



Universidad de Valladolid

Facultad de Filosofía y Letras

Grado en Periodismo

**DEEPWATER HORIZON, UNA GESTIÓN
COMUNICATIVA EN SITUACIÓN DE CRISIS**

Pedro José Mateos Serrano

Tutora: Raquel Martínez Sanz

**Departamento de Historia Moderna, Contemporánea, de
América y Periodismo**

Curso: 2024-2025

RESUMEN

En el mundo empresarial, tener buena imagen aporta un valor añadido que va más allá de la calidad del producto o servicio ofrecido: permite a las marcas diferenciarse de la competencia y conectar emocionalmente con el público. Cuando una empresa crea su insignia, busca que esta se forme en la mente del consumidor por medio de atributos con los que desea ser reconocida.

Sin embargo, la llegada de una crisis puede arruinar años trabajando ese proceso en cuestión de pocos días, perjudicando tanto las ventas como el valor inmaterial de la marca. A veces, estas situaciones son inevitables, pero saber reaccionar a ellas de manera efectiva puede evitar sus consecuencias más dañinas.

El ejemplo de BP (British Petroleum), a partir de la explosión de la plataforma petrolífera Deepwater Horizon en 2010, permite observar cómo la respuesta comunicativa a una crisis influye considerablemente en sus efectos.

PALABRAS CLAVE: BP, comunicación, crisis, Deepwater Horizon, derrame, gestión, identidad, imagen, petróleo, reputación.

ABSTRACT

In the business world, having a strong image adds a value that goes beyond the quality of the product or service offered: it enables companies to stand out from the competition and build an emotional connection with the public. When developing a brand, companies aim to shape its identity in the minds of consumers, based on attributes with which they wish to be recognized.

However, a crisis can destroy years of brand-building in a matter of days, damaging not only sales but also the intangible value of the brand. While these situations sometimes are unavoidable, responding to them effectively can help mitigate their most harmful consequences.

The case of BP (British Petroleum), following the Deepwater Horizon explosion in 2010, illustrates how the communicative response to a crisis can significantly influence its overall impact.

KEY WORDS: BP, communication, crisis, Deepwater Horizon, identity, image, management, oil, spill, reputation.

ÍNDICE	PÁG
1. Introducción	5
1.1. Justificación	5
1.2. Objetivos e hipótesis	5
1.3. Metodología	6
1.3.1. Criterios de análisis	7
2. Marco teórico	9
2.1. Los valores intangibles de una empresa	9
2.1.1. Identidad corporativa	9
2.1.2. Imagen corporativa	10
2.1.3. Reputación corporativa	10
2.2. Responsabilidad Social Corporativa	11
2.3. Planes de comunicación	15
2.4. Crisis organizacionales	16
2.5. Estrategias comunicativas en situación de crisis	17
3. Deepwater Horizon	19
3.1. ¿Qué es BP?	19
3.2. Cronología del desastre	20
4. Resultados	23
4.1. Comunicados de BP	23
4.1.1. Abril	23
4.1.2. Mayo	23
4.1.3. Junio	25
4.1.4. Julio	25
4.1.5. Informe de causas y cierre permanente del pozo	26
4.2. Consecuencias legales	26
4.3. Golpe reputacional y financiero	27
5. Conclusiones	30
6. Bibliografía	33
7. Anexos	36

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas deben mantener una comunicación adaptada a la sociedad del presente no solo de cara a proyectar la marca hacia todos los públicos, también para salvaguardar su reputación en momentos de incertidumbre. Sufrir una crisis, aunque no destruya la entidad, puede alterar su percepción de forma irreversible; por eso, se deben utilizar las palabras precisas para minimizar los daños que producen eventos de este tipo.

En las siguientes páginas, se hará una aproximación a conceptos relativos a la marca empresarial mediante el estudio de un caso de crisis conocido, el del Deepwater Horizon. En 2010, esta plataforma petrolífera —anteriormente ubicada en el Golfo de México—, donde operaba la compañía energética BP, sufrió una explosión que dejó 11 muertos y provocó un vertido masivo de petróleo al mar que duró 87 días. A partir de este acontecimiento, se analizarán las explicaciones que dio BP a través de las notas de prensa publicadas en su sitio web oficial durante los tres meses del derrame.

1.1. Justificación

La gestión de las crisis puede determinar la supervivencia de una organización ante situaciones que amenazan su estabilidad, no importa cómo de grande y económicamente fuerte sea. Por mucho que las empresas vendan una imagen ideal de sí mismas, siempre estarán sujetas a cambios en la opinión pública por sus acciones.

Observar la reacción a un suceso inesperado, como la de BP con la tragedia del Deepwater Horizon, puede ser instructivo para mostrar las consecuencias reputacionales de no controlar adecuadamente, desde la comunicación, los efectos de una crisis.

1.2. Objetivos e hipótesis

El principal objetivo es analizar la estrategia comunicativa que siguió BP en el trascurso de la crisis del Deepwater Horizon, para evaluar su coherencia,

transparencia y eficacia. Por otro lado, se han establecido objetivos específicos derivados del planteamiento general:

OE1: Identificar los pasos que BP realizó a nivel comunicativo tras el accidente y si hubo una evolución en el contenido de las notas de prensa.

OE2: Determinar si la entidad recurrió a tácticas de mitigación para eludir sus competencias sobre el accidente.

OE3: Estimar el grado de empatía mostrado por la compañía hacia los afectados y el medio ambiente.

OE4: Destacar la importancia de elaborar un plan de comunicación para situaciones de crisis, que ayude a mantener la credibilidad, sostenibilidad e imagen de una organización.

De acuerdo con estas metas, se han formulado dos hipótesis de investigación que se confirmarán o desmentirán en las conclusiones del trabajo:

Hipótesis 1ª: BP modificó su estrategia comunicativa a lo largo del periodo de crisis, pasando de la negación o minimización a la aceptación de responsabilidades y deber de reparación.

Hipótesis 2ª: La empresa priorizó su reputación e intereses financieros sobre dar información transparente.

1.3. Metodología

Para responder a los objetivos mencionados, resumidos en evaluar la gestión comunicativa de BP ante su crisis del Deepwater Horizon, se ha realizado un análisis del contenido de las notas de prensa emitidas por la compañía en su página web durante los tres meses que duró el derrame (del 20 de abril al 15 de julio de 2010) referidas al mismo. Además, se incluye el informe de causas y el anuncio del cierre definitivo de la plataforma publicados el 8 y 19 de septiembre de 2010, respectivamente. Por tanto, de las 87 notas de prensa difundidas dentro de ese periodo, 72 cumplen los requisitos de elección para ser objeto de este estudio.

Dicho análisis articula un enfoque cualitativo orientado a buscar paralelismos entre lo expresado en las notas y las acciones de la empresa, a fin de comprobar

si existió coherencia entre lo comunicado y lo actuado. Para ello, esta investigación recurre a información obtenida de medios de comunicación que se hicieron eco del acontecimiento.

1.3.1. Criterios de análisis

Son los parámetros específicos en los que se ha basado este estudio para analizar el contenido textual de las notas, con los cuales identificar patrones comunicativos que permitan cumplir los objetivos y validar o refutar las hipótesis. Estos se clasifican por:

- **Tono:** carga emocional o actitudinal del lenguaje.
 - Positiva: uso de términos que sugieran control, aprobación, esperanza.
 - Neutro: información puramente factual, sin juicios de valor apreciables.
 - Negativo: palabras que se asocien a crisis, pérdida, dificultades.
- **Asunción de responsabilidad:** grado en el que BP admite implicación directa en los hechos.
 - Alto: confiesa abiertamente su culpa.
 - Parcial: lo hace de manera implícita o compartida.
 - Bajo o nulo: evita pronunciarse sobre su papel en las causas del accidente.
- **Tipo de lenguaje:** registro léxico-discursivo dominante.
 - Técnico: uso de terminología ingenieril, logística, carburante.
 - Emocional: apelaciones al dolor humano y la solidaridad.
 - Corporativo: frases prefabricadas y estructuradas.
- **Actores:** sujetos nombrados (BP, instituciones, medio ambiente, víctimas).
- **Narrativa:** enfoque global del procedimiento comunicativo.
 - Resolutiva: énfasis en el control y progreso para acabar con el problema.
 - Culpable: centrado en la responsabilidad de los daños causados.
 - Colaborativa: mención al trabajo con autoridades y expertos.
 - Reputacional: protección de la imagen corporativa.

