

La comunicación en la gestión de crisis y emergencias.

Caso de estudio: Crisis de la bacteria E. Coli.

Facultad Ciencias de la Comunicación

Grado Publicidad y Relaciones Públicas.

Casado Cabezón, Clara.

Tutor: Arcos Martín, Rubén.

15/10/2013

Índice

Presentación metodológica.....	2-4
1. Introducción a conceptos.....	5-6
1.1 La empresa, concepto.....	6-7
1.2 Comunicación, concepto.....	7-9
1.3 Características de la crisis.....	9-10
1.3.1 ¿cuándo y por qué se produjo?.....	10
1.3.2 Aspectos relevantes de una crisis de comunicación.....	10-12
1.3.3 Elementos claves del éxito.....	12-13
1.4 Fases en una crisis de comunicación.....	13
1.4.1 Introducción.....	13
1.4.2 Fases de las crisis.....	13-14
2. Actitudes o posición estratégicas frente a una crisis.....	14-19
3. Auditar y monitorizar las crisis.....	19-21
3.1 Caso Häagen Dazs.....	21-22
3.2 Aspectos relevantes en el seguimiento.....	22-23
3.3 Puntos clave en la monitorización.....	23-25
3.4 Fases de la monitorización.....	25-26
3.5 Caso Mercadona.....	26-28
4. Los públicos.....	28
4.1 Tipos de públicos.....	28-30
4.2 La satisfacción del cliente.....	30-31
5. Medios de comunicación.....	31-32
5.1 La rumorología.....	32-33
6. La gestión de crisis en Internet.....	34
6.1 Interactividad.....	34-35
6.2 Marco estratégico.....	35-37
6.3 Manual de gestión de crisis.....	37-38
7. Gasto o inversión en comunicación.....	38-42
8. Estudio de caso: Crisis bacteria E.coli. [Frunet].....	42
8.1 Introducción.....	42-43
8.2 Cronología.....	44-52
8.3 Acciones llevadas a cabo por la compañía Frunet.....	53-58
8.4 La bacteria E.coli en las Redes Sociales.....	58-60
8.5 Monitorización de la Ministra Rosa Aguilar y el Ministerio de Agricultura Rural y Medio Ambiente.....	60-65
10. Conclusiones.....	65-70
11. Bibliografía.....	70-75

Presentación metodológica

Objetivos

- Estudiar detalladamente el valor de la comunicación.
- Análisis y desarrollo de diferentes sucesos, en concreto del sector alimentario.
 - Conocer cuáles son los principales errores cometidos y destacar la importancia de contar con un amplio dossier de fuentes que refuerce la estructura de inteligencia y facilite el flujo de comunicación.
- Estudio de caso, “Crisis bacteria E.Coli”. Elaborar una introducción, desarrollo y posterior balance de situación. Del mismo modo, el objetivo será aplicar el caso a las nuevas tecnologías y redes 2.0.

La realización de este estudio es el resultado de un largo proceso de investigación cuyo principal objetivo consiste en hacer especial hincapié en el valor de la comunicación. La importancia de su puesta en práctica es intentar demostrar cómo podemos gestionar una crisis, de tal manera que incluso podremos llegar a salir reforzados de ella.

Para ello, se he decidido dar un paso más al analizar un caso específico, con el fin de comprobar, a partir de una experiencia real, cómo todas las teorías sobre comunicación pueden ser llevadas a la práctica. El caso sobre el que se basa el estudio es la crisis de la bacteria E.coli¹ sufrida a nivel nacional. He podido investigar, con cercanía y profundidad, una situación en la que el sector alimenticio español se vio afectado de primera mano y cómo se prolongó en el tiempo gracias a una fuerte presencia pública en los medios de comunicación.

Las organizaciones comunican con el objetivo de darse a conocer mejor, a la vez que analizan y estudian la opinión pública sobre ellos. Es muy frecuente encontrar empresas que desconocen su propia identidad un detalle, que puede llegar a ser la consecuencia de una falta de dedicación en la prevención de cualquier crisis, entendiendo crisis como un suceso inesperado y repentino.

A colación de este fallo, fue Séneca quien nos advirtió de la importancia que tiene el control de la situación dado que los destinos conducen al que quieren y arrastran a quien no quiere; en otras palabras, querer es poder.

Todas las organizaciones deben estar continuamente trabajando para nutrir su base de datos con contenidos relevantes, que en cualquier momento, puedan servir ante una situación de conflicto y nos ayuden a mejorar la monitorización de la misma. Se debe contar con una firme estrategia de comunicación, no solo para gestionar situaciones extremas o momentos en los que los rumores se avivan y resultan difíciles de controlar, sino para la gestión diaria de una organización.

A lo largo del trabajo, iré analizando y desarrollando diferentes casos de crisis, en concreto en el sector alimentario. Gracias a estos ejemplos, podré demostrar cómo, basándonos en una gestión eficiente y planificada de la comunicación, las crisis nos pueden llegar a reportar grandes beneficios, e incluso salir reforzados.

Sin embargo, debemos ser conscientes de si realmente compensa elegir el camino de la confrontación directa, por más que exista la opción de salir relativamente airoso, o incluso la virtud de que una gestión brillante pueda llegar a beneficiar a medio plazo nuestra imagen pública. En definitiva, si algo queda patente, es que no hay ninguna organización que desee verse envuelta en un conflicto de esas características.

Resolver una crisis también significa aprender de ella; olvidar los acontecimientos traumáticos vividos no será nunca signo de madurez lo que supone tener que adoptar inmediatamente una nueva actitud mental, en especial en aquellos que tienen mayor responsabilidad en la gestión de crisis.

El objetivo es conocer, dentro del sector específico en el que nos vamos a mover, cuáles son los errores cometidos en materia de comunicación que se dan con mayor frecuencia y destacar la importancia de contar con un amplio dossier de fuentes, que refuerce nuestra estructura de inteligencia y permita un flujo de comunicación, no solo constante sino fundamentado, lejos de contenidos vacíos y banales.

En este contexto, estudiaremos la importancia que debe tener el control de la comunicación frente a los Mass Media cuando surge una crisis, lo que para nosotros solo es una incidencia, para los medios puede llegar a tener mucho interés informativo.

A través del estudio de casos recopilados en los últimos años, analizaremos los pasos que han seguido unos y otros ante momentos de dificultad para poder establecer unas pautas generales de buena y mala actuación.

El sector alimenticio nos ofrece un amplio abanico de oportunidades en cuanto a gestión de este tipo de situaciones se refiere. Un sector en el que el cliente, de manera directa, se ve afectado por un producto en mal estado o una mala gestión de un servicio, producción, transporte etc.

El profesor Sam Black¹ definía la crisis en los productos comestibles como incógnitas desconocidas, aquellas que se presentan en un marco hipotético diferente, y que por lo tanto, no puede razonarse.

Las crisis de comunicación originadas por algún defecto de producto, fabricación o producción, pueden llegar a ser más o menos previsibles. Por lo general, si llevamos una buena gestión, sabemos con cierta antelación lo que está sucediendo, sin olvidar que ante una crisis apenas dispondremos de tiempo de anticipación. Comunicar a los clientes será lo que finalmente marque la diferencia frente a otras organizaciones.

En concreto estudiaré el famoso caso surgido a partir de la contaminación por la bacteria E. coli en Alemania. De manera individualizada, analizaré el caso de la empresa Frunet², su actuación, su punto de vista, así como su estrategia efectuada desde el prisma de la comunicación.

Para llevar a cabo el trabajo, centraré mis estudios en el análisis de numerosas fuentes de documentación de monográficos para poder ampliar, clarificar términos y temas de gran relevancia a la hora de gestionar una crisis comunicacional, con el fin de dar forma a un trabajo cuyo objetivo principal es recalcar el valor de la comunicación. En definitiva, concretaremos el valor que tiene la comunicación a nivel social y, a lo largo plazo, los resultados que esperan de ella.

¹ Dr. Sam Black. BLACK., SAM. ABC de las relaciones públicas. Ediciones Gestión 2000, S.A. 232 Pág.

1. Introducción a conceptos.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define “crisis” como un momento decisivo, grave y de consecuencias importantes de un negocio, si a este concepto le añadimos la ausencia de comunicación, definida como la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, estamos ante lo que muchos autores consideran uno de los grandes errores de las organizaciones.

Hoy en día, estamos acostumbrados a encontrarnos la palabra crisis en cualquier medio o soporte de comunicación. Es un hecho que no nos sorprende lo más mínimo, es más, resultaría extraño oír, por ejemplo, la sección de economía o política de un periódico y no encontrar ni rastro del vocablo crisis. El término crisis tiene muchas acepciones, y por ende, muchas explicaciones y matices.

Todos creemos que el término crisis significa algo horrible, una situación desagradable de la que es mejor salir lo antes posible, pero como veremos a continuación, esto no es del todo cierto.

La propia definición de crisis que da la Real Academia de la Lengua Española, nos confirma lo comentado con anterioridad, en ningún momento nos indica que una crisis deba ser entendida siempre como algo negativo, más bien, hace referencia a un proceso de cambio, y eso no significa que las consecuencias tengan que ser, en todo momento, peyorativas

Hoy por hoy, el término es aplicado en muchísimas áreas de conocimiento, lo cual nos manifiesta lo difícil que resulta encontrar una única definición que aúne los diferentes significados que puede llegar a abarcar.

Para ratificar lo dicho, algunos autores señalan que el término crisis se ha convertido en una concha vacía, que se utiliza como último recurso cuando en los momentos de más angustia no se sabe diagnosticar las causas de esa situación, o bien, tampoco es posible predecir su dirección.

Lo que podemos extraer como conclusión de todo lo antedicho, es que la noción de crisis, está ligada a los momentos críticos que puede producir este cambio. Pero sobretodo, cuando se trata de una modificación repentina, lo que desencadena en situaciones de incertidumbre y suspense por no saber cómo se resolverá el proceso.

Desde una perspectiva psicológica, los individuos podemos adoptar, según la consultoría Aldo Schlemenson³, dos tipos de actitudes frente a una situación de crisis:

1. *Actitud pasiva*, es ejecutada por aquellas organizaciones que consideran una crisis como un hecho del destino, frente al que no podemos hacer nada, por ello no se toman medidas y las organizaciones se paralizan debido al pánico causado por los acontecimientos, tanto externos como internos.
2. *Actitud reflexiva y analítica*, de esta manera, la organización se hace cargo del cambio profundizando en el conocimiento, basándose en observaciones realistas que les permiten controlar, de forma consciente y planeada, los efectos potencialmente desintegradores de la crisis.

1.1 La empresa, concepto.

Las empresas, antes de llegar a concepto al concepto actual que de ellas se tiene en la sociedad. Habían sido definidas como un conjunto de actividades cuyo fin es vender en ciertos mercados una gama, más o menos amplia, de productos o servicios. Basándonos en esta definición, entendemos que detrás de todas las decisiones de una organización, existe un denominador común por el que para las empresas prevalece el interés económico y ganancial frente a otros intereses.

Analizando dicha definición, observamos que a la empresa, cuya única finalidad era proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios, garantizando de la mejor manera posible, la cantidad, la calidad y el precio. En la actualidad, se le empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico y que son consecuencia de las demandas sociales que se han sucedido ante un cambio de valores sociales, y en gran medida, por el impacto causado por los medios de comunicación.

³ Web corporativa de la consultoría: Aldo Schlemenson <http://www.schlemenson.com.ar/novedades/>

Las organizaciones son conscientes de las diferentes presiones ejercidas, y por y para ello, adoptará posturas que tengan en cuenta los datos recogidos, con el fin de reestructurar sus políticas de actuación y poder así, convertirse, en una empresa emisora de mensajes dirigidos a los públicos, que día a día piden cuentas de qué hace y cómo lo hace. Con ello quiero recalcar la necesidad y obligación a la que las empresas se ven sometidas a mostrarse abiertas y receptivas ante los inputs que se suceden en su entorno.

Las empresas deben su existencia a la sociedad, quienes de una u otra forma, les han permitido obtener beneficios. Por ello, la manera de retribuir dichos beneficios a sus públicos a través de la comunicación, transparencia y responsabilidad frente a sus actividades.

1.2 Comunicación, concepto.

Existen numerosas definiciones de comunicación, tantas como los autores que abordan su problemática desde diferentes disciplinas y sus correspondientes enfoques. A continuación vamos a analizar algunas de las más destacadas.

Una buena definición del concepto tratado hasta ahora, ha sido el explicado por el especialista en comunicación empresarial Juan José Larrea⁴:

“La globalización de economías, mercados y la competencia en general, obliga, en el caso de las empresas (públicas o privadas), a estar más pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.”

Es en este contexto, dónde la necesidad de comunicación en la empresa, tanto en su interior como hacia su entorno, se hace más patente.

⁴ Juan José Larrea: Entre la espada y la comunicación – forma parte del libro “Profesionales para un futuro globalizado” Ediciones Eunat (2003). <http://www.jjlarrea.com/archivos/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>

La comunicación debe ser interiorizada en la empresa, en su toma de decisiones y en su comportamiento. Es por ello, que deberá darse a conocer y dialogar directamente con todos los colectivos con los que está relacionada, así como informarles de todo lo que haga referencia a su realidad empresarial y puedan verse afectados por ello

J. Ventura⁵, autor del manual *Comunicación Corporativa*, define a la empresa como un “un ente comunicativo”, que tiene como función primordial , “dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad, en un ámbito social.”

Otra acepción aportada por Carlos Ongallo⁶, autor de la tesis *La comunicación interna como instrumento de gestión en las organizaciones*, añade que la comunicación ante todo, “es un proceso de intercambio, que se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo.”

Concluiremos resaltando que debemos tener en cuenta que la comunicación va a depender, en primera instancia, de las personas. Seres complejos, dispersos y heterogéneos, pero que en muchas ocasiones, se pueden dar una serie de rasgos homogéneos entre ellos, lo cual permite que cualitativamente puedan clasificarse en segmentos o en grupos.

No olvidemos pues, retomando el concepto de empresa, que ésta se diseña y se constituye por individuos con el fin de alcanzar unos objetivos específicos, y para lograrlos, sentirá la necesidad de interactuar constantemente con todos aquellos, que de alguna u otra forma, están relacionados con ella. Si de algo estamos seguros, es que toda relación implica comunicación.

⁵ J.Ventura, Comunicación corporativa, en BENAVIDES, J., Dirección de la comunicación empresarial e institucional. Barcelona, Gestión 2000, 2001

⁶ Carlos Ongallo, Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones Librería-Editorial Dykinson, 2007.

1.3 Características de la crisis

Cualquier empresa, hoy en día, es susceptible de sufrir una crisis.

Accidentes, catástrofes naturales, conflictos sociales dentro de la propia organización, son acontecimientos que pueden producirse en cualquier sector empresarial que se trate.

Pero obviamente, no todas las empresas padecen una crisis en el mismo grado. Hay empresas que operan en sectores con posibilidades mayores de sufrir más amenazas, ya sea por ser un entorno físico o competitivo, o bien, por el simple hecho de estar expuestos, en mayor medida, a los medios de comunicación.

Sea cuál sea el nivel de vulnerabilidad, lo que está claro para cualquier organización es que sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, de imagen y reputación, poniendo en peligro su propia supervivencia o comprometiendo su futuro.

Desde hace años, se han ido sucediendo famosos casos de crisis en el sector alimenticio, Imaginen que la leche que tomamos en el café, la misma que utilizamos en nuestro día a día, está contaminada y que, además, puede usted enfermar si la consume. Hace unos años este era el panorama que se encontró la población china, cuando en 2008 descubrieron que miles de litros de leche estaban contaminados con melamina⁷. La gestión del gobierno chino fue duramente criticada, por la falta de información en tiempo, por la ocultación de la crisis y por los laxos controles posteriores, lo que hizo recordar otros dos escándalos de proporciones mundiales, vinculados también a la industria alimentaria y, sobre todo, a la gestión tardía de los gobiernos: las vacas locas⁸ y la gripe aviar⁹

⁷ La melamina es un compuesto orgánico que responde a la fórmula química C₃H₆N₆, y cuyo nombre IUPAC es 2,4,6-triamino-1,3,5-triazina. Es levemente soluble en agua, y naturalmente forma un sólido blanco.

⁸ Información Vacas Locas: http://es.wikipedia.org/wiki/Encefalopat%C3%ADa_espongiforme_bovina

⁹ Información Gripe Aviaria: http://es.wikipedia.org/wiki/Gripe_aviar

Estos son ejemplos que ratifican como una empresa, en cualquier momento, puede verse amenazada por una situación no deseada, siendo factible la existencia de posibles catástrofes, y por ende, que sean recogidas por los medios de comunicación y la opinión pública, lo cual puede alterar las relaciones existentes entre la empresa y sus públicos, viéndose afectada su imagen, su reputación y, cómo no, su situación financiera.

1.3.1 ¿Cuándo y por qué se produjo?

Esta es la pregunta fundamental pues, es necesario tener en cuenta que la crisis se basa en una incógnita, en la que desconocemos el momento en el que puede producirse y los motivos que la han originado. Esa sensación de riesgo, como veremos más adelante, puede verse disminuida si se llevan acciones de prevención.

El hecho de que las crisis aparezca de forma inesperada, es lo que provoca que en muchas empresas no se tenga la consciencia de lo necesario que resulta poseer de un buen plan de gestión de crisis.

Muchos directivos, optan por pensar que cuando llegue la crisis se intentará hacer frente a esa situación de alguna manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias, es el factor tiempo y ganarle la partida requiere preparación y previsión.

Por ello, es esencial tener en consideración el papel tan importante que jugará la actitud de la empresa frente a la crisis, pues ante todo, la organización deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo su imagen y, como consecuencia, la reputación de la empresa entre sus públicos.

1.3.2 Aspectos relevantes de una crisis de comunicación

Antes de entrar en materia específica, es importante tener en consideración algunos aspectos comunes que se suelen dar con frecuencia en las crisis:

- Factor Sorpresa, no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que, en numerosas organizaciones, se da por hecho que no sucederá una crisis si se toman todas las medidas correctas.

