las finanzas (-21,6%)<sup>16</sup>.

Según el Informe Sectorial de la Publicidad (ISP) de Operadores de Telefonía que elabora Arce Media<sup>17</sup> en el caso de este sector, y teniendo en cuenta la evolución del mismo, existe una correlación directa entre inversión publicitaria y niveles de notoriedad de la marca por lo que resulta claro que la decisión estratégica correcta no podía seguir la tendencia generalizada.

### Cuadro 1: Principales anunciantes según la inversión publicitaria

Anunciante	2008		2007		% incr.
	RK	Valor	RK	Valor	
Telefónica S.A.U.	1	173,8	1	171,2	1,5
Procter & Gamble España S.A.	2	131,9	2	146,6	-10,0
L'Oréal España S.A.	3	107,7	3	121,1	-11,1
El Corte Inglés S.A.	4	96,4	4	110,1	-12,4
Vodafone España S.A.	5	87,5	6	80,9	8,2
Volswagen-Audi España S.A.	6	86,6	5	99,5	-13,0
Renault España Comercial S.A.	7	69,7	7	74,2	-6,0
Danone S.A.	8	67,7	10	70,1	-3,6
ING Direct, NV. Sucursal en España	9	61,4	8	72,5	-15,2
France Telecom España, S.A.	10	58,4	9	47,7	-19,5

Fuente: Infoadex, 2009

En cualquier caso, no podemos perder de vista que la reducción generalizada no ha supuesto que los principales anunciantes del país hayan desaparecido de los primeros puestos del ranking, de hecho, siguen siendo los mismos.

<sup>16</sup> Según datos de Infoadex, 2009.

<sup>17</sup> "Informe sectorial de operadores de telecomunicaciones" por Arce Media. Julio, 2009. Disponible on-line: <http://recursos.anuncios.com/files/223/78.pdf> [14-06-10].

Desde este punto de vista, también es necesario incidir en que el recorte no se produce de la misma manera en las diferentes tácticas que se pueden aplicar, aspecto que abordaremos en el apartado dedicado a las estrategias de medios.

## 2. Principales variaciones en las estrategias de marketing

“La realidad es que la crisis está ahogando los planes de marketing de la empresa y ante esta realidad es muy difícil *lanzarse* a desarrollar nuevas estrategias para captar negocio”<sup>18</sup>. En este punto las empresas buscan, sobre todo, mantenerse. Si tomamos como referencia una concepción clásica del marketing operativo - a pesar de su progresiva sustitución por el marketing estratégico (Lambin, 1995) - la evolución de la estrategia estaría en las variaciones de las denominadas cuatro “p’s” del marketing: producto, distribución, precio y comunicación. Analicemos, con ejemplos, cada uno de estos parámetros.

### 2.1. La variable producto: el posicionamiento y la notoriedad

Las variaciones aplicadas a los productos en los últimos meses son mínimas ya que las reducciones de la inversión no se concentran tan sólo en la comunicación sufriendo también las consecuencias de la crisis todo lo referido al I+D+i. De hecho, uno de los rasgos fundamentales de las campañas de comunicación emprendidas por las empresas está en la ausencia de posicionamientos<sup>19</sup> de producto basados en la innovación. De esta forma, se

---

<sup>18</sup> “2009, un año cuesta arriba” en *El Publicista*. Nº197. 16 al 31 de enero de 2009. Pp.11-14.

<sup>19</sup> La estrategia de posicionamiento se basa en lo indicado por Ries y Trout (1986) quienes señalaban que la mente del consumidor es limitada ya que recuerda tan sólo una medida de siete unidades de cada categoría de producto. De esta forma, en la mente no hay espacio para lo nuevo o lo diferente a no ser que consiga relacionarlo con lo antiguo y conocido. Por tanto, la batalla de los anunciantes por acceder a la mente del consumidor no se basa tanto en la comunicación de los productos si no en lo que percibe de ellos. De esta forma la publicidad

deposita toda la confianza en mantener la notoriedad del producto o marca mediante otro tipo de formulaciones.

