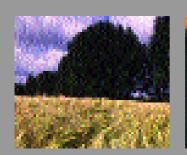


# Guía para la gestión de crisis en la industria agroalimentaria vasca









Elika gidak Guías Elika



# Guía para la gestión de crisis en la industria agroalimentaria vasca







Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2003

Guía para la gestión de crisis en la industria agroalimentaria vasca. – 1ª ed. – Vitoria-Gasteiz : Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia = Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, 2003

p.; cm. – (Elika gidak = Guías Elika; 1)

Contiene, además, con portada y paginación propias, texto contrapuesto en euskera: "Euskal nekazaritzako elikagaien industriako krisialdiak kudeatzeko gida" ISBN 84-457-1960-2

1. Industria alimentaria-Control de calidad. I. Euskadi. Departamento de Agricultura y Pesca. II. Título (euskera). III. Serie. 663/664:658.562

Edición: 1.ª abril 2003 Tirada: 2.000 ejemplares

© Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco

Departamento de Agricultura y Pesca

Edita: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco Donostia-San Sebastián, 1 – 01010 Vitoria-Gasteiz

Fotografía: Mikel Arrazola

Fotocomposición e

Impresión: Gráficas Varona, S.A.

Polígono "El Montalvo", parcela 49 - Salamanca

ISBN: 84-457-1960-2 D.L.: S. 549-2002

### Prólogo

a Seguridad Agroalimentaria y la protección de los intereses de los consumidores son objetivos prioritarios en la política que esta llevando el Departamento de Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco.

Los sucesos de alertas en la Unión Europea han llevado la seguridad alimentaria a las primeras páginas de los medios de comunicación y han generado alarma social generalizada en relación con el consumo de alimentos. En algunos casos, se han puesto de relieve fallos en toda la cadena agroalimentaria, reduciendo la confianza de los consumidores en la capacidad de la industria agroalimentaria.

Ante esta situación, el carácter global, intersectorial y su complejidad hicieron necesario un nuevo enfoque en la política de seguridad alimentaria y las medidas a tomar por el Departamento de Agricultura y Pesca (DAP), adoptando una orientación hacia un sistema de producción de alimentos en el que el eje principal sea la seguridad de los mismos para el consumidor y el medio ambiente y una mayor coordinación entre las diferentes partes que constituyen la cadena agroalimentaria.

En este sentido y como parte de dicha política se han desarrollado una serie de directrices y un protocolo para una adecuada gestión de alertas agroalimentarias del DAP que tratan de armonizar las medidas necesarias que garanticen la seguridad de los productos agroalimentarios producidos en la CAPV.

Se definen con claridad los papeles de cada uno de los participantes en la cadena alimentaria (fabricantes de alimentos para animales, agricultores, productores o manipuladores de alimentos destinados al consumo humano; administraciones, y consumidores).

La implicación de las empresas agroalimentarias es fundamental para llevar a buen término dichos principios. *La responsabilidad del productor* (fabricante o distribuidor de piensos y alimentos) implica que debe poner productos en el mercado seguros, establecer todas las medidas necesarias que lo garanticen y en el caso que tenga fallos que desencadenen una crisis alimentaria debe haber previsto la estructura y pautas de actuación necesarias para retirar el producto del mercado, así como comunicar a las autoridades, distribuidores y en su caso, a los consumidores.

La presente guía se desarrolla con el fin de ayudar a las empresas agroalimentarias de la CAPV a prepararse ante una Crisis, lo que unido a la colaboración y papel de las autoridades en el caso de que ésta se desencadene contribuirá a la mejora de la seguridad de los productos agroalimentarios consumidos en la CAPV.

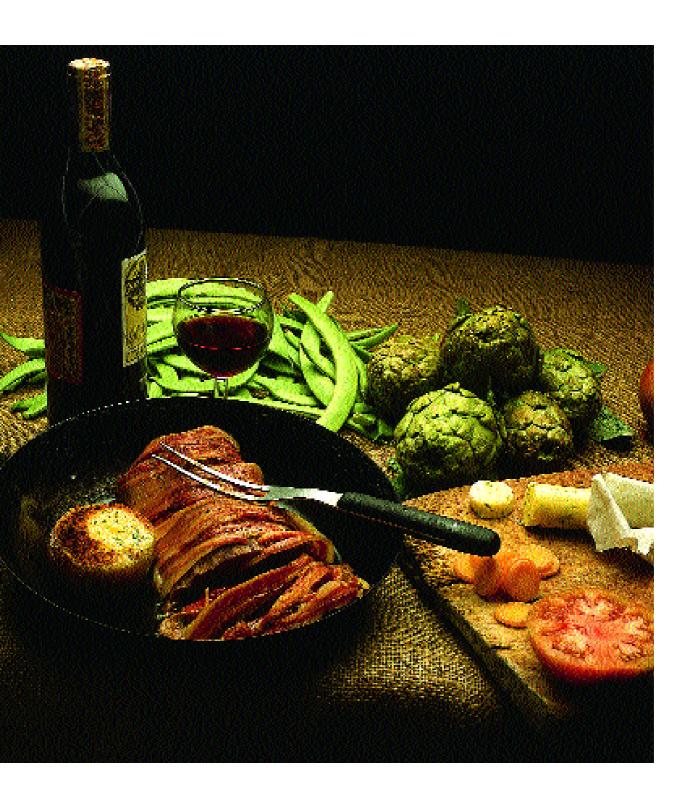
Gonzalo Sáenz de Samaniego Berganzo

Consejero de Agricultura y Pesca

Toda empresa agroalimentaria debe estar preparada ante una eventual crisis y disponer para ello de un plan de retirada y comunicación.



1	1. Introducción	09
2	2. Objetivos	13
3	3. Análisis previo 3.1 Posibles peligros a tener en cuenta—APPCC— 3.2 Origen de la crisis 3.3 Fuentes de información y apoyo 3.4 Canales y vías de comunicación 3.5 Trazabilidad 3.6 Recursos de retirada y tratamiento 3.7 Comité de Crisis	15 16 16 17 17 18
4	<ul><li>4. Plan de Crisis</li><li>4.1 Inicio del problema y decisión</li><li>4.2 Plan de Retirada</li><li>4.3 Plan de Comunicación</li></ul>	23
5	5. Cierre	37
	6. Anexos	39



### 1. Introducción

La seguridad de los alimentos puestos en el mercado está actualmente cuestionada, y la pregunta ya no es si habrá otra crisis, sino cuando y qué producto o compañía será la siguiente. La verdad, aunque amarga, es que nadie es inmune a las crisis.

Definición de una crisis existen múltiples situaciones que pueden desencadenar una crisis, en el sentido más amplio del término, pero desde el punto de vista alimentario, y con el objeto de centrar el origen de la misma nos referiremos a la: "Situación desencadenada como consecuencia de la puesta en el mercado de un producto alimenticio que pueda suponer un riesgo para la salud de los consumidores".

Es un acontecimiento imprevisto que puede suponer una amenaza para la salud del consumidor y que puede afectar a la reputación o credibilidad de las organizaciones agroalimentarias.

Las crisis, a veces, pueden ser evitadas si los sistemas de prevención y vigilancia son apropiados y los procesos están bajo control. En otros casos, las crisis pueden no desencadenar una alarma si se prevén y llevan acabo las acciones que eviten su expansión.

Desgraciadamente, las crisis ocurren, pero es posible conducirlas con eficacia para reducir al mínimo el daño a la reputación de la marca, a su imagen y a las ventas, y, sobre todo, evitar posibles repercusiones en la salud de los consumidores. La gestión eficaz de la crisis comienza con su planificación y preparación. Una ventaja importante de la crisis es que habiéndose preparado para ella puede conducir a menudo a prevenir su aparición. Y..., ¿qué manera mejor de ocuparse de una crisis que evitando que aparezca?

La *gestión de una crisis* es totalmente diferente de una gestión en condiciones normales. Más que un sistema establecido es un caos, mas que un orden hay una falta de control, y más que decisiones basadas en información son intuiciones basadas en datos fragmentados o no fiables.

No importa lo profesional y efectiva que sea la empresa agroalimentaria, siempre existe la posibilidad que ocurra un problema que desencadene una crisis. Sin embargo una reflexión sobre las posibles ramificaciones de todas las eventualidades que pueden ocurrir y la preparación de sus posibles respuestas garantizan que una organización esté mejor preparada para hacer frente al problema inesperado. Prevenir es mejora que curar.

Es esencial tener en cuenta que la mayor parte de las empresas que han tenido una crisis con alta cobertura en prensa tenían los recursos necesarios para absorber el costo de las mismas y sobrevivir. Las pequeñas empresas están en desventaja ya que probablemente no tengan los recursos suficientes para ser capaces de sobrevivir a la tormenta y relanzar el producto.

Crisis "la situación desencadenada como consecuencia de la puesta en el mercado de un producto alimenticio que pueda suponer un riesgo para la salud de los consumidores".

a gestión eficaz de la crisis comienza con su planificación y preparación. Para gestionar una crisis se necesitan recursos y decisiones rápidas.