- Unicidad, cada crisis es única, Raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.
- Urgencia, toda crisis provoca una situación de urgencia. Ganar la apuesta de la comunicación en período de crisis es ante todo ganar tiempo. “El tiempo es oro” en comunicación, e ir un segundo por detrás de los medios puede echar por tierra todo nuestro trabajo.
- Desestabilización, en términos de comunicación, las relaciones de la empresa también resultan modificadas. De manera interna y externa, sus actividades y rutinas se ven afectadas, generando situaciones incómodas para el personal y clientes.
- Descenso tendencial de la calidad de la información, la empresa no controla sus discursos, se ve más obligada a reaccionar que a tomar la iniciativa, y en consecuencia, la calidad y preparación de sus documentos se verá mermada proporcionalmente al tiempo dedicado a ello.

No podemos obviar que al igual que cada persona es única, cada organización y su gestión, y en consecuencia, sus posibles crisis también lo son. Por ello, es muy complicado o casi imposible, establecer un mapa general que unifique todas las crisis en un listado en función de sus causas, recursos u objetivos, ya que cada empresa necesitará sus propias pautas de actuación específicas.

Como he podido verificar, cada crisis es un mundo, y su naturaleza dependerá de diferentes factores. En nuestro caso particular, vamos a analizar aquellas crisis cuyo origen reside en el entorno de las relaciones de producción y distribución dentro del sector alimenticio.

Para poder gestionar una crisis, debemos tener conocimientos de los principales riesgos que pueden poner en peligro el buen funcionamiento de la organización. Siendo esencial, definir a que elementos está expuesta y mantener un control sobre ellos, bien ya sean en referencia a la producción, relaciones con el medio ambiente, opinión de los clientes y así un largo etcétera que debemos tener controlado.

1.3.3 Elementos claves del éxito.

Para concluir nuestro planteamiento de las principales características de las crisis de comunicación, vamos a citar cuatro elementos clave para alcanzar un exitoso plan extraído de la web Mundo Negocios¹⁰,

1. Estar preparado, no se puede esperar hasta que la organización se encuentre inmersa en una crisis, por ello debemos tener en cuenta que las noticias, en la actualidad se propagan en cuestión de segundos.
2. Escuchar, observar y lograr anticiparse, para ello, las organizaciones deben estar muy atentas ante cualquier problema que pueda llegar, es esencial apagar la llama solo antes de alcanzar el infierno.
3. Ser humano, todo el mundo comete errores, sin embargo, se le juzgara con especial exigencia en la forma de manejar y gestionar el error.
4. Crear comunidad, las organizaciones deben buscar apoyo entre sus partidarios y defensores, lo que ayudará a mantener su estrategia reforzada.

Apenas se suele tener conocimiento real de quienes son los principales responsables de la gestión de una crisis. Por desgracia, son numerosas las empresas de pequeño tamaño que no cuentan con un departamento de comunicación bien estructurado y perfectamente gestionado, sin embargo, cada vez es más frecuente que las grandes empresas de mayor importancia y relevancia a dicho departamento, ya que deben trabajar mano a mano con la dirección.

En un comité de crisis podremos encontrar personal tanto interno, como el responsable de relaciones públicas, prensa o comunicación, junto a los responsables y jefes del departamento de crisis, o de manera externa, a través de consultorías, agencias corporate o incluso líderes de opinión. No debemos olvidar, que todos y cada uno de ellos, tendrán sus propias responsabilidades y ninguno podrá solapar su trabajo con el de otro departamento, pero deberán trabajar de manera complementaria fomentando las sinergias.

¹⁰ Fuente: “No espere a una crisis de comunicación para hacer un plan” 17 noviembre 2012. <http://www.drewsmarketingminute.com>

1.4 Fases en una crisis de comunicación.

1.4.1 Introducción

En nuestro día a día, utilizamos la palabra riesgo cuando creemos en la posibilidad de que algo pueda o no suceder, y que en el caso de ocurrir, produzca algún daño. El riesgo resulta ser un factor subjetivo. Cada individuo percibe una misma situación de manera distinta, y por lo tanto, lo que para uno puede suponer un riesgo, para otro no lo es.

Si lo extrapolamos a las empresas, nos encontramos que dependiendo de sus actividades o la configuración de sus entornos, se exponen a posibles amenazas, las cuales deben tomarse en consideración y ponderarse para que no puedan derivar en una crisis.

El riesgo se convierte en crisis si toma una dimensión mediática, entendiendo la crisis como un momento grave, en el que deben tomarse importantes decisiones y que puede acarrear consecuencias importantes.

La sensación de riesgo se verá incrementada si la empresa posee un menor control de los factores que pueden resultar potencialmente peligrosos. Es por ello, que en primera instancia, la medida que debe ser promovida es la investigación, con el fin de identificar situaciones de mayor riesgo.

Aquellas empresas que sean capaces de planificar con antelación las posibles reacciones ante situaciones de emergencia, dispondrán de una actitud proactiva y tomará la iniciativa en la gestión de crisis.

1.4.2 Fases de la crisis.

Al igual que cada crisis es un mundo, no todas las organizaciones siguen los mismos pasos en un acontecimiento crítico. La mayor parte de las crisis tienen una vida similar: nacen, maduran y una vez “desaparecen”, podemos elaborar un balance de ellos. Sin embargo, la duración, intensidad y repercusiones serán muy diversas:

1. En primer lugar, las organizaciones se encuentran en una fase preliminar, es decir, se empieza a hacer notar algunos descontentos entre los clientes o empleados que hacen saltar las alarmas del personal.

2. Cuando la crisis estalla, es muy complicado poner freno a la situación, ya que en su mayoría, son los media quienes toman el control de la información y por ende, la cobertura de la noticia es la máxima. Por ello, en estos momentos, todos aquellos pasos o decisiones que tomemos serán decisivos de cara al futuro de nuestra organización
3. Una vez se empieza a estabilizar, podemos aprovechar el himpas para seguir tomando acciones mucho más meditadas y no tan repentinas, que nos permitirán investigar y poder sanear nuestra situación.
4. La fase final, podemos definirla como una fase post-traumática. En ella, la organización debe hacer balance de situación y tener en cuenta lo sucedido para incorporar mejoras en su empresa, mejoras que no deben ser consideraras un gasto sino una inversión.

La previsión, debe ser el lema que todas las empresas deben llevar grabadas a fuego desde su creación. Adelantarse a los hechos, estar alerta ante los riesgos y tener un posible plan de actuación, será una de las mayores virtudes y fortalezas con las que pueda contar la organización.

De no ser así, los sucesos se adueñan del control de la empresa y acaban generando en el sector y en los clientes una falta de confianza, que resulta ser esencial para su buen funcionamiento de la misma. Sin embargo, como afirmaba Jean-Jacques Rousseau « En la previsión, es muy necesario comprender que no es posible preverlo todo».

2. Actitudes o posiciones estratégicas frente a una crisis

Las reacciones estratégicas de comunicación, son tan variadas como las posibles configuraciones de una crisis. No obstante, aún cuando haya líneas previstas de actuación, se suceden irremediamente relaciones y desequilibrios incontrolables, y por ello, el modo de responder tiene que adecuarse a su desarrollo.

Se trata de encontrar la postura comunicativa o la clave del discurso que pondrá al público en las mejores condiciones para acoger las explicaciones dadas por la empresa para hacer ver su postura ante la crisis.

A continuación vamos a analizar algunas de estas estrategias o posturas gracias a la información recogida en el libro *Comunicación y Psicotecnia* de José Luis Piñuel¹¹.

a. *Actitud del silencio*

En este caso, se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o hablar de ello lo menos posible. La comunicación se reduce a su más mínima expresión. En el caso de rumores infundados, el silencio contribuye a hacer de ese rumor un virus sin control, e incluso, la organización puede preferir el silencio en caso de un rumor halagador, pero en definitiva infundado.

Ahora bien, dicho silencio está mal visto, cuando la crisis es grave, y es interpretado entonces como una huida, o puede inducir a probar alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta entonces fuertemente dañada; pero sobre todo, porque ante la falta de declaraciones oficiales de la empresa, los periodistas pueden verse incitados a ir en busca de otras fuentes de información, más o menos apropiadas y verídicas, con lo que la crisis corre el riesgo de ser alimentada por este tipo de testimonios.

En todo caso, conviene advertir que el silencio no es posible más que a muy corto plazo y que no será eficaz más que en el caso de una crisis menor, o cuando los media no ejercen sino una débil presión.

b. *Actitud de la negación*

La organización niega en bloque el incidente, y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo. Si la información es efectivamente infundada o errónea, esta actitud permite frenar cualquier evolución de la crisis.

Esta actitud resulta catastrófica si la acusación está justificada. Cuando la verdad se hace patente, la empresa queda totalmente desacreditada. Ya no tiene ninguna capacidad de respuesta. Lo mismo ocurre en caso de negación reiterada tras diferentes escándalos, en dicho caso, la empresa corre el riesgo de perder credibilidad.

¹¹ José Luis Piñuel: "Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones" E d. Síntesis 1997.

De cualquier modo, conviene pensárselo antes de tomar esta actitud, ya que el rechazo en bloque no se justifica más que cuando las alegaciones son infundadas o producto de lo irracional, por lo que esta postura no conviene utilizarla más que puntualmente, jamás de manera sistemática.

c. Actitud de transferencia de responsabilidades

Mediante esta actitud, se intenta hacer que asuma la responsabilidad un tercero, para proteger a la empresa como tal. Si se trata de un miembro de la propia empresa (un jefe de servicio, el jefe de gabinete del presidente, un contratista, etc.), se trataría de la célebre política del cambio de «fusibles».

Si se trata de una persona (moral o física) de fuera de la empresa (un competidor, un periodista, una agencia de comunicación, etc.), estamos ante la política de «matar al mensajero». Esta postura, resulta eficaz a corto plazo, puesto que enseguida le toca al tercero en discordia justificarse. Entre tanto, la empresa puede prepararse y afilar sus argumentos.

Esta postura, es moralmente poco recomendable, no es nada apreciada por el gran público y corre el riesgo de ser interpretada como la negativa de la empresa a asumir sus responsabilidades. En cualquier caso hay que tener en cuenta que esta actitud no conviene utilizarla más que cuando la empresa incriminada es realmente inocente o cuando el reparto de responsabilidades no está claro.

d. Actitud de la confesión

Se reconocen las propias responsabilidades, y la empresa se presta a colaborar plenamente con los medios de comunicación. Esta postura sería de “suicida” si no fuese inmediatamente acompañada de otras reacciones y explicaciones. La actitud de tomar partido por la verdad, es siempre de valor para la empresa, que así afirma su sentido de la responsabilidad, pues se dota a sí misma de una imagen de coraje y asienta sobre base firme su credibilidad, diciendo la verdad se puede siempre ofrecer una información de primera calidad.

En cualquier caso, es necesario dar sólidos argumentos complementarios para que la crisis no se prolongue y/o que al desgraciado accidente no se le asocie el nombre de la empresa, emprendiendo después, lo más rápidamente posible, acciones para la reconstrucción de su imagen.

e. Actitud de la discreción controlada

Consiste en ir soltando la información «a cuenta gotas», en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores.

La organización conserva así un buen control de su discurso, de sus canales de difusión y de la opinión de sus destinatarios. Esta suele ser la mejor postura, puesto que es la menos extrema y la más modulable. No podrá ser practicada más que en el caso de crisis de mediana importancia y por empresas que dispongan de un perfecto control de las técnicas de comunicación

Cada experto tiene una opinión diferente en lo que a respuestas hacia los medios se refiere, todos se muestran tajantes ante el hecho de no mentir por encima de cualquier principio.

Sin embargo, el camino a recorrer no será siempre el mismo. Habrá empresas que decidan mantener una actitud marcada por el silencio, evitando hablar de ello lo menos posible y por otro lado, habrá empresas que siendo conscientes de su error, asuman sus responsabilidades y tomen las riendas de la gestión. No se trata de realizar una confesión de toda nuestra gestión, debemos ser inteligentes y evitar salir perjudicados lo menos posible.

Dar información continuada, pero de manera controlada, es la mejor opción estratégica desde el punto de vista de la comunicación. Con ello, podemos frenar rumores o posibles suposiciones, dar información veraz y transparente que muestre a los públicos nuestro conocimiento del fallo y el interés por solventarlo.

La mejora en la gestión de crisis en muchas empresas es el resultado de haber superado diferentes acontecimientos adversos.

La empresa McDonald, lanzó a través de una conocida red social, Twitter, un diálogo en el que los clientes tenían la opción de compartir sus historias o experiencias en referencia a los productos comercializados en sus establecimientos. Sin embargo, la absoluta libertad de expresión sin filtro alguno, resultó ser un hándicap para la organización, dado que en su mayoría, los clientes relataban sus testimonios o experiencias negativas de forma realmente perjudicial para la organización. Ante el gran revuelo causado, se sumaron al ataque directo las grandes corporaciones o activistas, lo que supuso un descontrol de lo que parecía una simple campaña de Feedback.

La respuesta por parte de la organización fue tajante. El director del social media, Rick Wion declaró que, “A los pocos minutos de haber dado vía libre al debate, las cosas no estaban sucediendo según lo esperado”, algo que de haberse pensado con antelación todas las posibles respuestas, no hubiese desencadenado la situación en la que se vio envuelta.

La gestión de un suceso se debe ejecutar desde el minuto uno, es en ese momento donde se empiezan a detectar todas las informaciones vertidas en los medios, en este caso concreto, en las redes sociales.

Todo el departamento se encarga de tomar la alarma para confirmar la veracidad de los hechos. A continuación es el mismo departamento quien evalúa la dimensión y alcance de la crisis, todo ello en la mayor brevedad posible.

Una vez han sido analizadas todas las menciones y estudiado su repercusión, se deberá responder y efectuar un feedback ante las quejas recibidas de los clientes afectados y ante todo, dejar clara la posición que la compañía ha tomado ante la situación y evitar ambigüedades.

Pasados los primeros minutos más conflictivos, podremos formular el mensaje clave a emitir y las posibles explicaciones. Del mismo modo, se implementará un espacio, similar a un buzón de sugerencias, para preguntas y respuestas que puedan surgir a los clientes.

En las horas iniciales, la compañía elaborará un reporte con toda la monitorización de la crisis, a fin también de poder aprender de ella y una vez se haya conseguido estabilizar la situación, se pasará a comunicar de manera interna la situación en la que se encuentra la organización y agradecer a todo el equipo, su gestión y apoyo.

La toma de decisiones es mucho más compleja de lo que a simple vista pueda estudiarse en numerosos manuales, sin embargo por suerte o por desgracia, las decisiones deben efectuarse en un momento crítico, y en los que es muy complicado estar atento de todo el flujo de información a la vez se precisa su gestión.

3 Auditar y monitorizar la crisis.

En la actualidad, la mayor parte de las auditorías corren a cuenta de empresas que nos ofrecen sus servicios de análisis empresarial de manera externa, con el fin de evaluar nuestra situación y así poder tener un plan de riesgos con su correspondiente manual de comunicación de crisis.

Dichas empresas, nos evalúan a través de auditorías de riesgo o vulnerabilidad que se identifican los principales riesgos y se recopila toda la información necesaria en caso de suceder una crisis inesperada.

Por lo general, se suele partir de alguna crisis anterior que se toma como ejemplo de referencia para evaluar las circunstancias del entorno y aprender de los errores cometidos.

No solo debemos tener en cuenta aquellos riesgos que de manera directa pueden ser causados por la empresa. El entorno es muy cambiante y en numerosas ocasiones es imposible poner freno a los factores externos tales como legislativos o dificultades entre sindicatos que se escapan del control del departamento de comunicación.

Toda la información adquirida y recopilada es almacenada en un fichero de crisis, en el se recoge los posibles riesgos, clasificación, públicos y un largo etcétera de información imprescindible ante una crisis.

La monitorización tiene un papel muy diferente antes y después de la crisis. Antes de la crisis, su objetivo es facilitar una comprensión de lo que constituye una situación normal. Durante y después, ayuda a la organización para guiar su respuesta y reconstruir relaciones.

Con las nuevas tecnologías y las redes sociales las empresas están mucho más cerca de sus clientes. Sin embargo, esa cercanía también puede traer consigo una crisis mucho más agresiva y difícil de controlar.

Un comentario, rumor o imagen negativa puede convertirse en una bola de nieve capaz de arrollar la reputación e imagen corporativa de una organización. La clave está en escuchar y no perder en ningún momento el hilo de las conversaciones de lo que sucede en la Web Social¹².

Monitorizar, según la RAE, significa “observar mediante aparatos especiales el curso de uno o varios parámetros fisiológicos o de otra naturaleza para detectar posibles anomalías”. En definitiva, consiste en escuchar lo que se dice sobre nuestra organización y detectar el sentimiento general hacia la empresa.

Tendremos que vigilar no solo los nuevos medios y sus avances. Los medios de comunicación tradicionales, siguen aún siendo el cuarto poder y por ello, tendrán el papel y la importancia que merecen.

De otro modo tendremos un control de la relación entre los empleados, la competencia y en definitiva, las relaciones que se suceden en el entorno del sector al que nos dedicamos, factor determinante para el buen funcionamiento de nuestra empresa y la consecución de los objetivos.

Adelantarse a los hechos acaba siendo la manera más eficaz y efectiva de gestionar la reputación. Para ello, debemos disponer de un buen plan de gestión y saber cómo actuar ante las infinitas respuestas. Debemos tener en consideración la opción de un sistema que analice y rastree lo mejor posible la red, blog u otras webs para tener la oportunidad de ocuparnos del contenido perjudicial para la organización, incluso antes de que pueda extenderse.

Un comentario negativo puede parecer a simple vista insignificante, sin embargo no saber ponerle freno en el momento exacto puede ser determinante a la hora de gestionar una crisis de ahí en adelante.

Controlar el sector no solo sirve para vigilar los posibles riesgos, nos da la posibilidad de conocer nuevas oportunidades de mercado y negocio que pueden ser interesantes para nuestra marca. No solo debemos enfocar la monitorización como un control de aspectos negativos, sino como una crítica constructiva y de visión del futuro, que puede incluso abrir nuevas puertas ante nuestro negocio.

¹² La web social incluye servicios que determinan la tendencia en la forma de compartir información digital. La llamada Web social se refiere a Smart bot, inteligencia colectiva, modelos de negocio ligeros, folcsonomía, tags, software y computación sociales, periodismo ciudadano, CMS, LMS (Learning Management System).

