

INFORME ESPECIAL

Gestión de las alertas alimentarias en la economía de la reputación

Madrid, julio 2013

d+i LLORENTE & CUENCA

En colaboración con:



1. INTRODUCCIÓN
 2. GESTIÓN DE LAS ALERTAS ALIMENTARIAS EN LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN
 3. RETOS Y PRIORIDADES EN UNA CRISIS ALIMENTARIA
 4. LAS 10 CLAVES DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UNA ALERTA ALIMENTARIA
 5. CONCLUSIONES
- AUTORES
LLORENTE & CUENCA

1. INTRODUCCIÓN

La presión de los consumidores obliga al empresario alimentario a suministrar alimentos cada vez más seguros y a las autoridades sanitarias a controlar que dicha obligación se cumple. Asimismo, el consumidor espera adquirir productos que no pongan en riesgo su salud y tiene derecho a conocer cuando éstos existen. Pero la realidad es, a veces, bastante más compleja.

La alimentación no es una actividad de consumo cualquiera. Es un acto que realizamos varias veces al día y los alimentos se metabolizan en nuestro cuerpo. “Somos lo que comemos” afirmaba Feuerbach. La alimentación es parte de nuestra cultura, cualquier problema, ya sea de calidad o de seguridad, real o imaginario, que afecte a un producto alimentario se distorsiona o magnifica fácilmente. Y como es lógico, también lo hacen sus consecuencias económicas.

Las alertas alimentarias se producen cuando el mercado reacciona ante la comunicación de un riesgo alimentario. Suelen iniciarse a través de un mecanismo de intercambio rápido de información. Un mecanismo instantáneo y homogéneo a nivel internacional. Pero incluso sin la intervención de este protocolo administrativo, se puede producir una alerta alimentaria.

La alerta alimentaria tiene una regulación legal, un procedimiento y unas causas. Sin embargo, su principal efecto es el impacto económico porque afecta a la reputación del producto y, como consecuencia, a la imagen de la empresa. Por ello podemos afirmar que la alerta alimentaria es Derecho y es Comunicación. Tan importante es conocer su configuración legal como la gestión de la percepción de la misma por la opinión pública.

Para confrontar la alerta alimentaria, su realidad o potencialidad, creemos que es necesario crear una línea de trabajo unificada entre el abogado alimentario y el experto en comunicación. Y, precisamente, de esta unión surge esta breve guía que pretende orientar a la empresa sobre algunos conceptos básicos y proporcionar algunas claves que expliquen cómo evitar o limitar el impacto reputacional de la alerta alimentaria.

2. GESTIÓN DE LAS ALERTAS ALIMENTARIAS EN LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN

Las alertas alimentarias, estrictamente hablando, no son un concepto legal. La Ley regula un mecanismo de intercambio rápido de información sobre riesgos alimentarios. Esta información en principio es confidencial a menos que sea necesario darla a conocer a los consumidores. Lo que denominamos alerta alimentaria es el resultado de la reacción de las autoridades y del mercado a la información sobre un riesgo alimentario. La alerta afecta a la reputación y, en función de su dimensión y de cómo actúe la empresa afectada, sus efectos pueden ser moderados o devastadores.

Dada su inconcreción legal e impacto reputacional, las alertas plantean **tres graves problemas** desde un punto de vista jurídico, empresarial y de comunicación: cómo identificarla, cómo detenerla o limitar su alcance y como eliminar sus efectos.

La primera dificultad es **identificar el origen de la alerta**. A veces es fácil pues la alerta puede iniciarse en la propia empresa afectada que detecta, mediante controles internos o informada por clientes, un problema en sus productos. Pero en otras ocasiones son las autoridades las que detectan ese problema y, si lo consideran necesario, lo comunican a través de los mecanismos de intercambio de información rápida sobre riesgos alimentarios, mecanismos que son nacio-

nales e internacionales. En este supuesto la alerta es resultado de la actuación conjunta de varias administraciones, incluso de varios países. Es necesario conocer quien la ha iniciado, cual es el riesgo detectado y que motiva la reacción de las autoridades y de la opinión pública. Dada la potencial complejidad del origen de la alerta, la reacción inmediata es esencial.

Identificada la alerta, es conveniente **limitar sus efectos**. Esto no quiere decir que haya que ocultar el riesgo alimentario, al contrario, hay que reaccionar ante el mismo. La seguridad de los consumidores y la reputación de la empresa va en ello. Pero hay que evitar que la alerta vaya más allá de lo necesario, que afecte a productos que no representan riesgo y que genere alarmismo. Para ello, es importante desde el primer momento comunicar adecuadamente a clientes, público y a las autoridades. Pero también estar dispuesto a defenderse, legalmente y ante la opinión pública, de los efectos de la alerta si estos son injustificados.

Por último hay que **remover los efectos de la alerta**, lo que dependerá, evidentemente, de su alcance. Este es el momento de examinar la adecuación al derecho de la actuación de los participantes en la alerta y ver si existen responsabilidades legales y económicas que reclamar. Además hay que recuperar el prestigio que se pueda haber perdido ante la opinión pública.