Cuando ocurre la crisis, la rapidez es esencial. La situación requiere de valoraciones y decisiones rápidas y llevar a cabo acciones antes que los daños sean irreparables.

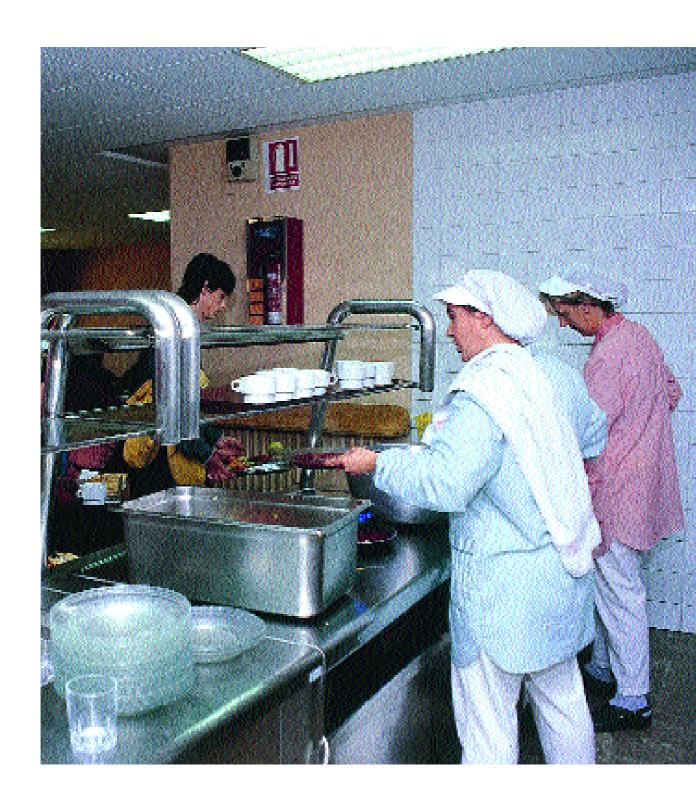
El día que ocurre una crisis no es el día apropiado para que se junte el equipo directivo y empiece a leerse el procedimiento para gestionar una crisis y cuestione si deben llevar a cabo o no un paso u otro. La empresa debe dar tanta importancia a poner en marcha y probar e implantar dicho procedimiento al igual que otro proceso cualquiera, demostrando de esa forma la responsabilidad o implicación de la Dirección en la gestión de crisis y la preparación del personal para actuar en caso de que ésta tenga lugar.

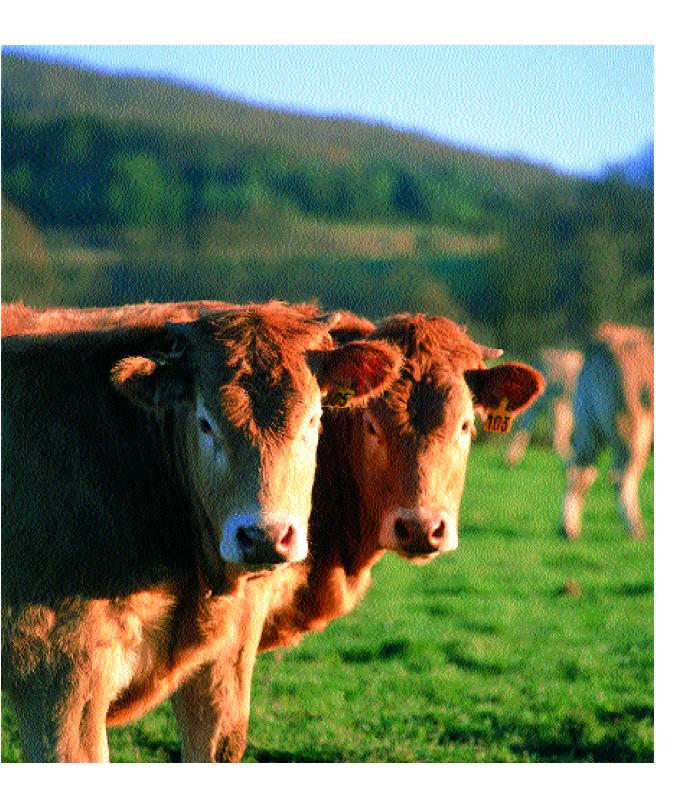
Una vez que se haya escrito el procedimiento, debe ser probado, «porque un plan no comprobado es un plan irrealizable". Los procedimientos de gestión de crisis implican:

- en su fase de elaboración el desarrollo de un caso hipotético de crisis, interpretando y analizando casos prácticos,
- preparación de simulaciones anuales y revisión del procedimiento,
- y sobre todo la adaptación del procedimiento tras la puesta en práctica en un caso real de crisis, que es cuando se evalúa su eficacia.

La vida útil de un plan de la crisis es aproximadamente de cuatro años. Los cambios del personal, de la dirección y la estructura del negocio pueden dejar anticuado incluso el mejor plan de actualización.







### 2. Objetivos

Las empresas en la creciente toma de conciencia de su papel protagonista a la hora de garantizar la seguridad de los productos agroalimentarios deben contar con un modelo de actuación que permita reaccionar rápida y ordenadamente de acuerdo a un procedimiento previamente conocido.

El objeto de esta guía es la descripción de un protocolo general de actuación en caso de crisis, que sirva de ayuda a una industria agroalimentaria en la definición de su propio Procedimiento de Gestión de Crisis con la identificación de los elementos necesarios a tener en cuenta para responder ante una crisis y el plan de comunicación necesario.

El objetivo del *Procedimiento de Gestión de Crisis* de una industria agroalimentaria es garantizar la seguridad de los productos puestos en el mercado, realizando una eficiente retirada del producto y estableciendo sistemas de comunicación, información y coordinación eficaces de forma que se eviten daños a la empresa.

Los objetivos específicos son:

- a. Desarrollar un Plan de Retirada para:
  - Frenar la distribución y venta de productos con posible riesgo para la salud.
  - Retirar efectiva y eficazmente todos los productos potencialmente insalubres del mercado.
- b. Desarrollar un Plan de Comunicación para:
  - Informar a los distribuidores, clientes y las autoridades implicadas del problema.
  - Mantener la confianza de los consumidores y clientes con la empresa
  - Limitar el daño de la marca y de la compañía.
- c. *Proporcionar personal entrenado para reaccionar correctamente* antes, durante y después de la crisis.

Desarrollar un procedimiento eficaz de gestión de crisis, su planificación y realización, es un primer paso importante de avance.

El procedimiento de gestión de crisis debe definir las responsabilidades y las acciones que la empresa necesita tomar en cualquier crisis potencia. La propia empresa debe definir:

- a. ¿Quién debe hacerlo?
- b. ¿Cómo hay que hacerlo?
- c. ¿Cuando hay que hacerlo?

sta Guía pretende ayudar a los profesionales del sector agroalimentario a elaborar su propio Procedimiento de actuación frente a las Crisis.



### 3. Análisis previo

En relación con una crisis alimentaria es importante recordar que se debe:

- Preparar para lo inevitable.
- Prever o anticipar cualquier reacción.
- Tener en cuenta las amenazas potenciales.
- Disponer de fuentes de apoyo para la toma de decisiones.
- Conocer el proceso seguido por cada lote que produzca.
- Garantizar que puede conocer el destino de sus productos.
- Confirmar la disposición de recursos para retirar, almacenar y tratar posibles productos distribuidos insalubres.
- Asegurar que puede reunir a un Comité de Crisis competente.
- Designar el adecuado coordinador o responsable del Comité de Crisis.
- Ensayar o probar el procedimiento.
- Asegurar controles y ensayos regulares del procedimiento de crisis.

A continuación se presenta una relación de temas sobre los que hay que reflexionar para posteriormente, en el procedimiento y cuando tenga lugar una crisis concreta poder definir y especificar cada uno de los medios, recursos, personas, etc., necesarias para solventar y paliar la crisis.

### 3.1. Posibles peligros a tener en cuenta —APPCC—

Su objeto en esta fase es prever los peligros potenciales a los que está expuesta la empresa agrolimentaria para poder reaccionar y establecer un plan de respuesta inmediato y eficaz.

El principio por el cual se deben vigilar los peligros potenciales es que ayudan a identificar una crisis potencial y evitan que se extienda y alcance un desastre o alarma social.

Una clasificación estándar de los riesgos que puedan afectar a la salud del consumidor es:

- Riesgos microbiológicos.
- Riesgos químicos.
- Riesgos físicos.
- Priones
- Alergenos o toxinas generadas en el procesado.
- Aditivos y conservantes.
- ..

Todas las empresas han debido analizar e identificar sus peligros potenciales en base a su Plan APPCC (Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos), establecer las medidas preventivas, las de control, verificación y, llegado el caso, las acciones correctoras en caso de que el riesgo salga de los controles establecidos.

Se debe definir y especificar cada uno de los medios, recursos, personas, etc., necesarias para solventar y paliar la crisis.