Por ejemplo, un factor muy importante en el sistema online, es saber que palabras claves hay que revisar. Muchas empresas se conforman con supervisar los nombres de la empresa y de la marca pero, aunque estas sean muy importantes, igualmente está bien tener en cuenta otras palabras clave relacionadas con nuestros productos y/o servicios. Incluso, no estará de más, comprobar palabras clave genéricas para poder entender mejor las tendencias del sector, detalles que interesan a los clientes potenciales y otros factores que ayudarán a dar forma al negocio de una manera más efectiva.

Del mismo modo, controlar de cerca a tu competencia es una opción muy acertada ya que puede ser de gran ayuda para evitar que cometas sus mismos errores, así como para identificar nuevas oportunidades de negocio, al igual que establecer un control de aquello que se comenta o deja de comentar en el sector. Todo ello permitirá ver nuevas tendencias y saber cómo valoran los clientes el sector en general.

3.1 Caso Häagen Dazs

Al hilo de nuestro estudio, tener información al respecto de ciertas noticias hace que, compañías como la famosa fabricante de helados Häagen Dazs, lanzase una campaña muy meditada a favor de la lucha por la defensa en la desaparición de los paneles de abejas en EE.UU, un suceso considerado de gran pérdida para la biodiversidad.

En estos momentos, el ecologismo es un referente que se encuentra a la orden del día en cuanto a estrategia de marca. Las organizaciones deben de tener en cuenta la sensibilidad de los públicos frente a determinados temas, por ello las organizaciones debe saber aprovechar el momento y hacer de ello una virtud estratégica de la que podamos lucrarnos y acabe reportando grandes beneficios, no tanto económicos como en materia de notoriedad e imagen corporativa.

En la actualidad, acciones así, demuestran un importante grado de madurez por parte de las compañías. En el caso de Häagen Dazs, se realizó una campaña para alertar del problema de polinización de las abejas y sus consecuencias en la producción de la miel, producto directamente asociado a la elaboración de sus helados.

Iniciativas como donaciones o la elaboración de productos en ediciones limitadas, fueron algunas de las medidas que les sirvieron para fidelizar su marca y ganar notoriedad en el sector.

A simple vista, parece una estrategia sencilla. Sin embargo, es un claro ejemplo de cómo debemos estar pendientes en todo momento e informados de lo que sucede a nuestro alrededor para sacar de ello el máximo partido.

3.2 Aspectos relevantes en el seguimiento.

Al inicio de una crisis, el ritmo de comunicación es demasiado intenso para que un posible intento de organización sea realista. Todo debe estar listo con anterioridad. Para ello, debemos tener en cuenta algunos puntos o aspectos claves que han sido sacados de la Compañía Augure¹³, dedicada a los departamentos de comunicación:

- En primer lugar, debemos hacer un análisis sectorial de todas aquellas personas influyentes que nos permitirá conceder y establecer prioridades ante cualquier intervención pertinente. Realizar un análisis rápido, es esencial a la hora de detener una propagación, mucho más grave de cara al futuro. Tener en consideración estos indicadores permite a la empresa conservar una visión global de la situación.
- Además, es necesario generar automáticamente una síntesis entre departamentos, los cuales deben compartir intereses e información entre todos los colaboradores para asegurar un mensaje coherente, una condición previa para una gestión efectiva.

Cuando nos encontramos ante importantes críticas, debemos evitar la confrontación directa ya que lo más probable es que se acelere su agresividad. Lo ideal, es entablar un diálogo abierto y flexible que proporcione las informaciones pertinentes.

Si la crisis ya se ha propagado, les será materialmente imposible estar presente en todos los frentes y por ello, priorizar las personas con las que interactuar, será la clave del éxito.

La finalidad de monitorizar es en informar de manera rápida, permitir el análisis de las críticas y comprobar que se tiene en cuenta la información comunicada y se refleja adecuadamente.

¹³ Compañía Augure, web corporativa: <http://www.augure.es/>

Tras difundir información para exponer su versión de los hechos e intentar cambiar los mensajes que circulan a propósito de la compañía, la monitorización nos permite además seguir la propagación y la repercusión de la comunicación.

3.3 Puntos claves en la monitorización

Una vez ha pasado el peor tramo de dificultades frente a la crisis. Es hora de reconstruir nuevas relaciones y hacer balance sobre la nueva situación y para ello, la monitorización se apoyará en:

- a. Añadir nuevas fuentes a sus bases de datos por si algunas que no han sido vigiladas se mostraron influyentes durante la crisis. Es esencial mantener actualizada la lista de personas influyentes para cada ocasión.
- b. Añadir los términos clave adaptados a la crisis en los que se identificó. Este aspecto resulta especialmente útil para detectar de cara al futuro, nuevos inicios de incendios.
- c. Establecer una nueva base de referencia que represente el « regreso a la normalidad ».

Al multiplicarse los canales de monitorización y acercar la interacción entre público y empresa, es cada vez más necesario tener en cuenta este aspecto de información que adopta múltiples formas debido a los objetivos tan heterogéneos que podemos encontrar en el entorno. Existe el error de centrarse solo en el punto de vista individual de una organización e ignorar otras necesidades o fuentes de información que permiten desarrollar una monitorización coherente.

Si la información que el público recibe no entra dentro de sus expectativas, el discurso se agotará en si mismo dañando posiblemente la imagen y reputación de la empresa.

Apenas unos años atrás, la comunicación era completamente unidireccional. En ella el departamento de comunicación emitía mensajes con la esperanza de que la prensa los difundiera al público. Dichos mensajes buscaban maximizar las posibilidades de alcance y sin embargo, acababa siendo realmente complejo lograr obtener un feedback.

En la actualidad los medios de comunicación tales como los blogs, las redes sociales y los comentarios vertidos en ellos han logrado obtener ese deseado retorno y permitir apreciar así la expresión del público. Es lo que hoy en día conocemos como Web 2.0.

La organización ya no es quien marca los flujos de comunicación. Se encuentra sumergida en una red de conexiones con los diferentes stakeholders que se influyen de manera recíproca. La propagación es mucho más dinámica ya que son menos los intermediarios que se encuentran en el camino.

El sector nos puede ofrecer dos caras de una misma moneda. Por una parte, los rumores y las crisis pueden escapar pronto al control de las organizaciones, y por otra parte, en la actualidad, podremos aprovecharnos de sus virtudes y lograr una campaña viral que nos genere grandes beneficios.

Los altos cargos se muestran desconfiados ante el poder de Internet por el miedo a la pérdida de poder y control. El objetivo de la monitorización multicanal, es facilitar en tiempo real, cualquier información que identifique riesgos y oportunidades y para ello, debemos tener en cuenta:

- Los principales temas que se tratan en el entorno
- Forma en la que se estructura el contenido, es decir, la forma en la que se emiten los mensajes.
- Los sujetos determinantes e influyentes en estos debates.

El papel de los medios sociales es muy atractivo, ya que gracias a ello, el público ha pasado a convertirse en un medio que forma parte del triangulo representado por los medios tradicionales, el sector online y ahora los medios sociales.

A la hora de comunicar, debemos tener como principio la coherencia y llegar a generar confianza y buena reputación ante la organización. Esta coherencia solo se efectuará, si el departamento de comunicación participa en la coordinación de los mensajes de manera interna con los empleados, community manager, embajadores entre otros. Todos ellos como un conjunto homogéneo.

3.4 Fases de la monitorización

A continuación vamos a analizar cinco pasos clave dentro del desarrollo de la monitorización.

1. Definir los objetivos, con ello conseguir eliminar elementos inútiles y focalizar la visión en aquellos con mayor valor para nuestra empresa.
2. Definir los temas, en primer lugar, es interesante reflejar la pertinencia del tema en el contexto en el que nos movemos, ya sea referente a la reputación, competencia u otros temas. Para cada uno de estos términos, pueden darse diferentes variaciones, consiste en definitiva en hacer un análisis de las palabras clave que debemos seguir de cerca.
3. Definir las fuentes, es decir, el perímetro de monitorización. Al comienzo, se debe hacer un balance de los tipos de canales que más interesa tratar y a continuación dentro de cada categoría, la proporción de fuentes a considerar. Todas estas fuentes, en definitiva, dependen de los objetivos marcados y tenemos que tener claro quienes hacen y deshacen las discusiones.
4. Analizar, para sacar el máximo partido y obtener información realmente útil.
5. Compartir, debemos saber, que los empleados son cada vez más embajadores de la organización, y es esencial mantenerlos al día y del mismo modo, poder reforzar las relaciones con los stakeholders.

Como comenté, la monitorización consiste en comprender el posicionamiento en el entorno específico en el que se mueve la organización, y poder crear así lazos pertinentes para alcanzar sus objetivos.

Otro de los objetivos, será la detección de anomalías y activar las acciones adecuadas para aprovechar una oportunidad o actuar frente a una amenaza. Todo ello, plantea un importante inconveniente dado que supone un coste muy elevado que se combina con el incontrolable volumen de redes e información.

Las crisis no siempre se desencadenan por razones previsibles, por ello, para prepararse hay que estar alerta ante cualquier sintomatología de una posible crisis emergente.

Una buena preparación estratégica no solo se limita a definir un plan, deberá organizar una rápida transmisión de información y supervisar cualquier anomalía dado que cuando la crisis sucede, el ritmo de comunicación cobrará gran intensidad y organizarse bien supondrá una tarea de difícil puesta en práctica.

3.5 Caso Mercadona

Monitorizar no es tan sencillo como puede parecer en la teoría. La práctica es mucho más compleja de lo que a podemos llegar a pensar. Un buen caso que así lo refleja, ha sido la reciente actuación por parte de la conocida distribuidora de productos de alimentación valenciana, Mercadona.

Para situarnos, todo surgió a partir del reportaje emitido en La Sexta, presentado por Jordi Évole bajo el título de “Con la comida no se juega”¹⁴. A través del reportaje, se proporcionaba información referente a la actuación de las principales distribuidoras de alimentos en España. En concreto, el detonante fue la entrevista realizada al responsable del banco de alimentos de Valencia, Jaume Serra¹⁵, quien no dudo ni un solo momento en hablar claro sobre quienes aportaban a la causa y aquellos que no se habían involucrado en la labor de entrega de excedentes a los más necesitados, como fue el caso de la compañía Mercadona.

Todo ello, unido a la importancia que dicho programa da a la cobertura en redes sociales y su constante actividad, fueron los ingredientes necesarios para que saltase la alarma y se produjese el esperado ataque contra Mercadona.

En concreto, la red social Twitter, se convirtió en un hervidero de información y acusaciones contra la compañía, ante las cuales el community manager de Mercadona trato de poner freno, para muchos, (de manera un tanto desafortunada).

¹⁴ Enlace Reportaje: http://www.lasexta.com/programas/salvados/avances/salvados-vuelve-comida-juega_2012120400139.html

¹⁵ Información, <http://www.bancodealimentosdevalencia.org/index.php/quienes-somos/saluda>

La reacción por parte de la compañía, se centró en responder a todos y cada uno de los tweets que los usuarios emitían, intentando poner a su disposición información, políticamente correcta, que demostrase su labor en los centros de recogida de alimentos. Sin embargo, esta actitud no contentó a la opinión pública, quienes descubrieron que las noticias publicadas por el departamento de comunicación, tenían una fecha muy próxima, siendo todo ello el resultado de una mala campaña preventiva por parte de la compañía una vez se supo de la emisión del programa.

Los comentarios, eludir responsabilidades, no reconocer una mala praxis y no proponer cerrar nuevos acuerdos con los principales bancos de España fueron el motivo para que la compañía saliese bastante perjudicada al respecto.

La otra cara de la moneda repercutió en la distribuidora Cosum. Quienes formaron parte del reportaje y mostraron todas sus cartas dejando entrar al reportero y las cámaras a sus espacios para poder ofrecer de manera transparente su labor y opinión. Incluso con el riesgo que ello conllevaba, jugando con gran maestría y llevándose el favor y reconocimiento de la esfera pública

La percepción general por parte del público ante la actuación del community manager, fue la de haberse quedado solo ante el peligro ante el aluvión de críticas que hicieron que se desbordasen sus acciones. Si Mercadona hubiese trabajado con antelación y tenido en cuenta la situación actual por la que pasan millones de familias, lo más adecuado, como si de una campaña estratégica se tratase, es formar parte de acciones éticas reconocidas socialmente.

Cuesta creer hasta dónde se puede llegar en cuanto a críticas se refiere. Dado que no nos estamos refiriendo a una pequeña empresa sin apenas recursos. Hablamos de una compañía líder en el sector, que cuenta con un importante departamento de comunicación y buenas estructuras para que todo esto se pueda evitar. En definitiva, el caso de Mercadona es uno de los muchos ejemplos que podemos destacar como fallos en la monitorización y posterior comunicación frente a una situación de crisis. Mostrar la realidad de la manera más transparente posible, es para muchas compañías, una puesta a prueba en materia de monitorización y comunicación.

Una previsión y gestión adecuada puede hacer que las cosas cambien de un extremo al otro.

4 Los públicos.

La gestión de una crisis no solo depende del buen o mal funcionamiento de la organización. En ella, entran a formar parte numerosos agentes externos e internos. Entre ellos, sus públicos y la relación que esta tenga con los media.

Tener una correcta visibilidad y saber quiénes son nuestros contactos ante un acontecimiento, nos hará dar grandes pasos en la gestión de un conflicto empresarial y adaptar así nuestras acciones de comunicación, pudiendo enviar mensajes específicos focalizados en función del público al que nos dirijamos. Por supuesto, se establecerán prioridades, ya que cada público tendrá una mayor o menor relevancia para la empresa.

No se trata de abarcar un público concreto. Necesitamos tener en cuenta todos aquellos clientes a los que podamos dirigirnos, procurado abarcar un radio lo más amplio y específico posible.

Crear un mapa de públicos no es una tarea sencilla. Para ello, debemos dividir en grupos a los posibles afectados. Cada uno recibirá una comunicación y trato diferente lo que permite a las organizaciones adaptar y jerarquizar las respuestas que se darán en período de crisis.

4.1 Tipos de públicos

Los *clientes o consumidores* son considerados en la mayor parte de las empresas como el público más importante. Si queremos vender un producto o servicio, seguramente lo sean, pero el público al que deberemos dedicar más esfuerzos comunicativos depende mucho de la acción que queramos comunicar.

Los *empleados* son siempre un público vital para la empresa. Son la cara visible de la organización y unos de los prescriptores o detractores más poderosos de nuestro producto. Si un empleado habla mal de la empresa, la repercusión será mucho mayor que si el comentario lo hace un consumidor.

La mejor maquinaria de una organización será un equipo contento y motivado. Dará la cara por la empresa y será nuestro mejor embajador.

Las administraciones públicas, afectan y se ven afectadas por la organización, por lo que también es importante la gestión de la comunicación con ellas. La comunicación que se hace con ayuntamientos, gobierno u otras administraciones será muy diferente de la que se hace a consumidores finales o empleados.

Los stakeholders o grupos de presión, serán diferentes según el tipo de organización o la actividad de la empresa. Pueden variar desde los accionistas hasta grupos ecologistas, asociaciones de consumidores o incluso periodistas.

Los medios de comunicación son un público del que debemos gestionar tanto en los buenos como en los malos momentos y no conformarnos con enviar notas de prensa sobre los acontecimientos importantes. Debemos conocer a los periodistas, interesarnos por ellos y hacer que conozcan la organización y sus actividades. Para gestionar la comunicación con los medios es muy importante conocer su funcionamiento y dinámicas, puntos que analizaré más adelante.

Los prescriptores son todas aquellas personas que puedan recomendar nuestros productos, servicios, marca, actividades, o cualquier aspecto relacionado con nuestra organización y que influya de forma positiva en la opinión pública. Siempre debemos prestarles atención, hacer que conozcan la empresa y agradecer su colaboración.

Los detractores pueden ser incluso más importantes que los prescriptores. Por suerte o por desgracia, una opinión negativa tiene más credibilidad que una positiva.

Los proveedores, son otros de nuestros públicos a quienes también hay que dedicarles la atención comunicativa que merecen. Sin duda, la comunicación dirigida a ellos será muy distinta a la enfocada a los consumidores, pero deben estar presentes en nuestro plan estratégico porque también son parte del funcionamiento de la empresa.

Cada tipo de organización tendrá, además, otros tipos de públicos más específicos, como los intermediarios, asociaciones, organizaciones no lucrativas, distribuidores, afines a su labor. Lo importante en estos casos, es identificar correctamente a todos y cada uno de los grupos que se relacionan con la empresa y gestionar de forma personalizada la comunicación con cada uno de ellos.

4.2 La satisfacción del cliente

El profesor y economista estadounidense Philip Kotler¹⁶. Definió la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas".

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente, es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado específico de cada sector.

En cualquier caso, es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes. Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo:

- ✓ Un cliente **insatisfecho**, cambiará de marca o proveedor de forma inmediata → Deslealtad condicionada por la misma empresa
- ✓ Un cliente **satisfecho**, se mantendrá leal, pero tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor → Lealtad condicional
- ✓ Un cliente **complacido**, será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional → Lealtad incondicional.

El estudio llevado a cabo por la Kellogg School of Management de la Universidad de Northwestern, muestra cómo los clientes se ponen del lado de sus marcas favoritas cuando se publica una noticia con aspectos negativos de la misma. Los usuarios reaccionan activando su instinto defensivo ante tal agravio, de un modo parecido a lo que sienten cuando se trata de un miembro de su familia, o un amigo. Es lo que denominamos sentimiento de pertenencia a alguien o algo.

La marca es un bien intangible que va más allá del propio producto que ofrece y con el que nos identificamos y pensamos en ella como parte de nosotros mismos. Frente a una situación controvertida, que puede afectar negativamente a la marca, los usuarios no solo la defienden sino que estarían dispuestos a demandar más sus servicios, con el fin de mostrar su apoyo. Las marcas han de trabajar para alcanzar ese estado de conexión con sus clientes logrando hacerse un hueco en su mente. Para ello, deben luchar día a día por conquistar a sus clientes procurando

¹⁶ Philip Kotler, "El Marketing según Kotler: Como crear ganar y dominar mercados" PAIDOS IBERICA, 1999.

tener una personalidad propia ya que la marca debe contar con unos atributos que la definan, con los que puedan identificarse los usuarios y actuar en consecuencia.