“Es necesario contar con un sistema de alerta temprana que facilite detectar cualquier señal de riesgo antes de que el problema llegue a producirse”

En todo caso, es esencial **reaccionar con rapidez**. Tanto las autoridades sanitarias como los clientes agradecen la transparencia que puede, incluso, contribuir a mejorar la imagen de la empresa. La comunicación en la empresa es esencial, tanto para informar al público como para justificar el cumplimiento de las obligaciones legales y, eventualmente, defenderse frente a actuaciones extralimitadas. En la alerta alimentaria, como en tantas ocasiones, es mejor prevenir que curar.

Y, precisamente, en la prevención es dónde la comunicación desempeña uno de sus papeles más importantes. En la actualidad, las marcas compiten en un mercado global en el que contar con una reputación sólida se convierte en una necesidad. Si la reputación de una compañía está cimentada sobre pilares fuertes, aunque surja un problema, la recuperación de la imagen será posible, pero esto exige gestionar la alerta con visión de largo plazo y enfoque *multi-stakeholder*.

Por este motivo, tan importante como trabajar en la gestión de la alerta alimentaria como condicionante de una crisis, es trabajar en la gestión de los riesgos que la generan y construir un entorno de confianza en relación con la marca, que sirva de salvaguarda ante posibles incidencias futuras. Así, y dentro del contexto social hiperconectado en el que conviven marcas y consumidores, es necesario contar con un sistema de alerta temprana que facilite detectar cualquier señal

de riesgo antes de que el problema llegue a producirse.

Pero, ante todo, lo más importante es que en cualquier alerta alimentaria la estrategia legal y la comunicación permanezcan en completa sintonía. Así, la comunicación que se realice deberá estar supeditada a las barreras legales, y ambos procedimientos necesariamente tendrán que estar alineados para limitar los efectos de la alerta o, en su caso, eliminarlos.

3. RETOS Y PRIORIDADES EN UNA CRISIS ALIMENTARIA:

Nuevo paradigma en comunicación alimentaria

Como se ha mencionado con anterioridad, la estrategia legal y la comunicación deben estar alineadas en todo momento. Por ello, y una vez conocido cómo han de llevarse a cabo la prevención y preparación en el terreno normativo, y para gestionar correctamente una alerta alimentaria, se requiere explicar **los nuevos valores que atañen a la comunicación alimentaria en la actualidad**.

El modelo de alimentación ha evolucionado en las últimas décadas. Si bien en los años cincuenta la principal cualidad que se requería de la alimentación era la mera satisfacción fisiológica de las necesidades (o el placer), en la actualidad la sociedad demanda conseguir a través de la alimentación, además, una **mejora en su calidad de vida**.

Al igual que ocurre en otras facetas sociológicas, este **cambio de mentalidad ha estado marcado por los nuevos hábitos de consumo**. Así, factores como la coyuntura económica, la evolución de la salud mundial, los nuevos patrones culturales, los cambios demográficos, los efectos derivados de la globalización o simplemente las modas, han influido en el concepto que la sociedad tiene de la alimentación.

Al analizar el ámbito de la comunicación en materia de alimentación se observa que ésta ha evolucionado en paralelo al sector:

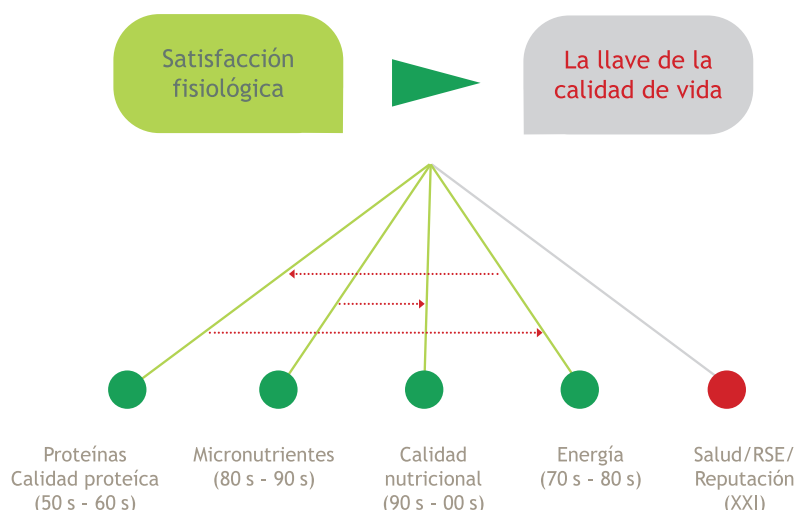
- A finales del siglo XX, cuando una compañía presentaba un alimento su comunicación se centraba en la calidad del mismo, poniendo de relieve su valor y sus propiedades.
- Sin embargo, en la actualidad, al hablar de comunicación alimentaria se incluyen nuevas claves además del valor nutritivo, como es su valor funcional, la contribución

al alimento al bienestar y la salud... Otros aspectos como la seguridad del alimento se dan por supuestos.