• **Palabras clave:** Términos que, además de estar recogidos ocasionalmente en las notas analizadas, determinan el procedimiento comunicativo de BP. Además de ser recurrentes y estratégicos, se eligen, no por su volumen bruto, sino más bien por su función semántica dentro del contexto de una crisis empresarial.

- Accidente: usado para minimizar la responsabilidad directa en el desastre.
- BP/Deepwater Horizon: protagonistas del acontecimiento.
- Compromiso: reafirmar implicación continua para ejercer control de daños.
- Derrame: utilizado para describir el problema, encuadrándolo más como un evento técnico que una catástrofe.
- Disculpas: alta carga emocional para proyectar arrepentimiento hacia las víctimas.
- Familias/Trabajadores: introducción de una perspectiva humana en el relato para transmitir empatía hacia los afectados y personas cercanas a la compañía.
- Limpieza: mostrar un enfoque operativo, es decir, acciones visibles que aporten soluciones.
- Medio ambiente: hablar del impacto ecológico para demostrar interés por este.
- Respuesta: enfatizar el papel activo de la entidad para dar una imagen responsable y de toma medidas.
- Transparencia: valor reputacional, para generar confianza y credibilidad.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Los valores intangibles de una empresa

La constante evolución del mercado hace que no solo se tenga en cuenta lo que se vende, sino también, y más importante, cómo se vende. Esta coyuntura transforma a la marca en el elemento que más diferencia a un producto o servicio de su competencia. Para Ávalos, citado por Cannata (2013), la marca es “una construcción simbólica que se plasma a través de una promesa, buscando satisfacer las expectativas de su público específico”.

Dado que los consumidores no son realmente conscientes de las virtudes de un producto hasta que lo prueban, conviene crear incentivos para que su compra sea más susceptible. Por ello, las empresas deciden invertir recursos en fomentar una buena impresión que ayude a mejorar su posición en un mercado cada vez más saturado. Esta inversión se destina a fortalecer los valores intangibles que rodean la marca empresarial: identidad, imagen y reputación.

2.1.1. Identidad corporativa

La identidad aplica al conjunto de elementos comunicacionales y culturales que se utilizan para proyectar una imagen coherente. A pesar de considerarse un atributo inmaterial, la identidad también incluye componentes visuales y medibles, como el logotipo o las características de una sede física. Como bien definen Balmer y Greyser (2003:20), esto la convierte en “una expresión tangible e intangible de lo que la organización es y cómo quiere ser percibida”.

Desde un punto de vista corporativo, Wally Olins (2003), uno de los grandes expertos en *branding*¹, explica que la identidad es “la manifestación física de la personalidad de una organización”, componiéndose de tres grandes áreas:

Visual: uniformes, paleta de colores, estilo gráfico.

Verbal y comunicacional: tono de voz, mensajes clave, eslogan.

Cultural: misión, visión, valores.

¹ Anglismo utilizado para definir el conjunto de acciones que una empresa comete para construir la percepción de su marca en la mente de los consumidores

2.1.2. Imagen corporativa

La imagen es la percepción que los *stakeholders* (clientes, empleados, inversores, etc.) tienen de la entidad en un momento dado. Van Riel y Fombrun (2007:37) la conciben como “el resultado de un proceso comunicacional continuo entre la empresa y su entorno, basada en la experiencia acumulada por los públicos”. Es decir, la opinión que la sociedad guarda de la identidad proyectada por la compañía, de acuerdo a cómo esta se comporta.

A diferencia de la identidad —aquello que la empresa define y construye internamente—, la imagen es externa y subjetiva, y está condicionada por varios factores, entre ellos:

Comportamiento de la organización: ética, responsabilidad social, trato al cliente.

Comunicación institucional: mensajes, tono, medios.

Experiencia del usuario: producto, servicio, atención.

2.1.3. Reputación corporativa

La reputación trata una evaluación acumulativa sobre el comportamiento de la entidad desde que inicia el *branding* hasta haberlo puesto en práctica durante varios años, logrando una valoración social establecida con el tiempo. En otras palabras, “la reputación corporativa es una representación perceptiva de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una empresa que describe el atractivo general de la firma para todos los grupos de interés clave en comparación con otros competidores líderes” (Fombrun, 1996:72).

Si bien comparte similitudes con los otros conceptos, los tres son esencialmente distintos (véase la Tabla 1). El único valor intangible que se puede controlar es la identidad, ya que la imagen y la reputación son puntos de vista subjetivos de los públicos. La imagen, eso sí, cambia con más frecuencia porque alude a la visión que se tiene de algo o alguien en un instante concreto, mientras que la reputación suele ser estable, aunque ciertos eventos críticos pueden producir nuevas valoraciones duraderas en el tiempo.

Tabla 1. Diferencias entre identidad, imagen y reputación

Concepto corporativo	¿Qué refleja?	¿Quién lo define?	Estabilidad	Nivel de profundidad
Identidad	Cómo se identifica la empresa	La propia entidad	Invariable	Interna y estratégica
Imagen	Percepción en un momento dado	Públicos externos	Variable y superficial	Externa y visual
Reputación	Valoración acumulada	Todos los <i>stakeholders</i>	Duradera salvo cambio radical	Externa y relacional

Fuente: Elaboración propia

Para que estos valores inmateriales otorguen ventajas competitivas deben cultivarse con ingenio, pero también saber defenderlos de alteraciones indeseadas en su captación. Construirlos sobre cimientos sólidos capaces de resistir situaciones delicadas facilita esa tarea; por ello, las compañías optan ser socialmente responsables.

2.2. Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso voluntario de las empresas a actuar de manera ética y transparente, más allá de sus obligaciones legales, con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y bienestar social y ambiental. Su relevancia no se limita a acciones filantrópicas, pues se extiende a la forma en que las organizaciones responden al impacto social, económico y medioambiental que supone su actividad.

Según Carroll (1991), la RSC se estructura dentro de cuatro niveles jerárquicos: económico, legal, ético y filantrópico (véase el Gráfico 1). Esta concepción

integral implica que una entidad debe ser rentable cumpliendo con la ley, al mismo tiempo que aporta un beneficio de la sociedad.

Gráfico 1. Niveles de la pirámide de la RSC (1991)



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Carroll (1991)

Otra visión relevante es la de Freeman (1984), quien introdujo la 'Teoría de los *Stakeholders*'. Esta afirma que la organización debe considerar tales a todos los grupos que afectan o son afectados por su actividad. Por eso, la RSC se aborda desde diferentes ópticas dependiendo de a qué grupo de interés preste atención:

Interna: empleados, gerentes, directivos o accionistas, entre otros. Son personas con intereses legítimos porque influyen directamente en el desempeño de la compañía. Freeman sostiene que, al ser recursos de la propia empresa y estar comprometidos con sus objetivos, contribuyen al valor colectivo de la misma. La RSC interna reconoce a sus trabajadores e inversores como parte esencial del éxito que la entidad pueda alcanzar, por lo que busca proporcionar las herramientas necesarias para mejorar sus condiciones laborales y crecer dentro de ella.

Externa: clientes, comunidades o agentes influidos por las funciones productivas de la organización, con especial énfasis en sus secuelas medioambientales. Freeman destaca que las empresas deben gestionar cuidadosamente las relaciones con estos actores, puesto que sus expectativas, al ser más volubles y, por ende, menos controlables, pueden tener efectos a largo plazo (reputacionales, por ejemplo). Esto ocurre ya que no son partes interesadas económicamente, tan solo del beneficio que supone consumir el producto o servicio proporcionado por la empresa. Si una entidad adopta políticas para reducir su huella de carbono, participa en proyectos comunitarios o colabora con ONGs, estará aplicando la Teoría de los *Stakeholders* a su ámbito externo.

