



# Manual de Gestión Coordinada de Crisis Alimentarias entre Industria y Distribución

FIAB

ANGED

  
ASEDAS

 AECOC

## ÍNDICE

	PAG.
<b>Consejos de uso e introducción</b>	2
* Consejos de uso	
* Antecedentes y oportunidades del proyecto	
* Objetivo del manual	
* Metodología	
<b>1. Código ético de actuación en situaciones de crisis</b>	6
<b>2. Guía de gestión coordinada de crisis entre Industria y Distribución Alimentaria:</b>	7
<b>2.1 Evaluación de la crisis</b>	
2.1.1 Fase de Información – Identificación – Confirmación	7
2.1.2 Clasificación inicial para la comunicación de situaciones extraordinarias	8
<b>2.2 Gestión de crisis</b>	9
2.2.1 Identificación de interlocutores y comunicación inicial de situaciones de crisis	9
2.2.2 Actuaciones coordinadas en caso de crisis alimentarias.	10
2.2.2.1 Actuaciones coordinadas en caso de crisis alimentarias que afecten a una empresa de la Industria y a un Distribuidor.	10
2.2.2.2 Actuaciones coordinadas en caso de crisis alimentarias que afecten a una empresa de la Industria con varios Distribuidores o a un Distribuidor con varias empresas de la Industria	10
2.2.2.3 Actuaciones coordinadas en caso de crisis alimentarias que afecten a varias empresas de la Industria y varias empresas de la Distribución	11
A) Creación del Comité de Coordinación de la Crisis “X”	
B) Funciones del Comité de Coordinación de la Crisis “X”	
2.2.3 Colaboración con las Administraciones Públicas	12
<b>2.3 Comunicación</b>	14
2.3.1 Gestión coordinada de la comunicación	14
2.3.2 Las reglas de oro para la comunicación de crisis	16
<b>3. Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA)</b>	17
<b>ANEXOS:</b>	
<b>A.1 Componentes básicos de las empresas para la gestión coordinada y eficaz de situaciones de crisis en fases previas a la crisis</b>	20
A.1.1 Manual interno	21
A.1.2 Gabinete de crisis	22
A.1.3 Sistema de comunicación interna	23
A.1.4 Bases y estructura para el intercambio de información	24
A.1.5 Gestión de la comunicación propia de una empresa	25
<b>A.2 Gestión del flujo físico</b>	28
<b>A.3 Resumen para la Dirección</b>	30
<b>A.4 Diagrama de Flujos</b>	35

## CONSEJOS DE USO E INTRODUCCIÓN

### \* CONSEJOS DE USO

Definición de crisis alimentaria a efectos de este manual:

**“Situación extraordinaria que afecta a la seguridad alimentaria y a su percepción por parte del consumidor, y conlleva cambios en las decisiones de consumo”**

En los momentos más inesperados, las empresas se pueden ver envueltas en situaciones de crisis alimentarias. A continuación se recogen las recomendaciones del Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC para gestionar adecuadamente una crisis.

En los momentos en los que no hay crisis conviene que las empresas se preparen.

En el capítulo 2 se recogen recomendaciones de cómo las empresas deben estar preparadas en los momentos en los que no hay crisis, para que, cuando se vean envueltas en una crisis, puedan gestionarla convenientemente.

En situación de crisis las empresas pueden encontrarse en alguno de estos tres escenarios posibles:

- Una empresa de la Industria Alimentaria con un Distribuidor Alimentario (en el capítulo 2 se recogen las recomendaciones para la adecuada gestión coordinada de la crisis y, en especial, en el apartado 2.2.2.1).
- Una empresa de la Industria Alimentaria con varios Distribuidores Alimentarios o varias empresas de la Industria Alimentaria con un Distribuidor Alimentario (en el capítulo 2 se recogen las recomendaciones para la adecuada gestión coordinada de la crisis y, en especial, en el apartado 2.2.2.2).
- Varias empresas de la Industria Alimentaria con varios Distribuidores Alimentarios (en el capítulo 2 se recogen las recomendaciones para la adecuada gestión coordinada de la crisis y, en especial, en el apartado 2.2.2.3).