Su objeto en esta fase es prever los peligros potenciales para poder reaccionar y establecer un plan de respuesta nmediato y eficaz.

S e deben identificar las diversas fuentes por las que pueden llegar a tener notificación del riesgo que provoque una crisis.

S e deben tener identificados las fuentes de información y apoyo en caso de crisis, el responsable de actualizarla y su frecuencia.

La aplicación del APPCC proporciona a todos los entes implicados seguridad sobre los productos fabricados bajo ese plan de control. Sin embargo, la probabilidad de que el riesgo tenga lugar se da siempre y pueden ser debidos a ingredientes (materias primas o productos auxiliares) defectuosos, fallos en el proceso, problemas de higiene de manipuladores, contaminación provocada, sabotaje, boicot, etc.

Considerados los riesgos que pueden afectar a la empresa, una forma muy simple de evaluarlo es realizar una matriz de Evaluación del Riesgo.

La amenaza viene dada por la probabilidad y la severidad. El objeto es clasificarlos por orden de importancia y en función de ello poder establecer un Plan de Crisis que se acerque mas a la realidad de lo que pueda ocurrir.

### 3.2. Origen de crisis

Se deben identificar las diversas fuentes por las que pueden llegar a tener notificación del riesgo que provoque una crisis:

- Una queja de un consumidor.
- Una notificación de un cliente o distribuidor.
- Una comunicación de un proveedor.
- Una denuncia personal o de una asociación.
- Una notificación de la autoridad competente.
- Una llamada anónima.
- Extorsión, una demanda económica o de determinada acción seguida de una amenaza.
- La detección en análisis posteriores a la puesta en el mercado del producto.
- Alerta social (en prensa y medios).

Un análisis de las fuentes de los posibles problemas que pueden desencadenar en una crisis, es el estudio de crisis que hayan tenido lugar con productos similares a los que produce la empresa, el tipo de quejas que recibe y por supuesto las crisis históricas propias de su empresa.

Por ello, el objeto en esta fase es identificar las vías por las que se puede generar una crisis, así como analizar la capacidad de respuesta mediante la evaluación del tiempo, medios, coste, etc. empleados en responder a una demanda o queja de un cliente / consumidor, etc., en cuanto que puede evaluar como funciona el sistema de retirada de producto, si se han analizado la posibilidad de que se encuentren afectados mas lotes, la comunicación etc.

### 3.3. Fuentes de información y apoyo

Se deben tener identificados las fuentes de información y apoyo en caso de crisis. Deben recopilarse los diversos entes, centros y personas de contacto con autoridad alimenta-

ria, además de centros tecnológicos, universidades y demás instituciones que dispongan de información sobre las diversas materias relacionadas con los productos alimenticios que fabrica.

Esta es una parte esencial en un Plan de Crisis y también el elemento que más rápido se vuelve obsoleto. A menudo, cuando se va a utilizar es cuando se observa que los datos no son correctos y actualizarlo no es una actividad que se debe llevar a cabo en la mitad de una crisis, por lo que se debe definir la precisión de los datos de la lista de entidades de apoyo y referencia, el responsable de actualizarla y su frecuencia.

La experiencia demuestra que las crisis mas significativas tienen lugar fuera de las horas normales de trabajo, por lo que hay que tener en cuenta que los datos sean de fácil y rápida utilización en la peor de las circunstancias (teléfonos de trabajo, de casa, móviles personales, fax, e-mail...).

La lista de personas y entidades de apoyo se puede clasificar en varios apartados:

- Comité de Crisis y personal clave interno o asociado (consejeros, seguridad...).
- Suministradores de ingredientes, materias primas (incluidos materias auxiliares, de limpieza y desinfección, agua...).
- Distribuidores y clientes.
- Empresas de transporte, empresas de tratamiento y destrucción de productos alimenticios...
- Fuentes de información técnica (universidades, centros tecnológicos, hospitales, unidades de toxicología...) y asesoramiento (incluido legal y seguros), asociaciones, laboratorios...
- Autoridades competentes.
- Medios de comunicación.
- Empresas especialistas en comunicación que se han empleado en situaciones similares o se prevén se pueden utilizar.

### 3.4. Canales y vías de comunicación

Los canales a través de los cuales se distribuye la información también deben ser definidos. La notificación se puede hacer a través de las siguientes vías:

- Mecanismos internos para informar a empleados, vendedores, etc.
- Número de atención al cliente (línea 900 o similar).
- Un mailing a la lista de las direcciones electrónicas del personal clave.
- Difusión por fax a las personas del Consejo de Administración, directivos, técnicos...
- Mailing de números de teléfono-fax y carta documental para autoridades, así como clientes, distribuidores, asociaciones, etc.
- Una página en la Web de la empresa específicamente para la situación de crisis.
- Nota de prensa / anuncio a los medios en caso que la crisis llegue a los consumidores.
- Rueda de prensa.

También deben definirse los canales a través de los cuales se distribuye la información.

Durante una crisis, la gente va a consultar la red y las páginas de las empresas afectadas. L a trazabilidad debe incluir a las 3 áreas principales: los suministradores, materias primas e ingredientes empleados; el proceso y controles realizados y los distribuidores y clientes a los que se dirige.

n sistema adecuado de trazabilidad es la única forma efectiva de asegurar la localización de un producto a lo largo de la cadena de distribución.

Entender o saber quién puede entrar en contacto con la empresa durante una crisis puede ayudar a anticipar quien y qué pueden preguntar y ayudará a establecer los canales de comunicación, así como el tener claro, incluso escrito, los mensajes clave (véase apartado "4.3. Comunicación") de aclaración de la situación de crisis, de control de la situación que se desean transmitir durante la relación con los medios, de forma que si éstos tratan de encauzar la conversación por un camino que no sea de interés, se reconduzca por dicha vía.

Utilización de la Web para información; Durante una crisis, la gente va a consultar la red y las páginas de las empresas afectadas, por lo que ésta es una vía para dar información veraz, actualizada y de respuesta a sus preguntas.

La página Web proporciona el medio para exponer los hechos de una crisis y ofrece un medio rápido para diseminar el mensaje que se desea transmitir. Puede ser un recurso útil de información y se puede emplear para mantener informado a los afectados y al público sobre la crisis.

La información en la página Web dedicada a la crisis debe ser útil a cualquier persona que la lea y solamente debe hacer referencia a la crisis actual. No debe tener información con otro motivo o para ocultar la importancia de la crisis. Debe poner la información relevante lo más rápido posible y mantenerla actualizada.

### 3.5. Trazabilidad

La industria agroalimentaria es responsable de establecer un sistema de trazabilidad adecuado. Para que el sistema sea efectivo, y asegure la seguridad y salud de sus consumidores, debe alcanzar toda la cadena agroalimentaria.

El alcance de la trazabilidad debe incluir a las 3 áreas principales:

- Los suministradores, materias primas e ingredientes empleados.
- El proceso y controles realizados.
- Los distribuidores y clientes a los que se dirige.

Asimismo, la identificación del lote es muy importante ya que está directamente relacionada la amplitud de definición del lote con la cantidad de producto que debe ser trazado, inspeccionado y en su caso, retirado en caso de crisis.

Se debe probar si es posible obtener la trazabilidad del producto, utilizando los registros que establezcan durante todo su ciclo de vida su procedencia (materias primas y auxiliares utilizadas), los controles en el proceso de fabricación, el destino y cualquier incidencia durante la misma.

Los registros deben:

 Contener datos históricos completos de todos los lotes de productos fabricados desde las materias primas hasta el producto final.

- Permitir determinar las materias primas y productos a granel utilizados.
- Permitir conocer los clientes a los que se ha vendido o distribuido el producto.

Debe definirse el tiempo de archivo de los registros (un año después de la caducidad del mismo suele ser un tiempo estandarizado, si el producto tiene 2 años o mas de vida útil se deben archivar todos los registros de producción por lo menos 5 años desde la fecha de fabricación).

Los registros que contienen los datos de distribución son también muy importantes para una retirada efectiva en caso de crisis. Por lo tanto, debe ser capaz de identificar la relación de distribuidores y clientes a los que ha distribuido sus productos y su localización.

Dado que en ocasiones la empresas utilizan distribuidores intermedios, no tiene información del lugar donde se vende su producto, por lo que deben comprobar con sus distribuidores sí son capaces de localizar los lugares de venta del producto y los medios para la comunicación con los mismos en caso necesario.

El sistema de trazabilidad debe ser probado periódicamente para asegurar su efectividad. Un sistema adecuado de trazabilidad es la única forma efectiva de asegurar la localización de un producto a lo largo de la cadena de distribución.

### 3.6. Recursos de retirada y tratamiento

Se debe preparar y ensayar los recursos que deben considerarse para la Recogida del Producto en caso necesario en una situación de Crisis, relacionados con la posibilidad de:

- Retirada del producto de:
  - Almacenes de distribución: locales, regionales, nacionales, internacionales...
  - Almacenes de clientes (específicos, locales, regionales, nacionales...).
  - Consumidores.
- Mecanismos de retirada del producto y el papel de ventas y la distribución.
- Medidas de almacenamiento, aislamiento e identificación del producto retirado.