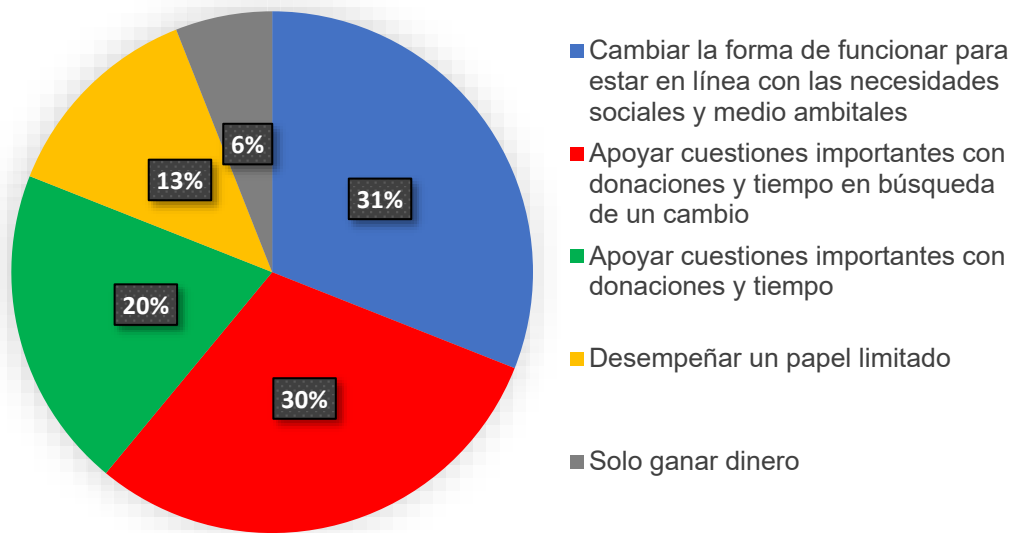
Es evidente que una de las mayores preocupaciones de la RSC es el cuidado del planeta, pues su razón de ser está íntimamente ligada a la sostenibilidad, reconocida como la capacidad de operar sin comprometer los recursos y el bienestar de generaciones futuras. Al final, se trata de una inquietud general que tiene la sociedad, de modo que, si una organización quiere expandirse para llevar al máximo sus beneficios, además de sobresalir en su modelo de negocio, también deberá buscar maneras de satisfacer esas necesidades globales.

Y es que, si se atiende a estudios sobre cómo se percibe la RSC, destinarle recursos resulta una medida inteligente. El trabajo realizado por *Cone Communications*² en 2011, expone la opinión de los consumidores acerca de la RSC mediante una encuesta en la que participaron 10.024 adultos de 10 países (Estados Unidos, Canadá, Brasil, Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia, India, China y Japón), con muestra aleatoria y un margen de error de $\pm 1\%$ al 95% de confianza.

En ella (véase el Gráfico 2), casi dos tercios de los encuestados creen que las empresas realmente buscan un cambio con sus acciones, ya sea por estar pendientes de las preocupaciones de los consumidores, o porque invierten para ello. Por otro lado, solo el 6% considera que lo hacen únicamente para aumentar sus ingresos.

² Agencia de relaciones públicas y mercadotecnia con sede en Boston, Nueva York. <https://www.conecomm.com>

Gráfico 2. Rol de las empresas en RSC según la sociedad



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de *Cone Communications*

Otros números revelan que los consumidores están dispuestos a recompensar o castigar a las empresas por su comportamiento acorde a la RSC. El 76% afirmó haber comprado al menos un producto con beneficios medioambientales en los 12 meses anteriores, demostrando que existe una mayoría que tiene presente si un bien es sostenible a la hora de comprarlo. Algo que premia, pues el 94% asegura que, si la entidad apoya causas de este tipo, es más probable que la recomiende a terceros.

Además, el 81% dice que las empresas tienen la responsabilidad de abordar cuestiones sociales y ambientales más allá de sus comunidades locales, siempre que su actividad produzca alteraciones en el medio general. No sorprende, entonces, que el 93% diga que las compañías deben hacer algo más que cumplir con la legalidad para operar de forma responsable, es decir, llevar la iniciativa en este aspecto.

2.3. Planes de comunicación

Un plan de comunicación es la hoja de ruta donde se plasma estructuralmente cuándo y cómo va a comunicarse una empresa con su público. En él, se establece un mensaje homogéneo que representa la filosofía de la organización y el orden de las tareas y objetivos comunicativos a cumplir en un plazo de tiempo estimado. Para su elaboración, Valentín (2020) apunta qué elementos no pueden faltar:

Diagnóstico interno y externo contextual: análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Objetivos: claros, medibles y alineados con las estrategias de negocio de la empresa.

Públicos y audiencias: internos (empleados, directivos, sindicatos) y externos (clientes, medios de comunicación, inversores, proveedores).

Mensaje: qué y con qué estilo y tono se comunica.

Presupuesto: estimación de recursos financieros para ejecutar el plan.

Canales: internos (intranet, correo electrónico, boletines, reuniones) y externos (redes sociales, página web, notas de prensa, publicidad, newsletters, eventos).

Responsables: asignación de roles dentro del equipo comunicativo.

Cronograma: planificación temporal de las acciones y campañas que se van a realizar.

Métricas de evaluación: comprobar los resultados del plan mediante indicadores de desempeño (nivel de *engagement*, encuestas de clima laboral, cobertura mediática).

Estos planes se hacen, fundamentalmente, de cara a comunicarse con terceras personas. Según el tipo de público al que se dirigen, pueden ser internos o externos:

Plan de comunicación interna: para los empleados. Orientado a favorecer el traspaso de información entre los trabajadores de la empresa. Busca generar un buen entorno y mejorar la productividad.

Plan de comunicación externa: para el público objetivo. Pretende mejorar la imagen de la marca y está vinculado a las relaciones de la entidad con los diferentes grupos de interés.

Tener un plan de comunicación no solo evita posibles confusiones o errores de interpretación, también permite optimizar los recursos de la organización (materiales y humanos), ya que al elegir los canales adecuados para lanzar un mensaje maximiza su impacto al menor coste.

Peter Drucker, a quien se le atribuye la siguiente cita, señala que “la comunicación no es lo que se dice, sino lo que el otro entiende”. El plan debe enfocarse en emitir mensajes de manera que todos y cada uno de ellos sean comprendidos en la dirección que quiere la compañía, por lo que tendrá que identificar tanto a su audiencia como sus necesidades.

2.4. Crisis organizacionales

Para las empresas, una crisis es la sucesión de eventos inesperados que amenazan su estabilidad, reputación, funcionamiento y supervivencia. Coombs (2015:2) bautiza las crisis organizacionales como “la percepción de eventos imprevisibles que comprometen importantes expectativas de los *stakeholders* de una organización, pudiendo impactar negativamente en su desempeño y generar resultados adversos”.

A diferencia de problemas o conflictos rutinarios, las crisis se caracterizan por su naturaleza disruptiva y capacidad de crear caos. Desde una perspectiva estructural, repercuten en la opinión que los diferentes grupos de interés tienen de la empresa. En muchos casos, el hecho objetivo no es lo único que provoca el daño, también lo que la entidad comunica —o no comunica— durante el periodo crítico.

Piñuel Raigada, figura destacada en el ámbito comunicativo, entiende las crisis organizacionales como “crisis comunicativas si desestabilizan el sistema de intercambios simbólicos sobre los que se apoya la legitimidad de la organización” (1997:202). Piñuel explica que estas situaciones, al provocar perturbaciones en los flujos comunicativos regulares de una compañía, tienen el peligro de generar

alarma social, tanto en los públicos internos como externos. El tipo de crisis se decreta en función de sus consecuencias:

Económicas: caída en ventas y bolsa, cancelación de contratos, disminución del valor de la marca.

Reputacionales: daño a la imagen, estigmatización social, asociación negativa duradera (efecto memoria).

Legales: investigaciones judiciales, sanciones administrativas, litigios civiles o penales.

Estructural: crisis de liderazgo, fuga de talento, cambios forzados en la plantilla.

Mediáticas: cobertura crítica de medios tradicionales y amplificada en redes sociales (mayor viralización), protestas, boicots y campañas en contra.

Psicológicas: desmotivación para lograr objetivos, pérdida del sentido de pertenencia.

Además de estas seis, que son las más comunes, Piñuel añade otra categoría llamada 'comunicacional', que describe cómo la crisis se interpreta socialmente y afecta a la legitimidad de la organización. Esta dimensión se ve condicionada por la manera en que la empresa hace gestión de su reputación a través de canales comunicativos. Aquí, entran en juego métodos que pueden llevar a cabo las compañías para mitigar posibles amenazas.

2.5. Estrategias comunicativas en situación de crisis

Ninguna entidad está libre de sufrir perjuicios reputacionales por situaciones que escapen a su control. Los planes de comunicación también sirven como herramientas para gestionar la información que llega a los públicos en momentos de inestabilidad, con el fin de minimizar cualquier impacto negativo y recuperar la normalidad lo antes posible. "En una crisis, la comunicación puede literalmente significar la diferencia entre la supervivencia y el fracaso de una organización" (Coombs, 2015:165). En este sentido, ya sea dentro del plan general o en uno aparte dedicado a estos contextos, se ha de tener en consideración:

Posibles riesgos y escenarios: tipos de crisis que podrían suceder, priorizadas por probabilidad y repercusión.