## \* ANTECEDENTES Y OPORTUNIDADES DEL PROYECTO

En las últimas décadas y, sobre todo, en los últimos años, la sensibilización de las empresas ante las cuestiones de Seguridad Alimentaria se ha incrementado notablemente.

El origen de dicha “actitud sensible” de las compañías hay que buscarlo, entre otros, en estos tres factores:

- Un consumidor cada vez más preocupado por su salud.
- Un escenario legal cada vez más exigente.
- Una creciente capacidad de influencia de los medios de comunicación.

Las últimas “crisis alimentarias” vividas tanto en el ámbito nacional como internacional han puesto al descubierto ciertas debilidades de los sistemas de reacción de las empresas integrantes de la cadena de suministro, así como de las propias administraciones, ante una situación de crisis.

Ante esta situación, el Consejo Directivo de AECOC decidió crear el **Comité de Seguridad Alimentaria**; un colectivo que ofrece una gran oportunidad para que Industria y Distribución y sus asociaciones (FIAB, ANGED y ASEDAS) trabajen conjuntamente para mejorar la eficiencia de la respuesta ante cualquier escenario de crisis alimentaria.

La misión del Comité de Seguridad Alimentaria es:

*“Optimizar todas las actividades y las relaciones entre los participantes de la cadena alimentaria para maximizar la seguridad ante crisis alimentarias y su percepción por parte del Consumidor. En este contexto, AECOC asumirá el rol de promotor para el desarrollo de recomendaciones y herramientas estándar que sean útiles para la prevención y la gestión de crisis alimentarias”.*

El Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC lo componen las siguientes empresas:

**ALCAMPO**  
**CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN**  
**CAPRABO**  
**COCA-COLA**  
**DANONE**  
**DIA%**  
**EL CORTE INGLÉS**  
**GRUPO CARREFOUR**  
**GRUPO EL ÀRBOL**  
**GRUPO EROSKI**  
**GRUPO LECHE PASCUAL**  
**GRUPO SIRO**  
**IFA ESPAÑOLA**  
**JEALSA**  
**KRAFT FOODS**  
**MERCADONA**  
**NESTLÉ**  
**PROCTER & GAMBLE**  
**PULEVA FOOD**  
**SUPERMERCADOS SABECO**  
**UNILEVER BESTFOODS**

**Organizaciones Colaboradoras:**

**FIAB Representando a la Industria Alimentaria**  
**ANGED Representando a la Distribución Alimentaria**  
**ASEDAS Representando a la Distribución Alimentaria**  
**AECOC**

**Secretaría:**

#### **\* OBJETIVO DEL MANUAL**

En este contexto, y teniendo en cuenta la misión del Comité, el objetivo prioritario de este “manual” es el de **ayudar a las empresas a actuar conjuntamente de la manera más práctica posible, tanto en el ámbito interno como en el de la coordinación exterior, en caso de crisis alimentaria.**

El “Manual de gestión coordinada de crisis entre Industria y Distribución Alimentaria” ha sido desarrollado de forma consensuada por las empresas del Comité y las asociaciones representativas de empresas de productos de gran consumo de alimentación.

Podríamos definir este manual como una Recomendación de FIAB, ANGED, ASEDAS y AECOC dirigida al sector, para que éste se autorregule aplicando buenas prácticas de gestión coordinada en situaciones de crisis. Como en toda recomendación, dichas buenas prácticas tienen un carácter “voluntario” y, en ningún caso, son sustitutivas de ningún tipo de ley vigente.

En este sentido, el manual trata de ser una guía simple y práctica que cualquier empresa, tanto de la Industria como de la Distribución, pueda aplicar en el entorno de los procesos, recursos y herramientas necesarios para responder eficientemente ante una situación de crisis.

#### **\* METODOLOGÍA**

El desarrollo de este manual, tanto en lo relativo a la definición de buenas prácticas en procesos como en la estandarización de herramientas, se ha realizado con el **consenso de todos los componentes del Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC y organizaciones colaboradores.**

Las soluciones adoptadas han tenido en cuenta el variado espectro de la tipología de socios que tiene AECOC, tanto por su actividad como por su tamaño y capacidades.