Así, se informa sobre el valor y la reputación de la marca que hay detrás del producto, se presentan propiedades del alimento como el hecho de que sea un producto bajo en colesterol o calorías, se da importancia a valores añadidos como la frescura o su carácter orgánico, y también a factores adheridos al producto como puede ser su envasado, su distribución o su vinculación con actividades de ocio y placer. En definitiva, en la actualidad la comunicación alimentaria gira en torno a lo saludable y responsable. En línea con la demanda social de una nutrición sana, no sólo como pilar de la salud y la prevención de enfermedades, sino también segura, exenta de riesgo para la salud.

En este sentido, la comunicación alimentaria ha evolucionado porque también lo ha hecho el consumidor, que se ha vuelto más exigente. Factores como la sostenibilidad a lo largo de todo el ciclo de vida del alimento, o las políticas sociales de la marca fabricante, en el pasado eran variables que pasaban desapercibidas y ahora, en algunos casos, llegan a ser factores decisivos para el consumidor al seleccionar un producto del lineal.

Otro de los rasgos fundamentales de la sociedad actual que afecta directamente a la comunicación alimentaria es el desarrollo de las nuevas tecnologías que facilitan



el acceso a la información de los consumidores en tiempo real. Estas herramientas, que permiten que las opiniones industriales trasciendan rápidamente, incrementan los riesgos para el sector, y en este contexto resulta fundamental actuar con antelación.

Teniendo presente el escenario actual, la comunicación alimentaria se enfrenta de cara al futuro a nuevos retos.

- El primero de ellos, conocer, en la medida de lo posible en tiempo real, la **opinión pública de los consumidores** para poder prever posibles crisis.
- Por otro lado, se debe trabajar hacia la **educación de los consumidores** concienciando y orientando sus conductas alimentarias hacia pautas que favorezcan el consumo de una dieta equilibrada y reduzcan el riesgo de sufrir enfermedades como la obesidad.
- Otro reto es **mejorar la información de los productos** que reciben los consumidores favoreciendo la elección de productos saludables y dando a conocer las ventajas y los beneficios de las innovaciones que se producen en el sector y en los propios alimentos. En este punto, destacan los productos generados a partir de novedosas fórmulas o la producción de alimentos funcionales (aquellos que cumplen una función específica para prevenir o reducir riesgos para la salud).
- Asimismo, otro de los desafíos que se presenta es el **refuerzo de la seguridad y la confianza** de los consumidores tanto en los productos como en las marcas y en la cadena alimentaria. Es relevante matizar en este sentido que la sensibilidad de la sociedad ante las alertas alimentarias es mayor que en otros sectores o productos como puede ser el textil o turístico puesto que se involucra directamente a la salud. Trabajar en este sentido favorecerá la creación de un entorno sólido, difícil de fragmentar cuando surja una crisis a partir de una alerta o de otros componentes.

En definitiva, el paradigma de la comunicación alimentaria ha evolucionado y lo seguirá haciendo en los próximos años conforme al desarrollo de la industria y al comportamiento de un consumidor cada vez más exigente. En este sentido, hemos de tener en cuenta que la **sociedad actual está hiperconectada** y que esto favorece la participación y la permeabilidad de las opiniones. Por tanto, la clave del éxito en comunicación residirá en saber **adecuar las estrategias a los nuevos entornos y llegar a todos los públicos a través de los canales adecuados.**

La prevención a través de la escucha activa

El desarrollo del entorno online y de las redes sociales ha significado **un cambio relevante en la prevención de una crisis.** A través de

“La seguridad del alimento se da por supuesta, aunque existe una elevada sensibilidad de los consumidores”

distintas herramientas podemos identificar y evaluar los posibles riesgos a los que nos enfrentamos antes de que estos se conviertan en un problema para nuestra reputación.

Al analizar las distintas redes, la comunicación de los usuario y su interacción varía en función del entorno en el que se encuentre, por ello es importante filtrar los contenidos y conocer la relevancia de los mismos. Así, la red hipertextual, es decir, buscadores como Google o Yahoo! son el lugar al que los usuarios acuden a **documentarse**, mientras en las redes multimedia como Youtube se lleva a cabo la **observación**. En cuanto a la **interacción**, esta se desarrolla en redes sociales como Facebook o Tuenti. Finalmente, Twitter es el entorno de la **conversación**, en el que se comparte información en tiempo real.

Conociendo todos los entornos, la **escucha activa a través de la monitorización** continua de todos ellos nos permite conocer la opinión online en tiempo real y valorar su relevancia para poder actuar de forma rápida y eficiente. De esta forma podemos llegar a detectar aquellos indicios que apunten a una situación de riesgo y prevenir que puedan llegar a convertirse en una gran crisis o, al menos, intentar limitar su alcance.

Prevención y preparación en el ámbito legal

La legislación establece que sólo se pueden vender alimentos segu-

ros y un alimento es seguro cuando no representa riesgos para la salud y es apto para el consumo. No hay que olvidar que un producto alimentario puede tener efectos nocivos para la salud tanto a corto como a largo plazo, por sus efectos acumulativos. Garantizar la seguridad del producto es una obligación legal del productor y distribuidor de alimentos.

¿Qué se puede hacer para estar preparados legalmente ante la alerta alimentaria? La respuesta es que la empresa debe de cuidar especialmente **dos obligaciones legales**: la trazabilidad y el control higiénico de la producción.