Comité de crisis: personal formado en roles concretos (portavoz, responsable de comunicación, coordinador operativo, asesor legal).

Protocolo de actuación: cómo se procederá ante una crisis.

Monitoreo y feedback: seguimiento y retroalimentación de las reacciones de medios y redes sociales a las acciones tomadas por la empresa.

Evaluación poscrisis: informe con lo ocurrido, análisis de aciertos y fallos, y propuestas de mejora.

Piñuel resalta la importancia de contar con planes estratégicos para anticipar, gestionar y resolver crisis: “No hay gestión eficaz de la comunicación en crisis sin un diseño previo de estrategias que permitan una intervención adecuada rápida y coherente con los valores institucionales” (Piñuel, 1997:209).

También señala que estas medidas deben ser flexibles, aunque siempre con una base común: aportar claridad y transparencia sin demora. Es recomendable no postergar los comunicados, pero mejor evitar falsedades. Si faltan detalles, utilizar frases como *estamos investigando...* o *actualizaremos en breve...* para mostrar implicación en la resolución del problema y mantener mínimamente informados a los receptores. Y, si es posible, usar un único canal para no tener contradicciones y adaptarlo a los diferentes públicos.

En esta preparación se incluyen los portavoces, quienes tendrán que anticipar preguntas incómodas para responderlas sin tecnicismos ni evasivas que generen sospechas. La transparencia es innegociable: nunca ocultar información clave, porque, si sale a la luz por vías externas, el daño será mayor. Reconocer los errores con humildad ayuda a recuperar la confianza más rápido que negarlos o encubrirlos. No obstante, hay que prometer aprendizaje y depurar responsabilidades si es necesario.

3. DEEPWATER HORIZON

3.1. ¿Qué es BP?

BP plc, anteriormente *British Petroleum*, es una compañía energética dedicada principalmente al petróleo y al gas natural con sede en Londres, Reino Unido. Se fundó en 1908 como Anglo-Persian Oil Company, en Irán, donde descubrió petróleo y emprendió la construcción de una refinería en Abadán, que por entonces sería la más grande del mundo.

La marca *British Petroleum* fue creada originalmente por una empresa alemana en 1917 para comercializar sus productos en Gran Bretaña. Esto hizo que recibiera mucho apoyo del país anglosajón, hasta el punto de que compró una participación mayoritaria con el objetivo de asegurar un suministro de petróleo para la Armada Real Británica. En 1951, Irán nacionalizó la industria petrolera y BP tuvo que mudarse al Reino Unido; allí cambió de nombre a *The British Petroleum Company*.

En las décadas posteriores, globalizó su exploración mediante la obtención de licencias y fusiones con otras empresas. Durante el mandato de Margaret Thatcher, el gobierno británico vendió sus participaciones en BP, convirtiéndola en una entidad completamente privada. En 1998, la unión con Amoco, una importante petrolera estadounidense, le permitió expandirse por Norteamérica y tener acceso al Golfo de México. Además, adquirió ARCO y Castrol, erigiéndose como una supermajor petrolera global.

Actualmente, BP opera en más de 70 países a nivel mundial y es uno de los actores principales de los mercados bursátiles, cotizando tanto en la Bolsa de Londres como la de Nueva York. Pese a iniciar un proceso de renovación ecológica en 2020, a fin de ser una empresa de emisiones netas cero para 2050, en febrero de 2025 anunció que aumentará su producción de petróleo y gas un 60% para 2030 y disminuirá unos 3.000 millones de euros la inversión en energías renovables, lo que supone un cambio estratégico significativo (*El Periódico de la Energía*, 2025).

Más allá de los intereses detrás de esta decisión, BP ahora se encuentra en una encrucijada corporativa. Mientras, por un lado, intenta ser competitiva en su

sector, por otro debe atender las demandas de rentabilidad que tiene en el corto y largo plazo para combatir el cambio climático. Y es que la compañía enfrenta muchas presiones sobre este tema debido su impacto dentro del negocio de los hidrocarburos, especialmente por algunos incidentes de gran repercusión.

La explosión de la plataforma Deepwater Horizon en 2010, ubicada en el Golfo de México y en la cual operaba BP, causó 11 muertos y un vertido masivo de petróleo al mar: aproximadamente 780 millones de litros en 87 días de derrame. Fue acusada de ser responsable del mayor desastre medioambiental hasta la fecha, algo que dañó profundamente su reputación y la ha hecho verse endeudada con los compromisos climáticos desde entonces.

3.2. Cronología del desastre

30 de noviembre de 1998: BP adquiere Amoco, lo que fortalece su presencia en Estados Unidos y la parte americana del Atlántico.

2001: Las empresas petroleras incrementan sus inversiones en plataformas de perforación en aguas profundas como respuesta a la caída de la producción en campos petroleros convencionales.

2003: BP invierte en la perforación de pozos en el Golfo de México, como el de Macondo, que años más tarde sería el epicentro de la tragedia.

23 de marzo de 2005: Una nube de vapor de hidrocarburos se incendia y explota en la refinería de Texas City, dejando 15 trabajadores muertos y 180 heridos.

Agosto de 2005: El paso del huracán Katrina afecta considerablemente las operaciones petroleras en el Golfo de México, evidenciando riesgos asociados a la explotación de esa zona.

2 de marzo de 2006: Una fuga de gas en un oleoducto causa el derrame de 1.000 toneladas de petróleo en el norte de Alaska. Entre este accidente y el de la refinería de Texas, se genera preocupación por los estándares de seguridad en BP.

Febrero de 2008: BP instala en el bloque 252 de la cuenca del Golfo de México la plataforma Deepwater Horizon para perforar reservas de petróleo en aguas a 3.000 metros de profundidad.

20 de abril de 2010: La plataforma ya ha perforado a más de 4.500 metros. Sin embargo, en las horas previas a la explosión hubo:

Problemas en el sellado: El equipo de BP había completado la cimentación del pozo con un cemento de mala calidad, que falló en sellarlo correctamente. La mezcla no tuvo suficiente resistencia para evitar el paso de gas hacia la superficie.

Prueba de presión fallida: Justo antes del estallido, se intentó realizar una prueba de presión para verificar la integridad del pozo, pero el equipo de perforación no reconoció fallas debido a los cambios en la composición del cemento. Las señales de un potencial problema no fueron detectadas.

A las 21:49 UTC (hora del Golfo de México), se produce una explosión que provoca un incendio masivo en la plataforma, acabando con la vida 11 trabajadores y dejando varios heridos.

25 de abril de 2010: BP estima que se están escapando 1.000 barriles de petróleo diarios. Cifra subestimada, ya que la cantidad sería mucho mayor.

27 de abril de 2010: BP lanza, sin éxito, el primer intento de contención del flujo colocando una válvula en el pozo.

30 de abril de 2010: BP actualiza las estimaciones del vertido a 5.000 barriles diarios, números que todavía se quedan muy cortos. Por su parte, el gobierno de Estados Unidos prepara acciones legales contra la empresa.

3 de mayo de 2010: BP realiza un nuevo intento de sellado con una tapa llamada BOP ('prevector' de reventones o *Blowout preventer* en inglés), pero tampoco resulta efectivo.

26 de mayo de 2010: Mientras las estimaciones del vertido seguían creciendo, BP prueba un tapado *top kill* ('matar la tapa'), que consiste en inyectar material pesado en el pozo para intentar sellarlo. No obstante, fracasan de nuevo.

1 de junio de 2010: El vertido alcanza su pico. Nuevas estimaciones afirman que se están liberando al mar entre 35.000 y 60.000 barriles de petróleo diarios (de 5,6 a 9,5 millones de litros).

16 de junio de 2010: Barack Obama, presidente de EE.UU., ordena a BP tomar acciones más agresivas para detener el vertido.

15 de julio de 2010: BP finalmente logra parar el derrame con una técnica llamada *static kill*, basada en inyectar lodo pesado. Aunque el flujo se detiene, la compañía continúa monitoreando el estado del pozo hasta poder anunciar su cierre permanente, que lo haría el 19 de septiembre.

4. RESULTADOS

4.1. Comunicados de BP

Desde el 20 de abril de 2010 (día de la explosión) hasta el 15 de julio de ese año (sellado del pozo), BP emitió 70 notas de prensa en su web oficial relacionadas directamente con Deepwater Horizon, a lo que esta investigación añade la publicación del informe de causas (8 de septiembre) y el anuncio del cierre permanente del pozo (19 de septiembre). Con estos documentos, se ha realizado un análisis de contenido para identificar la estrategia comunicativa que siguió la compañía. Dicho análisis se ha dividido por meses (véase el Anexo I).