## 1. CÓDIGO ÉTICO DE ACTUACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS ALIMENTARIAS

Las empresas, además de ser cumplidoras de la legislación vigente en materia de seguridad alimentaria y tener como objetivo prioritario la seguridad de los productos, se comprometen a seguir los siguientes principios éticos de actuación en situaciones de crisis alimentarias:

- **Principio de cooperación y actuación coordinada:** Las empresas se comprometen a prestar su cooperación y a coordinarse con los demás actores afectados de la cadena con la mayor celeridad.
- **Principio de adecuación y proporcionalidad de los recursos a lo largo de la cadena.** Las empresas aceptan poner los recursos adecuados y proporcionados, siempre con una visión global de la cadena alimentaria y respetando el principio de prioridad de la seguridad de los productos.
- **Principio de no utilización de las situaciones de crisis como apoyo para las acciones de Marketing que afecten de forma negativa a dicha situación de crisis**
- **Principio de comunicación.** En situaciones de crisis alimentaria entre varias empresas de la Industria y varias empresas de la Distribución Alimentaria, las empresas se comprometen a realizar, únicamente, acciones de comunicación en los medios una vez se hayan coordinado con el resto de empresas afectadas, y siempre valorando el beneficio derivado de la actuación conjunta y no sólo la propia.

En los otros supuestos de crisis, las empresas se comprometen a no realizar comunicación a los medios que aluda a terceras empresas sin haberlo coordinado previamente.

En este sentido, las empresas se comprometen a hacer un uso responsable de la información manejada con sus interlocutores en situaciones de crisis.

## **2. GUÍA DE GESTIÓN COORDINADA DE CRISIS ENTRE INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

### **2.1 EVALUACIÓN DE LA CRISIS**

Son muchas las maneras de desencadenarse un proceso de crisis alimentaria, por lo que se recomienda que toda empresa esté preparada con procedimientos preestablecidos para poder actuar en caso de crisis iniciada. Pero ante todo, antes de cualquier actuación se recomiendan dos procesos clave: la identificación y confirmación de la crisis y la clasificación de la misma.

#### **2.1.1 FASE DE INFORMACIÓN-IDENTIFICACIÓN-CONFIRMACIÓN**

Las vías por las que la empresa puede tener conocimiento de haberse iniciado, de manera cierta o no, una situación de crisis, o de haberse desarrollado un riesgo alimentario potencial desencadenante de una crisis, pueden tener distinto origen:

- Información interna.
- Comunicación proporcionada por la Administración.
- Información proporcionada por un cliente.
- Comunicación proporcionada por un proveedor.
- Información publicada en los medios de comunicación.
- Información recibida de una asociación sectorial.
- Alguna combinación de más de una de las anteriores.

Por este motivo, se recomienda que la empresa tenga una estructura de comunicación interna cuanto más centralizada mejor para la recepción y captura rápida de la información de cualquiera de estos canales, puesto que el tiempo es uno de los factores críticos en la gestión de las crisis alimentarias.

Es importante insistir en la necesidad de centralizar la estructura debido a los males que podría acarrear una estructura con diferentes centros de información, decisión y comunicación dentro de la misma.

Además, se recomienda a las empresas que realicen un completo análisis de la situación, de manera que les permita identificar y confirmar la situación de crisis. Para ello, deberán utilizar todos los medios a su alcance como pueden ser:

- Análisis interno y/o externo de productos y procesos.
- Recoger información científicamente aceptada.
- Recopilar información de las organizaciones representativas.
- Efectuar comparaciones históricas, tanto internas como externas.

Las potenciales causas del desencadenamiento de una crisis son:

- Un riesgo real que ya ha provocado efectos sobre la salud, acompañado o no de información pública sobre él.
- Un riesgo potencial que todavía no ha provocado efectos para la salud, pero que está en el mercado, acompañado o no de información pública sobre él.



- Un riesgo potencial del que no se conoce su capacidad para provocar efectos, acompañado o no de información pública sobre él.
- Un simple tratamiento informativo, sin existencia de riesgo real pero sí potencial.
- Un simple tratamiento informativo u otro mecanismo, sin existencia de riesgos ni real ni potencial.