En este punto, debemos retomar la idea anteriormente expuesta sobre la correlación existente entre la inversión publicitaria, la notoriedad y el valor de la marca. La falta de trabajo de las empresas sobre su posicionamiento puede haber tenido consecuencias en su situación con respecto a los conceptos aquí mencionados.

## Cuadro 2: Índices de notoriedad publicitaria

Anunciante	julio2008 a junio de 2009		Junio de 2009	
	RK	%	RK	%
Telefónica S.A.U.	7	11,71	10	10,16
Procter & Gamble España S.A.	sd	sd	Sd	Sd
L´Oreal España S.A.	sd	sd	Sd	Sd
El Corte Inglés S.A.	1	18,99	1	17,97
Vodafone España S.A.	4	13,71	3	14,16
Volswagen-Audi España S.A.				
<i>Audi</i>	10	9,85	8	11,10
Renault España Comercial S.A.	3	14,62	4	13,05
Danone S.A.	9	10,72	6	12,49
ING Direct, NV. Sucursal en España	sd	sd	Sd	Sd
France Telecom España, S.A.				
<i>Orange</i>	11	8,37	11	8,22

–s.d. (sin datos)

Fuente: Top of Mind – IMOP

Muchos autores han conseguido establecer una conexión directa entre la notoriedad de la marca y la inversión publicitaria realizada por el anunciante

---

necesita simplificarse y potenciar una ventaja competitiva real (Campanario, Moya y Otero, 2001) o simbólica frente a la competencia (Muela, 2008).

(Riu y Bigné, 2009). En el **cuadro 2** vemos como esta correlación existe de alguna forma. Resulta por lo tanto, incorrecto el proceso que, hasta ahora, estamos analizando y que es el que las empresas están implantando. En una crisis, las marcas son el elemento fundamental para garantizar la supervivencia de la empresa (Lezama, 2009).

## **2.2. La distribución del producto. Nuevas fuerzas del mercado**

En lo referido a la distribución, los problemas parecen relacionarse con alguna de las nuevas fórmulas de negocio que impiden el acceso a ciertas superficies comerciales de las marcas, como es el caso de las cadenas distribuidoras que priorizan las marcas blancas. La distribución es el principal condicionante de la relación de fuerzas del mercado (Aaker y George, 1998).

En este caso debemos hacer alusión al “caso Mercadona”. Esta cadena era, en 2008 la principal distribuidora del mercado ocupando un 20% del mismo con 1.200 supermercados en España. En noviembre de ese año la empresa anunció su intención de eliminar referencias de los lineales de tal forma que, hacía desaparecer marcas comerciales limitando su oferta a “marcas blancas” propias. Los principales fabricantes calculaban pérdidas de entre el 4 y el 6% ya que, al fin y al cabo, estos supermercados vendían, en España 1 de cada 5 productos envasados.

Los responsables de “Mercadona” justificaban esta decisión como una solución para conseguir una reducción de costes que mejoraran la situación provocada por la coyuntura económica. Los anunciantes acogieron muy positivamente la medida y, según datos provisionales, el aumento de la cuota de las “marcas blancas” es lento pero constante<sup>20</sup>.

La reacción de los anunciantes – y los medios de comunicación – ante este tipo de estrategias, vino de la mano de campañas de imagen que contaban con un objetivo claro de mantener, a toda costa, el posicionamiento de la marca en la

---

<sup>20</sup> TNS distribución, 2009.

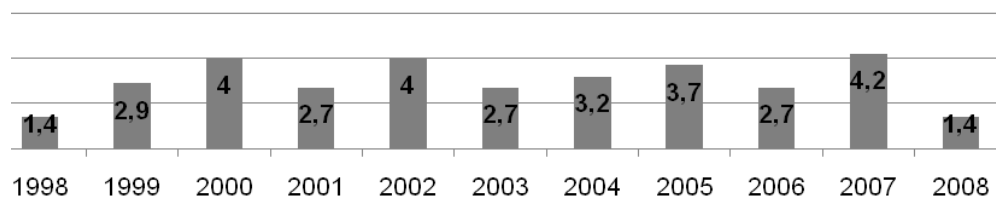


mente del consumidor. Para ese fin se apeló, como veremos en el apartado relativo a la estrategia creativa, a todo tipo de técnicas.