Esta forma de actuar queda reflejada en las redes sociales, tanto en el tipo información que compartes, como por tus comentarios, o en las causas con las que te identificas. Las marcas deben mostrar que los clientes realmente le importan, que se preocupan por ellos y por su bienestar y entonces será cuando se obtenga la respuesta esperada por parte de los clientes.

En esencia, consiste en reforzar el sentimiento de pertenencia a la marca, que se identifiquen por seguidores a la marca, y tomen partido en su decisión.

5. Medios de comunicación.

Como relaciones públicas, es muy importante tener presente la relación con los medios de comunicación, ya que en definitiva, serán ellos los intermediarios que establezcan la comunicación entre la empresa y los públicos externos.

Los medios de comunicación son considerados el cuarto poder, a través de ellos se expresa la vocación social de compartir y poner en común la información. Sin embargo, a pesar de su gran poder, no se libran de sufrir la falta de confianza por parte de la audiencia, quienes consideran que existe cierto misterio detrás del gran poder de los medios y su difusión, y en muchas ocasiones se confirma, haciendo brillar por su ausencia la objetividad.

Los medios tienen la capacidad de imponer tendencias, exaltar una verdad o hacer correr a gran velocidad un rumor. Por ello, para un buen departamento de comunicación, es esencial mantener buenos contactos en el sector que nos permitan tener cierto control y manejo de la situación. Los medios han dejado de ser meros espejos de la realidad para pasar a interpretar, valorar e incluso persuadir a las audiencias.

Ante todo tenemos que tener claro nuestro objetivo a la hora de comunicarnos y esperar que los medios comuniquen aquellos datos de nuestro interés o en nuestro beneficio. Como base principal, debemos transmitir la identidad de la empresa, lograr así reforzar nuestra marca y obtener la fidelidad por parte de los clientes, que hará que ante un error sea más fácil salir adelante y poder gestionar una estrategia de la forma más eficiente.

Cada canal de comunicación tiene sus propias características y en función de nuestra situación, emplearemos unos u otros, enfocado por nuestros objetivos. Ante una crisis es fundamental tener preparado el modo de manejar las relaciones con los medios de comunicación, de forma que la información que se transmita sea veraz y evitar así cualquier suposición que perjudique nuestra organización. Si no somos capaces de manejar la situación las consecuencias pueden llegar a ser incalculables.

Ante todo debemos comprender, que aunque los periodistas puedan resultar intrusivos en el momento de la crisis, ellos únicamente cumplen con su deber de informar. Hay que evitar crear una idea de enemigos frente a los medios y buscar que sean nuestros aliados para salir a flote. Si nosotros no contamos con un plan preestablecido, los medios buscarán la información por su cuenta, algo que poco o nada beneficia a la organización.

5.1 La rumorología

Los rumores, pueden acabar hiriendo gravemente la reputación de una organización. La clave está en saber ponerle freno informando de la realidad antes de que los medios consulten otras fuentes indirectas que puedan viciar la información.

Un caso bastante actual, fueron los rumores vertidos contra la empresa distribuidora de alimentos Mercadona, cuya línea de negocio y filosofía radica en la protección y defensa de los productores nacionales.

Las acusaciones hacían referencia a la dudosa procedencia de algunos productos como las naranjas, cereales, pescado, aceite, horchata y la leche. Una procedencia, que distaba mucho del concepto “nacional” del que tanto presumía la distribuidora.

Gracias al artículo publicado por la OCU¹⁷, Mercadona hizo público un comunicado bajo el título de “Calidad desde el Origen”, en el que se desmintió tajantemente las informaciones erróneas que fueron circulando por Internet y ponían en duda la procedencia española de determinados productos. Dicho comunicado, incorporaba información específica del origen y procedencia de cada uno de los productos, donde se daban referencias de su producción y gestión de los alimentos.

¹⁷ OCU: Organización de Consumidores y Usuarios, <http://www.ocu.org/consumo-familia/alimentos/noticias/mercadona-desmiente-el-origen-extranjero-de-sus-productos>

Esta estrategia nos sirve de referencia para saber cómo debemos tener en cuenta estas noticias que de un momento a otro, pueden saltar en medios tan poderosos como Internet. Sin embargo, si tenemos las cuentas claras y vamos varios pasos por delante, sabremos poner freno a la rumorología. Siempre y cuando, nuestra información será fidedigna y no oculte la verdad.

Toda acción que se desarrolle y beneficie a nuestra organización, serán pequeños pasos para crear una buena barrera de defensa ante una posible crisis.

Estas acciones no tienen por qué ser grandes campañas en medios. Con un simple cambio en el momento oportuno, podemos lograr que prolifere por los medios nuestra noticia y acaparar la atención de la opinión pública, como si de un viral se tratase.

La empresa francesa Carrefour ha ido apostando por iniciativas que ayuden a los más necesitados o aquellos que necesitan en estos momentos un poco más de flexibilidad ante precios o cobros. Se llevó a la práctica dos acciones, a fin de apoyar a determinados sectores de población, a través de la tarjeta de descuento para mayores de 65 años y la tarjeta de "Superfamilias" que permitió a las familias numerosas no pagar el IVA en determinados productos. Estos son pequeños pasos que han situado a la cadena de centros comerciales como una de las más baratas según los últimos estudios. Sin embargo, hay que saber que nos encontramos ante una empresa cuyas promociones no son para la beneficencia y sin ánimo de lucro, por ello, no debemos olvidar que la sociedad siempre suele andar con cautela ante acciones tan significativas. En resumen, hay que encontrar el límite entre lo correcto y lo excesivo. Si pecamos de buenos, las sospechas también acabarán generándose en el entorno.

6. La gestión de crisis en Internet

Internet se ha convertido en el mejor catálogo para las empresas. Es un auténtico filón para encontrar y ofrecer información hasta el punto de que si una noticia no aparece en internet, tiene poco futuro por delante.

Son numerosas las profesiones, principalmente en el sector de la comunicación, que ejercen su actividad a través de los formatos digitales, como portales y páginas web que día a día tienen mayor reclamo.

En este nuevo contexto, las tecnologías de la información y de la comunicación constituyen una verdadera necesidad de no perder la oportunidad de ofrecer estos instrumentos en una nueva manera de comunicarse.

6.1 Interactividad

La interactividad es la característica clave donde se sitúa el control de la comunicación, tanto en manos de los internautas como las compañías en las que se permite establecer un diálogo directo con cada uno de los usuarios. Es fundamental para conocer la lógica de Internet y poder sacarle la máxima utilidad. La clave consiste en aplicar esta interactividad en un proceso social; la página web de una empresa debería estar estructurada de manera que pueda reflejar y solventar todas las necesidades e intereses de los clientes, empleados y accionistas.

También será fundamental para poder sacar la máxima utilidad a todas las comunicaciones de la empresa; teniendo en cuenta, que los interlocutores, no son simples observadores, sino quienes conducen y orientan la comunicación, a través de sus comentarios, de sus críticas y de sus exposiciones de necesidades.

Estamos ante una sociedad virtual donde el comportamiento de los usuarios depende de las experiencias acumuladas y de factores subjetivos, donde los internautas pueden además, recibir información sobre los productos y servicios que ofrecen las compañías, intercambiar opiniones y consejos, es decir, podemos afirmar que existe un verdadero feedback. A partir de este feedback, las empresas pueden mejorar su conocimiento sobre los consumidores, accionistas y reforzar la imagen corporativa.

Un plan de gestión de crisis online es vital para poder reaccionar rápidamente y comunicar, de manera efectiva frente a cualquier “ataque” lo que nos permite difundir un mensaje de manera rápida y efectiva e incluso obtener algún beneficio como resultado.

Los comentarios negativos que se vierten en la red acerca de las organizaciones implican siempre cierta gravedad debido a que personas de todo el mundo, pasan a ser tus clientes potenciales.

La información en internet se propaga a gran velocidad. El tiempo que transcurre entre un primer comentario y su respuesta en foros y otros sitios web puede ser muy breve, sobre todo si se trata de una crítica incendiaria. Una vez que queda posicionado dicho comentario, el contenido dañino puede ser muy difícil de combatir, si no se hace nada al respecto, el daño a nuestra reputación quedará patente a largo plazo. La velocidad de la información en la red, junto con los comentarios generados por usuarios, hacen necesario que cualquier organización medianamente seria, realice un plan de gestión de crisis bien elaborado.

Las técnicas estándar de gestión de crisis, tanto receptivas como preventivas, incluyen el mantenimiento de páginas web y blogs para enviar los mensajes, crear cuentas en redes sociales (YouTube, Facebook, etc.), para establecer relaciones con los usuarios en varios entornos distintos y poner en práctica medidas SEO (Search Engine Optimization). Es decir, el mejor posicionamiento web posible.

6.2 Marco Estratégico

Para convertirse realmente en herramientas de gestión de reputación efectivas, estas medidas tácticas requieren de un marco estratégico clave a tener en cuenta para conseguir ese fin:

- ✓ ¿Quedan lo suficientemente claros los valores y la filosofía de mi empresa en la información que ofrecemos en la web?
- ✓ ¿Estamos demostrando cómo ponemos en práctica esos valores en nuestro modelo de negocio?
- ✓ ¿Somos conscientes de cuál es nuestro público objetivo y de quiénes son más importante para nuestro negocio?
- ✓ ¿Cómo ven los usuarios de internet a nuestra empresa?
- ✓ ¿Deberíamos tomar algunas medidas correctivas para evitar llegar a una crisis?
- ✓ ¿Estamos estableciendo relaciones con nuestro público objetivo en internet?
- ✓ ¿Disponemos de sistemas que nos permitan evaluar la respuesta de nuestro público hacia nuestra empresa, su marca y sus productos?
- ✓ ¿Qué puntos de referencia tendremos en cuenta para valorar la respuesta del público?
- ✓ ¿Tenemos permiso, a nivel directivo, para interactuar con los usuarios de la red en el caso de que se produzca una crisis? (Si necesitas permiso para cualquier comunicación corporativa que hagas en la web, no podrás reaccionar de manera adecuada a una situación que se desarrolla en tiempo real en Twitter, por ejemplo).

Para la fundadora de la consultoría Altimeter, Charlene Li ¹⁸, autora de libros indispensables para comprender la Web 2.0 como *El Mundo Groundswell* y *Open Leadership*:

“La reputación online es algo que uno tiene que desarrollar, en términos de tener una estrategia para ella, para la marca”.

Es posiblemente el activo más importante que uno tenga que gestionar en toda su vida, más importante que cualquier inversión que se haga. Pero, entonces nos damos cuenta del tiempo que la gente gasta para gestionar los portfolios financieros, acciones etc.

Y sin embargo, ¿cuánto tiempo se gasta en reputación?, por desgracia casi nada en comparación con otras materias. Las organizaciones deben ser muy proactivas para considerar estratégicamente que tipo de reputación queremos lograr, y ahora con los medios sociales poder alcanzarlo eficientemente.

Una reputación, se dice positiva cuando las menciones son de aprobación, recomendación o que mejoran el recuerdo del consumidor sobre esa marca o producto. Por el contrario se dice negativa, cuando los comentarios llevan a un empeoramiento de ese recuerdo, a través de comentarios denigrantes, críticos o realizando comparaciones que rebajan la calidad percibida por el consumidor”.

En el entorno online la reputación se ve afectada por varios factores:

- El prestigio percibido históricamente, de la marca o empresa.
- Las comunidades online, que conversan sobre esa marca o producto.
- Los comentarios de individuos particulares que comentan los contenidos generados por la marca o sus impresiones sobre la misma.
- Por supuesto, también se ve afectada por la publicidad, pero en menor medida, ya que esta puede ser comentada, contrastada y comparada rápidamente.

Cuanto mayor es la exposición de la marca y más cobertura y notoriedad tiene, más daño puede recibir de una serie de críticas fundadas y demostrables. Uno de los hechos más relevantes respecto a la reputación online es la velocidad a la que se propaga la información, para lo bueno y para lo malo.

¹⁸ Charlene Li, “El Mundo Groundswell y Open Leadership” <http://www.charleneli.com/> .

Respecto a los medios tradicionales, incluso respecto a los mass media la velocidad es espectacularmente superior. Las redes sociales nos permiten propagar el contenido las veinticuatro horas del día y poder compartirlo, ya sea puro texto, vídeo, fotos, etc., por lo tanto, no sólo se propaga rápido sino que existe una gran facilidad en la búsqueda de una información concreta

Pasos a seguir:

1. Monitorización: detectar menciones negativas en la red.
2. Evaluación: hay que determinar el grado de importancia que tienen esas menciones.
3. Actuación: el manual de crisis debe haber unas indicaciones de cómo actuar según la importancia de cada mención.
4. Seguimiento: Una vez se actúe se verá si se obtiene el resultado deseado o si bien debemos cambiar algo en nuestra actuación, y tal vez en el manual de crisis.
5. Cierre: Entender qué ha sucedido, evaluar posibles mejoras e implementar los cambios en los procedimientos que sean necesarios.

6.3 Manual de gestión de crisis.

Para actuar ante una crisis, en primer lugar deberíamos tener un manual de gestión de crisis online, en el que se recogiesen todas las posibles actuaciones, procedimientos y procesos que han de ponerse en marcha para prevenir, paliar o atajar una crisis. Dicho manual, tiene que estar pensado para que pueda ser usado por diferentes personas ya sea porque es un departamento de reputación con varios empleados o porque se puede, con el tiempo, ir rotando el puesto de gestor de comunidad.

Elementos de un manual de gestión de crisis online:

- Una introducción donde se establezcan las guías principales y cómo establecer la comunicación ante una crisis.
- Definición de los elementos de una crisis.
- Comité de crisis. Composición, escalado del contenido, etc....
- Creación de respuestas preestablecidas que cubran un amplio espectro de potenciales problemas.

Ante una crisis, es importante no perder la calma y seguir el protocolo dictado por nuestro manual de comunicación.

Resumiendo lo anterior, podemos citar las palabras del experto en estrategia empresarial Guillermo de Haro¹⁹:

"A veces nos preocupamos mucho por lo que dicen en Internet, pero la gente que habla y hace ruido no compra nuestro producto. Otras veces pensamos que no importa lo que digan en Internet, que no tendrá impacto en nuestra empresa, pero así como no todo el mundo compra Ferraris, la casa del Cavallino Rampante busca un efecto aspiracional, y por eso vende gorras, camisetas y tiene millones de tifosi por todo el mundo".

Cada empresa debe valorar en qué medida le interesa y le impacta lo que se dice, o no se dice, de ellos en Internet. Así mismo cada empresa debe tener en cuenta que el tiempo que alguien pasa hablando de su marca en Internet.

7. Gasto o Inversión en Comunicación

Lo primero que debemos tener en mente, es que cuando uno se plantea hacer una estrategia de comunicación, es precisamente eso, una estrategia, no una acción aislada. Y para hacer una buena estrategia necesitamos datos, tiempo y una importante inversión.

La comunicación nunca es un gasto, cosa que con mucha frecuencia piensan los empresarios dado que esta doctrina no reporta beneficios a corto plazo, y al ver que las ventas no aumentan en el primer mes se desesperar, hacen cuentas y deciden que es un "gasto demasiado alto".

Por eso, una buena estrategia de relaciones públicas es entendida como una suma de tiempo, información y dinero. Siempre será una inversión a largo plazo porque nos hará aumentar nuestras ventas y además conseguiremos la confianza de nuestros clientes y será en ese momento, cuando nuestro dinero pueda rentabilizarse.

Una buena gestión de comunicación debe partir de un buen diagnóstico, un proceso de planeamiento estratégico, monitorización y medir los resultados permanentemente, demostrando así que la comunicación planificada acaba siendo rentable.

¹⁹ Guillermo de Haro: "Lecciones de estrategia con El padrino", Pearson Prentice Hall, 2007 <http://www.guillermodeharo.es/>

- Lo primero de todo es que pueda fluir de manera recíproca la información. Las organizaciones deben ofrecer toda la información necesaria como si de un libro abierto se tratase. Se debe evitar el secretismo que muchas empresas han mantenido por miedo a que se filtren noticias o rumores, sin embargo, si queremos invertir en comunicación debemos confiar en las agencias o el departamento encargado de dicha cuestión.
- El siguiente paso a dar por el departamento parte de la base de la labor documental. En ella, se debe hacer un buen análisis del mercado en general, marcar unas bases para lo que será el cimiento sobre el que se apoye nuestra estrategia. Una estrategia que en definitiva, debe estar trabajada mediante una retroalimentación entre departamentos. No menos importante será la fijación de objetivos, metas, planning y el presupuesto.

A lo largo del tiempo, se ha planteado la disyuntiva en las empresas entre invertir o no en relaciones públicas.

Poco a poco se va dejando de lado el concepto erróneo de identificar llevarse bien con la gente o sólo realizar eventos, debido a que las relaciones públicas han sabido demostrar cómo agregan valor para la consecución de los objetivos de negocio de la compañía.

En la actualidad, las empresas a nivel mundial están sintiendo los estragos de la crisis financiera y a fin de mantenerse a flote empiezan a re-direccionar sus recursos hacia la eficiencia y productividad directamente relacionada con las labores de recorte de presupuestos y plantillas.

Pero en esa necesidad de reducir costos, se comete el error de disminuir presupuestos o cancelar campañas de relaciones públicas, lo cual debería ser a la inversa, porque es el momento de hablar más para generar más ventas, más dinero y por consecuencia estabilidad dentro de la empresa.

En España, aún las relaciones públicas son una industria en desarrollo. Debido entre otros factores a que las empresas se están dando cuenta de los beneficios que se tienen al crear estrategias de comunicación focalizadas que respalden las acciones de la empresa. No basta hacer las cosas bien, hay que darlas a conocer.

Las relaciones públicas forman parte de la estrategia integral de comunicación; con el fin de dar a conocer a sus públicos los productos y servicios de la empresa; así como posicionar a la compañía a través de una imagen positiva y generar ventas.

El departamento de comunicación debe encargarse de abrir el diálogo e invitar a sus públicos a conversar, a conocer más a fondo su industria y por ende, apoyen los planes que se tengan.