4.1.1. Abril

El día 20 comienza la crisis con la explosión de la plataforma. En este mes, BP lanzó 9 notas en once días, informando desde un enfoque técnico una “aceleración de la respuesta” y las acciones logísticas que se iban a realizar, sin atribuirse vinculación directa con el hecho al tratarlo de ‘accidente’. Asimismo, el día después del estallido, expresaron su apoyo a Transocean, propietaria de la plataforma, declarando que BP estaría para “brindar asistencia”.

El 23, la empresa envió las primeras condolencias a las familias de los trabajadores desaparecidos. Inevitablemente, tuvo que empezar a asumir responsabilidades y prometer numerosos despliegues de control, pero la subestimación de los daños y el distanciamiento inicial con el incidente determinarían futuras reacciones.

4.1.2. Mayo

Fue el mes de mayor actividad, con 29 notas sobre el suceso. La escalada mediática es paralela a las presiones que BP recibe por parte de gobiernos y asociaciones, puesto que se empieza a conocer la magnitud de la catástrofe. Aunque el grado de implicación es mayor, la compañía enfrentó algunas contradicciones que generaron mucha desconfianza, como cuando señaló que hubo fallos en el equipo de seguridad de Transocean, y esta —a modo de

réplica— afirmó delante del Congreso estadounidense que la culpa recaía en las decisiones de BP. Por otro lado, a finales de mes, la NOAA³ publicó estimaciones que situaban el flujo entre 12.000 y 19.000 barriles diarios, mientras BP sostenía que solo se estaban vertiendo unos 5.000.

Entre tanto, la empresa anunciaba medidas técnicas para frenar el derrame con escasa mención al impacto ambiental y humano, llevando un tono predominantemente operativo (neutro). Como ejemplo, este extracto de la nota publicada el día 20 (véase la Imagen 1), donde informaban del lanzamiento de una cámara web para grabar el flujo en vivo.

Imagen 1. Extracto de la nota de prensa del 20 de mayo de 2010

El caudal del tubo ascendente se determina de diversas maneras y por diversas variables. Por ejemplo, si bien el tubo ascendente original tenía 49,5 cm de diámetro antes del accidente de Deepwater Horizon, los daños sufridos durante el accidente distorsionaron el diámetro al final de la tubería en aproximadamente un 30 %. Además, una tubería de perforación atrapada actualmente dentro del tubo ascendente ha reducido el área de flujo en un 10 % adicional. Por lo tanto, algunas estimaciones de flujo realizadas por terceros, que asumen un diámetro de 49,5 cm, son inexactas. Además, hay gas natural en el tubo ascendente. Los datos sobre los hidrocarburos recuperados hasta la fecha sugieren que la proporción de gas en la columna que sale del tubo ascendente es, en promedio, de aproximadamente el 50 %.

Durante este mes cobró relevancia la figura del CEO de BP por aquel momento, Tony Hayward. El día 13 declaraba compartir la urgencia del presidente Obama respecto a la toma de medidas, pero su comportamiento en apariciones públicas no transmitía esa preocupación (*ABC News*, julio 2010). Salió en defensa de la entidad por medios de comunicación sin mostrar empatía hacia los afectados, tratando de justificar a BP con varios comentarios desafortunados. Entre ellos, decir en una entrevista a *The Guardian* (mayo 2010) que el impacto ecológico sería “relativamente pequeño”, justo un día después del comunicado anterior. Además, su lenguaje corporal visitando la zona cero fue tildado de indiferente y poco sensible.

³ La NOAA (siglas para la Oficina Nacional de Administración Oceánico y Atmosférica en inglés), es una agencia científica del Departamento de Comercio de Estados Unidos.

4.1.3. Junio

La continuación del derrame agravó las tensiones políticas, con unas consecuencias que ya eran devastadoras a ojos de todo el mundo. Este mes, BP emite otras 26 notas, donde, después de mes y medio, asume total responsabilidad y promete partidas financieras para los damnificados. Pese a que las primeras donaciones se anuncian el 24 de mayo —500 millones para una investigación independiente sobre el impacto del derrame en el medio marino (véase el número 28 del Anexo I)—, no es hasta principios de junio que la empresa acuerda indemnizaciones, fondos de garantía y el financiamiento sistemas de contención (véase la Imagen 2).

Imagen 2. Titular de la nota de prensa del 2 de junio de 2010

BP establece una cuenta de depósito en garantía de 360 millones de dólares para financiar de inmediato la construcción aprobada de las Islas de Barrera de Luisiana.

Dado que las pruebas para contener el vertido no estaban funcionando, cada comunicado buscaba reforzar términos como ‘compromiso’ y ‘resolución’, con un lenguaje todavía muy técnico (*top kill*, ‘tapa del LMRP’, ‘contención Q4000’, ‘pozo MC252’), aunque se aprecia un intento de querer recuperar cierta credibilidad. No obstante, la falta de coordinación entre BP, Transocean y las autoridades no aportó claridad sobre los procedimientos que se estaban ejecutando, por lo que las promesas de los comunicados tampoco resultaron convincentes.

4.1.4. Julio

Hasta el día 15, fecha en la que BP anuncia el cierre provisional del pozo, emiten solo 7 notas, siendo el mes de menos actividad, pero también el de más alivio, pues al fin logran detener el derrame. La comunicación del éxito de la medida denominada ‘pila de tapado’, marca una tendencia positiva en el tono a través del uso reiterado de palabras como “instalación”, “aprobación”, “monitoreo” y sinónimos. La narrativa evoluciona de una fase reparadora a una de vigilancia,

donde se enfatiza la tarea de seguimiento hasta poder anunciarse el cierre definitivo del pozo.

4.1.5. Informe de causas y cierre permanente del pozo

El 8 de septiembre de 2010, BP publicó su primer informe completo sobre las causas de la tragedia. En él, atribuye a la explosión múltiples factores, o, como fue redactado, “una serie de fallos que involucran diversas partes”, entre ellas Transocean. Eso sí, la compañía manifiesta su lamento por lo ocurrido, además de un “esfuerzo ininterrumpido” por asumir sus responsabilidades.

Once días después, BP pudo confirmar la finalización de las operaciones del cierre de pozos en el Golfo de México, dando por válido el sellado realizado el 15 de julio. Si bien el pozo de Macondo ya no representaba una amenaza, BP aprovechó la ocasión para alabar su gestión: “Este es un hito significativo en la respuesta a la tragedia, el último paso de una operación submarina compleja y sin precedentes”, declaró Hayward que, ante la gravedad del accidente y la fallida respuesta inicial, había dimitido como director ejecutivo el 27 de julio de 2010. En ese comunicado, Hayward también reconoció que aún quedaba trabajo por hacer para reparar los daños causados al Golfo, así como la descontaminación de la zona.

4.2. Consecuencias legales

Pese a las explicaciones de los comunicados y las acciones que llevaron a cabo para remediar el desastre, BP enfrentó innumerables demandas por parte de gobiernos, particulares, otras empresas y asociaciones medioambientales. Entre las más importantes:

Denuncia del gobierno de EE.UU.: El ejecutivo norteamericano demandó a BP bajo la Ley de Agua Limpia y la Ley de Responsabilidad por Derrames de Petróleo. En 2015, la empresa aceptó pagar una multa récord de 18.700 millones de dólares en un plazo de 18 años como parte de un acuerdo con el gobierno federal (*BBC News Mundo*, 2015).

Compensación económica a las víctimas: BP ha destinado 65.000 millones en costos de limpieza e indemnizaciones a las víctimas del accidente, incluidos pescadores, hoteles y empresarios locales afectados por el derrame.

Demandas de accionistas: Muchos inversores presentaron reclamaciones alegando que la compañía había hecho declaraciones fraudulentas sobre la seguridad de sus operaciones y les engañó al minimizar la gravedad del incidente. BP acordó darles 175 millones entre 2016 y 2017, poniendo fin a una batalla legal que comenzó cuando un juez de Houston dictaminó que los inversores que compraron acciones poco después de la explosión podían demandar a la entidad (*The Guardian*, 2016).