### 2.3. El enfoque a la variable precio

En la variable precio sí se han producido numerosas variaciones. El IPC ha bajado a niveles históricos en los últimos meses y se ha convertido en el principal argumento de venta de productos que, en principio, no tenían en él una razón de compra *-reason why-*. Como podemos ver en el **Gráfico 3** esta bajada de precios tiene que ver, sin duda, con una decisión estratégica propuesta como solución a la crisis por muchas empresas.

Gráfico 3: Valor interanual del IPC



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En los últimos meses hemos asistido a un cambio fundamental en las campañas de los principales anunciantes recogidos en este texto. Sus esfuerzos se han centrado en estrategias promocionales o aquellas en las que el precio es el principal eje. De forma paralela se han recogido ejemplos de campañas de imagen de marca que, como hemos indicado, intentan ser una respuesta los cambios en las fuerzas del mercado.

Como particularidad, el sector del automóvil, el principal inversor publicitario del país –de ahí la clara dependencia existente entre la publicidad y la venta de coches– que durante la crisis de 1993 había aumentando su inversión publicitaria para intentar mantener la cuota de mercado para evitar batallas de precios que podían producir problemas estructurales (Rodríguez Centeno,

1994) reaccionó de forma distinta en este periodo. Este sector no sólo ha reducido la inversión sino que entró, de lleno, en una encarnizada batalla de precios y promociones.

La última “p” está en la propia comunicación que analizaremos en su apartado correspondiente.

### 3. La estrategia de comunicación

Como hemos desarrollado desde el principio de este artículo, el procedimiento estratégico en una organización se sustenta en la subordinación de fases estratégicas, la última de las cuales sería precisamente, la estrategia de comunicación. Si la empresa ha recopilado la información necesaria sobre el nuevo consumidor al que se enfrenta, ha tomado determinadas decisiones y ha implantado las fórmulas elegidas; desde el punto de vista del marketing ha tenido que valorar las posibilidades existentes en cuanto a la modificación del producto, de la distribución, del precio y, por supuesto de la comunicación.

En cuanto a la estrategia de comunicación, de nuevo debemos tomar decisiones de gran importancia. La primera de ellas guarda relación con la selección de una estrategia comunicativa adecuada conforme a lo indicado hasta ahora. Como podemos ver en el **Cuadro 2**.

**Cuadro 2: Estrategias comunicativas clásicas**

<b>Competitivas.</b> <i>Su objetivo es quitarle ventas a la competencia.</i>	<b>Comparativas</b>	<i>Enseñar las ventajas del producto frente a la competencia.</i>
	<b>Financieras</b>	<i>Presencia mayoritaria en las mentes de los consumidores.</i>
	<b>Posicionamiento</b>	<i>Darle a la marca un lugar en la mente del consumidor.</i>
	<b>Promocionales</b>	<i>Mantener o incrementar el consumo del producto.</i>