Asimismo, se debe tener en cuenta los medios y diversos métodos de tratamiento:

- Métodos de tratamiento: destrucción, reciclado...
- Gestores de residuos.
- Medios de transporte desde el destino al lugar de tratamiento.

### 3.7. Comité de Crisis

El Comité de Crisis debe estar compuesto por un equipo de personas multidisciplinar, con una visión global de la organización (producción, calidad, compras, ventas,

S e debe preparar y ensayar los recursos que deben considerarse para la Recogida del Producto así como los medios y diversos métodos de Tratamiento.

I Comité de Crisis debe estar compuesto por un equipo de personas multidisciplinar, con una visión global de la organización

as cualidades
para identificar al
portavoz adecuado
en caso de crisis son
esenciales ya que,
en función de
cómo se dirijan las
comunicaciones
durante una crisis,
dependerá de cómo
verá el público a la
empresa.

comercial, logística, legal, y marketing) bien informada sobre las diversas funciones de la empresa, capaz de aceptar responsabilidades adicionales, capacidad de racionalizar claramente, decisivos, capaces de mantener la calma y solucionar problemas bajo tensión.

La composición del Comité de Crisis variará según el tamaño y el tipo de empresa agroalimentaria. Cuanto más grande y diversificada sea la organización, más grande será el Comité, pero en general deben estar los miembros de la Dirección o con poder ejecutivo. Si bien algunas de estas responsabilidades suelen estar asumidas por la misma persona en las PYMEs.

Se debe contar con medios para poder comunicar con los componentes del Comité en cualquier situación, es decir teléfonos personales, móviles y tomar la precaución de poder estar accesibles en situaciones de viaje, baja laboral, vacaciones, etc. (véase apartado "3.3. Fuentes de información y apoyo"). El equipo debe estar en contacto constante durante el período de la crisis.

Deben contar con un lugar de reunión para el caso de crisis y éste debe contar con una serie de equipamiento o requisitos, como por ejemplo: Teléfonos, fax, televisión, vídeo, radio, grabadora, etc., y que sea tranquilo, alejada de la tensión que rodea a la empresa en el momento.

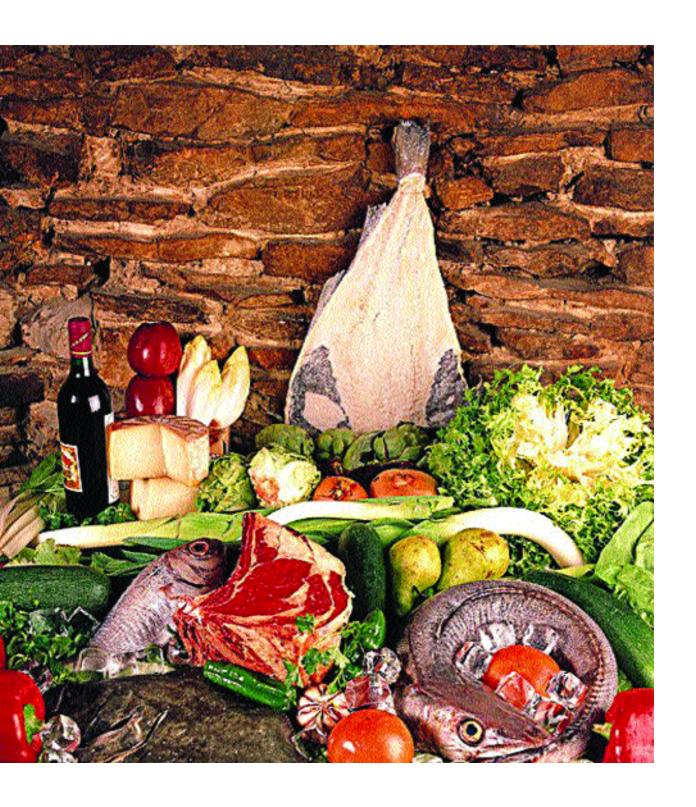
Este grupo es responsable de realizar comunicaciones con las audiencias claves (autoridades, medios, distribuidores, consumidores...) El equipo debe tener toda la información necesaria para la toma de decisiones y comunicación. Las reuniones, por lo menos en los primeros días, deben ser diarias.

Las cualidades para identificar al portavoz adecuado en caso de crisis son esenciales ya que, en función de cómo se dirijan las comunicaciones durante una crisis, dependerá de cómo verá el público a la empresa. Tener un portavoz para todas las comunicaciones con los medios es la mejor forma de asegurar la coherencia de los mensajes y los comunicados. Pero también es prudente identificar a una persona de reserva en caso que el portavoz esté inasequible.

Los gestores de la crisis deben estar preparados para:

- Asumir la responsabilidad y demostrar el liderazgo.
- Contener el problema y pararlo para que no vaya a más.
- Asegurar la seguridad del personal y de los consumidores
- Evaluar la situación y asegurarse que se toman las medidas adecuadas.
- Movilizar al personal entrenado y especialista y activar el Plan de Crisis.
- Informar a todos los directivos, técnicos, asesores, etc.





### 4. Plan de Crisis

Una vez analizados y especificados las fuentes que pueden generar una crisis y los medios disponibles por la empresa agroalimentaria para afrontarla, se pasa a establecer los pasos a seguir en un caso concreto de crisis.

Al igual que en el caso anterior se debe especificar en el Procedimiento quien, cuando y como realizará cada una de las etapas de un Plan de Crisis que se agrupan en dos grandes apartados: Plan de Retirada y Plan de Comunicación, si bien no tienen porque ser consecutivos en el tiempo y pueden, incluso deben, realizarse de forma paralela en función de cada situación.

### 4.1. Inicio del problema y decisión

Una vez iniciado el problema, anomalía o problema sanitario que pueden incorporarse en la cadena alimentaria y desencadenar una crisis, se reúne el Comité de Crisis, para poder evaluar el peligro. Se deben obtener datos necesarios relacionados con:

- El producto; cantidad afectada, localización de la distribución:
  - Si la distribución del producto ha llegado al consumidor.
- El peligro; tipo de peligro y valoración del riesgo:
  - Controles de calidad, datos de materias primas, proceso...
  - Conocimiento científico disponible.
- El conocimiento de los medios de comunicación y alarma pública existente.

Estos datos deben verificarse y evaluar el peligro para definir el nivel de retirada de producto.

*Retirada del mercado*: si la retirada del producto insalubre se localiza en la cadena de distribución sin que haya llegado hasta el consumidor.

Retirada del consumidor: si la retirada del producto insalubre abarca toda la cadena de distribución y ha llegado hasta el consumidor, con lo que debe incluirse la comunicación con los consumidores.

En el medio de toda la presión y tensión que se crea es necesaria dedicar un tiempo a definir la estrategia para manejar la situación.

El principal problema no viene porque la empresa no reaccione, sino porque no lleve a cabo los suficientes pasos para frenar lo ocurrido en su comienzo.

Partiendo de la base que la salud de los consumidores es prioritaria, es legítimo y esencial determinar si es posible realizar una retirada discreta del mercado del producto

n el Procedimiento se debe especificar quien, cuando y como realizará cada una de las etapas de un Plan de Crisis.

Se deben obtener datos relacionados con el producto; el peligro, el conocimiento de los medios de comunicación y alarma pública existente para definir el nivel de retirada de producto.

Dos niveles de Retirada: Retirada del mercado o Retirada del consumidor. E I Plan de Retirada debe contener toda la información necesaria para retirar un producto alimenticio que puede suponer un peligro para la salud.

afectado antes que sea comprado. Con esta retirada del mercado la empresa está actuando responsablemente eliminando el problema potencial y evitando una alarma pública innecesaria.

Sin embargo si es necesaria una retirada pública, sobre todo en casos que el producto está en los consumidores o el problema es tratado por los medios de comunicación, la empresa debe decidir una serie de acciones como admitir su responsabilidad y explicar como ha ocurrido el fallo, el alcance, las medidas que está tomando, etc., así como las acciones necesarias para proteger la marca (ver apartado "4.3. Plan de Comunicación").

Una vez que el peligro está identificado, evaluado y el nivel de retirada definido es conveniente estudiarlo y discutir la estrategia para contener o limitar su efecto. Las acciones deben llevarse a cabo puntualmente según lo planificado, de forma eficiente y estructurada y se debe:

- Definir los objetivos para su resolución con las acciones y medios necesarios.
- Movilizar medios de retirada, tratamiento y la reposición del producto.
- Iniciar la estructura y estrategia para comunicar.
- Asegurar que el personal responde de acuerdo a lo establecido en su formación y con los objetivos que se les había asignado para el caso de crisis.
- Asegurar que la naturaleza del problema se entiende totalmente y el plan se enfoca y dirige adecuadamente para su resolución.
- Asegurarse que el plan y los objetivos se cumple con los datos, registros y seguimientos necesarios.

A continuación se desarrollan las acciones más básicas o que se consideran no deben faltar en un Plan de Crisis. En el "Anexo 1" se presenta un *Chek-List* o resumen de los pasos a seguir y las decisiones a tomar en la Gestión de la Crisis.