Sea cual sea la causa, la empresa debe tener preestablecidos en sus procedimientos la manera de identificar la crisis y, sobre todo, cómo declarar la situación de crisis.

### **2.1.2 CLASIFICACIÓN INICIAL PARA LA COMUNICACIÓN DE SITUACIONES EXTRAORDINARIAS**

Existen muchas maneras de clasificar una crisis alimentaria. El objetivo de proponer esta clasificación, que a continuación se detalla, sólo significa el intento de crear un “lenguaje común” para su utilización en el sector y un modelo de sistematización.

1) En función del riesgo sobre la salud.

- Grado 1: Riesgo real.
- Grado 2: Riesgo potencial.
- Grado 3: No existe riesgo.

2) En función de la extensión geográfica.

- Grado 1: Internacional.
- Grado 2: Nacional.
- Grado 3: Local.

3) Según la presencia en la opinión pública.

- Grado 1: Presencia en la opinión pública.
- Grado 2: No presencia en la opinión pública.

Inmediatamente declarada la situación crítica, la empresa debe proceder a una clasificación previa de la misma.

**Por ejemplo:** “Información relativa a 31-05-01/2/2/2” (situación desencadenada el 31 de mayo de 2001 riesgo potencial, que se circunscribe al ámbito nacional, no presente en los medios de comunicación).

## **2.2 GESTIÓN DE CRISIS**

En este apartado, se desarrollan las mejores prácticas de actuación ante un escenario de crisis alimentaria que trascienda el ámbito de actuación de nuestra propia empresa e implique a otras empresas de la cadena alimentaria.

Queremos resaltar en este punto que tan importantes son las recomendaciones que se detallan a continuación como los apartados de preparación del anexo 1.

### **2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE INTERLOCUTORES Y COMUNICACIÓN INICIAL DE SITUACIONES DE CRISIS**

#### **Identificación de los interlocutores**

Una vez identificada, confirmada y clasificada internamente la crisis alimentaria, para ponerse en contacto con las empresas implicadas se debe conocer a los interlocutores, y tener actualizados sus datos de contacto: empresa, responsable del área, teléfono, fax, e-mail .(Consulte [www.aecocnet.com](http://www.aecocnet.com), Seguridad Alimentaria).

Deberán considerarse receptores de la comunicación inicial todas aquellas empresas a las que haya podido transferirse el potencial riesgo o cualquier otra que pueda contribuir a aminorar el riesgo potencial. Cuando se considere oportuno, las empresas comunicarán el problema a la asociación empresarial que las represente.

#### **Comunicación inicial entre las empresas afectadas**

Atendiendo a las distintas tipologías de las crisis o cualquier otra circunstancia, las empresas pueden decidir comunicar o no comunicar la crisis y a quiénes comunicarla. No obstante, si coinciden las dos circunstancias siguientes, la empresa, obligatoriamente, debería iniciar el proceso de comunicación entre empresas:

- Si el origen de la crisis está en su empresa.
- Si nos encontramos ante una imposibilidad manifiesta de reducir al mínimo posible el riesgo por nuestros propios medios.

A partir de ese momento, independientemente del riguroso cumplimiento de las obligaciones establecidas por la legislación vigente en relación con el suministro de información a la Administración y con el fin de facilitar la gestión efectiva de la crisis, la empresa deberá identificar a sus interlocutores afectados y definir la información a transmitirles \*.

*\* Para consultas de Legislación véase Anexo 5.*

## **2.2.2 ACTUACIONES COORDINADAS EN CASO DE CRISIS ALIMENTARIAS**

De cara a definir el posible escenario de coordinación ante la crisis, los diferentes supuestos de situaciones de crisis que nos podemos encontrar en función de las relaciones comerciales de la empresa y el foco de la causa de crisis pueden ser:

Supuesto 1: Una empresa de la industria alimentaria y un distribuidor

Supuesto 2: Una empresa de la industria alimentaria con varios distribuidores o varias empresas de la industria alimentaria con un distribuidor.

Supuesto 3: Varias empresas de la industria alimentaria y varios distribuidores

De acuerdo con el objetivo de este manual, se recomienda, como norma general, que sean las empresas quienes promuevan la creación del Comité de Coordinación de la Crisis "X" (Ver capítulo 2.2.2.3 apartados A y B).