- La **trazabilidad** es una obligación que implica poder identificar al suministrador de los ingredientes y materias primas que se han utilizado en la elaboración del producto y, también, identificar a quien se ha vendido o servido el producto, siempre que el cliente sea un profesional (es decir, no es necesario identificar a los consumidores).

La obligación de trazabilidad como obligación legal se aplica a la *trazabilidad externa* a la empresa, a la identificación de las otras empresas de las que recibe o a las que suministra. Sin embargo, la *trazabilidad interna*, identificar en cada momento del proceso productivo los ingredientes que se han incorporado y cuál será la siguiente etapa, sin ser una exigencia legal puede tener una gran importancia a

la hora de limitar los efectos de una alerta alimentaria.

En caso de alerta alimentaria, la trazabilidad ayuda a la empresa a localizar el producto afectado y así limitar la extensión de la alerta, excluyendo de la misma otros lotes o productos no afectados. La trazabilidad le ayudará, además, a cumplir sus obligaciones de retirada y, eventualmente, recuperación. La trazabilidad permitirá también identificar el ingrediente que pudiera estar en el origen del problema y, de este modo, limitar su impacto.

- La segunda obligación legal determinante en la detección y extensión de una alerta, es el **control higiénico de la producción**. La empresa alimentaria está obligada a mantener un control sobre la manipulación que realice de los alimentos que produce o distribuye, identificando los puntos de peligro en el proceso bajo su responsabilidad y estableciendo un sistema de control sobre los mismos. Este sistema es una obligación legal y es conocido como HACCP, en sus siglas en inglés, o APPCC, en español, sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control.

El análisis de peligros y puntos críticos de control sirve para identificar el momento en que se puede haber originado el problema, ayudará a verificar, por ejemplo, donde se puede

haber producido la posible contaminación y, llegado el caso, adoptar las medidas que sean necesarias para evitar que se reproduzca el problema. Sirve, en el caso opuesto, para justificar la inexistencia de contaminación en el proceso bajo el control de la empresa.

En relación con lo anterior, hay que tener en cuenta, que la empresa está obligada legalmente a retirar del mercado los productos que sepa o debiera saber que son inseguros. Por tanto, tiene la obligación de poder localizar a sus productos y conocer razonablemente si estos son inseguros.

Dicho lo anterior, la alerta alimentaria sólo se justifica ante riesgos para la salud de determinada magnitud, que requieran una reacción urgente. **La empresa tiene que estar preparada** para exigir que no se reaccione injustificadamente, que la alerta identifique correctamente al producto, productor y riesgo, la alerta no puede basarse en una mera hipótesis, ni debe de ir más allá de lo estrictamente necesario para proteger la salud pública. Para comprobar que esto es así, la empresa afectada tiene que estar preparada para poder exigir información sobre las causas de la alerta, si esta se inicia por las autoridades, tiene que ser capaz de discutir su base científica, su magnitud o por que afectan al producto o a su empresa.

Ciertamente, la empresa tiene que informar a los consumidores

“Debe existir un equilibrio entre la protección de la salud pública y el prestigio e intereses de la empresa”

sobre los riesgos que puedan afectar a su salud, pero esto no justifica el pánico alimentario que puede ocasionar daños injustos y desproporcionados al productor o distribuidor de alimentos. Debe existir un **equilibrio entre la protección de la salud pública y el prestigio e intereses económicos** de la empresa. Esto no quiere decir que ambos derechos tengan el mismo valor, es evidente que es más importante la protección de la salud que la de un derecho de contenido económico. Pero no basta alegar la protección de la salud, para que cualquier respeto a los intereses económicos existentes desaparezca.

La empresa debe de estar preparada para una eventual alerta en varios frentes:

- En primer lugar, cumpliendo estrictamente sus **obligaciones legales** de funcionamiento como empresa alimentaria.
- En segundo lugar, debe de ser capaz de **transmitir** a su personal, autoridades y mercado un **control** sobre la situación.
- Pero, en tercer lugar, tiene que **exigir el cumplimiento de la ley, impedir el pánico injustificado y estar preparada para defender sus derechos** desde el estadio más temprano de la alerta, lo que puede evitar los efectos más dañinos de la misma. No hay que olvidar que ha habido alertas anuladas por los tribunales.

Gestión de riesgos vs. gestión de crisis

Puede afirmarse que las grandes crisis (casi) siempre surgen de forma inesperada. Un hecho que todavía es más real, si cabe, dentro del nuevo paradigma de comunicación en el que conviven las marcas. Por este motivo, contar con un sistema de **monitorización de riesgos** adecuado y con una **política de prevención** apropiada se convierten en elementos determinantes para controlar el alcance de un problema y sus efectos. Es decir, son fundamentales para limitar el daño reputacional que la compañía pueda sufrir.

Ante este planteamiento, la gestión de crisis dependerá directamente de la gestión de riesgos que hayamos realizado previamente. Contar con un mapa de los riesgos exhaustivo y establecer barreras de prevención ante ellos serán los dos pilares clave de esa prevención. Y de ello nos ocuparemos en este apartado.

