



Las crisis generales y particulares sufridas por el sector de alimentación en España, sus causas y su gestión de comunicación de crisis

Pilar Saura,
Universidad Pontificia Comillas

ABSTRACT

La autora analiza la gestión de comunicación de crisis en un sector clave para la economía española como es el de alimentación y bebidas, que presenta una gran complejidad. El antecedente más grave ocurrido en el sector, la intoxicación por el Síndrome del Aceite Tóxico en 1981, aumentó la sensibilidad de los españoles a la seguridad alimentaria. El análisis de las crisis más graves del sector, sus causas y su gestión de comunicación de crisis, en la década de los Noventa y principios del Siglo XXI, incluye entre otras: la enfermedad de las "vacas locas", la crisis de las dioxinas, la polémica sobre el uso de los transgénicos o la toxicidad del aceite de orujo, el engorde ilegal de ganado, los brotes de listeria o de botulismo, la crisis de Coca-Cola, los fraudes alimenticios y las mezclas, la preocupación por el bioterrorismo tras el 11 de septiembre en EE.UU., los efectos del hundimiento del Prestige, la intoxicación masiva por salmonela tras el consumo de pollos de la empresa Sada, el avance de la gripe del pollo desde Asia hacia Europa, el riesgo de las acrilamidas en alimentos o el boicot a los alimentos catalanes por el Estatut. El problema del hambre contrasta con el aumento de los casos de obesidad. La revisión de 38 tipos diferentes de crisis particulares sufridas por las empresas en el periodo 1990-2000 y su gestión de comunicación de crisis, se complementa con una previsión de crisis. La identificación de las acciones consideradas idóneas y los colectivos más relevantes para establecer relaciones de cara al futuro es fundamental para diseñar los planes de comunicación. La autora propone un Modelo ideal preventivo para la Gestión de la Comunicación de Crisis en el sector que denomina Modelo C.I.C.L.E. (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética), según el cual todas las entidades involucradas del sector trabajan de forma conjunta y en colaboración en las crisis alimentarias, generando una comunicación de crisis coherente.

Palabras clave: investigación en comunicación de crisis, gestión de crisis en España, relaciones públicas en crisis, crisis en el sector de alimentación y bebidas.



LAS CRISIS GENERALES Y PARTICULARES SUFRIDAS POR EL SECTOR DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA, SUS CAUSAS Y SU GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.

Introducción

En el último Estado de la Comunicación en España de la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom correspondiente al 2004 (Dircom, 2005) se detectaban muchas áreas de mejora como la ausencia de un plan de comunicación en el 40% de empresas. En el caso de los planes de comunicación de crisis el porcentaje de empresas que lo tienen formalmente escrito es sólo del 36%, por lo que queda un largo camino por recorrer. Aunque todos los sectores se han visto involucrados en situaciones de crisis en los últimos años, merece la pena estudiar en profundidad el caso del sector de alimentación por ser muy sensible al tema y porque supone un referente para otros sectores empresariales.

La última crisis grave de una empresa alimentaria española fue la salmonelosis tras el consumo de pollos del Grupo Sada que provocó la intoxicación de 2.883 personas en España y el fallecimiento de una persona en el verano de 2005. Respecto a la crisis alimentaria que preocupa más en la actualidad es la extensión de la gripe aviar desde Asia hacia Europa, y que ya está teniendo consecuencias en el sector avícola y creando una fuerte preocupación entre los ciudadanos, aunque no se haya producido la mutación de la enfermedad en humanos. La última crisis nacional con efectos en varios sectores es el boicot a los productos y servicios catalanes debido a la tramitación del *Estatut* Catalán, con potenciales efectos negativos sobre el cava y otros productos alimentarios producidos en dicha Comunidad.