### **2.2.2.1 ACTUACIONES COORDINADAS EN CASO DE CRISIS ALIMENTARIAS QUE AFECTEN A UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA Y A UN DISTRIBUIDOR.**

En este supuesto se recomienda que las empresas actúen bajo su propio criterio pero siempre teniendo en cuenta los principios generales y las recomendaciones contenidas en este Manual.

Al mismo tiempo, las empresas deben considerar que tienen a su disposición a sus asociaciones que les pueden servir de apoyo en estas situaciones.

### **2.2.2.2 ACTUACIONES COORDINADAS EN CASO DE CRISIS ALIMENTARIAS QUE AFECTEN A UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA CON VARIOS DISTRIBUIDORES O A UN DISTRIBUIDOR CON VARIAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA.**

En este caso, y al margen de la puesta en marcha de los mecanismos de actuación interna, se recomienda que la empresa más cercana al origen de la crisis promueva la creación del Comité de Coordinación de la Crisis "X".

De manera general, y cuando la empresa más cercana al origen de la crisis así lo considere, se podrá promover la creación de dicho Comité de Coordinación de la Crisis "X" a través de su asociación sectorial. Opcionalmente, podrá apoyarse en el Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA, ver capítulo 3) para la creación de este Comité.

### **2.2.2.3 ACTUACIONES COORDINADAS EN CASO DE CRISIS ALIMENTARIAS QUE AFECTAN A VARIAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA Y VARIAS EMPRESAS DE LA DISTRIBUCIÓN.**

Las empresas deben tener una doble actuación: por un lado, la gestión interna de la crisis con su gabinete de crisis y, por otro, la coordinación con el resto de los afectados a través del Comité de Coordinación de la Crisis "X".

#### **A) CREACIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA CRISIS "X"**

Para la creación de este Comité las empresas pueden proceder de dos formas distintas:

**1) A través de su Asociación Sectorial.** La creación del Comité de Coordinación de la Crisis "X" puede promoverse a través de una de las asociaciones cuyos miembros estén afectados. Idealmente, debería ser la asociación que represente a la empresa o sector en el que se origine la crisis, o bien quien primero la detecte o, en todo caso, quien en la secuencia logística se sitúe más "aguas arriba".

**2) Particularmente:** las empresas, en ausencia de actuaciones apropiadas por las asociaciones sectoriales, pueden solicitar que el Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA) promueva la creación del Comité de Coordinación de la Crisis "X".

**El Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria**, en ausencia de iniciativa apropiada por parte de las empresas o de sus asociaciones, **y como recurso excepcional**, promoverá la creación de este Comité de Coordinación de Crisis "X".

Se recomienda que el Comité de Coordinación de Crisis "X" tenga un número limitado de integrantes (no más de 10) y que estos representen a personas y empresas de los ámbitos implicados en función de las características de la crisis "X" (materias primas, producción, importación, distribución, etc.).

Así, para facilitar y agilizar la creación de los Comités de Coordinación de la Crisis "X", el portal de AECOC ([www.AECOCnet.com](http://www.AECOCnet.com)) dispondrá de los datos de los representantes de FIAB, ANGED y ASEDAS y de las asociaciones de éstas que voluntariamente deseen proporcionarlos.

#### **B) FUNCIONES DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA CRISIS "X"**

El objetivo del Comité de Coordinación de la Crisis "X" es gestionar la crisis minimizando sus efectos, por lo que esta gestión debe enfocarse, principalmente, hacia dos objetivos:

- a) Minimizar la exposición del consumidor al riesgo alimentario, si lo hubiera.
- b) Evitar percepciones incorrectas que afecten a la reputación, imagen y recursos de las empresas y/o sectores afectados.

Con ello se optimizará la percepción de seguridad alimentaria del consumidor.