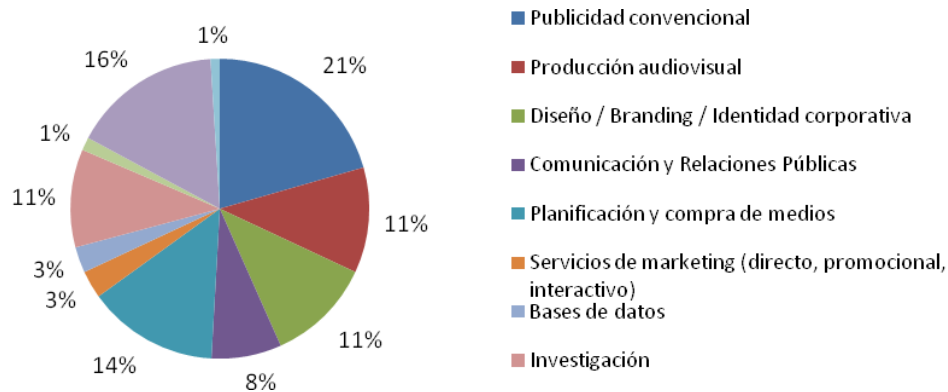
	<b>Imitación</b>	<i>Imitar la estrategia de la competencia.</i>
<b>Desarrollo.</b> <i>Potenciar el crecimiento de la demanda</i>	<b>Extensivas</b>	<i>Ampliar la demanda en nuevos sectores.</i>
	<b>Intensivas</b>	<i>Ampliar la demanda entre los clientes actuales.</i>
<b>Fidelización</b>	<i>Intentan fidelizar al cliente</i>	

Fuente: elaboración propia.

En la muestra estudiada no se han recogido a penas ejemplos de estrategias de desarrollo siendo, sin duda, las más numerosas las estrategias de fidelización. Estas últimas empleadas para intentar contrarrestar el empuje de las marcas blancas mientras que, las estrategias competitivas son las que se han empleado en la promoción de productos y en el precio como principal atributo.

Una vez seleccionada la estrategia más adecuada para conseguir nuestros fines, deben determinarse cuál es la estrategia comunicativa que se debe emplear. Según datos referidos a 2008 recogidos en la **Gráfica 4** la mayor parte de las empresas distribuyen su inversión comunicativa como sigue:

**Gráfica 4: Estimación de la distribución del marketing mix.**



Fuente: *El Publicista*, 2009

En este gráfico puede observarse claramente cómo la publicidad convencional sigue siendo la más demandada, con o sin crisis, y otros muchos formatos que van creciendo poco a poco, como sucede con el marketing directo, frente a muchos otros que descienden notablemente, como el patrocinio.

El patrocinio es uno de los modelos comunicativos más “visiblemente” afectados por la crisis. A mediados de febrero de 2009 saltó la noticia de que ING patrocinadora del equipo de fórmula 1 Renault y uno de los principales anunciantes de nuestro país, decidía no renovar el contrato de patrocinio. Esta medida parecía lógica después de que la multinacional holandesa despidiera a 7.000 trabajadores. Sin embargo, los 70 millones que se van a ahorrar no solucionaban los 729 millones de pérdidas que tiene la compañía, pero sin duda dan una imagen de austeridad que es necesaria en este momento.

Una vez decidida la “herramienta” que tendré que utilizar, los siguientes pasos son definir una estrategia creativa y una estrategia de medios.

### a) La estrategia creativa

Todas las variaciones apuntadas en los apartados anteriores – reducción de la inversión, redefinición de la estrategia de marketing, cambios de posicionamiento, etc. – han tenido como consecuencia además cambios en los mensajes (Torres, 2005). Según el estudio realizado, la mayoría de las campañas de comunicación estudiadas emplearon tres fórmulas básicas:

1. Adaptación de mensajes preexistentes. Se trata de la utilización de piezas publicitarias, radiofónicas, por internet... adaptando tan sólo los elementos secundarios (off, texto, elementos gráficos). Un recurso que consigue reducir notablemente los costes.
2. Creación de mensajes adaptados al contexto. Otra de las tendencias creativas observadas es la creación de mensajes en los que la realidad de la crisis aparece presente de forma clara. Es lo que algunas publicaciones del sector han denominado *Advertcrisis*.
3. Creación de mensajes independientes. Esta última, la categoría con menor número de ejemplos. Se trata de crear mensajes completamente nuevos pero con contenidos divergentes con respecto al contexto.

En cualquier caso, y a pesar de la afirmación de que “ser creativo da buenos resultados<sup>21</sup>” el recorte referido en los epígrafes anteriores se ha aplicado más a este elemento del proceso que a los subyacentes. El “reciclado” de ideas creativas mediante la “adaptación de mensajes preexistentes” es la fórmula más económica y también la más presente.