Objeto del estudio

En el presente estudio se analizan las crisis generales más graves sufridas por el sector de alimentación y bebidas desde el estallido del Síndrome Tóxico en 1981 hasta nuestros días. También se estudian las crisis particulares sufridas por las empresas alimentarias en la década 1990-2000, sus causas y su gestión de comunicación de crisis.

Metodología seleccionada



En el estudio se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas para el estudio de la gestión de comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en el periodo 1990-2000 (Saura, 2003). La metodología cuantitativa fue aplicada en forma de encuestas por correo en el año 2000 a las empresas del sector (con más de 24 millones de euros de facturación), con una respuesta del 17,7%, y a las asociaciones sectoriales, con una respuesta del 45,9%. Ambas encuestas, se complementaron de forma cualitativa con las entrevistas en profundidad (año 2000) realizadas a catorce expertos del sector, el análisis de los antecedentes y casos de crisis alimentarias más graves ocurridas en los últimos años. Posteriormente, y mediante estudio bibliográfico, se amplió el análisis (Saura, 2005) hasta mitad del año 2005 y hasta el momento actual.

La Gestión de Comunicación de Crisis

La Gestión de la Comunicación de Crisis forma parte del área de comunicación de las empresas e instituciones (Lucas, 1997). En España, la comunicación en las organizaciones es una disciplina joven, que no ha conseguido aún un nivel de consenso, dirección y prescripción en las diferentes empresas y organizaciones (Dircom, 2005).

La definición de crisis propuesta por Saura (2003) es la siguiente: *"Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad"*.

Los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de Internet, los mensajes desde móvil, y el correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de comunicación de crisis. Las páginas monográficas en internet respecto a temas muy graves como las "vacas locas", www.eeb.es, o la gripe aviar recién inaugurada, www.gripeav-iar.es (*"La mejor prevención"*, El País, 2005), son una muestra del intento para centralizar y unificar la comunicación oficial en dichas materias.

Los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar mayor a la de muchas empresas o instituciones. Nunca antes un individuo había tenido acceso a tanta gente o a tanta información. Es necesario utilizar las nuevas tecnologías durante las crisis, desde las comunicaciones vía



satélite, que permiten organizar videoconferencias internas o externas, hasta la distribución de videocomunicados. Aunque las nuevas tecnologías han traído también consigo nuevos tipos de crisis, relacionadas con la vulnerabilidad de los sistemas informáticos.

Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. En el sector de alimentación, dejando aparte las crisis particulares de las empresas, las crisis más graves de los últimos años han sido principalmente globales, importadas, y sectoriales. Esto significa que han tenido efecto en varios sectores a la vez, que han llegado muchas veces desde otros países europeos y que han afectado a un numeroso grupo de empresas al mismo tiempo. La ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto.

El sector de alimentación y sus crisis más graves

El sector de alimentación tiene mucha importancia en nuestra economía, puesto que representa en torno a un 15% del PIB y emplea a 400.000 personas, lo que evidencia la necesidad de trabajar coordinadamente respecto a las crisis que ocurran en este sector. La Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas facilita amplia información económica del sector (FIAB, 2004).

En todo el mundo la preocupación se centra en la extensión de la gripea aviar desde Asia hasta Europa (Maza, 2005), lo que supone el sacrificio de millones de aves en aquellos lugares donde van surgiendo los brotes, además del temor en el terreno de la salud humano por el posible contagio de la enfermedad. Aunque el virus no haya mutado generando una pandemia en los seres humanos, no se descarta que pueda suceder en el futuro. La reacción de la gente ya está provocando cierta disminución en el consumo de pollo.

En el ámbito español, la polémica surgida por la tramitación del Estatut Catalán (Malvar y Agulló, 2005), ha generado un boicot hacia los productos y servicios catalanes, desde la banca a los productos alimenticios, siendo el cava catalán el que más podría sufrir de seguir dicho boicot. Los mensajes a través de internet y sms, y las informaciones de los medios comentando el tema no hacen más que agrandar el problema.