El Comité tendrá, entre otras, las siguientes responsabilidades:

- Designar al coordinador del Comité de Crisis.
- Confirmar y clasificar la crisis.
- Realizar un censo de empresas afectadas por la crisis a lo largo de la cadena de suministros.
- Recabar información científica.
- Decidir sobre la necesidad de reclutar apoyos externos (laboratorios, asesores técnicos, asesores en comunicación, asesores legales...).
- Designar de un portavoz ante los medios de comunicación y, en su caso, ante las Administraciones Públicas. Para esta función se tendrá en cuenta a las empresas cuya imagen esté más afectada y /o las empresas que estén más cerca del origen del problema.
- Definir la estrategia y táctica de comunicación externa a seguir.
- Analizar la evolución de la crisis y reclasificar, si procede, la crisis.
- Elaborar un informe sobre la posible evolución de la crisis.
- Definir un plan concreto sobre los flujos de mercancías (ver Anexo 2).
- Declarar el fin de la crisis y realizar el análisis de “post-crisis”.

### **2.2.3 COLABORACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

Uno de los objetivos de los operadores económicos al consensuar el Manual de gestión coordinada de crisis entre Industria y Distribución Alimentaria es el de colaborar al máximo con las autoridades sanitarias, por lo que se aconseja la transparencia y la fluidez en el intercambio de información.

De este modo, a lo largo de toda la duración de la crisis, se mantendrá una política de transparencia con las administraciones públicas.

Sin ánimo de elaborar una relación exhaustiva, y al margen de las exigencias legales que pudieran concurrir en cada caso, deben considerarse como informaciones a transmitir a las autoridades las siguientes:

- Toda la información relativa a la existencia de algún riesgo vinculado a un producto en el mercado (características del riesgo, definición del producto, localización, etc).
- La declaración de la situación de crisis, su clasificación y descripción.
- Las medidas provisionales adoptadas.
- La constitución del Comité de Coordinación de la Crisis “X” y su composición.

- Las medidas que vaya adoptando el Comité de Coordinación de la Crisis "X".
- Cualquier hallazgo relevante que se produzca durante la gestión de la crisis.
- La declaración del final de la misma, a juicio del Comité de Coordinación de la Crisis "X".

Tal y como se contempla en el apartado 2.2.2.3, corresponde al Comité de Coordinación de la Crisis "X" elegir a un portavoz, o varios, ante las administraciones competentes.

Finalmente, y respecto a con qué administraciones habrá que establecer la relación, la regla general debe ser la de incluir a todas aquellas que tengan alguna vinculación competencial con el problema. Si éste se circunscribe, exclusivamente, a una determinada Comunidad Autónoma, puede ser suficiente con mantener la relación con las administraciones públicas de la misma. Sin embargo, en cuanto el ámbito potencialmente afectado supere el de una Comunidad Autónoma, habrá que establecer contacto con todas las implicadas, así como con la Administración Central.

## **2.3 COMUNICACIÓN**

Una crisis siempre marca un antes y un después para una empresa o un sector y, precisamente, la comunicación juega un papel primordial en ella. De hecho, puede convertirse en un factor clave para la buena o mala gestión de una crisis. No debemos olvidarnos de que una crisis se define (y por tanto, se gestiona) tal y como la perciben las audiencias externas.

La comunicación en una situación de crisis o de riesgo no debe identificarse únicamente con la información que se ofrece a los medios de comunicación u a otras audiencias externas. Existe un proceso de comunicación propia e incluso sectorial, muchas veces necesario para gestionar una situación de riesgo, y para evaluar y resolver satisfactoriamente una crisis que supere la capacidad de una empresa.

En el siguiente capítulo trataremos de recomendar una serie de medidas en materia de comunicación, dependiendo del momento en el que nos encontremos y del grado o naturaleza de la crisis. Asimismo, se ofrecerán una serie de recomendaciones generales para un Comité de Coordinación de la Crisis "X".

Como se define en las funciones del Comité de Coordinación de la Crisis "X" (ver 2.2.2.3) corresponde a este comité definir una estrategia de comunicación, su seguimiento y la ejecución de las acciones que se consensúen, así como la elección de un portavoz ante audiencias externas.