Se debe especificar *quién* realiza cada una de las acciones, así como *quién* debe aportar los datos necesarios para tomar las decisiones y acciones consecuentes.

### 4.2. Plan de Retirada

El Plan de Retirada debe contener toda la información necesaria para retirar un producto alimenticio que puede suponer un peligro para la salud del consumidor de la distribución, venta o del consumo.

Cada crisis y como consecuencia cada retirada de producto es única y necesita una estrategia específica, si bien es necesario tener en cuenta una serie de factores comunes y desarrollar un Plan que los tenga en cuenta. El objetivo es tener un plan y un documento con toda la información necesaria sobre los recursos para retirar el producto insalubre:

- Objetivo.
- Identificación / evaluación del peligro.

- Medios de retirada y tratamiento del producto.
- Información a los servicios de retirada.
- Verificación.

El plan no debe ser largo y complejo. Cuando una crisis golpea y el ambiente está encendido, no hay forma de poner en práctica un plan complejo y narrado con mucho texto.

### 4.2.1. Objetivo del Plan de Retirada

Los *objetivos genéricos* de un Plan de Retirada son los siguientes:

- Seguridad del consumidor: ¿en que puede afectar a la seguridad del consumidor?, ¿cuál es el tipo de población afectada?
- Alcance y localización: ¿dónde se encuentra el producto?, ¿cuál es el alcance de su distribución?
- Información a las autoridades implicadas y consumidores del problema: ¿qué autoridades deben estar informadas?
- Retirada efectiva y eficaz de todo el producto del mercado: ¿cuales son los medios a utilizar en la retirada?, ¿el destino del producto?
- Limitar el daño de la marca y de la compañía: ¿cuál es la estrategia de comunicación?, ¿confidencialidad?, ¿cuál es la información que debe darse a consumidores, a los canales de distribución, a los medios de comunicación?

Por lo que en un Plan de Retirada determinado deben comenzar por especificar los *obje - tivos específicos* siguiendo los criterios citados anteriormente.

Asimismo, este apartado debe incluir:

- La relación de miembros del Comité de Crisis (véase apartado "3.6. Recursos de retirada y tratamiento"), incluidos los medios de contacto.
- Definición de responsabilidades en el Plan de Crisis; se trata de un resumen de las responsabilidades, (quienes) en el desarrollo de todo el Plan de retirada y comunicación.

### 4.2.2. Identificación / evaluación del peligro

Para la evaluación del peligro se deben obtener datos necesarios relacionados con el producto y el peligro, así como determinar qué datos deben ser recopilados antes o durante la recogida para confirmar o revisar la evaluación del peligro realizada.

Como consecuencia de esta fase se valora:

- a) La gravedad del peligro (se puede realizar una clasificación en función de su severidad).
- b) *El alcance y nivel de retirada* Existen principalmente dos niveles de retirada: mercado y consumidor (véase apartado "4.1. Inicio del problema y decisión").

I objetivo prioritario de un Plan de retirada es la seguridad del consumidor.

n esta fase se valora la gravedad del peligro, el Alcance y el nivel de retirada.

Todos los medios necesarios para retirar, transportar, almacenar, identificar y tratar el producto, el método, los responsables de llevarlo a cabo, lugares de destino y el registro.

a información a los servicios de retirada y al encargado del lugar en el que se retira el producto ya que se trata de un vehículo de comunicación muy importante con el consumidor y demás medios.

- Mercado: si la retirada debe realizarse en los centros de distribución y almacenes propios o de clientes, pero sin que hay llegado a los puntos de venta y como consecuencia al consumidor.
- Consumidor: si la retirada incluye todos los puntos y canales de distribución (tiendas, supermercados, maquinas expendedoras...), incluyendo los consumidores.

### 4.2.3. Medios de retirada y tratamiento del producto

En esta fase debe definirse claramente:

### Tratamiento

El primer paso sería el definir el tratamiento que puede llevar el producto afectado. Este puede ser corregido o reprocesado si es adecuado para el consumo humano. Si el producto no es adecuado para el consumo humano y se almacena en una zona aislada debe ser destruido o desnaturalizado.

El tratamiento, por lo tanto debe especificar el método de destrucción o reciclado y los responsables de llevarlo a cabo.

### Lugar(es) de destino

La retirada del producto puede centralizarse en un único lugar o en el caso de una distribución amplia a varios lugares de recopilación.

Asimismo, los destinos pueden ser varios en función de cada caso de donde se retire el producto y donde se trate.

### Medios

Todos los medios necesarios para retirar, transportar, almacenar, identificar y tratar el producto insalubre del mercado.

Pueden retirarse vía los canales de distribución, con medios de transporte propios, subcontratar transporte especializado...

En todos los casos es importante la correcta identificación del producto y su separación en zonas definidas e identificadas del resto de productos alimenticios.

### Registros

Siempre se debe tener en cuenta el registro de la cantidad de producto retirado, así como su destino / tratamiento y en ocasiones esta debe realizarse bajo la supervisión de la autoridad competente.

### 4.2.4. Información a los servicios de retirada

La información a los servicios ejecutores debe ser precisa y específica, con los datos necesarios para que lleven acabo la retirada de producto de forma eficaz.

El contenido de la información es muy diversa y depende del tipo de crisis, si bien se puede seguir el guión del Plan de Retirada global: objetivo, peligro, medios, información

al encargado del lugar donde se retira el producto; especificando un plan específico para cada servicio de retirada en el caso que existan varios.

Se debe tener en cuenta la información al encargado del lugar en el que se retira el producto ya que se trata de un vehículo de comunicación muy importante con el consumidor y demás medios, por lo que debe tener muy claro la información a transmitir.

### 4.2.5. Verificación

El Comité de Crisis debe verificar que las acciones han sido realizadas y han sido efectivas para cumplir el Objetivo del Plan de Retirada.

Verificar la correcta puesta en práctica de las medidas tomadas y comprobar la retirada total del producto y la seguridad de los consumidores.

Asimismo, es importante valorar como consecuencia de una crisis la realización de Acciones Correctivas, para ello debe realizarse una profunda reflexión sobre las causas / medios que podían haberla evitado "para que no vuelva a pasar".

Las acciones preventivas son muy específicas de cada crisis, a su vez las acciones informativas y formativas forman parte de las mismas, pero se pueden desarrollar muchos mas tipos de acciones que pueden ir desde acciones que requieran cambios en el proceso hasta pequeñas acciones como notas de agradecimiento por la colaboración, etc.

Los registros de cierre y archivo deben incluir

- Datos sobre el origen o desencadenante de la crisis.
- Plan de Retirada global.
- Plan de Retirada de los servicios ejecutores.
   (En ellos se incluyen los registros con los datos de las cantidades de producto retirado/ destino / tratamiento).

Y de ellos se extraerá los datos de:

- Producto restante.
- Consumidores afectados.
- Tiempo en el cual se ha llevado a cabo la retirada.

### 4.3. Plan de Comunicación

Durante una crisis se rompen los canales de comunicaciones normales, se dispone de información inexacta, contradictoria, e incompleta de la crisis, especialmente en las etapas iniciales, y esta información cambia constantemente.

Verificar la retirada total del producto y la seguridad de los consumidores.

Acciones correctivas, para que no vuelva a pasar.

Desarrollar una estrategia y mensaje cohesivo, describiendo los hechos y anticipándose más que reaccionar simplemente a los acontecimientos.

calización del mensaje en qué es lo que va a hacer para mitigar el peligro y la implantación de medidas preventivas.

Las comunicaciones durante una crisis deben:

- anticiparse más que reaccionar simplemente a los acontecimientos,
- describir los hechos ocurridos exactamente.
- desarrollar una estrategia y mensaje cohesivo y desplegar tácticas diversas constantemente,
- comunicarse con un sólo portavoz creíble.

Una comunicación eficaz de la crisis ayuda a que:

- el incidente no genere una verdadera crisis o alerta social,
- el impacto de la crisis en la empresa sea el mínimo,
- la empresa establezca un control sobre la situación (incluyendo los medios),
- los mensajes relacionados con la crisis se transmitan exactamente y rápidamente, y sean recibidos, entendidos, y creídos,
- se perciba a la empresa en una imagen positiva respecto a la respuesta ante la crisis (cuidando, tratando, y tomando las acciones apropiadas para corregir la situación).

Las comunicaciones ineficaces de la crisis, por comparación, pueden:

- elevar los niveles de desconfianza, alarma pública y miedo,
- resultar en percepciones inexactas del peligro,
- provocar alegaciones y demandas exageradas,
- aumentar la lesión y el daño de la marca y de la empresa,
- estimular las imágenes negativas de la empresa que dan lugar a la pérdida de confianza pública.

Cuando se encuentra bajo presión extrema, hay una tendencia a pasar a la defensiva y los esfuerzos se centran en diluir la situación de cualquier manera posible. Recordar, sin embargo, que en la mayoría de los casos, es mucho mejor dar la información en sus términos que esperar a que otros se la soliciten.