Desde principios de 2006, las empresas tendrán que pagar los gastos publici-



tarios y de comunicación que se generen para avisar a los ciudadanos en caso de alertas alimentarias. Esta decisión tiene su origen en la intoxicación tras el consumo de pollo del Grupo Sada el verano pasado ("*Información al consumidor*", ABC, 2005). La empresa modificó su línea de producción sin comunicárselo a los servicios oficiales de Salud Pública de Castilla-La Mancha, lo que le supondrá una multa de 600.000 euros ("*Sanidad reclamará*", ABC, 2005). El jugo procedente del asado de los pollos se contaminó con salmonela tras almacenarlo a temperatura ambiente y fallar el ulterior tratamiento térmico, generando una intoxicación de 2.883 personas en diferentes comunidades y el fallecimiento de un hombre de 90 años. De las 191.691 unidades que había en el mercado, se retiraron un total de 183.000. El resto o bien habían sido ya consumidas con anterioridad a la alerta o bien fueron desechadas por los propios consumidores sin devolverlas.

El sector de alimentación y bebidas español sufrió numerosas crisis en la última década del siglo XX, con el estallido a nivel europeo de crisis graves como la derivada de la Encefalopatía Espongiforme Bovina o enfermedad de las "vacas locas" (1996), las dioxinas detectadas en los piensos belgas (1999) o el rechazo a los transgénicos desde 1995 ("El Gobierno aprueba", ABC, 2002),. Muchas crisis fueron importadas de otros países europeos y tuvieron efecto en diferentes subsectores dentro de la alimentación.

No obstante, en España la crisis alimentaria más grave ocurrió en los años 80, cuando el Síndrome del Aceite Tóxico (1981) provocó más de 1.000 muertos y 20.000 afectados por la intoxicación en los años sucesivos (OCU, 1999). Ese hecho aumentó la sensibilidad de los españoles sobre los temas de seguridad alimentaria. Otro antecedente menor en relación con empresas, fue en los Años 70 la crisis del agua Solares de Cantabria. Entre los antecedentes de crisis alimentarias ocurridos fuera de España se encuentran el boicot a Nestlé (1977-1984), la contaminación y retirada de Perrier del mercado (1990) y el sabotaje con jeringuillas a *Diet* de Pepsi (The Pepsi Cola Company, 1993).

En los últimos años las crisis alimentarias han sido numerosas y han recibido una amplia cobertura informativa. La crisis más grave de la última década fue la enfermedad de las "vacas locas", importada a España y a otros países europeos desde el Reino Unido en 1996, y con efecto real en nuestra ganadería bovina desde finales del año 2000. Desde Bélgica llegó a España en 1999 la crisis de las "dioxinas" detectadas en los pollos por la contaminación de los piensos (Gobierno Belga, 1999), encadenada con la crisis de la empresa Coca-



-Cola. Desde Francia nos llegó la preocupación por el riesgo de listeriosis, asociado al consumo de patés (1992, 1998, 2000).

Otras crisis alimentarias fueron: la polémica en torno a la seguridad de los transgénicos (desde 1995); el engorde ilegal de ganado con Clembuterol (con un antecedente grave en 1985 y brotes en 1991/92 y 1998-2000) y el exceso en el uso de antibióticos en el ganado; los brotes de peste porcina en diferentes años (Núñez, 1998); casos de salmonelosis (1991) y botulismo (1992); los problemas relacionados con los aditivos; los fraudes alimenticios y las mezclas; el anisakis detectado en el pescado (1997) y el exceso de pesticidas en vegetales.

También surgieron polémicas sobre las dietas y el aumento de casos de anorexia y bulimia, y el aumento del problema del alcoholismo entre la población juvenil. La principal crisis relacionada con una empresa individual con fuerte repercusión en los medios fue la crisis de Coca-Cola en 1999 (Marcos, 1999), considerada una crisis "psicológica".