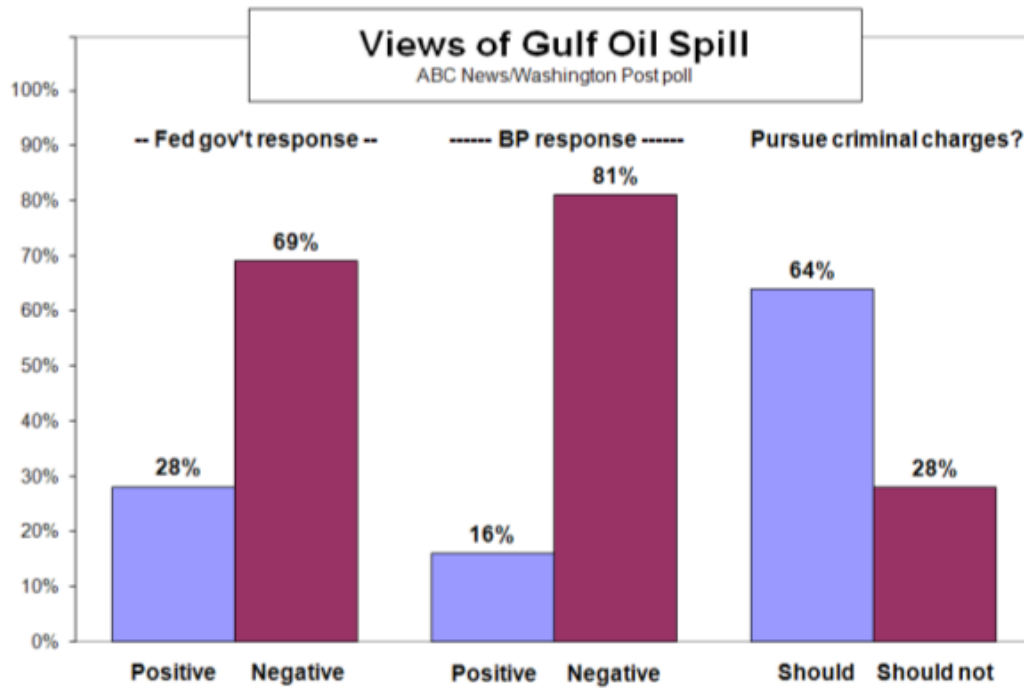
Responsabilidad criminal: BP enfrentó cargos criminales, teniendo que aceptar una sanción penal de 4.000 millones para resolver las acusaciones de delitos relacionados con el derrame, que incluían cargos por muerte, lesiones y daños al medio ambiente.

Aunque BP terminó llegando a acuerdos con muchas de las partes demandantes, los procesos judiciales se alargaron, generándole varios años de incertidumbre corporativa y financiera.

4.3. Golpe reputacional y financiero

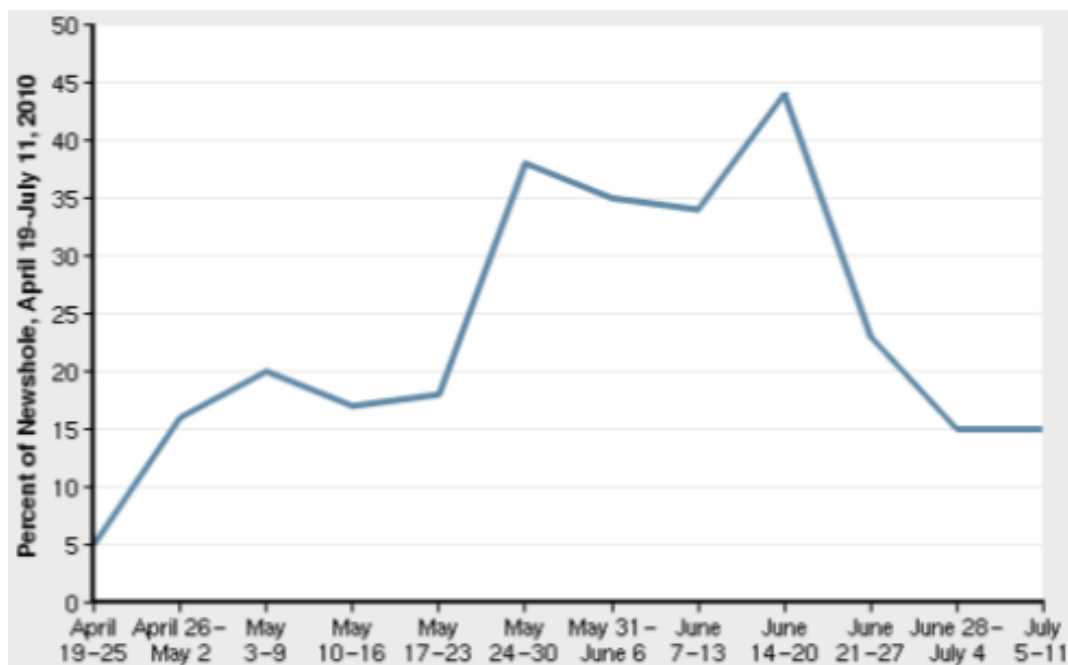
A nivel de reputación, BP sufrió un colapso de confianza. Una encuesta realizada por *ABC News* y *The Washington Post* (2010) mostró que el 81% de los estadounidenses valoraron negativamente la respuesta de la compañía al vertido y el 64% opinaba que el gobierno debía presentar cargos penales en su contra (véase el Gráfico 3). Un informe del *Pew Research Center* revela que el derrame tuvo una cobertura mediática intensa durante 100 días consecutivos (véase el Gráfico 4), donde medios *mainstream* como *The New York Times* (2010) tiraban de hemeroteca para criticar esta y otras gestiones de BP .

Gráfico 3. Opiniones sobre el derrame del Golfo



Fuente: Encuesta de ABC News y The Washington Post (2010)

Gráfico 4. Cobertura del derrame por semanas



Fuente: Informe del *Pew Research Center* (2024)

Además, se organizaron boicots públicos y campañas en redes sociales, con protestas frente a estaciones de servicio BP y el uso de etiquetas como

#BoycottBP. De hecho, existe una cuenta de X creada en mayo de 2010 llamada tal cual (@BoycottBP)⁴, con 2.300 seguidores, que estuvo divulgando contenido antagonizando a BP hasta 2015, justo cuando se hace oficial la multa de 18.700 millones que la entidad tendrá que pagar.

Por otro lado, el manejo de las redes sociales no fue acertado. Expusieron a la empresa suprimiendo información de algunas plataformas, bloqueando cuentas críticas y eliminando comentarios negativos. Para colmo, había cuentas parodia sobre el caso que llegaban a eclipsar informaciones primarias, hasta el punto de que BP tuvo que pedirle al propietario de @BPGlobalPR —un perfil que hacía sátira a costa de la compañía y su respuesta a la catástrofe— que indicara que se trataba de una parodia para evitar confusiones con su cuenta oficial, @BP_America (ABC News, junio 2010).

A nivel financiero, aparte de perder alrededor de 65.000 millones⁵ de dólares entre costes globales de limpieza y compensaciones, BP cayó más de un 55% en bolsa durante los tres meses que duró el derrame, lo que representó una pérdida de capitalización bursátil superior a 74.900 millones, según *Yahoo Finance* (2014). En septiembre de 2010, *Interbrand*⁶, consultora de marketing líder a nivel mundial, excluyó a BP del índice de las 100 mejores marcas tras una década en ese ranking (*The Guardian*, septiembre 2010).

⁴ Cuenta de X @BoycottBP: <https://x.com/boycottbp>

⁵ Cifra declarada por BP como el coste total derivado del desastre del Deepwater Horizon (Bousso, 2018).

⁶ *Interbrand* es una consultora de marcas especializada en áreas de estrategia, análisis, valoración de marca entre otros.

5. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se ha destacado la importancia de la comunicación desde una perspectiva empresarial. No es un aspecto que las organizaciones deban infravalorar, porque, como se ha explicado en el marco teórico, la imagen a día de hoy es un activo esencial para destacar sobre la competencia. Incluso las compañías más grandes y exitosas pueden ver comprometido su valor si la percepción pública cambia de forma repentina. El caso de la petrolera BP es un referente de cómo comunicar mal puede afectar gravemente a la imagen, repercutiendo en los ingresos y la competitividad en el mercado.

Partiendo de esa base y atendiendo a los resultados del análisis, datos económicos derivados de la crisis y su repercusión en indicadores y medios de comunicación, se han elaborado las siguientes conclusiones en respuesta a los objetivos e hipótesis planteados en la introducción:

Respecto al objetivo principal, es verdad que la crisis del Deepwater Horizon va más allá de una comunicación deficiente, dado que el accidente y sus consecuencias tenían difícil salvación aun eligiendo las palabras correctas. Sin embargo, BP no la administró adecuadamente desde sus canales públicos. En un principio, la compañía se limitó a trasladar apoyo a Transocean y ofrecer la asistencia necesaria, pero no se hizo cargo de su responsabilidad como usuaria de la plataforma hasta que el impacto ambiental y mediático empezó a ser considerable. Además, fallaron varias veces con las estimaciones y las actualizaban sin matizar errores previos, evidenciando una estrategia reactiva y sin transparencia.