El nuevo paradigma de la comunicación ante el que nos encontramos genera una mayor cantidad de **oportunidades**, pero también multiplica el número de **riesgos**. La comunicación ahora es interactiva, más personal, abierta y global. Por todo ello, cualquier pequeño problema, ya sea cierto o basado en la rumorología, puede convertirse en una crisis que requiera ser gestionada en cuestión de minutos.

La reputación de una compañía está directamente determinada

por el conocimiento y la valoración que los stakeholders tienen de ella, siendo siempre el **cliente el principal foco de interés**, pero no el único, por la importancia que tienen otros como autoridades, empleados o proveedores. Por este motivo, es fundamental controlar el espacio en el que marcas, consumidores y otros actores interactúan.

En este sentido, es preciso analizar el entorno, el mercado, la competencia y conocer las carencias de la propia compañía para determinar aquellos factores que pueden ocasionar un daño reputacional. La elaboración de un mapa de riesgos nos permitirá estar prevenidos ante eventuales problemas y anticipar las estrategias que debemos implementar ante distintos escenarios.

Ese **mapa de riesgos**, además, debe complementarse con un sistema de alerta temprana, que vigile lo que la sociedad opina sobre nosotros de forma ininterrumpida. Debemos ser conscientes de que la información sobre alimentación es más sensible y emocional para la sociedad por su vinculación con la salud. Si mantenemos ese control directo sobre los distintos canales de comunicación (medios de comunicación, redes sociales, etc.) y contamos con un mapa de riesgos apropiado, podremos prever los elementos críticos y realizar una gestión rápida, contundente, equilibrada y objetiva de la crisis. Es más, podremos incluso minimizar las posibilidades de que un

alerta alimentaria llegue a ocasionar una crisis.

Estos **sistemas de prevención** serán, por tanto, elementos determinantes para limitar los efectos y el alcance de un problema. No obstante, es posible que pese a las barreras que hayamos definido, la crisis surja; y tan importante como gestionar los riesgos será la gestión que realicemos de la crisis. Como es lógico, en todo momento la estrategia de comunicación deberá ir totalmente ligada y supeditada a la estrategia legal.

Para una correcta gestión de las crisis existen numerosas soluciones que nos permitirán mantener un cierto control de la situación.

- En primer lugar, será necesario contar con un sistema para **valorar la gravedad** de la incidencia con objetividad. Las reacciones humanas no siempre son equilibradas, por exceso o por defecto y, sin duda, diagnosticar la dimensión de la crisis de forma objetiva será imprescindible.
- Una vez hayamos definido la gravedad del incidente, deberemos activar los protocolos y líneas de reporte previstos para ese caso en concreto, que estarán previamente recogidos en un **manual de actuación**. Así podremos comunicar el mensaje correcto a cada público, por el canal apropiado y en el tiempo adecuado.

“La gestión de crisis dependerá directamente de la gestión de riesgos que hayamos realizado previamente”

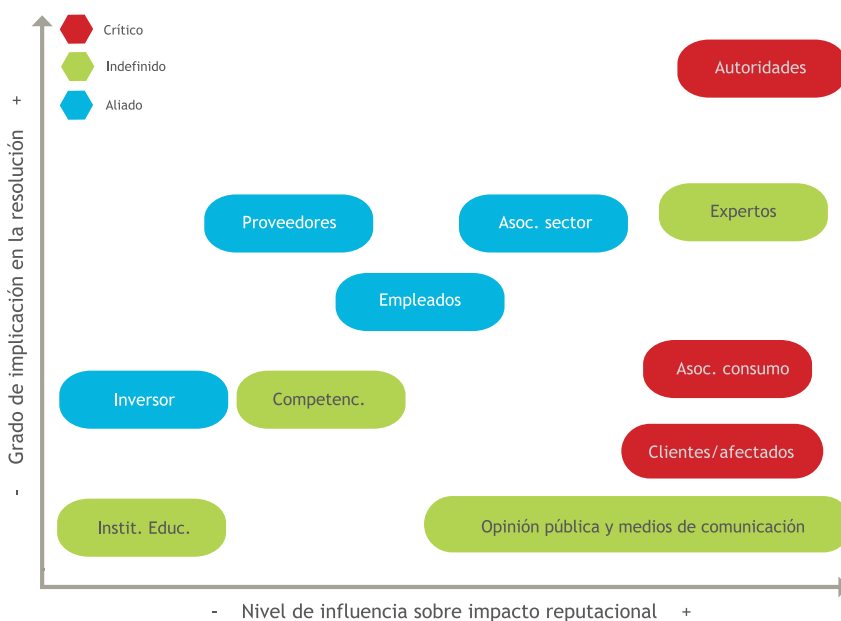
Con todo ello, tendremos que haber logrado proporcionar una respuesta ajustada y minimizar el daño reputacional sobre la marca. Sin embargo, el camino no termina aquí. El sector alimentario está más expuesto que otros si cabe a la confianza del consumidor. En este sentido, **recuperar la reputación perdida** deberá ser el siguiente objetivo. Un objetivo que estará directamente vinculado al trabajo previo que hayamos desarrollado durante las fases de gestión de riesgos y gestión de crisis. Si nuestro trabajo ha sido correcto contaremos con una reputación sólida que podrá recuperarse, e incluso fortalecerse. La reputación, como un edificio, no se destruye en una hora si cuenta con unos pilares sólidos. Y, por ello, la prevención será siempre un factor imprescindible.