Es importante definir la estrategia de comunicación, ésta debe contemplar los distintos niveles de comunicación e identificar los tipos de mensajes clave. El procedimiento debe incluir una lista de cómo utilizar estos mensajes en respuesta a una crisis. Recuerde que cada uno —incluyendo clientes, autoridad, consumidores y medios— tiene que tener su propio mensaje a comunicar como respuesta a una crisis (en el "Anexo 2" se disponen ejemplos de mensajes a comunicar que cada empresa debe completar y especificar para cada caso).

Al desarrollar mensajes es importante describir qué ha sucedido y qué se está haciendo. Siempre se debe tener presente que cómo se comunican los mensajes durante una crisis es de importancia suprema para que sea captado como una fuente de información creíble y digna de confianza. Para aumentar la credibilidad y la confianza en el público, hay que tener en cuenta que:

 la difusión temprana es un paso en la resolución del problema, si se espera, la historia puede irse de control y se mejora el control de la exactitud de la información al ser el primero en presentar el problema;

- se deben evitar la jerga o lenguaje técnico, así como el humor (risa, broma, sarcasmo...), ataques, comparaciones, comentarios negativos, promesas, especulaciones, dinero y números;
- la empresa debe describir con precisión cual fue la causa del fallo, ya que es sabido que cuando se conoce la fuente del peligro, se tomarán las medidas para que ello no vuelva a ocurrir y en caso de incertidumbre, dejar claramente la existencia de incertidumbre, es mejor que engañar;
- los objetivos deben incluir medios para recuperar la confianza en la seguridad de un producto alimenticio una vez que haya ocurrido un problema. Esto debe incluir la focalización del mensaje de comunicación en la implantación y mejora de medidas preventivas, qué es lo que va a hacer para mitigar el peligro. La empresa debe demostrar que está llevando a cabo las acciones para controlar el peligro;
- la clave del desarrollo de un mensaje eficaz es el reconocimiento que los individuos son únicos, y que cada uno va a responder a un mensaje utilizando sus propios filtros de conocimiento y experiencia. Los mensajes necesitan ser bastante personalizados para que tengan efecto, reconociendo la dificultad práctica de adaptar un mensaje a cada miembro del público objetivo. El mensaje se debe enviar utilizando diversos medios;
- no se deben utilizar argumentos simplones y se debe tratar de reconducir una cuestión negativa a su versión positiva, volviendo al argumentario básico, asegurándose de que llega el mensaje.

Aunque se admite que el "riesgo" cero no existe, la capacidad o disposición para asumir riesgos en alimentación es muy inferior que a cualquier otro campo del consumo.

La estrategia de comunicación debe definirse para los diferentes niveles de comunicación y considerar los departamentos, personas que deben estar alertadas o envueltas en la crisis, teniendo en cuenta:

- la comunicación interna,
- la necesidad de comunicar a distribuidores y clientes, así como a otros fabricantes o asociaciones,
- la necesidad de comunicar a consumidores, poniendo un anuncio u otra actividad divulgativa para la retirada del producto,
- la información a las autoridades competentes.

Asegurándose que todos los medios tratan con el portavoz oficial y no con ninguna otra persona no autorizada.

### 4.3.1. Comunicación interna

Es importante que todas las personas de la organización que puedan verse afectadas por la crisis conozcan el Procedimiento, que existe un Comité de Crisis, quién es el portavoz en caso de crisis e único interlocutor con el exterior y que se encuentra definido un Plan de Crisis.

dentificar al personal clave y establecer la información-mensaje a comunicar a todo el personal sobre la Crisis ya que pueden ser preguntados.

I mensaje deben contener una descripción real de las razones de la retirada, los detalles necesarios para una fácil identificación del producto así como el método de actuación para la retirada.

Deben establecerse la información-mensaje a comunicar a todo el personal sobre la Crisis ya que pueden ser preguntados y en concreto identificar al personal clave: la operadora de la central telefónica, el personal de seguridad, etc.

Asimismo, se debe tener en cuenta al personal de almacenes de distribución, oficinas donde se identifique el nombre de la empresa y personas como comerciales, consejeros delegados, etc., ya que es donde se acercarán los medios y los consumidores a recabar información sobre la crisis.

Considerar la necesidad de informar y tranquilizar a los empleados en general.

### 4.3.2. Notificación a distribuidores, clientes

El procedimiento debe contemplar borradores del mensaje de comunicación de retirada de producto en los almacenes y puntos de distribución y a los clientes con la información necesaria para que conozcan como actuar, transmitir seguridad y tranquilizarles.

El Director Comercial o de Ventas o la función que la empresa designe debe ser capaz de localizar y contactar con todos sus clientes en cualquier época o período del año.

La notificación inicial de retirada de producto suele realizarse por teléfono y se confirma posteriormente por una comunicación escrita. El mensaje tanto por teléfono como en las cartas de retirada de producto que se envíen a los distribuidores, almacenes, importadores, etc. deben contener una descripción real de las razones de la retirada, los detalles necesarios que permitan una fácil identificación del producto así como el método de actuación para la retirada.

Los principios que debe tener en cuenta la empresa durante la crisis y en su comunicación con los distribuidores, minoristas y en general todos los clientes que deben retirar el producto distribuido son:

- El mensaje debe ser conciso, claro y nada ambiguo, con información relativa a:
  - Nombre de la empresa.
  - Nombre del producto.
  - Tamaño y descripción del formato, detalles de identificación del producto (lote, fecha de fabricación o de consumo preferente...).
  - Las razones de la retirada, naturaleza del peligro.
  - La necesidad de identificar y aislar el producto.
  - Medios de transporte, destino, tratamiento.
  - Expresión de disculpa, si existe compensación...
  - Medios de contacto para mayor información, tel., fax, nombres.
  - Instrucciones para el caso de que hayan redistribuido el producto o haya llegado al consumidor.

- La retirada debe realizarse a tiempo, ni muy pronto, ni muy tarde. La secuencia debe ser la correcta, por ejemplo: comunicar a los distribuidores y clientes antes que a los medios. Debe decirse todo aproximadamente al mismo tiempo.
- Realizar un seguimiento del estado de la retirada por parte del distribuidor, minorista..., y también se aconseja que éstos envíen datos, un fax o llamen cuando lleve a cabo la retirada.
- El portavoz y las líneas de comunicación definidas deben ser efectivas 4 h al día, los 7 días de la semana. La persona que debe ponerse en contacto debe ser la adecuada con responsabilidad dentro de la empresa y la nominada dentro del comité de gestión de crisis.

Se presenta un ejemplo de la misma en el "Anexo 3".

En el caso de distribuidores y clientes que no se encuentra afectados por la crisis, el Comité de Crisis debe decidir si debe realizarse un comunicado a ellos y el mensaje a transmitir, así como en caso contrario, el mensaje a transmitir en caso de que éstos pregunten sobre la Crisis.

### 4.3.3. Notificación a consumidores

En el caso de Nivel de Retirada del consumidor<sup>1</sup> (véase apartados "4.1. Inicio del problema y decisión" y "4.2.2. Identificación / evaluación del peligro") se debe realizar un anuncio público en la prensa donde se ha distribuido el producto. El anuncio debe estar separado de otros anuncios, con un encabezado que haga referencia a una alarma de seguridad, ser conciso y claro, no muy amplio, con información relativa a:

- Nombre del producto.
- Naturaleza del peligro y las razones de la retirada.
- Detalles de identificación del producto (código, lote, fecha de fabricación o de consumo preferente...).
- Detalles de la distribución y los lugares donde se ha vendido o se ha podido adquirir, así como las fechas de venta.
- Explicación de cómo ha ocurrido el problema, las medidas tomadas para atajarlo.
- Instrucciones de actuación con el producto: retorno a la tienda, destrucción, comunicación a...
- Las acciones que la empresa está llevando a cabo para asegurar y reembolsar a los consumidores.
- Si el peligro para el consumidor es serio, una descripción de la sintomatología y consejo de acudir a consulta médica, tratamiento médico o similar.
- Medios de contacto para mayor información, líneas 900, mail, web...
- Expresión de disculpa por los inconvenientes causados.

n el caso de Nivel de Retirada del consumidor se debe realizar un anuncio público en la prensa donde se ha distribuido el producto.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Si la retirada incluye todos los puntos y canales de distribución (tiendas, supermercados, maquinas expendedoras...), incluyendo los consumidores.

Responsabilidad de informar a la autoridad competente, en el caso de retirada del mercado de un producto que no cumpla con los requisitos de seguridad de los alimentos.

El Procedimiento debe especificar todos los requisitos necesarios: tamaño, posición, texto, encabezado, composición, ejemplos (se adjunta un ejemplo en el "Anexo 4") y una relación de medios de comunicación con sus direcciones de contacto (véase en el apartado "3.3. Fuentes de información y apoyo" la lista de entidades de apoyo y referencia).

Con el objeto de asegurar la diseminación mas amplia posible y cubrir los medios escritos y electrónicos, la empresa debe considerar la *nota de prensa* Esta debe contener la misma información que el anuncio y debe contener consejos de tratamiento médico o similar.