Las relaciones públicas focalizan la información hacia audiencias externas específicas (accionistas, proveedores, clientes, líderes de opinión, gobierno, entre otros); para persuadir a los tomadores de decisiones a comprar los productos de la empresa u optar por el servicio que ofrecen.

La información generada por tácticas de relaciones públicas como comunicados de prensa, diseminaciones de información, colaboraciones, tours de prensa, conferencias o seminarios de prensa; generan en nuestro beneficio una mayor credibilidad.

El posicionamiento de una empresa o persona a través de relaciones públicas no se da de la noche a la mañana, sino de manera gradual, paso a paso, de manera firme. Es por ello que las empresas que ya invierten en este tipo de comunicación no pueden dejar atrás esa inversión, deben empujarla e incrementarla, ya que los rendimientos en posicionamiento y ventas aumentan potencialmente.

No basta con crear una imagen positiva, sino desarrollarla, mantenerla y sustentarla; esto habla de una renovación continua que a la larga genera buena voluntad y oportunidades de negocio con nuestro público objetivo.

La misión de una campaña de Relaciones Públicas es construir una marca y generar conciencia a gran escala. Invertir en ellas no es un gasto, es una necesidad para cimentar y sustentar a la empresa en tiempo de crisis; así como desarrollarla en épocas de bonanza y prosperidad.

Hoy, la comunicación es la herramienta más importante del management moderno por que se encarga justamente de gestionar los intangibles de las empresas, que son la clave para generar ventajas competitivas y estrategias rentables.

Los intangibles como la identidad corporativa, la cultura organizacional, la marca, la competitividad, la calidad de servicio, la responsabilidad social, la innovación, la imagen o la reputación, necesitan ser gestionadas para potenciar estratégicamente su rentabilidad.

El catedrático Justo Villafañe²⁰, hacía referencia al valor del 70% que tenía antes el capital tangible dejando un 30% a los intangibles. En la actualidad sucede lo contrario y se han invertido los porcentajes, siendo el 70% el valor bursátil de una corporación en materia intangible.

La comunicación en el ámbito interno es una práctica tan humana que todo el mundo cree que es espontánea, habitual, natural y que no necesita planificarse. Sin embargo, se acaba generando la confusión entre lo que significa expresarse, hablando, escribiendo, gesticulando, con lo que realmente es la comunicación. Siguiendo esta línea, es obvio que la comunicación se practica en la mayoría de las empresas de manera espontánea y funcional, confundiendo, por lo tanto, información con comunicación.

La comunicación es algo diferente y realmente importante dado que puede llegar a formar el 80% de los problemas de organización cuyo origen suele proceder de la gestión de la comunicación externa e interna

No se trata de realizar numerosas campañas o eventos, consiste en comunicar lo que se hace bajo una lógica estratégica basada en un proceso integral y sistemático dado que todo lo que hagan los trabajadores y líderes de una empresa, impacta de muchas y diversas formas en los públicos del entorno. Por tanto, no puede dejarse al libre albedrío los mensajes ni improvisar la comunicación, esta debe ser siempre estratégica.

Según el estudio trimestral *Grayling PULSE*²¹, elaborado por la agencia de comunicación internacional Grayling en la que han participado más de 1.200 profesionales de la comunicación a nivel internacional, incluida España. Las compañías privadas de todo el mundo apuestan por invertir en comunicación y relaciones públicas a pesar de la situación de crisis económica generalizada. En nuestro país, un 13,3 % de los encuestados afirma haber incrementado en el último trimestre el gasto en comunicación, mientras que un 80 % no lo ha variado y solo el 6,7 % lo ha reducido.

La visibilidad de las acciones de comunicación al nivel de la alta dirección, y la percepción del valor que aportan las actividades de comunicación al éxito comercial siguen siendo muy fuertes, con incrementos del 47 % y del 55 %, respectivamente.

²⁰ Justo Villafañe: "La buena empresa". PEARSON, 2013 <http://www.villafane.com/>

²¹ Fuente: "El 37% de las empresas en España no contempla la RSC en su estrategia, según un estudio". MADRID, 13 Jun. (EUROPA PRESS).

Por otra parte, el gasto en medios sociales y digitales representa el mayor incremento de la inversión, con un 44 %. El incremento de la inversión en comunicación corporativa y gestión de la reputación ha sido afirmado por un 26 % de los encuestados, mientras que un 17 % aseguró haber incrementado el gasto en Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Definitivamente invertir en mejorar y potenciar la comunicación en nuestras empresas y organizaciones, lo que significa generar un valor agregado inestimable a la gestión de recursos humanos y la productividad de nuestro negocio.

8. ESTUDIO DE CASO: CRISIS DE LA BACTERIA E COLÍ, ANALISIS DEL CASO DE LA ORGANIZACIÓN FRUNET.

8.1 Introducción

A continuación, vamos a intentar demostrar cómo la teoría es puesta en práctica en diferentes situaciones conflictivas a las que se enfrentan las organizaciones. En concreto, he elegido el caso particular de la crisis del pepino, por haber causado gran repercusión mediática en la que se vieron afectados de manera, directa e indirecta, numerosos colectivos.

España se vio envuelta en una vorágine de acusaciones de las que tuvo que defenderse en cuestión de segundos. Las dificultades no solo atacaron de manera general a la marca España y su mercado hortofrutícola, varias empresas se situaban en el foco de las acusaciones de las autoridades alemanas como principales responsables de la crisis alimenticia.

Por ello, el enfoque al que pretendo llegar, erradica en estudiar como actuó una de esas empresas en cuestión, Frunet, sus acciones, decisiones, y en definitiva, su opinión y puesta en práctica de lo estudiado a lo largo de este trabajo.

Antes de entrar de lleno en materia, me gustaría dar algunas pinceladas sobre la empresa en la que vamos a centrar.

Frunet es una organización fundada el 24 de octubre de 1996 en Málaga, especializada en la comercialización y compraventa de frutas, verduras y hortalizas, tanto en territorio nacional como internacional, en régimen directo o por arrendamiento, dedicada a la actividad de comercial al por mayor de frutos y frutas, verduras frescas y hortalizas.

Forma parte del distintivo del top de 50.000 empresas en volumen de facturación y cuenta con un número aproximado de 70 empleados.

La empresa Frunet, es el mayor productor de verduras de cultivo ecológico de Málaga. Debido a la crisis de la bacteria E. Coli, se vio envuelta en una crisis que afectó tanto a su facturación como a su imagen.

8.2 Cronología

Antes de entrar de lleno en el análisis y desarrollo es importante tomar conciencia detallada de todos los pasos que conforman esta crisis, dado que todas y cada una de las declaraciones o acciones fueron determinantes en la resolución de la crisis.

Fecha	Acciones
7 de mayo de 2011/16 de mayo de 2011	Se identifican veintisiete casos sospechosos. Todos ellos con un cuadro médico atípico de síntomas gastrointestinales.
20 de mayo de 2011	Señales claras de un brote emergente o en proceso.
21 de mayo de 2011	Se inician las investigaciones, llevadas a cabo por el Instituto Robert Koch (RKI)
22 de mayo de 2011	Alemania comunica vía el Sistema de Alerta y Respuesta Temprana, un incremento significativo del número de pacientes con el síndrome Urémico Hemolítico (HUS) y diarrea sanguinolenta, causado por la bacteria Escherichia Coli Enterohemorrágica, productor de la toxina Shiga (STEC). Desde entonces, según las autoridades sanitarias alemanas, se han visto afectadas en dicho país 1.400 personas, de las cuales, 300 están en estado grave y 15 han fallecido hasta la fecha. La gran mayoría de las infecciones, fueron localizadas en el norte de Alemania, siendo el foco principal la ciudad de Hamburgo.
25 de mayo de 2011	Según los datos del Instituto federal de evaluación de riesgos (BFR), los estudios preliminares señalaban como posible causa la lechuga, pepino y especialmente los tomates.
	El RKI y BFR, recomiendan no consumir en crudo tomates, pepinos y lechugas provenientes del norte de Alemania.
26 de mayo de 2011	13:30 hrs: la senadora de Hamburgo, Cornelia Prüfer-Storcks, hace unas declaraciones culpando a los pepinos españoles, procedentes en concreto de Andalucía, de la infección.
	Inmediatamente: La Ministra de Sanidad, Leire Pajin, convoca al presidente de la agencia española de seguridad alimentaria (AESAN), Roberto Sabrido (dependiente del Ministerio de Sanidad), y le insta a pedir explicaciones a la Comisión Europea, quienes responden que “no saben nada”, y piden tiempo para recabar información.
	Actuación: Se activan los protocolos de seguridad para garantizar la salubridad de los productos españoles y garantizar la salud de los ciudadanos.

	<p>19:30 hrs: La Comisión Europea (CE), adelanta a AESAN, que hará una comunicación de la Red de Alertas Europea, señalando a dos empresas españolas de pepinos como origen del brote. (Frunet y S.A.T Costa Almeria)</p>
	<p>AESAN comunica inmediatamente dicha información a la Junta de Andalucía y reclama a la CE información detallada sobre la que se ha fundamentado la alerta. La información recibida está incompleta, e incluso tiene errores por lo que se exige precisión.</p>
	<p>20:30 hrs: A través de la web de la CE, se transmite la alerta que acusa a España del brote infeccioso.</p>
	<p>21:00 hrs: el Ministerio de Sanidad emite un comunicado informando a la ciudadanía de la situación declarada por la CE. Aclarando que no hay pruebas consistentes que aseguren que el origen de la bacteria proceda de España, se pone en duda cualquier otra causa como el transporte o manipulación posterior de los productos.</p>
	<p>Simultáneamente: el Ministerio de Sanidad, se coordina con Rosa Aguilar, Ministra de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino y acometen las siguientes acciones:</p>
	<p><i>1. Nada más producirse las declaraciones de Cornelia en Alemania a las 13:30, se convoca una reunión de Ministerio de Medio Ambiente y AESAN para intercambiar información y coordinar las actuaciones subsiguientes.</i></p>
	<p><i>2. El secretario de estado del medio rural y agua, Josep Puxeu, facilita información telefónica al sector hortofrutícola, antes incluso de activarse la red de alerta a las 19:30 y contacta con el embajador de España en Alemania, Rafael Dezcallar de Mazarredo, para informarle de la situación y además reclamar datos al director general de agricultura del ministerio alemán.</i></p>
	<p><i>3. Comunicación de la Red de Alerta y contacto con la junta de Andalucía, Clara Aguilera, para coordinar la toma de muestras y posterior análisis.</i></p>
	<p><i>4. La directora general de industrias alimentarias, Isabel Bombal, contacta con el comité andaluz de agricultura ecológica, representado por Francisco Casero, en relación con la empresa de Málaga (FRUNET) de productos ecológicos para conocer su situación.</i></p>
	<p><i>5. La dirección general de recursos agrícolas y ganaderas, intercambia información con la consejera de agricultura de la junta de Andalucía.</i></p>
	<p>Bruselas: la representación de España en la Unión Europea (UE) es permanente, se actúa a instancias del Ministerio de Asuntos Exteriores, Trinidad Jiménez, quien contacta con los países afectados, y al mismo tiempo el consejero de agricultura de la representación permanente en la UE, contacta con sus homólogos de los países importadores.</p>

27 de mayo de 2011	Rueda de prensa conjunta:
	o Alfredo Pérez Rubalcaba, Vicepresidente primero.
	o Rosa Aguilar, Ministra de Medio Ambiente
	o Leire Pajín, Ministra de Sanidad
	Se facilita la información de la situación y se incide en que no hay ninguna prueba fehaciente de que los pepinos españoles sean la causa de la infección.
	AESAN exige pruebas a la CE.
	13:00 hrs: El Ministerio de Sanidad contacta con las autoridades sanitarias alemanas: Audio conferencia con los 27 países miembros en la que se dan datos epidemiológicos.
	La Junta de Andalucía visita las explotaciones y bloquea diferentes partidas de pepinos del mismo lote que los señalados como infectados por la CE, y toma muestras de los pepinos, suelo y tierra para su posterior análisis.
	A través de AESAN, el Ministerio de Sanidad logra que la CE. Reconozca que se precipitó en señalar directamente a España.
	Sanidad constata que no hay ningún caso de infección por dicha bacteria en España.
	La CE emite un comunicado en el que reconoce que se precipitó, y añade que no se puede descartar otros posibles focos de infección distintos del origen de los pepinos, tales como el transporte, manipulación o envasado.
	Coordinación de la ministra de sanidad con el secretario de estado de la UE Diego López Garrido.
	Simultáneamente: Actuación del Ministerio de Medio Ambiente, Rosa Aguilar.
	8:00 hrs: Conversación telefónica con los afectados del sector hortofrutícola.
	11:00 hrs: reunión con los representantes de OPAS, Cooperativas, Y la Federación Española de Asociaciones de productos exportadores de frutas, verduras, flores y plantas vivas, FF-PEX, presidida por el secretario de estado de Medio Ambiente rural y de agua, Josep Puxeu.
Conversación de la ministra Rosa Aguilar con Cornelia.	
Por la tarde, se vuelve a dar información telefónica al sector y se produce la comunicación con los laboratorios de referencia en Europa y con las Comunidades Autónomas productoras	
<i>Andalucía</i>	

	<i>Aragón</i>
	<i>Cataluña</i>
	<i>Murcia</i>
	<i>Valencia</i>
	Mediante audio conferencia, las autoridades alemanas afirman los siguientes resultados analíticos en 700 muestras, <ul style="list-style-type: none"> • Confirmado serotipo O:104 en pepino ecológico provenientes de Málaga y distribuidos en Dinamarca y Alemania • Confirmado serotipo O:104 en pepino no orgánico de Almería distribuido en Alemania • Sospecha de Holanda y Dinamarca
28 de mayo de 2011	El número de fallecidos por el brote infeccioso se eleva a 10, y más de 1000 infectados.
29 de mayo de 2011	Alemania vuelve a repetir el análisis sobre los pepinos iniciales y otras muestras en este segundo informa de RKI se corroboran los datos que avalan la alerta, en España se realizan pruebas en sus propios laboratorios de referencia en Lugo, Facultad de Veterinaria.
	El RKI identifica brotes germinados en un restaurante de Lübeck como la causa.
	AESAN mantiene el contacto con la CE y afirma las “lagunas” de la versión alemana. Se reitera que no se han dado casos en España y se destacaron que con las analíticas conocidas hasta la fecha, no puede establecerse ninguna relación entre las bacterias halladas en las heces de los pacientes afectados con el origen de los pepinos.
	Sale en los medios de comunicación la noticia del ingreso de una atleta española, Elena Espeso, después de correr una maratón en Alemania. En dicho caso, la afectada negó haber consumido pepinos.
	Se produce una comunicación permanente de España en la UE con el resto de países durante el consejo informal de agricultura en Debrecen (Hungría)
	La Ministra acude al consejo y se produce una ronda de contactos con el resto de ministros de agricultura. Se fuerza la inclusión de un punto sobre la situación de España en el orden del día.
30 de mayo de 2011	Siguen sin darse casos afectados en España.
	Bélgica y República Checa bloquean la importación de pepinos españoles. En Rusia se prohíbe las importaciones de verduras procedentes de España y Alemania.
	Se observa como el brote suele darse en un 87% de los casos adultos con una mayoría de mujeres (68%)

	<p>Se produce una auto conferencia entre: AESAN y en Ministerio de Medio Ambiente. En ella se exige a la CE que recomiende no cerrar las fronteras a productos españoles.</p> <p>Desde la CE se aplica la solicitud dado que no hay evidencias de que el foco sea español. Se recomienda que no se cierren las fronteras.</p> <p>La Ministra de Medio Ambiente se reúne con los representantes de las distribuidoras y con los representantes del sector hortofrutícola. Se forma un comité, con la participación de AESAN, con los representantes del sector que se reunirán diariamente para coordinar las actuaciones y mantener la comunicación.</p> <p>Las autoridades alemanas emiten los resultados de 500 nuevas analíticas y se confirma el malentendido producido el 27 de mayo, en el que se determino que los pepinos españoles dieron positivo para el 0:104 y que a fecha del 30 de mayo aún se encuentran pendientes los resultados.</p> <p>Las partidas de pepinos españoles fueron empaquetados e el origen de su producción por lo que no existen indicios de sospecha de contaminación por transporte o distribución.</p> <p>Como resultado de la nueva vía de investigación se acusa a los brotes germinados como posibles focos de infección. La falta de evidencias claras acaba por descartar la hipótesis del pepino como causante.</p>
31 de mayo de 2011	<p>Se produce el ingreso de un enfermo en San Sebastián, hombre de 42 años que regreso el 20 de mayo de Alemania. vino ya en esta situación desde su llegada, da negativo y se clasifica como un caso importado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La Ministra de Sanidad, Leire Pajín, mantiene contacto con la consejería de salud del gobierno vasco. <p>Se registra en Suecia el primer fallecimiento fuera de las fronteras Alemanas. La cifra total alcanza los 16 fallecidos.</p> <p>Italia confisca 1,4 toneladas de pepinos españoles.</p> <p>Se producen las declaraciones de Cornelia Prüfe-Storcks, se confirma que el agente patógeno detectado en los pepinos, no coincide con la cepa causante de la epidemia. Se subraya que las verduras si estaban infectadas con otra variante de la bacteria.</p> <p>Las autoridades alemanas confirman que se han encontrado 6 muestras positivas para la VETC (Verocytotoxin Producing Escherichia) en diferentes vegetales, ninguno de ellos por el serotipo 0:104 de los 532 muestreados.</p> <p>La CE emite varias notas de prensa en las que se asegura que los resultados de los test practicados a los pepinos españoles, objeto de la sospecha, o confirman la presencia de la bacteria e insta a las autoridades alemanas a aclarar el origen de la contaminación lo antes posible.</p>