Por tanto, y a la vista de los efectos reputacionales, la comunicación empleada por BP fue completamente ineficaz, caracterizada por una reacción tardía y carente de empatía en momentos clave. El liderazgo del CEO Tony Hayward encarnó un ejemplo paradigmático de comunicación autodestructiva: declaraciones inoportunas, falta de coordinación con las partes implicadas y asunción pública de responsabilidad moral solo bajo presión social y gubernamental.

Para el OE1, centrado en identificar los pasos comunicativos que realizó BP, así como si hubo evolución en el contenido de las notas de prensa, se ha observado que pasó del distanciamiento con el hecho a su control discursivo desde un enfoque técnico. En los días de abril, ofreció apoyo y condolencias puntuales sin vincularse lo necesario. Durante mayo y junio, ante la escalada del vertido, hizo un despliegue operativo con actualizaciones periódicas, asumiendo ya responsabilidades y endeudamientos con autoridades y afectados. En julio, tras la consecución de la medida *static kill*, pudo anunciar el sellado del pozo y el inicio de la fase de vigilancia hasta confirmar el cierre permanente. A partir de ese momento, intentó consolidar una narrativa de “superación”, con menor énfasis en las competencias y alabando su gestión.

El OE2 buscaba determinar si la compañía asumió sus responsabilidades o trató de eludirlas mediante tácticas de mitigación. BP se inclinó más por lo segundo, llegando a “echar la culpa” a factores externos. Aunque acabó reconociendo errores y prometiendo compensaciones, la aceptación plena de responsabilidad no fue constante ni inmediata.

Con el OE3 se pretendía estimar el grado de empatía manifestado por la entidad hacia los afectados y el medio ambiente; no obstante, las muestras de ello fueron pocas. Salvo las condolencias pertinentes, predominó un lenguaje centrado en aspectos técnicos y logísticos, relativizando los daños personales y ecológicos. La actuación de Hayward en esta faceta evidenció esa falta de humanidad con la que BP fue asociada.

El OE4 trataba de poner en valor los planes de comunicación a nivel corporativo, especialmente con el fin de mantener la sostenibilidad de una empresa en situaciones de urgencia. Como se ha visto en el caso de BP, la comunicación adoleció de coherencia y preparación, con una improvisación inicial que tuvo un alto precio a largo plazo, sumado a la falta de coordinación que, no solo dificultó las tareas de reparación, sino que su mensaje tampoco llegó al público. Esto refuerza la necesidad de contar con protocolos de actuación claros, estructurados y transversales, donde empleados y todo tipo de terceros reconozcan la línea que se va a seguir para afrontar posibles contratiempos y evitar contradicciones.

La primera hipótesis indicaba que BP modificó su estrategia comunicativa a lo largo del periodo de crisis, pasando de la negación o minimización a la aceptación de responsabilidades y deber de reparación. Esta idea se confirma puesto que existe una evolución palpable en los comunicados, que va desde el desligamiento con el problema hasta elogiar su propia administración cuando lo resuelve, pasando por un control de daños continuo mientras buscaba soluciones.

Esto, a su vez, confirma la segunda hipótesis, la cual señalaba que BP priorizó su reputación e intereses financieros sobre dar información transparente. Si bien es cierto que no consiguieron evitar el notable deterioro de su prestigio, hubo una clara intención por protegerlo con decisiones precipitadas.

En definitiva, tras todo lo expuesto anteriormente, la investigación finaliza con la siguiente reflexión: British Petroleum llegaba al siglo XXI después de convertirse en una de las grandes multinacionales del XX. Su expansión hasta podría verse como un ejercicio de superación empresarial, dado que en los años 50 tuvieron que buscar una nueva sede y reestructurar sus operaciones para salir adelante. El nuevo milenio les trajo nuevas oportunidades en el negocio de los hidrocarburos, pero también desafíos marcados por la ética corporativa, pues el debate emergente sobre la extracción y utilización de combustibles fósiles y sus efectos medioambientales tiene a este tipo de empresas en el punto de mira.

Lo ocurrido en el Golfo de México fue un punto de inflexión para BP, ya que nunca había recibido un daño semejante a su imagen, tanto por los hechos como por la manera en la que los gestionó. 15 años después, la compañía vive la actualidad al margen de la polémica, aunque todavía arrastra las consecuencias de un despropósito cuyo mayor coste no fue el monetario, sino el reputacional. Este es el pozo que BP nunca podrá sellar.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ABC News. (2010, 10 de junio). *BP Asks for Disclaimer on Fake Twitter Account*. ABC News. [Consultado el 30-5-2025]
<https://abcnews.go.com/Technology/Media/bp-asks-disclaimer-fake-twitter-account/story?id=10876379>
- ABC News. (2010, 27 de julio). *Ousted BP CEO Tony Hayward's biggest blunders*. ABC News. [Consultado el 30-5-2025]
<https://abcnews.go.com/Business/ousted-bp-ceo-tony-haywards-biggest-blunders/story?id=11253285>
- Balmer, J. M T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Routledge.
- BBC News Mundo (2015, 2 de julio). *BP acuerda pagar US\$18.700 millones por el derrame de crudo en el Golfo de México*. [Consultado el 29-5-2025]
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150702_eeu_bp_derrame_acuerdo_ep
- Bousso, R. (2018, 16 de enero). *BP Deepwater Horizon costs balloon to \$65 billion*. Reuters. [Consultado el 30-5-2025]
<https://www.reuters.com/article/world/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50O5/>
- BP (s.f.). *Our history | Who we are | Home*. BP Global. [Consultado el 28-5-2025]
<https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-history.html>
- BP (s.f.). *Press releases | News and insights | Home*. BP Global [Consultado el 5-6-2025]
<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases.html>
- Cannata, J. P. (2013). Reseña bibliográfica de Carlos Ávalos. La marca: identidad y estrategia. *Austral Comunicación*, 2 (1), p. 138-139.
<https://doi.org/10.26422/aucom.2013.0201.can>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48

[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Chamberlin, A. (2014, 10 de septiembre). *BP lost 55% shareholder value after the Deepwater Horizon incident*. Yahoo Finance. [Consultado el 30/5/2025]

<https://finance.yahoo.com/news/bp-lost-55-shareholder-value-225105539.html?guccounter=1>

Cone Communications & Echo Research (2011). *Cone/Echo Global CR Opportunity Study*. Cone Communications. [Consultado el 8-5-2025]

<https://www.slideshare.net/slideshow/2011-cone-echo-global-cr-opportunity-study-compressed-for-email/12266555>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication Planning, Managing and Responding* (4ª edición). SAGE Publications.

Davies, R. (2016, 3 de junio). BP to pay \$175M to investors over Deepwater Horizon spill. *The Guardian*. [Consultado el 29-5-2025]

<https://www.theguardian.com/business/2016/jun/03/bp-compensate-investors-deepwater-horizon-oil-spill>

El Periódico de la Energía (2025, 24 de febrero). *BP abandonará sus objetivos de energía renovable y volverá a centrarse en los combustibles fósiles*.

[Consultado el 28-5-2025]

<https://elperiodicodelaenergia.com/bp-abandonara-sus-objetivos-de-energia-renovable-y-volvera-a-centrarse-en-los-combustibles-fosiles/>

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

https://ri.reptrak.com/hubfs/PDF/RLN/Reputation_Book.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. [Consultado el 2-5-2025]

Gelles, D., & Glanz, J. (2010, 8 de mayo). For BP, a history of spills and safety lapses. *The New York Times*.

<https://www.nytimes.com/2010/05/09/business/09bp.html>

Kollewe, J. (2010, 14 de mayo). BP chief executive Tony Hayward in his own words. *The Guardian*. [Consultado el 30-5-2025]

<https://www.theguardian.com/environment/2010/may/14/tony-hayward-bp>

Koselleck, R. (1959). *Crítica y crisis: Un estudio sobre la patogénesis del mundo burgués*. Frankfurt: Suhrkamp.