Cierre y recuperación

Como hemos visto a lo largo de todo el documento, el cierre de una alerta y la recuperación de la reputación perdida, deberán desarrollarse de forma alineada. Para que este camino pueda realizarse en completa sintonía, es importante tener en cuenta las consideraciones que atañen a cada área.

Desde el **punto de vista legal** el cierre de la alerta presupone haber identificado y eliminado el riesgo. La empresa necesita conocer —si la alerta se inicia en fuentes externas— **dónde está el origen del riesgo y qué alcance tiene**. Puede ocurrir que el riesgo se haya originado en su actividad, en la de un proveedor o que no tenga que ver con la empresa, que haya sido erróneamente identificado o que la dimensión de la alerta le afecte, por ejemplo, por haberse extendido la sospecha a todo un sector o a todo un país. La reacción legal en cada caso será diferente.

Igualmente necesario es conocer la **dimensión del riesgo**, ¿afecta realmente a la salud pública o es un problema de calidad?; si afecta a la salud pública, ¿cómo lo hace?; ¿se provoca por la mera ingesta del producto contaminado o es un efecto acumulativo?; ¿se conoce que esa contaminación desencadena una enfermedad o se sospecha, o no se descarta?; ¿se acaba de descubrir el riesgo o se conocía desde hace tiempo?. De nuevo la reacción legal en cada caso será diferente. Pero siempre, la reacción legal implica conocer el



riesgo, identificar la fuente de la alerta y ejercer los derechos que el procedimiento administrativo concede a los ciudadanos de acceso a los expedientes que sean de su interés.

Respecto a la **recuperación**, se trata de una cuestión de responsabilidad. Conviene por ello, realizar una valoración estricta de los daños que la alerta puede haber supuesto, tanto en costes directos como pérdidas de mercados, depreciación de activos y caída de ingresos. Es el momento de identificar al responsable y de analizar una posible reclamación de los daños derivados de la alerta. La comunicación se presenta como indispensable para transmitir a los distintos stakeholders el fin de la crisis.

El principal objetivo de cerrar una crisis generada por una alerta alimentaria es garantizar la normalidad, es decir, comunicar que el problema ha sido resuelto. Para ello, dentro de la estrategia post-alerta, y con el objetivo de controlar la percepción que la opinión pública y el resto de stakeholders tienen de lo sucedido, es clave **transmitir un relato que ayude a proteger nuestra reputación y que refleje la conclusión de la compañía** sobre lo ocurrido.

Sin este relato no sería posible consensuar cuál ha sido la conclusión de la crisis y por tanto cada uno de los stakeholders tendría su propia versión de lo sucedido, quedando por tanto la imagen de la compañía a mer-

ced de la opinión y experiencia de cada persona.

Al elaborar el relato de cierre de una alerta es importante contar con un informe interno que recoja las causas de lo ocurrido, las consecuencias y la resolución. Asimismo, hay dos aspectos importantes que se deben tener en cuenta en todo momento **antes de cerrar una crisis** generada por una alerta alimentaria:

- Por un lado, es importante equilibrar los mensajes que se transmiten para que el discurso no reabra el debate ante la opinión pública.
- Por otra parte, debe evitarse que se produzca un cierre en falso, pues si luego se vuelve a activar la alerta la credibilidad de la compañía se vería mermada y resultará más complicado hacerle frente.

También es fundamental desde el punto de vista de la comunicación, analizar la repercusión mediática de la alerta, valorando tanto el ámbito online como el entorno offline. De esta forma, y a partir de un diagnóstico de expresiones, se podrán **conocer el impacto reputacional real** que ha sufrido la empresa y, por tanto, conocer a qué tipo de escenario debemos hacer frente. Este análisis se debe volver a realizar transcurrido un tiempo para conocer si el daño ha perdurado en el tiempo o si, por el contrario, ha quedado extinguido satisfactoriamente.

Es también en este momento en el que debe ponerse en marcha un completo engranaje con todo el trabajo de prevención y protección realizado en las fases previas. Así, de cara a recuperar la imagen de la marca, será necesario implementar aquellas acciones necesarias para recobrar la confianza de los clientes. En este sentido, si la reputación construida con anterioridad está asentada sobre pilares sólidos, el daño que una crisis generada por una alerta alimentaria pueda ocasionar, habrá sido más limitado. Esto es, **si la reputación es fuerte, no podrá desmoronarse en un momento.**

4. LAS 10 CLAVES DEL ÉXITO EN LA GESTIÓN DE UNA ALERTA ALIMENTARIA

Legales

1. Sistema de trazabilidad y control de peligros riguroso.
2. Identificación del origen de la alerta, tanto del riesgo como de la comunicación del mismo requiriendo a las autoridades, si es necesario, información exacta sobre el organismo que origina y gestiona la alerta así como del potencial riesgo.
3. Reaccionar ante el riesgo y, en caso de duda, de forma precavida. Esto implica limitar la alerta al problema real y no a la percepción alarmista o interesada del mismo. La rapidez de la

alerta no justifica actuaciones que ignoren el procedimiento administrativo.