	<p>Se mantienen las reuniones entre la ministra de medio ambiente y el comité de seguimiento creado, del mismo modo se continua informando a la sección agroalimentaria (UGT y CCOO)</p> <p>La ministra de medio ambiente, Rosa Aguilar, intervienen el consejo de ministros informal de agricultura en Hungría y mantiene constantes conversaciones con el comisario de agricultura Dacian Ciolos.</p>
1 de junio de 2011	<p>La ministra de agricultura alemana, Ilse Aigner, defendió la gestión de la epidemia `por la agresiva bacteria E. coli “se encontraron agentes patógenos en los pepinos españoles por eso se lanzó la rápida amenaza en el cumplimiento de las normativas europeas”. Se llego incluso a elogiar a las autoridades sanitarias de Hamburgo y se sostuvo que se actuó “realmente bien”.</p> <p>AESAN exige oficialmente a la CE la retirada de la alerta sanitaria contra los pepinos españoles.</p> <p>14:00 hrs: se conocen los resultados de los laboratorios de Lugo sobre las muestras tomadas en las explotaciones de Almería y Málaga.</p> <p>Mediodía: Rubalcaba y Rosa Aguilar se reúnen en Almería con los representantes del sector Hortofrutícola:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>o ASAJA</i> <i>o COAG</i> <i>o UPA</i> <i>o CCAE</i> <i>o FEPEX</i> <i>o HRTYFRUTA-Andalucía</i> <i>o ECOHAL</i> <p>A la tarde: Leire Pajín mantiene diferentes conversaciones con el comisario europeo de salud política de consumidores, John Dallí, quien sostiene que la sospecha inicial de las autoridades alemanas no fue corroborado por los resultados analíticos disponibles hasta la fecha. A pesar de que los pepinos analizados dieran positivo en E Coli no se confirmó la presencia del serotipo específico responsable del brote.</p> <p>20: 00 hrs: La CE levanta la alerta.</p> <p>Rosa Aguilar solicita comparecer en el congreso de los diputados en la comisión de Medio Ambiente, Agricultura y Pesca, para informar de las consecuencias en el sector.</p> <p>Diego López Garrido, secretario de estado para la UE, se reúne con el presidente de la comisión de asuntos europeos del parlamento alemán.</p>

	Rusia se muestra tajante y prohíbe la importación de verduras frescas de cualquier punto de la UE.
2 de junio de 2011	11:00 hrs:
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leire Pajin aborda la gestión de la crisis con los miembros del consejo internacional del sistema de salud. ○ Rosa Aguilar se reúne con los representantes de las CCAA para informar de la situación y las consecuencias.
	13:30 hrs: el laboratorio de análisis de Lugo, concluye sus pruebas en lo referente al seguimiento de trazabilidad. Se determina que todas son negativas. En consecuencia, se exige a la CE que retire completamente la alerta.
5 de junio de 2011	El ministerio de agricultura de la baja Sajonia, señala que el origen de la infección podría estar en una plantación de brotes para ensaladas.
	Salen a la luz los afectados en el restaurante Kartoffel-Keller (Lubeca) durante un festival en Hamburgo con un aforo de un millón de usuarios aproximadamente.
7 de junio de 2011	Según los informes del Instituto Robert Koch, puede apreciarse un ligero descenso en la notificación de los casos afectados por la bacteria. Dicho instituto también afirma que después de interrogar a los pacientes, solo unos pocos habían ingerido brotes en las ensaladas.
8 de junio de 2011	Los análisis de las 40 muestras provenientes de los productos de brotes alemanes están sin completar según las autoridades de la Baja Sajonia. De las 40 muestras, 32 han resultado negativas y las 8 últimas a la espera de resultados.
	Aun y todo, las autoridades alemanas afirman que después de interrogar a varios afectados, se ha observado una mayor evidencia de la relación entre el consumo de brotes y la enfermedad.
	El instituto Robert Koch sigue afirmando que después de interrogar a los pacientes, solo unos pocos afectados habían consumido brotes.
9 de junio de 2011	Varios grupos de investigación alemanes, liderados por BVL (Oficina Federal de Protección al consumidor y seguridad alimentaria) advierte de 26 casos ligados al consumo de brotes.
	Rusia levanta las restricciones a la venta de bayas y fresas españolas.
	Se completa el análisis de las 40 muestras provenientes del productor de brotes orgánicos alemanes, señalado como posible responsable en el origen de la contaminación por E coli. La totalidad de las muestras ha sido negativa.

10 de junio de 2011	Realizan una declaración conjunta:
	RKI: Instituto Robert Koch.
	BVL : Oficina Federal de Protección al consumidor y seguridad alimentaria.
	BfR: Instituto Federal de Evaluación de Riesgos.
	Afirman que se puede consumir sin riesgo tanto tomates, pepinos y lechugas comercializadas en el norte de Alemania , sin embargo, se debe evitar el consumo de brotes crudos.
	El BfR declara que después de los últimos hallazgos, se ha constatado una nueva conexión entre los brotes de ensalada y los pacientes afectados.
14 de junio de 2011	Confirmación de 14 casos ligados al consumo de brotes
15 de junio de 2011	El brote francés tiene como responsable la misma bacteria 0104:H4
23 de junio de 2011	Se confirma la relación entre el brote francés y el alemán
1 de julio de 2011	Se comienza la retirada de las semillas por parte de las autoridades alemanas
5 de julio de 2011	EL RKI, BfR,BVL, realizan una declaración conjunta donde dan como finalizado el brote de E coli en Alemania e informan sobre las medidas tomadas para atajarlo llevadas a cabo
6 de julio de 2011	La CE prohíbe la comercialización de semillas de Fenogreco y otras provenientes de Egipto.

Índice

- Cornelia Prüfer Storcks²²
- Leire Pajín²³
- Roberto Sabrido²⁴
- Rosa Aguilar²⁵
- Josep Puxen²⁶
- Rafael Dezcallar de Mazarredo²⁷
- Clara Aguilera²⁸
- Isabel Bombal²⁹
- Francisco Casero³⁰

²² Ministra Sanidad en Hamburgo.

²³ Ministra Sanidad España.

²⁴ Presidente de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria AESAN

²⁵ Ministra Sanidad España.

²⁶ Secretario de Estado de Medio Rural y Agua

²⁷ Embajador de España en Alemania

²⁸ Consejera de Agricultura de la Junta de Andalucía.

²⁹ Directora General Industrias Alimentarias.

- Trinidad Jiménez³¹
- Diego López Garrido³²
- Jorge Brotons³³
- Elena Espeso³⁴
- Dacian Ciolos³⁵
- Ilse Aigner³⁶
- John Dalli³⁷

³⁰ Presidente Comité Andaluz de Agricultura Ecológica.

³¹ Ministra Asuntos Exteriores.

³² Secretario de Estado en la U.E

³³ Presidente FEPEX

³⁴ Atleta afectada por la bacteria.

³⁵ Comisario europeo de agricultura.

³⁶ Ministra Agricultura en Alemania

³⁷ Comisario Europeo de Salud y Política de Consumidores.

8.3 Acciones llevadas a cabo por la compañía Frunet.

Gracias a la información facilitada por el propio gerente de la organización he podido conocer con más detalle las medidas que se llevaron a cabo durante y después de la crisis causada por la bacteria E.Coli. Entre ellas, quizás la más esencial y estratégica fue la contratación de los servicios de una agencia de relaciones públicas especializada en comunicación de crisis: Brunswick³⁸, cuyo portavoz en Berlín, Carl Graf Von Honental se encargó de ir dosificando la información a los públicos para evitar mayores daños.

A través de diferentes declaraciones se insistió en que la cepa H41³⁹ no se encontraba presente en los pepinos importados por la compañía Frunet, cuyos productos habían sido previamente analizados satisfactoriamente.

La empresa mantuvo el contacto directo desde la fábrica, situada en la provincia de Algarrobo, con el laboratorio español de referencia del E.Coli (LREC),⁴⁰ de la Universidad de Santiago (USC) y el bufete de abogados Linden Partners⁴¹. En cuanto se tuvieron los resultados de los diferentes análisis, se puso a disposición de cualquier medio o persona interesada en ellos.

Con mucha precaución los responsables evitaron confirmar las acciones legales que se tomaron contra las autoridades alemanas dado que podía afectar en el proceso, no se trataba de actuar con secretismo sino que había que evitar poder llegar a viciar el proceso jurídico. En todo momento, se mantuvo la idea de desconocimiento de las cifras exactas de pérdidas, no solo económicas y se insistió en la necesidad de tiempo para recuperar la mala imagen atribuida de manera injusta.

Antonio Lavao, gerente de la compañía, afirmó que la cifra de pérdidas ascendía a más de 800.000 euros junto a la eliminación de diversos puestos de trabajo fijo y el consiguiente despido de la mayor parte del personal eventual. El proceso judicial se preveía largo y complejo dado que se solicitó una indemnización por daños y perjuicios de entre 800.000 y 1.2 millones de euros además de reclamar por los incuantificables daños a la imagen.

³⁸ Brunswick: <http://www.brunswickgroup.com/index.aspx>

³⁹ Cepa H41: <http://www.rtve.es/noticias/20110603/oms-confirma-bacteria-coli-se-transmite-persona-persona/436729.shtml>

⁴⁰ El laboratorio español de referencia del E.Coli (LREC): <http://www.usc.es/es/investigacion/grupos/lrec/>

⁴¹ Bufete de abogados Linden Partners <http://lindenpartners.eu/>

La información vertida tuvo una gran dimensión y una mínima rectificación posterior por quienes les acusaron directamente de “asesinos” a través de diferentes medios de comunicación y en ningún momento se produjo una posterior rectificación pública, algo que fue realmente injusto.

Para el gerente de la empresa lo peor fueron las graves acusaciones vertidas en Hamburgo. La impotencia y frustración que les causaron fue algo que el mismo definió como “una caza de brujas”. La compañía se sintió completamente sola ante las acusaciones sin que los organismos públicos estatales pusiesen fin a esa infamia teniendo datos más que comprobados de la inocencia de los acusados, en concreto de Frunet.

La campaña y sus ventas durante este periodo resultaron ser nefastas. A toro pasado se produjo una bajada de consumo en Centroeuropa originado por la incertidumbre y el miedo sembrado por la publicidad generada en Alemania.

La empresa tenía la conciencia muy tranquila, y a día de hoy se sienten muy orgullosos de haber salido airosos de la auditoria tan exigente a la que tuvieron que ser sometidos. Desde Frunet se retó a la competencia a pasar por semejante radiografía y análisis y aún así, obtener resultados positivos.

En 2012 se conoció la noticia de la superación de la crisis al aumentar sus ventas en un 2% y se espera que para 2013 se dicte la sentencia judicial favorable para la empresa, en la actualidad aún pendiente de resolución.

Para A. Lavao, "lo que no te mata te hace más fuerte". La demanda interpuesta costó más de 100.000 euros del propio bolsillo del gerente, dinero destinado en su mayoría a la contratación de los abogados del bufete Linden Partners.

El gobierno alemán actuó ante las decisiones tomadas por la empresa española tratando de arreglar lo sucedido, ofreciendo recuperar el prestigio de los productos agrícolas españoles mediante acciones concretas de promoción que desde el gobierno español se encargaron de negociar y ejecutar.

Este compromiso fue comunicado por Diego López Garrido, secretario de estado para la Unión Europea en Berlín, afirmando “cómo el gobierno alemán estaba esforzándose en recuperar el prestigio de los productos agrícolas españoles”, noticias que fueron comunicadas por su homólogo Werner Hoyer en una reunión.

La comisión europea cifro aproximadamente en 210 millones las compensaciones a repartir entre los afectados, algo que el gobierno español consideró de insuficientes. *La asociación de empresarios comercializadores hortofrutícolas de Andalucía*, pidió al gobierno central y al ayuntamiento medidas complementarias como la exención del IBI y hasta 13.000 euros anuales en compensación para las empresas.

La demanda interpuesta por Frunet acusaba de negligencia a Cornelia Prüfer Storcks⁴², encargada de destapar, sin filtro alguno, la caja de truenos y no ordenar los contraanálisis pertinentes.

El objetivo fue reclamar ante el tribunal de lo contencioso y administrativo el acceso a las actas sanitarias que reflejaban la decisión de culpar a los pepinos españoles de la infección, mediante estas actuaciones se pretende demostrar que la titular de sanidad en Hamburgo C.P.Storcks, actuó de manera negligente. Aunque es cierto que se halló la bacteria en los pepinos analizados, no se retractaron más adelante al demostrarse que no se trataba de la cepa mortal.

La empresa afectada organizo una rueda de prensa en Hamburgo para expresar sus dudas al respecto del procedimiento y en todo momento, se mantuvo la sospecha de una posible negligencia en la toma de muestras. Además se recalco que ni siquiera fueron escuchados en el momento de las acusaciones como recordó la abogada de la acusación, Nina Sherber.

El siguiente paso que se efectuó en la estrategia, fue presentar una segunda demanda por las pérdidas económicas sufridas. En un comunicado se criticó con dureza la política de información de las autoridades sanitarias de Hamburgo que se mostraron contradictorias y confusos. D.L. Garrido fue tajante al descartar una demanda de “estado a estado” por lo que se propuso entrar negociaciones. Sin embargo, para los afectados sí que se trataba de un problema de estado y eran ellos quienes debían articular la denuncia y las posibles reclamaciones.

⁴² Cornelia Prüfer Storcks :http://es.wikipedia.org/wiki/Cornelia_Pr%C3%BCfer-Storcks

La junta de Andalucía apoyaba la idea de que las denuncias se efectuasen de manera individual, pero se comprometió a ratificar las reclamaciones, en palabras de José Antonio Griñón el Presidente de la Junta de Andalucía, dieron su apoyo hasta donde ellos consideraban que podían llegar su competencia.

El equipo de Frunet trató de mantenerse al margen de todos los comunicados de las autoridades españolas ya que el tema era muy complicado y se encontraban en plenos trámites judiciales en la corte de Hamburgo por una indemnización de 2,3 millones de euros, por lo que cualquier paso a dar se tuvo que deliberar con mucha concienciación de todo lo que estaba en juego. Sin embargo, fueron tajantes en su crítica al gobierno español ya que consideraron que se le dio desde un primer momento, mayor credibilidad al gobierno alemán que a los productores españoles, algo que se consideró como una humillación.

El periódico alemán Die Welt, aseguraban que las autoridades de Hamburgo no temían ante las graves consecuencias ya que consideran que reaccionaron adecuadamente según los resultados aportados por los laboratorios.

Según fue avanzando el proceso, Frunet retiró la primera demanda presentada contra las autoridades tras haberse comprometido a restituir el buen nombre de la compañía Frunet en Alemania, no obstante se mantuvo en pie la denuncia por daños y perjuicios. (A punto de resolverse antes de finalizar el ciclo del 2013).

A pesar de lo que se informó en los medios de comunicación en lo referente a las ayudas económicas dadas por el gobierno español, la empresa Frunet no se benefició directamente de ellas ya que la comisión europea destino esas ayudas a productores y agricultores pero no a comercializadores como era el caso de Frunet. El gobierno español se centró en obtener ayudas económicas y dejó de lado la credibilidad de la marca España, matiz que como he destacado a lo largo del proyecto es un error garrafal que en ninguna crisis, sea de la índole que sea, se debe cometer.

La organización tanteó la estrategia del cambio de nombre de la firma ecológica refundando su marca algo que finalmente A.Lavao descartó considerándolo una decisión cobarde y ante todo recalaban que “no se sentían culpables de la situación como para cambiar su identidad”, acción de la que a día de hoy se encuentran con licencia para afirmar y reconocer que fue una gran decisión. El problema para algunos periodistas especializados radicaba en la mala coordinación de las estrategias entre los principales afectados, empresas, agricultores y gobierno.

Lo peor no solo fueron las pérdidas económicas. La pérdida de credibilidad y confianza de los consumidores europeos se fue extendiendo a todo los productos alimenticios en general y no solo a los pepinos. El pánico, por desgracia, no sabe de fronteras y poco a poco las puertas se fueron cerrando e incluso la marca país España y todo lo que ello representa, salió muy dañada por la onda expansiva. España se encontraba en una crisis en toda regla dentro del sector alimenticio que afectan a la imagen corporativa de la empresa en particular y la imagen de España en general.

“Sin la credibilidad ni reputación necesaria para avalar, nuestros productos apenas valdrán nada”. A.Lavao.

El buen resultado de las decisiones tomadas, dependía en buena medida de la gestión comunicativa llevada a cabo por la agencia de comunicación Brunswick (quienes asesoraron entre otros clientes, a la empresa BP en el derrame de petróleo en el golfo de México).

La segunda cooperativa afectada, S.A.T costa de Almería, decidió desvincularse del proceso judicial impulsado por Frunet, para iniciar por su cuenta otra demanda. La cooperativa explicaban ante los medios, cómo después de varias reuniones con cuatro grandes bufetes en Alemania, cada uno con un perfil y estrategia diferente, coincidieron en señalar que no era buena idea hacer mucho ruido, algo que consideraban que si estaba haciendo la agencia Brunswick con la gestión del caso Frunet.

Sería imprescindible que los movimientos de cada empresa respondieran a una estrategia común con un solo fin, recuperar la confianza y normalidad.

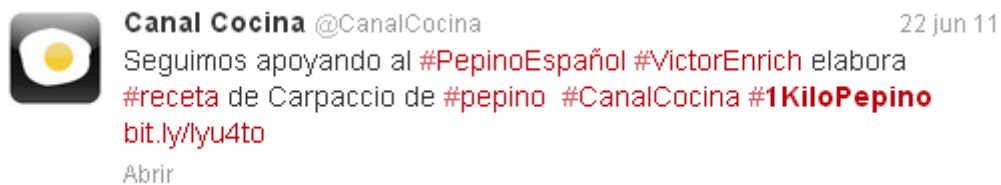
La sensación del gerente de la empresa Frunet radicaba en la soledad y abandono a la que se vieron arrastrados, incluso se tuvo que pedir ayuda directa al gobierno, quienes afirmaron que “no representaban a empresas”, y solo ofrecieron ayuda a la hora de poner a disposición un representante de la embajada para las ruedas de prensa, que no estuvo a la altura de las expectativas.

8.4 La bacteria E.Coli en las Redes Sociales

Como he podido analizar a lo largo del recorrido por una de las mayores crisis alimenticias sufridas en España en la última década, la comunicación es la semilla de todo un perfecto entramado de acciones, positivas y negativas, que se expanden a gran velocidad por entornos realmente sensibles a los cambios, como son las redes sociales.