### b) La estrategia de medios

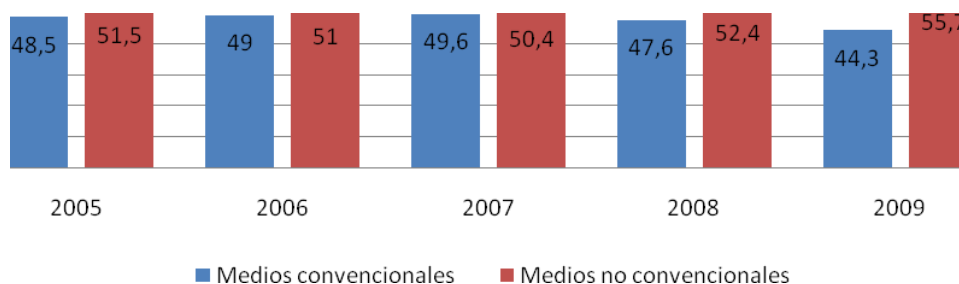
El último escalón del proceso de planificación estratégica se encuentra en la estrategia de medios. Queda claro que esta ha sufrido cambios, pero también

---

<sup>21</sup> “Ser creativo da buenos resultados” en *Marketing Directo*. 19 de noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/abre.php?idnoticia=25328> [05-05-10].

que se tratada unos cambios que venían marcados en una tendencia clara desde varios años atrás, como podemos ver en la **Gráfica 5**.

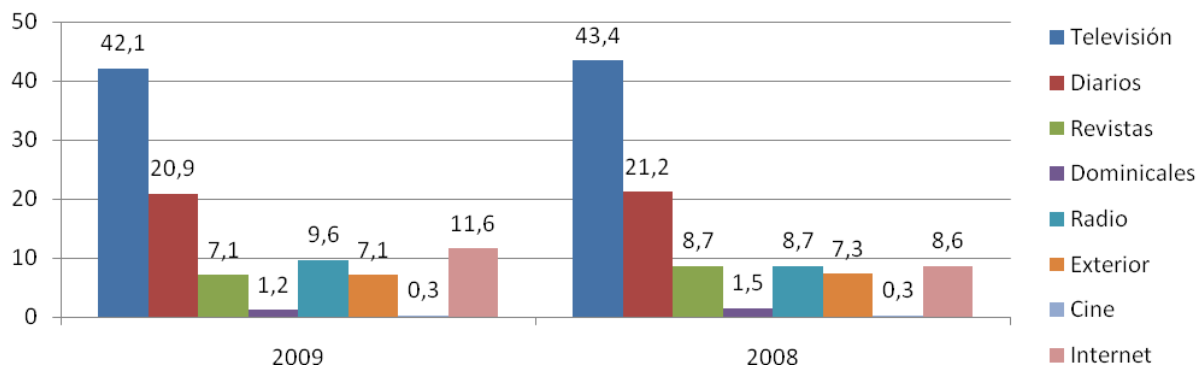
**Gráfica 5: Evolución de la inversión en los medios publicitarios (%)**



Fuente: Infoadex.

Los medios no convencionales<sup>22</sup> ganan cada vez más terreno a los convencionales<sup>23</sup> aunque dentro de estos últimos el reparto siga siendo “clásico” con la televisión como medio rey (**Gráfica 7**).

**Gráfica 7: Inversión publicitaria en medios convencionales**



Fuente: Infoadex.

<sup>22</sup> Medios no convencionales: mailing, buzoneo, folletos, marketing telefónico, regalos publicitarios, ferias y exposiciones, PLV, merchandising, etc. Son medios específicamente publicitarios y que sólo difunden esos contenidos.

<sup>23</sup> Medios convencionales: televisión, internet, diarios, revistas, dominicales, radio y cine. Son medios de comunicación no específicamente publicitarios, sino que están creados para difundir otros contenidos entre los cuales pueden incluir publicidad que, además suele ser una de sus principales vías de financiación.