Desde el inicio del Siglo XXI, se han seguido produciendo crisis importantes. A finales del año 2000 empezaron a surgir los casos de EEB o de "vacas locas" en España, alcanzando los 356 animales afectados hasta diciembre de 2003. En el año 2005 Sanidad confirmó el primer caso de la enfermedad en humanos en nuestro país. En el año 2001 se produjo la crisis por la fiebre aftosa surgida en el Reino Unido (un virus muy contagioso, como en el caso de la peste porcina en España), y la retirada del mercado nacional del aceite de orujo, hasta que se redujo el nivel de benzopireno en su composición.

Los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York y Washington trajeron una nueva preocupación sobre el peligro bioterrorista, con efecto potencial en el envenenamiento de alimentos. También, en el año 2002, un equipo sueco de investigación detectó altos niveles de acrilamidas en las patatas fritas y otros alimentos, una sustancia cancerígena surgida en el proceso de freír los alimentos, marcando el comienzo de una nueva crisis alimentaria. El desastre ecológico provocado por el hundimiento del Prestige (iniciado en noviembre del 2002) afectó al sector pesquero español de forma importante. Desde finales del año 2003, el escándalo financiero del grupo alimentario Parmalat en Italia está teniendo repercusión en otros países, incluyendo a su filial Clesa en España.



La repercusión económica de las crisis, sus causas y la predicción de las futuras crisis del sector

Según el estudio realizado sobre el sector (Saura, 2003), la repercusión económica de las crisis más graves fue notable en el sector de alimentación, con una variación desde los casi 4.000 millones de euros de costes sanitarios y sociales por el consumo excesivo de alcohol, a los 600 a 900 millones de euros en el caso de la EEB en España (Aguirre de Cárcer y Nantes, 2001), los 114 millones de euros por brotes de peste porcina, los 60 millones de euros de la crisis Coca-Cola a nivel global o 3 millones de euros en España (Litrán, 2000) en la faceta de comunicación. El coste estimado de la crisis de las dioxinas según el Gobierno Belga (1999) fue de 620 a 992 millones de euros, con impacto en 14.000 empresas en dicho país.

Según los expertos del sector, las principales causas de las crisis sufridas en el sector de alimentación en España en la última década del Siglo XX fueron: la libre circulación de mercancías y de crisis asociadas en la Unión Europea, la falta de control del sector productivo por la Administración, y la fuerte competitividad del sector, con una presión sobre los precios a la baja que afectó a la calidad de los productos.

Las futuras crisis graves del sector girarán, según los expertos, en torno a los fraudes y mezclas por falta de control, la continuación de las "vacas locas", los transgénicos, el uso indebido de antibióticos en animales y de excesivos pesticidas en productos agrícolas, las dioxinas y problemas con los piensos, las crisis no reales o alarmas infundadas y los brotes de listeriosis.

Las crisis particulares sufridas por las empresas en la última década del Siglo XX y su gestión de comunicación de crisis

Las crisis particulares de las empresas del sector de alimentación más frecuente fueron, por orden de importancia: las reclamaciones de consumidores, los accidentes, los fallos en fábrica, los defectos en los productos, los rumores dañinos, los problemas con competidores, las averías informáticas, las falsificaciones e imitaciones de productos, los errores o negligencia de los trabajadores, la información incorrecta sobre la empresa y los conflictos laborales.

La duración promedio de las crisis fue superior a dos meses en el 22,8% de los casos y el tiempo promedio de recuperación tras la crisis fue de tres meses y



medio o superior (hasta 24 meses) en el 36,3% de los casos. Según el análisis realizado, todos los subsectores estudiados (18), o las empresas concretas del subsector correspondiente, se vieron afectados por crisis sectoriales o particulares, y en todos ellos se considera que existe algún problema vigente, o con potencial de transformarse en una crisis.