Sobra repetir el inmenso potencial de comunicación que nace de ellas. En el caso concreto de la crisis del pepino, la movilización fue masiva dejando claro el apoyo a la causa a favor del producto español. Mareas de seguidores se movilaron en defensa de lo que se consideró una negligencia en comunicación por parte de las autoridades alemanas.

Una de las redes sociales que más repercusión logró fue Twitter. A través de ella la movilización se llevo a cabo bajo diferentes hashtags ⁴³como #1kilopepino, llegando incluso a convertirse en trending topic⁴⁴. La iniciativa, buscaba la movilización del mercado del pepino a través de la compra de un kilo de pepinos por hogar y poder así, evitar las incuantificables pérdidas.



A través de twitter se intercambiaron usos, recetas y consejos para activar el consumo del pepino en los hogares españoles. Numerosos líderes de opinión mostraron su apoyo a la causa sin embargo, la campaña no solo busco la parte positiva del potencial de las redes, ya que de manera paralela, otra de las movilizaciones buscó general un boicot directo a los productos alemanes, tales como la cerveza o las salchichas, así como el rechazo a la medida tomada por la distribuidora LIDL en la retirada de los pepinos españoles de sus centros comerciales.

⁴³ Hashtag: del inglés hash, almohadilla o numeral y tag, etiqueta .

⁴⁴ Trending Topic: recomendado en español: tendencia o tema del momento.

Todo ello reunido bajo el hashtag #boicotaleman, una campaña que para muchos no era necesaria y para otros, solo se trataba de un tirón de orejas por el daño causado.



Ucizel @Ucizel

13 jul 11

@Rodaimos Quizás deberíamos boicotear los productos alemanes, para que prueben su medicina (x los pepinos) **#boicotaleman**

[Ver conversación](#)



De Lezo @ES_PAIN

4 jun 11

Ni una sola compra mas en LIDL hasta que Alemania indemnice a nuestros agricultores **#boicotaleman** **#pepinoespañol**

[Abrir](#)



Mushy @Mushy_

2 jun 11

URGENTE: No tomar cerveza alemana, tiene pis. No veais al Bayerm, son muy malos. No aparqueis en el Lidl, hay prostitutas.

#boicotaleman XDD

[Abrir](#)

Gracias a la movilización se logró aumentar las ventas y reforzar la confianza perdida a lo largo de un duro proceso de incertidumbre, todos y cada uno aportaron su granito de arena y se pudo normalizar la situación en un periodo de tiempo lo más breve posible, teniendo en cuenta el daño ya sufrido, tanto en el mercado nacional como internacional.

Otras redes sociales como Facebook, también se volcaron apoyando la creación de páginas específicas por la defensa del pepino en las que se informaba de la situación y en ellos, los diferentes públicos pudieron expresar una libre opinión en los muros de dichos grupos. También cabe destacar el gran apoyo que numerosos famosos o celebrities han mostrado ofreciendo su imagen a favor del pepino y la huerta española.

Nunca debemos relajarnos en materia de comunicación y mucho menos restar importancia a las acciones llevadas a cabo por agencias o departamentos ya que a simple vista pueden no parecer muy relevantes y como se ha demostrado, llegan a ser determinantes.

8.5 Monitorización de la Ministra Rosa Aguilar + MARM.

Gracias a la empresa Zinia Business Design SL⁴⁵, he podido elaborar un pequeño informe en el que se analiza la imagen de marca de la Ministra Rosa Aguilar y del Ministerio de Agricultura Rural y Medio Ambiente, durante el periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2011 hasta el 19 de julio del mismo año, justo en las fechas de mayor flujo de comunicación y por consiguiente, más determinantes.

La búsqueda y monitorización se ha centrado en los soportes sociales 2.0 habiendo analizado la totalidad de los flujos de interacción la red mediante dos herramientas distintas: Ubervu⁴⁶ y Sysomos⁴⁷. El filtro se ha restringido por idioma (español), siendo por tanto un análisis de mayor interés a nivel nacional. Se han analizado un total de 1.635 blogs, 11.590 noticias, 1.052 tweets, 319 fóruns en la búsqueda de la Ministra Rosa Aguilar; y 7.838 blogs, 12.496 noticias, 2.0136 tweets y 763 fóruns en la búsqueda del MARM.

El 22 de mayo Alemania comunica, vía el Sistema de Alerta Respuesta temprana un incremento significativo del número de pacientes con Síndrome Urémico Hemolítico (HUS) y diarrea sanguinolenta causada por Escherichia coli enterohemorrágica (en adelante E. Coli) productora de la toxina (STEC).

Los distintos soportes sociales rápidamente se hacen eco de esta situación, relacionando los conceptos con este inicio de crisis con la Ministra Rosa Aguilar⁵ y teniendo su punto más alto en la de dos días después con la muerte de la primera víctima en el norte de Alemania.

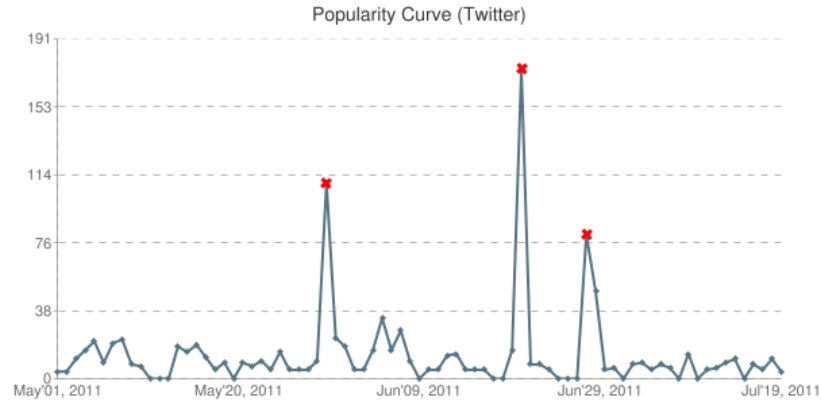
⁴⁵ Zinia Business Design SL: <http://www.ziniabd.es/>

⁴⁶ Ubervu: <https://www.ubervu.com/>

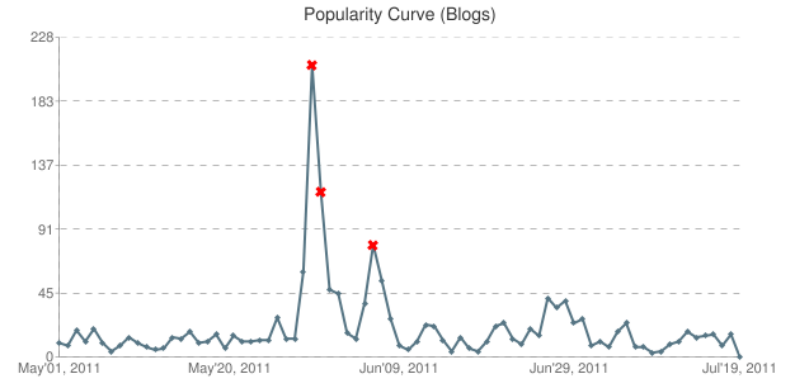
⁴⁷ Sysomos: <http://www.sysomos.com/>

Ministra Rosa Aguilar

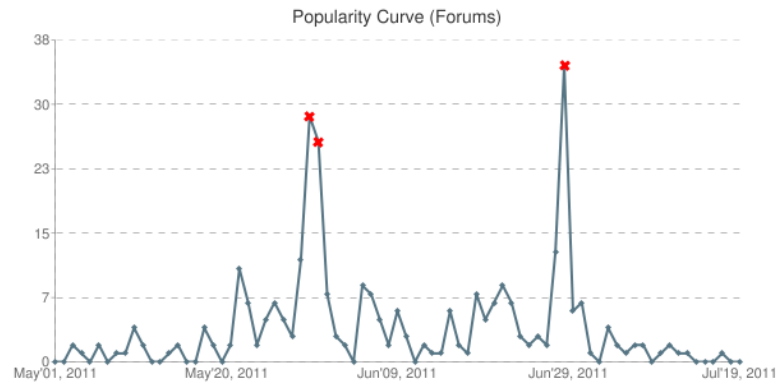
Selected Time Period



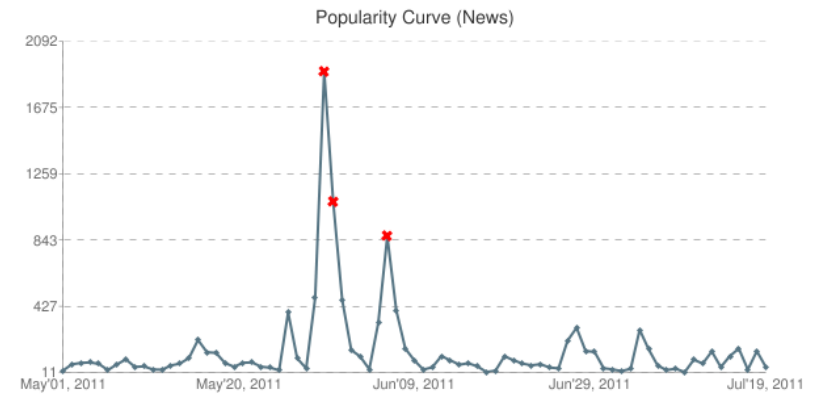
Selected Time Period



Selected Time Period

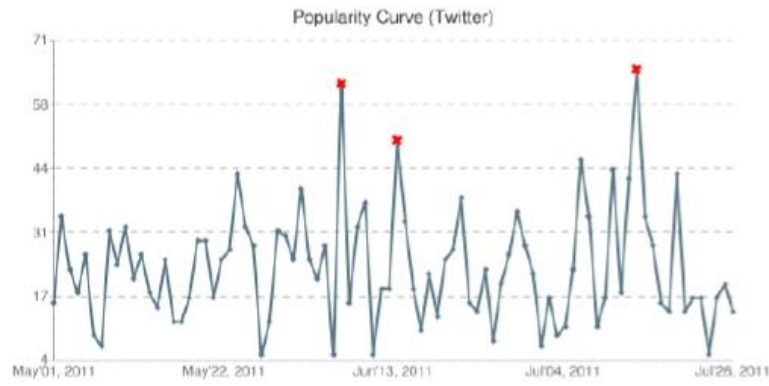


Selected Time Period

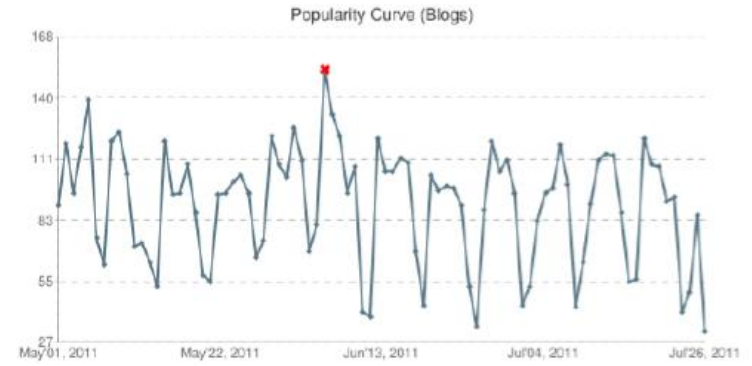


MARM

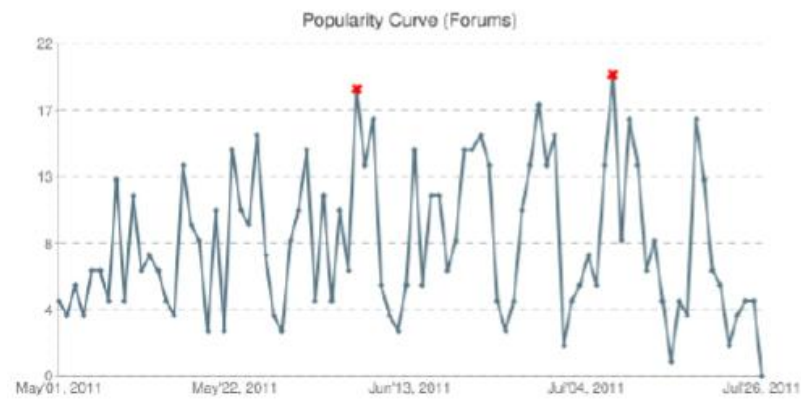
Selected Time Period



Selected Time Period



Selected Time Period



Selected Time Period



Como podemos observar en las curvas de popularidad de los cuatro soportes analizados (Blogs, Twitter, Fóruns y medios de noticias) la repercusión en esta primera fase solamente adquiere cierta relevancia en Fóruns y medios de noticias sin que podamos considerar en esa fecha la situación de crisis que posteriormente aconteció.

El jueves 26 de mayo a las 13:30 la Senadora de Hamburgo, Cornelia Prüfer-Storcks, hace declaraciones culpando a los pepinos españoles procedentes de Andalucía de la infección. A las 20:30 la Comisión Europea cuelga en su Web la alerta que acusa a España de ser el origen infeccioso. Se produce una comunicación viral en redes sociales con clave NTFB (News - Twitter - Fóruns⁴⁸ - Blogs) que marca un sentimiento negativo mayoritario que ataca la falta de respuesta del MARM y la Ministra en Fóruns y Blogs (la percepción de la Ministra Rosa Aguilar es considerablemente más negativa que la del MARM).

La ciudadanía no conoce la iniciativas del MARM hasta el 27 de mayo en la rueda de prensa conjunta tras el Consejo de Ministros, donde se facilita información de la situación (el ministerio de Sanidad informa el 26 de mayo a las 21:00 con un comunicado oficial remarcando que “no hay pruebas consistentes” de que la bacteria haya salido de España.

No se informa a la ciudadanía por ningún soporte social al carecer el MARM de soportes sociales activos. En el caso de la Ministra Rosa Aguilar la situación se agrava, al existir una página de Facebook no oficial que se utiliza como soporte para hacer duras críticas a su gestión, sin que el MARM haya pedido el cierre de dicha página (todavía en activo) y sin dar ningún tipo de respuesta oficial.

El 3 de junio Alemania admite que los Pepinos españoles no son los causantes del brote de E. Coli. Los Blogs reaccionan con fuerza a la noticia y centralizan las entradas en una crítica a la Canciller Alemana Merkel; en la inmovilidad del Gobierno español y en sus distintos Ministerios implicados.

Observamos que es la población más madura la más interesada en estos casos, hecho que hay que remarcar siendo algo no común en los distintos soportes 2.0, al igual que una presencia mayoritaria de hombres.

⁴⁸ Fóruns: Reunión de personas para tratar un asunto ante un público que puede también expresar su opinión.

Vemos como los distintos medios de comunicación disminuyen considerablemente la generación de contenidos que relacionan a la Ministra Rosa Aguilar con la “Crisis el Pepino”, aunque sigue contando con una fuerte presencia en medios generalistas con fuerte presencia en ámbito nacional tales como “ABC” o “20 minutos”.

La negociación de la compensación económica que recibirá España y resto de países afectados ha sido fuertemente discutido en distintos Fóruns y Blogs en la Web, adquiriendo gran importancia como soportes sociales. Estas discusiones han sido ampliamente difundidas por Twitter.

Las críticas se centran en la falta de comunicación por parte del MARM y la Ministra Rosa Aguilar, y la debilidad en las negociaciones por la compensación económica.

La ausencia de perfiles oficiales, de páginas web monográficas ha debilitado la imagen de la Ministra Rosa Aguilar y del MARM. No se ha comunicado a la red (sí por medios masivos convencionales) las distintas acciones llevadas por la Ministra y el MARM en defensa de los intereses de España. Existe un problema de comunicación (no de gestión) por falta de una base sólida 2.0 en la que edificar una gestión de crisis en la red. Recomendamos encarecidamente una monitorización con una periodicidad semanal sobre la popularidad tanto de la Ministra Rosa Aguilar como del MARM en los distintos soportes sociales con el fin de establecer una estrategia a medio plazo.

Esto es una pequeña muestra de cómo los diferentes soportes van generando flujos de comunicación, que de no ser controlados pueden causar grandes daños.

No se trata solo de poner coherencia en las ruedas de prensa, por suerte, hoy en día los ciudadanos contamos con numerosas fuentes de información a las que acudir, por ello, los principales responsables o caras públicas del conflicto deben tener constancia de ellos y jugar con todas las cartas a su favor.

9. Conclusiones

Las empresas han pasado en los últimos años de ser productoras de bienes de consumo o servicios, a ser, además, productoras de mensajes, creándose, de este modo, la necesidad de comunicar dentro y fuera de ella.

La gestión de la comunicación en el ámbito empresarial se caracteriza por ser planificada, basada en unos objetivos concretos y en unas estrategias que permiten alcanzar los fines propuestos por la organización.

Cuando una compañía se ve afectada por un fenómeno circunstancial y extraordinario que deriva en una crisis, sus objetivos empresariales se ven amenazados, dándose la posibilidad de alterar las relaciones que ésta posee con sus públicos. Entendemos por crisis, un cambio repentino entre dos situaciones (la situación antes de la crisis y posterior a la crisis) provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable con sus públicos internos y externos. La empresa va a necesitar que se intervenga con eficacia para minimizar o evitar las posibles consecuencias negativas que ésta pueda acarrear.

Su imagen puede verse aún más afectada cuando el acontecimiento es recogido por los medios de comunicación que canalizarán la información sobre lo acontecido y lo trasladarán a la opinión pública.

Para que se produzca una gestión de crisis eficaz, no es suficiente con contar con unos mecanismos más o menos planificados que contemplen una serie de medidas proactivas que nos ayuden a contrarrestarla. Se trata, también, de implementar un programa de prevención para poder prever posibles riesgos susceptibles de convertirse en una crisis y que puedan evitarse en un futuro. Somos conscientes de que no todas las crisis son evitables. Las que lo son normalmente tienen su origen en aquella acción humana que la empresa puede controlar o influir, y por tanto, si ocurren es debido a un fallo empresarial. Otras, sin embargo, se desencadenan sin poder impedirlo, como pueden ser las provocadas por los agentes de la naturaleza, o bien, se deben a accidentes o acciones humanas que no son controlables por la propia empresa.

A grandes rasgos, podríamos señalar tres etapas por las que atraviesa una crisis:

Una primera fase que podemos denominar pre-crisis, en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis.