4. Valorar los daños de forma exacta, establecer la relación de causalidad entre los participantes en la alerta y sus efectos. Eventualmente, reclamar responsabilidades.

Comunicación

5. Control constante de la información, también antes de la alerta.
6. Actuar con anticipación y pensar en el largo plazo en función de los riesgos.
7. Transparencia, sinceridad y rapidez en la actuación.
8. Adecuar la respuesta a la dimensión real del problema y considerando a todos los públicos.
9. Cerrar la alerta una vez que haya concluido.
10. Mantener siempre la calma.

5. CONCLUSIONES

Iniciábamos esta aproximación a la gestión de alertas alimentarias exponiendo que la alimentación es parte de la cultura y está directamente ligada a la salud, por ello, se trata de un tema de **especial sensibilidad para el consumidor**. De ahí, que realizar una correcta gestión sea la clave para limitar el impacto reputacional. Pero también, la comunicación de

“La coordinación entre la estrategia legal y la comunicación será, sin duda, un elemento clave durante todas las etapas de la alerta alimentaria”

esa gestión determinará el daño que pueda sufrir la marca.

Así, en todo momento, será importante tener en cuenta las siguientes **consideraciones**:

- Aunque las causas y el procedimiento de comunicar una alerta alimentaria se encuentran regulados, no ocurre así con su terminación, ni existe, estrictamente hablando, un **cierre “oficial”** cuando concluyen, por lo que deberá ser la propia compañía quien lo comunique a la sociedad.
- Por ello, existe una necesidad de **alinear la comunicación a la estrategia legal** para minimizar el impacto reputacional sobre la compañía.

En paralelo, además, existen algunas **claves determinantes sobre el proceso** que llevarán a la marca a solventar con mayor o menor éxito la alerta alimentaria:

- **Gestión de riesgos.** La compañía debe contar en todo momento con materiales de prevención y guías de actuación asociadas a los riesgos. Detectar la alerta de forma temprana es clave, y para ello la monitorización de expresiones online será un componente básico.
- **Gestión de crisis.** Una vez

surja la alerta, la rapidez de reacción y la transparencia marcarán la diferencia en el resultado. La empresa debe ser clara, pero siempre ajustándose a los límites legales.

- **Cierre de la alerta.** Puesto que no existe un cierre “oficial”, la marca deberá ser quien comunique el cierre. En este punto, es imprescindible evitar dos fallos:
 - » Que nuestro discurso de cierre reabra el debate público.
 - » Que el cierre de la alerta se realice en falso y la alerta reaparezca después.
- **Recuperación de la reputación.** Es posible recuperar la reputación siempre que se haya llevado a cabo un trabajo de prevención.

Con todo ello, es importante recordar que la **recuperación de la reputación es posible**, siempre y cuando se haya realizado un trabajo previo de prevención y refuerzo de la imagen de marca. Para lograrlo, la coordinación entre la estrategia legal y la comunicación será, sin duda, un elemento clave durante todas las etapas de la alerta alimentaria.

AUTORES



Vicente Rodríguez Fuentes, abogado especializado en derecho alimentario, con una gran experiencia procesal en la materia, incluyendo sentencias del Tribunal Supremo que han anulado una alerta alimentaria. Es autor de libros y varias publicaciones en España, Italia y Alemania sobre derecho alimentario y coautor de la Guía de gestión de alertas de Seguridad Alimentaria de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB). Actualmente es presidente de la Asociación Europea de Derecho Alimentario (EFLA). Licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla y titular de un Diplôme d'Etudes Supérieures en Droit Européen por la Universidad de Lieja, Bélgica.

Legal Agrifood es un despacho de abogados especializado en el sector de la alimentación, en las necesidades de los productores y distributores de alimento. Tratamos con compromiso y rigor sus situaciones legales y con conocimiento profundo del derecho, de la normativa alimentaria y de la cultura y el negocio de los alimentos. El despacho tiene una clara vocación internacional y pertenece a Agrofood Legal, asociación formada por destacados especialistas en derecho agroalimentario en Europa.

LLORENTE & CUENCA



Luis Miguel Peña, Director en LLORENTE & CUENCA. Tiene 12 años de experiencia en comunicación. En la firma ha trabajado en el desarrollo de planes de comunicación corporativa, cambio cultural, asuntos públicos, relaciones institucionales y gestión de situaciones de crisis para clientes de diferentes sectores; además ha recibido un European Excellence Award y un International Business Award. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid y Diploma Internacional en Business Administration por la Universidad de California-Berkeley.



Carolina Pérez, Consultora Senior en LLORENTE & CUENCA. Periodista con 7 años de experiencia en medios de comunicación líderes, incluyendo más de cinco años trabajando como redactora y locutora en la Cadena COPE en programas informativos y magazines líderes de la emisora. Durante los últimos años ha trabajado en LLORENTE & CUENCA como consultora de comunicación especializada en las áreas de Corporativo y Gestión de Crisis y Financiero. Previamente trabajó en otra agencia de comunicación.