La nota de prensa es un medio para comunicar a los consumidores lo más rápido posible, un anuncio puede demorarse varios días en su publicación.

### 4.3.4. Notificación a la autoridad

Las directrices europeas en materia de seguridad alimentaria, desde el Libro Blanco hasta el Reglamento Europeo por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, establecen la responsabilidad de informar a la autoridad competente, en el caso de retirada del mercado de un producto que no cumpla con los requisitos de seguridad de los alimentos. En el "Anexo 5" se adjuntan las direcciones y teléfonos de contacto de las autoridades competentes.

Los datos mínimos para informar a la autoridad competente son:

- Nombre de la empresa, datos de identificación y localización...
- Nombre de las personas de contacto, función, teléfono, fax...
- Nombre del producto, marca, formato, identificación de lote, fecha de caducidad o consumo preferente...
- Cantidad de producto distribuido, localización de la distribución...
- Destino y tratamiento del producto.
- Acciones realizadas: preventivas, de comunicación...

La comunicación a la autoridad debe ser previa o paralela a la comunicación a distribuidores y clientes y siempre anterior a la de consumidores. En el Anexo 6 se presenta un ejemplo de formato a utilizar en la comunicación a la autoridad.

Además al finalizar la retirada del producto, uno o dos meses después de llevar a cabo la retirada, debe enviar un informe final de la retirada del producto a la autoridad competente con los datos de la comunicación anterior completos, así como:

- El resultado de la retirada (cantidad de producto recogido, corregido, destruido, consumido, etc.).
- El método de tratamiento del producto retirado con certificado de destrucción en su caso.
- Acciones propuestas para evitar en un futuro la aparición del problema.
- Incidencias y dificultades en la resolución del problema.

### 4.3.5. Comunicación con los medios

En circunstancias normales, cuando los problemas se resuelven de forma rutinaria, los medios aparecerán al final del proceso, cuando se haya recogido la información, se hayan tomado todas las decisiones y se hayan preparado los recursos y las personas están completamente preparadas. Cuando los medios intervienen demasiado pronto es cuando tiene lugar la verdadera crisis.

Todas las retiradas, incluyendo las que realizan las autoridades competentes, reconocen que se llevan a cabo mejor si la retirada del producto del mercado se lleva a cabo sin publicidad y riesgo para el consumidor.

Sin embargo, la necesidad de comunicación con los medios se da en dos casos, cuando la crisis ha llegado al consumidor o los medios han sido movilizados.

La única constante en toda crisis es que los medios y todo periodista va querer respuestas a preguntas muy básicas ¿que ha pasado?, ¿cómo ocurrió?, y ¿que va a hacer? Cualquier comunicado de prensa debe responder a dichas cuestiones y si en una entrevista se observa un tipo de vacilación en ello será vista como un signo de confusión, falta de preocupación o incompetencia.

Asimismo, los medios suelen ponerse en contacto con el local de la empresa que tienen mas cerca, por lo que si la empresa tiene varias sedes, plantas, locales de distribución, debe tener en cuenta de informarles para que ellos les dirijan al portavoz, línea de atención telefónica o el medio que la empresa haya decidido utilizar para que sea la línea oficial de comunicación (véase apartado "4.3.1. Comunicación interna").

Cuando defina el mensaje para cada nivel de comunicación tenga en cuenta que nunca debe animar a que nadie diga: "No hay comentarios". Es la típica respuesta que debe prohibirse. Una alternativa puede ser "Yo no le puedo ayudar, la persona que le puede ayudar es..."

Los medios tendrán mayor interés en la organización inmediatamente después de una crisis. Deje a reporteros saber que la empresa tiene una política de puertas abiertas si desean información adicional sobre su organización. La demostración que no tiene nada que ocultar da confianza y lo contrario crea incertidumbre, de todas formas ellos tratarán de obtener información por otros medios y de otras personas que probablemente no atiendan a los intereses de la organización.

Los *objetivos del mensaje* a transmitir son diferentes:

- La comunicación al consumidor para obtener una retirada eficaz del producto y evitar el peligro de los consumidores.
- Informar a la sociedad sobre la crisis, tranquilizarla y generar confianza.
- Informar a la sociedad sobre las medidas que está tomando la empresa para evitar los daños generados por la crisis, así como las medidas preventivas asociadas para que no vuelva a ocurrir, aportando soluciones.

a necesidad de comunicación con los medios se da en dos casos, cuando la crisis ha llegado al consumidor o los medios han sido movilizados

a demostración que no tiene nada que ocultar da confianza y lo contrario crea incertidumbre Transmitir seguridad y tranquilidad: ¿Cuales son las medidas que se han tomado para atajar y prevenir el peligro?  Disminuir o evitar el daño de la información y publicidad contra la marca, contrarrestando la información negativa.

Para cada crisis debe plantearse una estrategia específica donde debe definirse claramente cual es el objetivo a transmitir, los medios empleados para su comunicación pueden ser variables pero debe quedar claro que es lo que se quiere transmitir (objetivo) e insistir en ello.

Conocida la rapidez con la que las noticias aparecen en los medios y la alerta social que se produce, el comunicado es inevitable en una crisis alimentaria. La experiencia demuestra que la imagen de la empresa en cuanto al control de la seguridad de los productos alimenticios consumidos son cuestionados por lo que además de una gestión eficaz de la crisis, las relaciones con los medios son una parte muy importante de la misma que debe preverse, planificarse y llevarse a cabo con suma profesionalidad y caución.

Se deben seguir a esmeradamente los principios que se citan en la introducción del Plan de Comunicación, además en el caso de comunicación con medios se debe tener en cuenta:

- Nombrarse un responsable único para la comunicación con los medios, el portavoz.
- Ser capaces de responder a ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?... La planificación de la entrevista debe incluir tantas preguntas posibles como un reportero o el consumidor puede pedir. Las respuestas se deben modelar según los mensajes clave.
- Sobre el producto:
  - Identificar claramente el producto, marca, nombre comercial, nº de lote.
  - Identificar el alcance; cantidad afectada, la cantidad de la partida que se ha logrado retirar y la localización de la partida restante...
- Sobre el peligro, el consumidor:
  - Cual es el riesgo para la salud, población afectada, precauciones de uso, sintomatología...
  - Qué se debe hacer si se tiene el producto, si se ha consumido...
  - Si existen compensaciones para el consumidor.
- Transmitir seguridad y tranquilidad; Cuales son las medidas que se han tomado para atajar y prevenir el peligro. Restablecer la confianza.
- Transparencia. La ocultación de datos, mensajes contradictorios, etc., es una de las razones que han creado inseguridad ciudadana respecto al control que realizan las empresas agroalimentarias sobre los productos que consumimos por lo que se debe hacer hincapié en la transparencia de la comunicación.
- Si es una entrevista directa o un artículo, preparar y aprobar el texto de la misma.

Se debe realizar un seguimiento de los medios en los que ha salido información sobre la Crisis y el tratamiento que se ha hecho de los mismos, así como un seguimiento de la reacción de los consumidores con respecto a las acciones que está realizando la empresa.





### 5. Cierre

Toda crisis y como consecuencia toda retirada debe conllevar la revisión del Plan de Crisis llevado a cabo y de la eficacia del Procedimiento de Gestión de Crisis.

Su objeto es verificar la correcta puesta en práctica de las medidas tomadas:

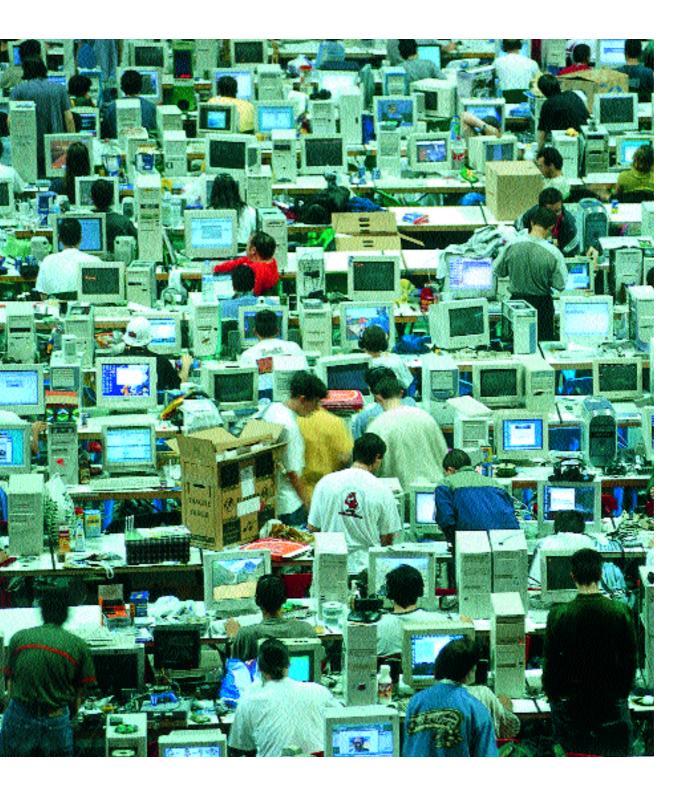
- Comprobar la retirada total del producto y la seguridad de los consumidores.
- Asegurar que se han llevado a cabo las medidas preventivas necesarias para que no tengan lugar el mismo tipo de crisis.
- Comprobar los sistemas de comunicación.
- Asegurar la eficacia de la puesta en práctica del procedimiento de gestión de crisis.