La segunda fase, es la que corresponde a la crisis, pues no se ha podido frenar o contrarrestar en la primera fase y además ha sido recogida por los medios de comunicación, saliendo a la luz pública y viendo como la imagen y la reputación de la empresa corren el peligro de salir perjudicadas.

Y por último, la fase de post-crisis, que ocurre en el momento en el que la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad. Se inicia la fase de recuperación y se analiza cómo se ha llevado a cabo la gestión de la crisis con el fin de extraer enseñanzas y aprender de los errores.

Si se quiere garantizar una correcta gestión de crisis será necesario incluir en sus acciones, medidas comunicativas, diseñadas para minimizar los efectos negativos que pueden producirse sobre la imagen y reputación de la empresa.

En la gestión de la crisis y la gestión de la comunicación de crisis se deberá implementar un plan que contenga las directrices a seguir en caso de producirse una crisis, con la pretensión de superarla lo más rápido posible resguardando el patrimonio de la compañía.

La denominación que se le otorga al plan (plan de crisis, plan de gestión de crisis, plan de comunicación de crisis,...) va a depender exclusivamente de la propuesta que realice la empresa. Se entiende que un plan de gestión de crisis no es tan sólo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, además, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, de recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras, y cuyo objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad en la empresa.

El plan de gestión de comunicación de crisis, en lo específico, tiene como objetivo establecer, de manera planificada, todas aquellas acciones comunicativas que la empresa debe poner en funcionamiento para contrarrestar los efectos negativos que la crisis pudiera producir concretamente en su imagen y reputación.

En la gestión de la crisis se hace evidente la necesidad de constituir un grupo de trabajo, el comité de crisis, que será el encargado de gestionar, planificar y controlar cada una de las operaciones planteadas para hacer frente a las posibles crisis que se puedan plantear.

Cuando la situación de crisis ya ha pasado, es conveniente realizar un análisis sistemático de cuál ha sido el resultado de los planes implementados y así introducir mejoras o realizar modificaciones en aquellos procedimientos que no hayan funcionado tal y como se tenía previsto. Por todo ello, es fundamental llevar a cabo otro plan, el plan de superación de crisis, con el objetivo de analizar y evaluar los efectos que la crisis ha producido y lograr, cuanto antes, recuperarse.

El estudio de caso realizado en el presente trabajo de final de grado, sobre la crisis alimentaria causada por la bacteria E.Coli, nos ha permitido contrastar una serie de ideas extraídas, a partir de las teorías abordadas, sobre la gestión de la comunicación de las empresas en situaciones de crisis.

Estas ideas fueron marcadas en su inicio como perfilado del trabajo con el fin de confrontarlas en el caso estudiado. Este cometido nos ha ayudado a comprender el desarrollo del fenómeno de las crisis empresariales y a obtener nuevas interpretaciones y perspectivas respecto al mismo.

Una vez he analizado todos y cada uno de los aspectos más relevantes dentro de la comunicación puedo afirmar que la comunicación no solo es un aspecto realmente importante dentro de la gestión de cualquier organización que se preste a obtener beneficios en su gestión.

Poco a poco se va demostrando como todas aquellas organizaciones que dedican parte de su tiempo a gestionar sus canales de comunicación y mostrarse proactivos en la gestión de información acaban recogiendo sus frutos, ejemplo de ello es el éxito que a largo plazo ha logrado obtener la empresa Frunet. Una de las principales acusadas directamente por las autoridades Alemanas de ser el origen del brote de la cepa mortal.

No solo la crisis se expandió a gran velocidad a través de los medios convencionales. El poder de las redes sociales fue determinante para la resolución de la crisis. El apoyo mostrado al producto del pepino por parte de los consumidores es la mejor muestra de su relevancia. No tener presente el alcance de la web 2.0 será factor clave en la evolución de las empresas. Evitar que una empresa se estanque depende de su gestión y cerrar puertas a los nuevos avances, no nos reportará ningún beneficio.

Dejar de lado el valor comunicativo no solo es un error difícil de subsanar a corto plazo, sino debe ser enfocada en las empresas como un aspecto en el que invertir potencialmente de cara a nuevos proyectos.

La comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa, en concreto para Frunet durante el periodo en el que se sucede la crisis, la comunicación de la empresa es gestionada por un equipo externo. En el organigrama general de la empresa en Alemania no tenía establecido un departamento de comunicación específico y, por tanto, se acude a la contratación de los servicios de comunicación de una agencia especializada, Brunswick. La agencia contratada, proporciona sus servicios especialmente en el área de comunicación corporativa, comunicación institucional, dando soporte también al departamento de RRHH en la determinación de actividades de comunicación interna, y al departamento de Marketing para colaborar en algunas acciones de comunicación comercial.

Respecto a la comunicación de crisis, y concretamente con el fin de paliar los posibles efectos que se iban a producir con la acusación directa contra la organización, culpándoles de ser los causantes del brote, fue la misma agencia la que elabora un plan de comunicación de crisis que engloba toda una serie de medidas preventivas y acciones a realizar una vez se anuncia públicamente esta decisión.

La comunicación se convierte en un elemento clave en la gestión de la crisis de Frunet, podemos afirmar que la compañía ha dado un paso más en referencia a la consideración de la comunicación como valor

La empresa, que identifica un asunto que puede derivar en crisis y desarrolla programas estratégicos de prevención y contingencia, se encuentra en mejores condiciones de gestionar con éxito el asunto, en el supuesto de que finalmente evolucione hacia una situación de crisis. Ello repercutirá en su capacidad de preservar su imagen y su reputación corporativa.

Es así como Frunet confía a Brunswick la tarea de establecer un protocolo de actuación ante la situación de crisis que se podía producir.

A pesar de lo expuesto más arriba, creemos que todo este trabajo de preparación, tanto por parte de la empresa como por parte de la agencia de comunicación, sentó las bases y los principios de actuación con la pretensión de buscar una solución al conflicto lo antes posible, ayudando a minimizar los daños y a preservar la imagen y reputación corporativa de la organización.

El planteamiento de una estrategia de comunicación basada en la coherencia, uniformidad y solidez de los mensajes favorece la gestión de la crisis.

Concluimos afirmando que la estrategia de comunicación implementada por Frunet tuvo un valor positivo sobre la gestión de la crisis, al estar basada en una conducta responsable y sensible respecto a los públicos de la empresa. Como consecuencia, sus argumentaciones fueron sólidas, uniformes y coherentes durante la evolución del conflicto.

La gestión eficaz de la comunicación puede llegar a jugar un papel relevante en la resolución de una situación de conflicto, pero ello no asegura que la situación se resuelva solamente comunicando, esta por sí sola no puede dar con la solución al conflicto si no se toman decisiones y se actúa en virtud de éstas. Por tanto, concluimos negando que la gestión eficaz de la comunicación en momentos de crisis no garantice la resolución del problema en sí.

Desarrollar el trabajo de final de grado ha supuesto un reto para demostrar como estamos en el camino de dar el valor que realmente merece la comunicación. Si no somos conscientes de ello ni tenemos en cuenta su potencial, no solo estaremos perdiendo numerosas oportunidades, sino que dejaremos escapar otros muchos valores que ya teníamos y se encuentran en la cuerda floja.

10. Bibliografía

- Thompson, Iván. (2012). “La Satisfacción del Cliente”, recuperado del sitio web Promonegocios.es:
 - <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
- Guiteras, Xavier. (29 Mayo 2012). “La importancia de un buen servicio de atención al cliente”, recuperado del sitio web Marketing & Consumo:
 - <http://marketingyconsumo.com/la-importancia-de-un-buen-servicio-de-atencion-al-cliente.html>
- Santo, Carmen. (16 Enero 2013). “Ante una crisis de reputación los clientes más fieles se ponen de parte de la marca”, recuperado del sitio web Puro Marketing:
 - <http://www.puromarketing.com/42/14981/ante-crisis-reputacion-clientes-fieles-ponen-parte.html#>
- Pérez Almendros, Carla (03 Enero 2012). “¿A quién se dirige mi empresa? Mapa de públicos”, recuperado del sitio web Proyecto Ayuda a Empresas:
 - <http://proyectoayudaempresa.com/2012/01/03/a-quien-se-dirige-mi-empresa-mapa-de-publicos/>
- Rodríguez de León, Bárbara. (27 Noviembre 2012). “Manejo de Crisis, medios de comunicación y Relaciones Públicas”, recuperado del sitio web Revista Dircom:
 - <http://www.revistadircom.com/redaccion/relaciones-publicas/1191-manejo-de-crisis-medios-de-comunicacion-y-relaciones-publicas.html>
- Anónimo. “El manejo de la comunicación ante una situación de crisis”, recuperado de la web Club Manager Spain:
 - <http://www.clubmanagerspain.com/reportajes/comunicacion-para-directores-de-clubes/comunicacion-para-clubes-deportivos/543-el-manejo-de-la-comunicacion-ante-una-situacion-de-crisis-.html>
- Anónimo. (21 Agosto 2012), “Hacer publicidad no es como tomarse un paracetamol para el dolor de cabeza”, recuperado de la web Más Que Comunicación:
 - <http://www.masquecomunicacion.com/blog/tag/gasto/>
- Esparza Serrano, Alberto. “Relaciones Públicas, Inversión o Gasto en Tiempo de Crisis”, recuperado de la web InfoSol:
 - http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/trinchera/inversion_gasto.html.

- Gutiérrez, Mario. (28 Mayo 2011), “¿Invertir en comunicación es rentable?”, recuperado de la web Revista Dircom:
 - <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/521-iinvertir-en-comunicacion-es-rentable-.html>
- Fuentes, Eduardo. (18 Junio 2012), “El sector privado apuesta por la comunicación a pesar de la crisis”, recuperado de la web Espacio Dircom:
 - http://www.espaciadircom.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4608&catid=60
- Anónimo. (29 Noviembre 2012), “Mercadona desmiente el origen extranjero de varios de sus productos”, recuperado de la web oficial de la OCU:
 - <http://www.ocu.org/consumo-familia/seguridad-alimentaria/noticias/mercadona-desmiente-el-origen-extranjero-de-sus-productos>
- Anónimo. (10 Mayo 2012), “Carrefour resta el IVA también a las familias numerosas”, Recuperado de la web oficial de la OCU:
 - <http://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/noticias/carrefour-resta-el-iva-tambien-a-las-familias-numerosas577694>
- Anónimo. (23 Agosto 2012), “El 78% de los supermercados retira alimentos caducados: solo un 20% los da a una ONG”, Recuperado de la web oficial de la OCU:
 - <http://www.ocu.org/alimentacion/seguridad-alimentaria/noticias/supermercados-retiran-alimentos-caducados>
- Velasco, José Manuel. (12 Enero 2013), “Comunicación de crisis: un único mensaje, portavoz y tempo”, recuperado del sitio web Sitio Cero:
 - <http://sitiocero.net/2013/comunicacion-de-crisis-un-unico-mensaje-portavoz-y-tempo/>
- Teodoro, Alejandro. (12 Julio 2012), “Periodista vs portavoz”, recuperado del sitio web Comunicación de Crisis Online:
 - <http://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/2012/07/12/periodista-vs-portavoz/>
- Anónimo. (24 Mayo 2012), “Conversaciones que todas las marcas deberían monitorizar en una crisis”, recuperado de la web Marketing Directo:
 - <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/conversaciones-que-todas-las-marcas-deberian-monitorizar-en-una-crisis/>
- Anónimo. (24 Mayo 2012), “Hastags, crisis y monitorización”, recuperado del sitio web Blog Skolti:
 - <http://blog.skolti.com/2012/05/hastags-crisis-y-monitorizacion/>

- Anónimo. “Monitorizar tu reputación online ¿Qué debería supervisarse?”, Recuperado del sitio web La Reputación:
 - <http://www.lareputacion.es/monitorizar-reputacion-online.htm>
- Seuba, Daniel. (24 Marzo 2008), “Häagen-Dazs y las abejas desaparecidas.”, recuperado del sitio web Soy un curioso:
 - <http://daniseuba.wordpress.com/2008/03/24/haagen-dazs-y-las-abejas-desaparecidas/>
- Lorenzo, Arantxa. (19 Junio 2011), “El impacto económico de la pérdida de la biodiversidad”, recuperado en el sitio web Responsabilidad Corporativa:
 - <http://www.responsabilidad-corporativa.es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/noticias/item/245-el-impacto-econ%C3%B3mico-de-la-p%C3%A9rdida-de-la-biodiversidad?tmpl=component&print=1>
- Maciá, Fernando. (10 Diciembre 2012), “Mercadona versus salvados o cómo gestionar una crisis de reputación online”, recuperado del sitio web Marketing Online para mentes 2.0:
 - <http://www.humanlevel.com/articulos/redes-sociales-articulos/mercadona-versus-salvados-o-como-gestionar-una-crisis-de-reputacion-online.html>
- McLellan, Drew. (14 Septiembre 2013), “Use social media to drive traffic to your business’ website”, recuperado del sitio web Drews Marketing Minute:
 - <http://www.drewsmarketingminute.com/>
- La Redacción, Anónimo. (03 Diciembre 2012), Monitorización de medios y redes en la comunicación de crisis”, recuperado del sitio web Top Comunicación:
 - <http://www.topcomunicacion.com/noticia/3114/monitorizacion-de-medios-y-redes-en-la-comunicacion-de-crisis>
- Alonso Peña, César. (08 Febrero 2007), “Decálogo de la Comunicación de Crisis”, recuperado del sitio web Empresas y Personas:
 - <http://www.empresasypersonas.com/2007/02/declogo-de-la-comunicacin-de-crisis.html>
- Alonso Peña, César. (08 Febrero 2007), “¿Estamos preparados para hacer frente a una crisis?”
- ”, Recuperado del sitio web Empresas y Personas:
 - <http://www.empresasypersonas.com/2007/02/estamos-preparados-para-hacer-frente.html>
- Redacción, Anónimo. “La comunicación en momentos de crisis”, recuperado del sitio web RRPP Net:

- http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/1517.pdf
- Redacción, Anónimo. “Comunicación de Crisis”, recuperado del sitio web
 - <http://burson-marsteller.es/areas-de-especializacion/comunicacion-de-crisis/>
- Redacción, Anónimo. (14 Junio 2011), “Cómo resolver una crisis de redes sociales y RSE: Caso McDonald’s”, recuperado del sitio web ExpokMasr:
 - <http://www.masr.com.mx/como-resolver-una-crisis-de-redes-sociales-caso-mcdonald%C2%B4s/>.
- Sanz Frias, David. (12 Noviembre 2012), “McDonald’s contesta las preguntas de sus clientes a través de los medios sociales”, recuperado del sitio web Fanquimistas:
 - <http://fanquimistas.com/2012/11/12/mcdonalds-contestara-las-preguntas-de-sus-clientes-a-traves-de-los-medios-sociales/>
- Redacción, Anónimo. (2013), “Planificación Crisis Online, El plan de gestión de crisis online”, recuperado del sitio web La Reputación:
 - <http://www.lareputacion.es/plan-crisis-online.htm>
- Víctor Costa, Carlos. (15 Junio 2013), “Charlene Li y la gestión de la reputación online: una entrevista exclusiva”, recuperado del sitio web Crisis de Reputación Online- Carlos Víctor Costa:
 - <http://carlosvictorcosta.com/2012/charlene-li-y-la-gestion-de-la-reputacion-online-una-entrevista-exclusiva/>
- Seco, Eduardo. (31 marzo 2011), “Claves de la 'crisis de los pepinos’”, recuperado del sitio web CincoDías:
 - http://cincodias.com/cincodias/2011/05/31/empresas/1306849196_850215.html
- Bengochea Pérez, Valietti. (23 Junio 2008), “Marketing ecológico”, recuperado del sitio web Gestipolis:
 - <http://www.gestipolis.com/marketing/marketing-ecologico.htm>
- Redacción, Anónimo. (12 Marzo 2013), “El consumidor verde y los certificados ecológicos”, recuperado del sitio web Crea Medio Ambiente:
 - <http://www.creamedioambiente.com/blog/item/78-el-consumidor-verde-y-los-certificados-ecol%C3%B3gicos>

- Prado, Fernando. (21 Septiembre 2011), “Lecciones de la crisis de los pepinos”, Recuperado del sitio web Diario Responsable:
 - <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/14444-lecciones-de-la-crisis-de-los-pepinos.html>

- Agencia Efe Andalucía. (01 Junio 2011), “Cronología de la 'crisis del pepino””, recuperado del sitio web Ideal:
 - <http://www.ideal.es/granada/20110601/mas-actualidad/andalucia/cronologia-crisis-pepino-201106012130.html>

- Prado, Fernando. (01 Junio 2011), “Lo que nos puede costar un pepino”, recuperado del sitio web Expansión:
 - <http://www.expansion.com/accesible/2011/06/01/opiniontribunas/1306955958.html>

- Martínez Estremera, Juan I. “Reputación Online y Gestión de Crisis - Los Trolls, amigos o enemigos” [Archivo PDF]:
 - http://www.socialnautas.es/sites/socialnautas.es/files/reputacion_online_y_gestion_de_crisis.pdf

- AESAN. “Actuaciones del gobierno de España y coordinación con el sector y otras administraciones públicas, en relación con la denominada crisis del pepino” [Archivo PDF]:
 - http://www.aesan.msc.es/AESAN/docs/docs/notas_prensa/CRONOLOGIA_PEPINO.pdf

- Larrea, Juan José. “Entre la espada y la comunicación” forma parte del libro “Profesionales para el futuro” (Ediciones Eunate) Año 2003 [Archivo PDF]:
 - <http://www.jjlarrea.com/archivos/Entrelaespadaylacomunicacion.pdf>

- Erika, Fundación Vasca para la Seguridad Alimentaria. “Revisión de la crisis alimentaria desatada por la bacteria E.Coli en Europa” [Archivo PDF]:
 - <http://www.elika.net/datos/articulos/Archivo729/Rev%20Ecoli%20ELIKA%20v2.pdf>

- Reyes Moreno, María Isabel. . “La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa” recuperado del sitio Web:
 - <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/inf/ucm-t27126.pdf>
- Chamorro, A (2001): "El Marketing Ecológico", [Archivo PDF]:
 - <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/ecomarketing/ecomarketing.pdf>