En cualquier caso, la crisis económica ha cumplido un doble papel. Por una parte ha impedido el desarrollo de tendencias comunicativas que ya parecían estar arrancado, como la publicidad alternativa y, por otro, ha incentivado la apuesta por los medios no convencionales al ser estos medios que requieren una menor inversión.

## Conclusiones

Este breve resumen de la investigación llevada a cabo en el último año da una imagen de la confusión reinante en el contexto empresarial con respecto al proceso de planificación estratégica. La coyuntura económica no sólo ha condicionado la toma de decisiones de la empresa sino que ha ralentizado su posible evolución en la cultura organizativa del “estrategar”. Desde este punto de vista, la gestión estratégica de la crisis parece responder más a impulsos improvisadores que a un verdadero proceso de toma de decisiones de acuerdo a unos objetivos determinados.

La medida inicial de recorte de los presupuestos comunicativos parece contravenir toda la experiencia anterior en este tipo de situaciones. En octubre de 2009 la consultora Milward Brown cruzó datos de su informe BrandZ, que enumera las 100 marcas más fuertes del mundo, con el índice bursátil Estándar & Poor’s 500 (S&P 500)<sup>24</sup>. Este estudio aportó una conclusión fundamental: las marcas más fuertes salen mejor de la crisis<sup>25</sup>. Mientras, las empresas españolas permiten “aflojar” los posicionamientos de sus marcas algo que, previsiblemente, tendrá consecuencias negativas para el futuro.

El nuevo consumidor surgido de la crisis es probable que no desaparezca después de ella por lo que, cuanto antes, las empresa deberán tomar decisiones meditadas y orientadas a conseguir cambios efectivos a medio y largo plazo. En la actualidad la decisión de recorte se está aplicando en la comunicación conlleva la limitación de posibilidades para solucionar el problema ya que se priorizan las estrategias promocionales frente a cualquier otra posibilidad. Si a esto le unimos el descenso de la inversión en creatividad a

---

<sup>24</sup> El índice Estándar & Poors 500 es uno de los índices burátiles más importantes de Estados Unidos que audita a las 500 compañías más relevantes del mundo. Puede consultarse en: <http://www.standarandpoors.com>

<sup>25</sup> “Las marcas fuertes se recuperan antes” en *Marketing Directo*. 15 de octubre de 2009. Disponible on line: <http://www.marketingdirecto.com> [16-10-09].



favor de la inversión en presencia mediática, el panorama que se nos presenta resulta complejo y poco alentador.

Quizá una de las principales conclusiones que podemos obtener de todo esto tiene que ver con la falta de “cultura estratégica” en las empresas españolas donde, a pesar de gestionar marcas de gran notoriedad y valor, se siguen dejando las decisiones importantes en individuos determinados y no en un colectivo con capacidad para elegir.

La crisis publicitaria puede resumirse en un consumidor que no compra lo mismo, un anunciante que no vende y no invierte, unos medios que no reciben inversión y que no informan al consumidor sobre los productos existentes en el mercado. Pero ¿qué parte de culpa tiene la crisis en este nuevo panorama y cuál es la responsabilidad del propio desgaste del sistema?