Algunos de los elementos que se deben considerar son:

- Identificación / evaluación del peligro; si se ha realizado un adecuado análisis de las causas y la identificación y evaluación de la severidad y alcance del peligro.
- La efectividad del Plan de retirada, si se ha realizado una adecuada clasificación, retirada total y tratamiento del producto.
- Si el Plan de Retirada ha servido para conducir la retirada del producto.
- Si la Información a los servicios de retirada ha sido suficiente y se ha llevado acabo según lo señalado en los tiempos y por las funciones designadas.
- Los problemas inesperados que han ocurrido.
- La efectividad del sistema de comunicación interna.
- La garantía de la comunicación y retirada en los almacenes de distribuidores, clientes y en su caso, consumidores.
- Si la comunicación a la autoridad y acciones llevadas a cabo han sido adecuadas
- La cobertura de medios, si han transmitido el mensaje establecido.
- La percepción del consumidor.
- El coste de la crisis.
- El trabajo del Comité de Crisis, si se han convocado y coordinado las funciones designadas.



Toda crisis y como consecuencia toda retirada debe conllevar la revisión del Plan de Crisis llevado a cabo y de la eficacia del Procedimiento de Gestión de Crisis.



### 6. Anexos

Anexo 1: Check-List del Plan de Crisis

Anexo 2: Ejemplos de mensajes

Anexo 3: Ejemplo de notificación a distribuidores y clientes

Anexo 4. Ejemplos de notificación a consumidores

Anexo 5: Autoridades competentes

Anexo 6: Ejemplo de comunicación a la Autoridad

### Anexo 1: Check-List del Plan de Crisis

### INICIO

- Queja de un consumidor.
- Notificación de un cliente o dis tribuidor.
- Comunicación de un proveedor.
- Denuncia.
   Notificación
- Notificación de la autoridad.
- · Extorsión.
- Informe de Control de Calidad.
- Alerta Social.
- · Otros...

### EVALUACIÓN DEL PELIGRO

- Información y convocatoria del Comité de Crisis.
- Comprobar los datos disponibles.
- Investigar para confirmar el Peligro.
- Localizar y aislar el producto sospechoso.

### PELIGRO CONFIRMADO

- Evaluación del peligro: gravedad y alcance (retirada del mercado o del consumidor).
- ¿Necesaria la comunicación pública?
- Definir la estrategia y objetivos ayuda de acciones.

## PELIGRO NO CONFIRMADO

- Abandono de acciones.
- Tratamiento de la queja de forma standard.

- Retirada del producto.
- Activar el sistema de comunicación y mensajes a los niveles de comunicación.
- Definición de responsailidades. ¿Quien?

- Comunicación interna.
- · Personas clave.
- · Mensaje.
- Seguimiento de la respuesta de las personas y eficacia.
- Notificación a la autoridad.
- Notificación clientes y distribuidores.
- ¿A todos?
- Sustitución, compensación.
- · Mensaje-carta.
- Seguimiento de la eficacia de la retirada.

• Plan de retirada.

· Medios de reti-

- Objetivos.
- rada, almacenamiento, identificación, tratamiento y reposición.
- Información a los servicios de retirada.
- Verificación.
- Prevención.
- Anuncio consumidores.
- Comunicación a los medios.
- Seguimiento de la reacción de los consumidoros

### Anexo 2: Ejemplos de mensajes

Reforzando la imagen de seguridad de la marca, su trayectoria...:

- " XYZ, S.A. es una empresa creada en ..., desde su comienzo se ha destacado en la calidad de las materias primas empleadas...
- en los procesos de fabricación basados en la tecnología más innovadora...
- en la utilización de los sistemas de control que garanticen la seguridad de todos los productos que salen de nuestras instalaciones..., las inversiones en Seguridad los últimos 3 años han sido de...,
- en la inversión en la formación del personal..., se gasta al año...., el x% de sus empleados son..."

### Precisión, se conoce la causa...:

- "Se trata de una partida puntual...., debido a un fallo en..."
- "Se conoce la causa... se debe a un problema en la maquina de cierre..., en el sistema de limpieza..., en la materia prima empleada...y los productos elaborados entre las x e y... se vieron afectados por..."
- "No se debe a .... porque nunca se ha empleado en este tipo de proceso..., puede deberse a una mala utilización posterior..."

### Reconocer errores:

- "Sentimos que este fallo puntual les haya..."
- "Se han tomado las medidas para corregirlo..."
- "Existe una compensación..."

### Mensajes que generan confianza:

- "XYZ, S.A. está tratando de resolver la situación..."
- "Actualmente existe un equipo de x personas trabajando en ..."
- "Se ha conseguido retirar todo el producto afectado..."

### Incertidumbre:

- "Se está estudiando la causa del fallo, en principio creemos que es..."
- "La causa se está investigando en los laboratorios de..."
- "Los síntomas son..., pero remiten a..."
- "En cuanto tengamos información precisa será comunicada..."

### Compromiso:

- "XYZ, S.A. es la primera interesada en resolver esta situación..."
- "Todo el equipo comercial está en ..."
- "Las autoridades competentes están trabajando con nuestro equipo técnico para..."

### Personas que son preguntadas y no son el portavoz oficial:

- "Yo no le puedo ayudar, la personas que le puede ayudar es..."
- "Ha sido un problema puntual debido a... y nos han comunicado que ya está controlado..."

# Anexo 3: Ejemplo de notificación a distribuidores y clientes

# URGENTE Retirada de producto

Nombre de la empresa					
Nombre del producto					
Detalles del producto, formato					
Identificación del producto(lote, fecha de fabricación o de consumo preferente)					
Razones de la retirada					
Acciones solicitadas para la retirada					
SI LOS PRODUCTOS QUE DEBEN SER RETIRADOS HAN SIDO DISTRIBUIDOS POR USTED A OTRO DISTRIBUIDOR, CLIENTE O MINORISTA, POR FAVOR COMUNIQUE INMEDIATAMENTE LA RETIRADA DE PRODUCTO. Llame al teléfono citado más abajo para que nosotros nos pongamos en contacto.					
Medios de contacto					
·					
SENTIMOS LAS MOLESTIAS CAUSADAS					

### Anexo 4: Ejemplos de notificación a consumidores

# ATENCIÓN Retirada de producto alimenticio

Nombre de la empresa

Nombre del producto

Detalles del producto, formato

Identificación del producto
(lote, fecha de fabricación o de consumo preferente...)

Detalles de la distribución y los lugares donde se ha vendido o se ha podido adquirir, así como las fechas de venta

Razones de la retirada

Acciones que debe hacer el consumidor

Medios de contacto

SENTIMOS LAS MOLESTIAS CAUSADAS MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### Anexo 5: Autoridades competentes

### En el caso de industrias alimentarias:

DIRECCIÓN DE SALUD PÚBLICA

C/ Donosita-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz (Álava)

Tel. 945 01 92 01 Fax: 945 01 91 92

e-mail: <<dirsalud-san@ej-gv.es>>

 Teléfonos de emergencias.

 Álava:
 615 77 06 50

 Vizcaya:
 615 77 06 02

 Guipúzcoa:
 615 77 06 48

### En el caso de fabricantes y distribuidores de piensos

UNIDAD DE ALERTAS AGROALIMENTARIAS ELIKA (Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria) Granja modelo s/n. - 01192. Arkaute (Álava)

Servicio 24 h.
Tel. 902 54 02 40
Fax: 902 54 02 41

e-mail: <<alerta@elikanet.net>>

Anexo 6: Ejemplo de comunicación a la Autoridad

	NOTIFIC.	ación de Crisis	XYZ S.A. Pág.x ae ,		
De: A: Fecha:					
Fabicante Impoi	tador 🗌	Distribuidor			
Nombre Persona de contacto Dirección Telf.	Fax:	E-mail:			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUC	to agroal	IMENTICIO			
Tipo de producto Denominación Comercial Fecha de Fabricación Fecha de caducidad Registro sanitario Localización del producto Cantidad de producto afect	ado	Formato Lote Consumo preferente			
NATURALEZA DEL PELIGRO					
Descripción del Riesgo					
Análisis realizados					
NIVEL DE RETIRADA  Mercado  DISTRIBUCIÓN (Cantidad)	Consumi	dor			
CAPV Estado Espa	ñol	Extranjera			
ACCIONES PROPUESTAS Y Notificados clientes y distri En proceso de retirada del Propuesta de retirada del c	buidores producto	CABO Anuncio en prensa			
DESTINO DEL PRODUCTO					
TRATAMIENTO					
otra información relev	/ANTE				