Las ocho crisis particulares consideradas más graves en general para el sector fueron: los problemas de Salud Pública/intoxicaciones, las retiradas de producto del mercado, la falsificación/Imitación de marcas, los rumores dañinos, los ingredientes con problemas, el sabotaje de los productos y las huelgas/manifestaciones. Hay que destacar que la crisis considerada más grave en primer lugar, los problemas de Salud Pública/intoxicaciones, coincide con la crisis alimentaria más grave ocurrida en España: el Síndrome del Aceite Tóxico y con la crisis más reciente provocada por la intoxicación tras en consumo de pollos del Grupo Sada.

El sector de alimentación y bebidas español tiene poca experiencia en gestión de crisis, ya que sólo en torno a seis de cada diez empresas y asociaciones realizaron acciones de gestión de comunicación de crisis en la última década del Siglo XX. El mismo sector realizó una evaluación baja de su nivel de preparación ante las situaciones de crisis, ya que menos de la quinta parte considera que su preparación sea excelente o muy buena.

En el año 2000 (Saura, 2003) se detectó una presencia no mayoritaria (inferior al 75%) de elementos clave de preparación para situaciones de crisis en el sector de alimentación. Los porcentajes obtenidos fueron los siguientes: un portavoz designado (51,7% de empresas y 52,9% de asociaciones), un Comité de Crisis (41,4% de empresas y 17,6% de asociaciones), un Manual de Crisis (el 39,7% de empresas), un centro de crisis (el 25,9% de empresas), auditoría de crisis (el 35,1% de empresas), presupuesto de crisis (el 3,6% de empresas y ninguna asociación), agencias de comunicación designadas para crisis (40% de empresas y asociaciones), simulacro de crisis (28,1% de empresas), servicio de atención al consumidor (67,2% de empresas) y plan de relación con entidades (63,8% de empresas, 82,4% de asociaciones).

En la última década, según los expertos del sector, en un entorno con gran sensibilidad a los temas de seguridad alimentaria, la Administración y las empresas no comunicaron con transparencia y claridad, generando una falta de fiabilidad y credibilidad. El hecho de que muchas crisis fueran "importadas" des-



de otros países europeos dificultó el acceso a la información básica. Los medios informaron ampliamente sobre las crisis alimentarias, generando en ocasiones alarmas infundadas, o agrandando las crisis o facilitando su "importación" a través de los corresponsales. Las organizaciones agrarias comunicaron de forma regular, las acciones de las asociaciones de consumidores estuvieron en la raíz de algunas crisis y las asociaciones de medio ambiente también emprendieron acciones en determinadas crisis.

Según el mismo estudio mencionado, la presencia de un responsable de comunicación en el sector de alimentación estaba limitada en el año 2000 al 39,7% de las empresas encuestadas (con 9 denominaciones diferentes del cargo), una cifra muy inferior al dato obtenido en otros estudios como el publicado por ADC DirCom en el mismo año.

Todas las herramientas de detección/prevenición/gestión de crisis analizadas fueron consideradas útiles/muy útiles por el sector. En las encuestas las Empresas del sector de alimentación destacaron en su valoración media: el servicio de atención al consumidor, la consultoría de comunicación externa y el manual de crisis propio. Por otro lado, las Asociaciones valoraron menos la consultoría externa. Dentro de nuevas tecnologías, Internet y el correo electrónico fueron considerados de utilidad en las situaciones de crisis de forma mayoritaria.

Aunque el servicio de atención al consumidor fue considerado muy útil por el sector, cerca de un tercio de las empresas carece del mismo, y sólo en torno a la mitad de los operarios ha recibido entrenamiento sobre gestión de crisis. Además, sólo un tercio de las empresas ofrece el servicio de forma gratuita. Este dato es particularmente relevante si tenemos en cuenta que en la última década la crisis más frecuente sufrida por las empresas estuvo relacionada con las reclamaciones de consumidores.