LLORENTE & CUENCA

CONSULTORES DE COMUNICACIÓN

Consultoría de Comunicación líder en España, Portugal y América Latina

LLORENTE & CUENCA es la primera consultoría de comunicación en España, Portugal y América Latina. Cuenta con catorce socios y más de 300 profesionales que prestan servicios de consultoría estratégica a empresas de todos los sectores de actividad con operaciones dirigidas al mundo de habla hispana y portuguesa.

Actualmente, tiene oficinas propias en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, España, México, Panamá, Perú, Portugal y República Dominicana. Además, ofrece sus servicios a través de compañías afiliadas en Estados Unidos, Chile, Bolivia, Uruguay y Venezuela.

Su desarrollo internacional ha llevado a LLORENTE & CUENCA a convertirse en 2011 y 2010 en una de las cincuenta compañías de comunicación más importantes del mundo, según el ranking anual elaborado por The Holmes Report.

Organización

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación y Reputación
jcachinero@llorenteycuenca.com

IBERIA

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Juan Castellero
Director Financiero
jcastillero@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 – planta 3
28001 Madrid
Tel: +34 91 563 77 22

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel: +34 93 217 22 17

Lisboa

Madalena Martins
Socia Fundadora
madalena.martins@imago.pt

Carlos Matos
Socio Fundador
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18
2714-504 S. Pedro de Sintra
Tel: + 351 21 923 97 00

AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonio Lois
Director Regional de RR.HH.
alois@llorenteycuenca.com

Bogotá

Juan José Berganza
Director General
jjberganza@llorenteycuenca.com

Germán Jaramillo
Presidente Consejero
gjaramillo@llorenteycuenca.com

Carrera 14, nº 94-44. Torre B – Oficina 501
Bogotá (Colombia)
Tel: +57 1 7438000

Buenos Aires

Pablo Abiad
Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP Ciudad de Buenos Aires
Tel: +54 11 5556 0700

Lima

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7. San Isidro
Tel: +51 1 2229491

México

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Rivera
Socio y Director General
jrivera@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7
05120Bosques las Lomas.
Tel: +52 55 52571084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega - piso 6,
Tel: +507 206 5200

Quito

Catherine Buelvas
Directora General
cbuelvas@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830 y Cordero.
Edificio World Trade Center, Torre B - piso 11
Tel: +593 2 2565820

Río de Janeiro

Juan Carlos Gozzer
Director Ejecutivo
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)
Tel: +55 21 3797 6400

São Paulo

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente

Alameda Santos, 200 - Sala 210 - Cerqueira Cesar
São Paulo 01418-000
Tel.: +55 11 3587 1230

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Avda. Abraham Lincoln
Torre Ejecutiva Sonora - planta 7
Tel: +1 8096161975


ASIA


Beijing


Sergi Torrents
Director General
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A. Ocean Express
N2 Dong san Huan Bei Road, Chaoyang District
Beijing - China
Tel: +86 10 5286 0338

Presencia en la red

 Web corporativa
www.llorenteycuenca.com

 Blog corporativo
www.elblogdellorenteycuenca.com

 Centro de ideas
www.dmasillorenteycuenca.com

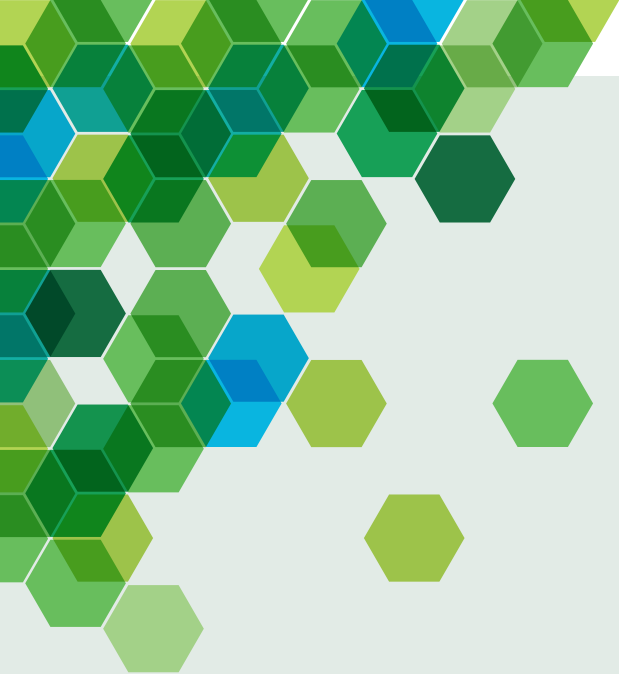
 LinkedIn
www.linkedin.com/company/llorente-&-cuenca

 Twitter
<http://twitter.com/llorenteycuenca>

 Facebook
www.facebook.com/llorenteycuenca

 YouTube
www.youtube.com/LLORENTEYCUENCA

 Slideshare
www.slideshare.net/LLORENTEYCUENCA



d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com

d+i LLORENTE & CUENCA