Langer, G. (2010, 7 de junio). *Oil spill response rated worse than Katrina; most favor pursuit of criminal charges*. ABC News/Washington Post. [Consultado el 30-5-2025]

<https://abcnews.go.com/images/PollingUnit/1110a1%20Oil%20Spill.pdf>

Olins, W. (2003). *La identidad corporativa: Estrategia de los signos*. Ediciones B.

OpenAI. (2025). *ChatGPT (modelo GPT-4)* [Asistente de inteligencia artificial].

<https://chatgpt.com/>

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Comunicación y análisis de contenido: Guía metodológica para investigaciones científicas*. Madrid: Ediciones Ciencias de la Información.

Pew Research Center. (2024, 14 de abril). Oil Spill Coverage Engulfs the Media. [Consultado el 30-5-2025]

<https://www.pewresearch.org/journalism/2010/06/01/pej-news-coverage-index-may-2430-2010/>

Sweney, M. (2010, 16 de septiembre). BP falls out of index of top 100 brands after Deepwater Horizon oil spill. *The Guardian*. [Consultado el 29-5-2025]

<https://www.theguardian.com/media/2010/sep/16/apple-iphone-interbrand>

Valentín, M. G. (2020). *Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación*.

[Consultado el 5-5-2025]

<https://www.iebschool.com/hub/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

7. ANEXOS

Anexo I. Notas de prensa emitidas por BP desde el 20 de abril hasta el 15 de julio de 2010, 8 y 19 de septiembre incluidos.

Nº	Fecha (2010)	Titular
1	20 ABRIL	<u>BP confirma que Transocean Ltd emitió hoy la siguiente declaración</u>
2	21 ABRIL	<u>BP ofrece apoyo total a Transocean tras incendio en plataforma de perforación</u>
3	22 ABRIL	<u>BP inicia la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México</u>
4	23 ABRIL	<u>BP ofrece sus condolencias a las familias de los fallecidos en el incendio de la plataforma petrolera estadounidense</u>
5	25 ABRIL	<u>Se acelera la respuesta de BP al derrame en el Golfo de México</u>
6	28 ABRIL	<u>La respuesta del BP MC252 en el Golfo de México continúa aumentando en la superficie y debajo de ella</u>
7	28 ABRIL	<u>BP promete pleno apoyo a las sondas Deepwater Horizon</u>
8	30 ABRIL	<u>BP intensifica sus planes de protección costera en el Golfo de EE.UU.</u>
9	30 ABRIL	<u>Preparativos de BP en tierra para el derrame de petróleo en la Costa del Golfo</u>
10	1 MAYO	<u>Hayward aplaude la declaración del presidente</u>
11	2 MAYO	<u>Aclaración sobre el flujo del derrame de petróleo en el Golfo de México</u>
12	3 MAYO	<u>Comienzan los trabajos para perforar un pozo de alivio para detener el derrame de petróleo</u>
13	4 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 5 de mayo</u>

14	5 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 6 de mayo</u>
15	6 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 7 de mayo</u>
16	9 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 10 de mayo</u>
17	12 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 13 de mayo</u>
18	13 MAYO	<u>Hayward comenta la declaración del presidente Obama - 14 de mayo</u>
19	16 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 17 de mayo</u>
20	16 MAYO	<u>BP Atlantis</u>
21	17 MAYO	<u>BP anuncia subvenciones turísticas a cuatro estados del Golfo - 17 de mayo</u>
22	17 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 18 de mayo</u>
23	19 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 20 de mayo</u>
24	20 MAYO	<u>BP lanza una cámara web en vivo del flujo del tubo ascendente</u>
25	21 MAYO	<u>BP reitera transparencia en la respuesta al derrame de petróleo</u>
26	23 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 24 de mayo</u>
27	24 MAYO	<u>BP informa al gobierno de EE. UU. sobre las perspectivas iniciales de la investigación de Deepwater Horizon: el foco está en siete mecanismos de control</u>
28	24 MAYO	<u>BP promete 500 millones de dólares para investigación independiente sobre el impacto del derrame en el medio marino</u>

29	24 MAYO	<u>BP anuncia el lanzamiento de sitios web de respuesta específicos para cada estado</u>
30	24 MAYO	<u>Actualización sobre el monitoreo con ROV del procedimiento de <i>top kill</i></u>
31	24 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 25 de mayo</u>
32	25 MAYO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 26 de mayo</u>
33	26 MAYO	<u>BP designará un mediador independiente para garantizar un proceso de reclamaciones oportuno y justo</u>
34	26 MAYO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 27 de mayo</u>
35	27 MAYO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 28 de mayo</u>
36	28 MAYO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 29 de mayo</u>
37	31 MAYO	<u>BP establece mejoras en la estrategia de contención del LMRP para mantener el petróleo fuera del Golfo - 31 de mayo</u>
38	31 MAYO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 1 de junio</u>
39	1 JUNIO	<u>BP acuerda financiar la construcción de seis secciones de la Isla Barrera de Luisiana</u>
40	2 JUNIO	<u>BP establece una cuenta de depósito en garantía de 360 millones de dólares para financiar de inmediato la construcción aprobada de las Islas de Barrera de Luisiana</u>
41	3 JUNIO	<u>El presidente y el director general aseguran que BP cumplirá con sus obligaciones en el Golfo de México</u>
42	3 JUNIO	<u>Se despliega la operación de contención del LMRP</u>

43	4 JUNIO	<u>BP pagará un segundo mes de reclamaciones por pérdida de ingresos</u>
44	6 JUNIO	<u>BP anuncia el primer pago del proyecto Barrier Islands para el estado de Luisiana</u>
45	6 JUNIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 7 de junio</u>
46	8 JUNIO	<u>BP donará los ingresos netos de la fuga del pozo MC252 para proteger y rehabilitar la vida silvestre en los estados del Golfo</u>
47	9 JUNIO	<u>BP anuncia una segunda subvención en bloque de 25 millones de dólares al estado de Mississippi</u>
48	9 JUNIO	<u>BP anuncia una segunda subvención en bloque de 25 millones de dólares al estado de Alabama</u>
49	9 JUNIO	<u>BP anuncia una segunda subvención en bloque de 25 millones de dólares al estado de Florida</u>
50	9 JUNIO	<u>BP no tiene conocimiento de ningún motivo para el movimiento del precio de las acciones</u>
51	9 JUNIO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 10 de junio</u>
52	13 JUNIO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 14 de junio</u>
53	14 JUNIO	<u>Tres instituciones de investigación del Golfo recibirán la primera ronda de financiación de 500 millones de dólares</u>
54	16 JUNIO	<u>BP crea un fondo de reclamaciones de 20.000 millones de dólares por el derrame de Deepwater Horizon y describe decisiones sobre dividendos</u>
55	16 JUNIO	<u>Comienza a operar un sistema adicional de contención de petróleo y gas</u>
56	17 JUNIO	<u>BP enfatiza que el desacuerdo con otras partes no disminuirá su promesa de limpiar el derrame y pagar las reclamaciones legítimas</u>

57	18 JUNIO	<u>Los pagos de reclamaciones de BP superan los 100 millones de dólares</u>
58	21 JUNIO	<u>Actualización sobre la respuesta al derrame de petróleo en el Golfo de México - 21 de junio</u>
59	22 JUNIO	<u>BP donará los ingresos netos de la fuga del pozo MC252 a la Fundación Nacional de Pesca y Vida Silvestre</u>
60	23 JUNIO	<u>BP anuncia nueva Organización de Restauración de la Costa del Golfo</u>
61	23 JUNIO	<u>Suspensión de las operaciones de contención del límite del LMRP</u>
62	23 JUNIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 23 de junio</u>
63	25 JUNIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 25 de junio</u>
64	28 JUNIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 28 de junio</u>
65	5 JULIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México - 5 de julio</u>
66	10 JULIO	<u>El Comandante Nacional de Incidentes aprueba el plan para reemplazar la tapa del pozo MC252</u>
67	11 JULIO	<u>Actualización de la instalación de la tapa de sellado</u>
68	12 JULIO	<u>Pila de tapado instalada en el pozo MC252</u>
69	12 JULIO	<u>Actualización sobre el derrame de petróleo en el Golfo de México</u>
70	15 JULIO	<u>Comienza la prueba de integridad del pozo MC252</u>
71	8 SEPTIEMBRE	<u>BP publica informe sobre las causas de la tragedia del Golfo de México</u>
72	19 SEPTIEMBRE	<u>BP confirma la finalización exitosa de las operaciones de cierre de pozos en el Golfo de México</u>

Tabla hecha con ayuda de Chat GPT (OpenAI, 2025)