La Información de la fuerza de ventas u otros empleados fue considerada una herramienta muy útil, pero según el estudio la mayoría de los vendedores no ha recibido formación sobre gestión de crisis en el periodo estudiado. Concretamente el 80% de la fuerza de ventas no ha recibido formación sobre gestión de crisis. Esto significa que puede no prestar la debida atención a una crisis en potencia o no transmitir la información a la persona adecuada o con la rapidez necesaria.



De las cuatro de cada diez empresas que cuentan con un Manual de Crisis, incluyen de forma mayoritaria los listados de miembros, las crisis potenciales, los niveles de crisis y planes de actuación. En menor medida incorporan listados de medios clave, listados de preguntas y respuestas o borradores de comunicados de prensa. Respecto a los manuales de crisis, las Empresas valoraron más los manuales propios, mientras las Asociaciones valoraron también muy alto los manuales sectoriales o de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).

Las acciones de gestión de comunicación de crisis llevadas a cabo y las relaciones con colectivos

Entre las acciones ligadas a la gestión de comunicación de crisis llevadas a cabo en el sector de alimentación en la década 1990-2000, destacaron de forma mayoritaria los comunicados de prensa, seguidos de las cartas a clientes. En menor medida se llevaron a cabo reuniones con los medios o las asociaciones de consumidores, el inicio de acciones legales o las ruedas o conferencias de prensa. Entre las acciones de gestión de comunicación de crisis consideradas más adecuadas de cara a futuras situaciones de crisis destacan la distribución de comunicados de prensa, las cartas a clientes y las reuniones con medios de comunicación.

Un porcentaje amplio, el 82,4% de Asociaciones y el 63,8% de Empresas, manifestó que contaba con un plan de relación con entidades. La mayoría de asociaciones del sector tiene establecido un plan de relación, siendo los colectivos destacados: FIAB, los medios de comunicación y los partidos políticos (senadores, diputados). Por otro lado, de las seis de cada diez empresas con un plan de relación, destacan entre los colectivos: los ayuntamientos, los clientes y los proveedores. Los colectivos considerados clave en prevención de crisis futuras fueron (tanto para las empresas como las asociaciones del sector): las asociaciones de consumidores y los medios de comunicación. Otros colectivos considerados relevantes para las empresas fueron los clientes/Comercio, las autoridades de ayuntamientos y los proveedores. Las asociaciones consideraron también relevante a FIAB y a los partidos políticos/senadores/diputados.

Los cambios necesarios en la gestión de comunicación de crisis y el El Modelo C.I.C.L.E. propuesto.

Entre los cambios necesarios en la gestión y comunicación de crisis en el sec-



tor en España, debido a la mayor necesidad de seguridad sobre los alimentos, tendrán que mejorar los sistemas de control público y la coordinación mediante las agencias de seguridad alimentaria nacional y europea, para poder coordinar las crisis y gestionar el riesgo de forma adecuada. Tanto la Administración como las empresas deberán actuar con transparencia e informar con claridad y rapidez para recuperar su credibilidad. Los medios, que seguirán cubriendo de forma amplia los temas de alimentación y salud dado el interés del público, deberán mejorar su formación en esos temas, tendrán que reforzar su espíritu crítico ante estudios científicos que reciban y puedan estar sin confirmar, y colaborar en la difusión de información compleja sobre las crisis. Los consumidores deberán, a su vez, mejorar su formación en temas de salud, alimentación y nutrición.

Tras el análisis realizado sobre las crisis en el sector de alimentación y bebidas en España y su gestión de comunicación, se propone un modelo de gestión de comunicación de crisis para el sector denominado C.I.C.L.E (Saura, 2003). En el Modelo propuesto (ver esquema en la figura adjunta) las entidades involucradas en el sector de alimentación (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, los sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan de forma conjunta y colaboran en la prevención y resolución de las crisis, generando una comunicación de crisis coordinada y coherente, enmarcada en los cinco elementos del Modelo (Calidad, Investigación, Control, Legislación y Ética). Los cinco elementos mencionados, aplicados de forma efectiva, constituyen el marco para una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación. La creación en el 2001 de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (MSC, 2001; Página web de AESA: www.msc.es/aesa) supone un avance importante para la coordinación necesaria de las crisis del sector de alimentación.