**Bibliografía**

- AMERICAN BUSINESS PRESS (1979) "How advertising in recession periods affects sales". American Business Press Inc.
- ANDRADE, Simón (2005) Diccionario de Economía. Madrid: Editorial Andrade.
- ANSOFF, H; DECLERCK, R. y Hayes, R.L. (1976) From strategic planning to strategic Management. New York: John Wiley & Sons.
- BENAVIDES DELGADO, Juan (1994) (comp.) Crisis de la publicidad. Madrid: Edipo.
- CAMPANARIO, J.M.; MOYA, A. y OTERO, J. (2001) "Innovaciones y usos inadecuados de la ciencia en publicidad" en *Enseñanza de las Ciencias*. Vol. 19 (1). Páginas 45-56.
- DU PLESSIS, E. (2005) The advertising Mind. Groundbreaking insights into how our brands. New York: Kogen Page.
- EXPERIAN (2009) "Cómo compra el consumidor en tiempos de crisis" en *Marketing Directo*. 6 de noviembre.
- GAIWAY, Byron T. (1981) "To cut or not to cut" en *Marketing an Media decisiones*. Abril, 1981.
- GARCÍA ÚCEDA, Mariola (2001) Las claves de la publicidad. Madrid: ESIC.
- GIQUEL ARRIBAS, Ofelia (2003) El strategic planner. Publicidad eficaz de vanguardia. Madrid: Cie Dossat 2000.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1975) "McGraw-Hill Report nº 5262.1" Laboratory os Advertisting Performance.
- IGARTUA, J.J. y Badillo, A. (2003) Audiencias y medios de comunicación. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- LEÓN, José Luis (1994) "La eficacia de la publicidad en tiempos de crisis" en Benavides Delgado, Juan (comp.) Crisis de la publicidad. Madrid: Edipo.
- LEVIN, Gary (1989) "Recession Lesson: don't cut ads" en *Advertising Age*. 26 de noviembre.
- MUELA MOLINA, Clara (2008) "Estrategias de publicidad interactiva a través de los buscadores. Los enlaces patrocinados" en *Telos*. Nº 75. Abri-julio. En:

- <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloperspectiva> [06-06-10].
- NAYARADOU, M. (2006) Publicidad y crecimiento económico. Tesis doctoral en Economía. Universidad Paris 9. Traducción al inglés a cargo de la Federación Mundial de Anunciantes (WFA).
- PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael Alberto (1996) Estrategia publicitaria y de las Relaciones Públicas. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información.
- PÉREZ, Rafael A. y MASSONI, S. (2009) Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Madrid: Ariel.
- POOR KINDLEBERGER, Charles (1991) Manías, pánicos y cracs: historia de las crisis financieras. Madrid: Ariel.
- RIES, A. y TROUT, J. (1986) Posicionamiento. México: McGraw-Hill.
- RIÚ, D. y BIGNÉ, E. (2009) "La relación entre la notoriedad de la marca y la inversión publicitaria en productos de gran consumo" en 8th Congreso Marketing Trends. París, Venice. 16-17 de enero de 2009. Disponible en: [http://www.esccp.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Riu\\_Bigne.pdf](http://www.esccp.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/Riu_Bigne.pdf). [10-06-10].
- STEINER, George A. (1996) Planeación estratégica. México: Continental.
- AAKER, D. A. y GEORGE, S. (1998) Investigación de mercados. México: McGraw-Hill.
- LAMBIN, J.J. (1995) Marketing estratégico. Barcelona: McGraw-Hill.
- Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino (2009) "Observatorio del Consumo y la Distribución Agroalimentaria. Anual, 2008". Disponible en: <http://www.marm.es>
- RODRÍGUEZ CENTENO, Carlos (1004) "Panorama general de la crisis publicitaria" en *Questiones Publicitarias*. N°33. Páginas 105-113.
- TORRES ROMAY, Emma (2005) "Estrategias publicitarias en procesos de crisis. Aplicación de un modelo de análisis teórico en casos reales" en *Revista Fisec-Estrategias*. N°2. Versión disponible en: [http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec\\_02\\_com\\_torres.pdf](http://www.fisec-estrategias.com.ar/2/fec_02_com_torres.pdf) [14-06-10].

LEZAMA, P. (2009) "El rol de las marcas en una crisis" en *Interbrand*. Disponible en: <http://www.interbrand.com> [06-06-10]

Para citar este artículo:

Torres Romay, Emma (18-10-2010). LA INFLUENCIA DE LA CRISIS EN LAS ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.

FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año V, Número 14, V1, pp.3-30

ISSN 1669- 4015

URL del Documento : [cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1344](http://cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1344)

URL de la Revista : [cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9](http://cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9)