Respecto a la calidad, en el sector de alimentación no sólo es necesario poner en práctica el sistema ARCPC (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos), sino que es necesario asumir el coste y mayor precio de una mayor calidad. Está claro que la calidad tiene un precio y que los consumidores deberían estar dispuestos a pagar más a cambio de mayor calidad y, en conjunto, de una mayor seguridad alimentaria.

El esfuerzo de investigación (Administración, universidades, sectores, empresas) debe aumentar, para poder prevenir nuevas crisis. El principio de precau-



ción debe imperar en asuntos con posibles consecuencias desconocidas en la salud de las personas. Hay que revisar si las nuevas técnicas, como la irradiación de los alimentos, pueden ayudar a reducir las contaminaciones o si pueden llegar a tener efectos perjudiciales en los alimentos y las personas.

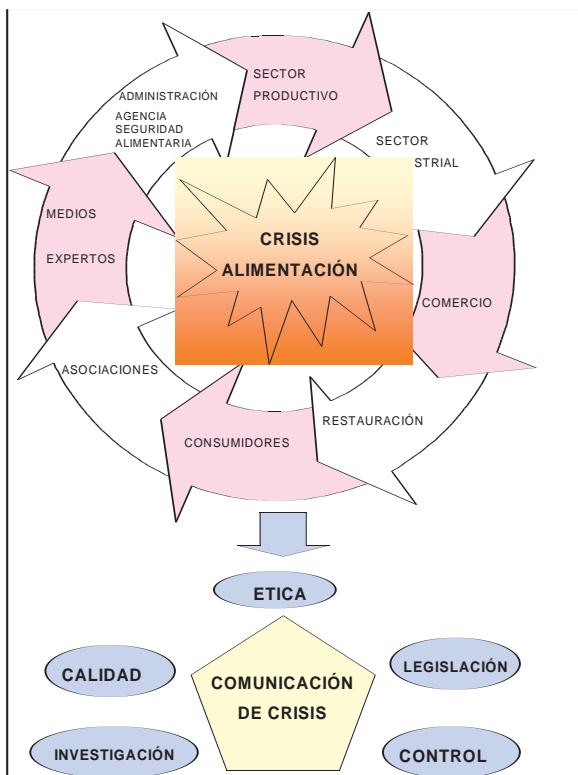
El control debe plantearse desde los sectores productivo e industrial al comercio o la restauración. Por un lado, se trata de un control externo, por parte de las administraciones, con una rígida persecución del fraude en todos los subsectores, y con un fuerte esfuerzo de coordinación. Por otro lado, es necesario un control interno o autocontrol, que implique en todos los niveles la selección de materias primas, envases, piensos y proveedores en general, con criterios de calidad y seguridad.

La legislación está íntimamente ligada al control. Todos los subsectores y componentes de la cadena alimenticia deben cumplir las regulaciones, y la Administración debe generar la regulación nueva que sea necesaria. El castigo asignado a las infracciones debería ser fuerte o rotundo para aumentar la probabilidad del cumplimiento de la legislación.

Por último, sin ética y honestidad en las empresas y en sus empleados, no se puede mejorar la situación del sector, aunque se pongan en marcha nuevas legislaciones. La ética es el punto clave del modelo propuesto. Da igual que existan unos organismos potentes de control y un aparato legislativo claro y estricto para el sector. Al final, sin una actuación ética dentro del sector, la situación de las crisis y la seguridad alimentaria sólo podrá empeorar. Este concepto de ética implica hacer lo correcto y comunicar, informar y educar lo correcto, para evitar crisis reales y alarmas infundadas.

En el modelo propuesto, las entidades involucradas tendrán que trabajar para prevenir las crisis previstas y las consideradas más graves para el sector y, además, deberán tener en cuenta a los colectivos considerados clave en situaciones de crisis. La comunicación de crisis coordinada y coherente del conjunto de entidades se enmarca en un pentágono, con los cinco elementos básicos para la gestión de crisis en el sector: la calidad, la investigación, el control, la legislación y la ética.

Esquema del Modelo C.I.C.L.E.



Bibliografía

Dircom (2005). *El Estado de la Comunicación en España 2º Estudio*. Dircom, Madrid.

ADC DIRCOM (2000, septiembre): *El Estado de la Comunicación en España: I. Empresas y II. Organismos Públicos e Instituciones*, Madrid, ADC DirCom.

AGUIRRE DE CÁRCER, A. y NANTES, J. (2001): "La seguridad alimentaria no es gratis y, por tanto, el consumidor la debe pagar", en ABC, Madrid, 25 de noviembre, pp. 40-41.

"El Gobierno aprueba un proyecto de ley que regula el uso de transgénicos" (2002), en ABC, Madrid, 3 de agosto, p. 37.

FIAB (2004): Comunicado de Prensa: *La Industria Alimentaria registró un mayor crecimiento en 2003*, 20 de febrero. Obtenido de su página web <http://www.fiab.es>.

GOBIERNO BELGA (1999): Informe: *PBS and dioxin contamination in the feed and food chain in Belgium*, 20 de octubre, 5pp. Obtenido el 16 de octubre del 2002, de la



página Web: <http://www.dioxin.fgov.be>.

LITRÁN, Juan José (2000): Conferencia: *El valor de la comunicación de crisis*. En I Foro de Gestión de Crisis, organizado por ADC DirCom. Madrid, sede de Coca-Cola España, 6 de junio.

LUCAS MARÍN, Antonio (1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

MALVAR, Aníbal y AGULLÓ, Xavier (2005, 30 de octubre): "Fet a Catalunya", *Crónica El Mundo*.

MARCOS, Isabel (1999): "Coca Cola al habla", en. *Anuncios*, número 842, 12/18 de julio, pp. 6-37.

MAZA, Celia (2005, 20 de octubre): "La gripe aviar ya no necesita el cerdo para "saltar" al hombre", *La Razón*.

MINISTERIO DE SANIDAD Y CONSUMO-MSC (2001, 26 de abril): Nota de Prensa: *El Pleno del Congreso aprueba la creación de la Agencia de Seguridad Alimentaria* de 26 de abril. Obtenido el 20 de septiembre del 2001 a través de la página Web: <http://www.msc.es>.

NÚÑEZ, Maribel (1998): "La sectorial del Porcino constituye un gabinete de crisis tras el nuevo brote de peste en Aragón", en *ABC*, Madrid, 29 de marzo, p. 60.

OCU (1999): *La Colza: Un largo calvario de 19 años 1981-1999*, 3 pp. Madrid, Edocusa.

PIÑUEL RAIGADA, José L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Editorial Síntesis, S.A.

Publicidad: "Información al consumidor: Grupo Sada", *ABC*, 30 de julio, 2005.

Publicidad: "La mejor prevención contra la gripe aviar es la información", *El País*, 23 de octubre de 2005.

"Sanidad reclamará los gastos de los intoxicados por pollo este verano" (2005, 21 de septiembre), *ABC*.

SAURA PÉREZ, María Pilar (2003): *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas en España en el periodo 1990-2000* [Tesis doctoral], Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.

SAURA, Pilar (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español, la referencia a Europa y a EE.UU., el Modelo ideal preventivo C.I.C.L.E.* Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

THE PEPSI-COLA COMPANY (1993): Folleto: *The Pepsi Hoax: What Went Right?*, 20 pp.