### **2.3.1 GESTIÓN COORDINADA DE LA COMUNICACIÓN**

Las primeras 24 horas de una crisis son las que normalmente definen su alcance y trayectoria, aunque no todas las crisis siguen ritmos parejos. Son las horas más críticas por dos razones:

- Por el desconcierto y muchas veces el deseo de inmovilismo que produce toda situación de crisis.
- Por el alcance que adquieren las medidas de comunicación que se deciden desde un primer momento. Estas medidas están rodeadas por la presión proveniente de tres vías:
  - Demanda de información de los consumidores y los medios de comunicación.
  - Entrada de información externa cambiante y contradictoria.
  - Demanda de información interna y deseos de aportar por parte de muchos departamentos.

No todas las crisis exigen el mismo tipo de medidas de comunicación, pero es recomendable seguir las siguientes pautas, teniendo en cuenta que el tiempo es uno de los factores clave en la gestión de una crisis. Una comunicación idónea en un proceso de crisis requiere medidas de actuación a tiempo, y ponerlas en práctica en los minutos u horas siguientes. A la hora de actuar diligentemente, hay que tener en

cuenta que en muchas ocasiones existen barreras internas: administrativas, indecisiones, miedo a reconocer posibles errores, etc.

Pautas a seguir:

- 1) **Recopilar el máximo de información posible y veraz:** proveer al Comité de Coordinación de la Crisis “X” con el máximo de información posible recabada internamente, e ir incorporando nuevas informaciones, sobre todo, científicas y de la evolución de la realidad.
- 2) **Establecer audiencias y prioridades:** establecer una lista de llamadas y ordenarlas, por tiempo de acometida:
  - Otras empresas de interés.
  - Asociaciones u organismos del sector/sectores afectados.
  - Administraciones públicas y organismos públicos de interés (en este capítulo se tendrán en cuenta a las organizaciones de consumidores).
  - Medios de comunicación.
  - Cualquier interlocutor que se considere de interés.
- 3) **Consensuar mensajes adecuados a cada audiencia:** preparar y aprobar (en caso de estar redactados) los materiales de comunicación enumerados en el Anexo A.1.5
- 4) **Decidir sobre los vehículos de comunicación:** en el Comité de Coordinación de la Crisis “X” se consensuarán los vehículos de información más convenientes para llegar a las audiencias de interés. A saber:
  - Medios de comunicación, seleccionados en función del alcance geográfico o negocio de la crisis.
  - Inserciones publicitarias en prensa, radio, TV y otros medios audiovisuales e Internet.
  - Material promocional o informativo en los puntos de venta
  - Mailings personales
  - Fax,
  - Webs
  - Línea de atención al consumidor o línea 900
- 5) **Proceder a la comunicación interna y externa:** una vez se han establecido todos los pasos anteriores se procede a la comunicación interna, cuya responsabilidad es de cada una de las empresas, y externa, teniendo siempre en cuenta que:
  - Sólo se darán a conocer los hechos confirmados y, salvo a los miembros del Comité de Coordinación de la Crisis “X”, no se revelará la información parcial no contrastada.
  - A la hora de comunicar la crisis, habrá que contemplar los siguientes factores:
    - 1) Seguridad y control de calidad.
    - 2) Actitud y comportamiento ético.
    - 3) Cumplimiento de la legislación vigente.
    - 4) Compromiso y responsabilidad social
- 6) **Análisis de la evolución de la crisis:** una vez se ejecuten las primeras acciones de comunicación, el Comité de Coordinación de la Crisis “X” analizará la evolución



y el resultado de estas acciones y formulará unas nuevas acciones a lo largo de la “vida” del periodo de crisis “según convenga”.

### **¿Qué hacer cuando todo está controlado?**

1. Analizar las implicaciones y responsabilidades.
2. Atar cabos sueltos.
3. Prevenir repercusiones inmediatas.
4. Analizar y prevenir efectos a largo plazo.
5. Informar de que el problema está solucionado y dar a conocer las medidas adoptadas.
6. Evaluar y medir los resultados.
7. Agradecer las colaboraciones obtenidas.
8. Mejorar aquellas partes que consideramos no han funcionado.

**Cualquier proceso de crisis, por pequeño que sea, resulta complicado y provoca consecuencias. La comunicación nunca podrá evitar una crisis o impedir que ésta se produzca, pero sí podrá mitigar sus efectos y, lo que es más importante, evitar la “alarma social” cuando ésta no sea necesaria. Para concluir, facilitamos una serie de recomendaciones generales en relación con la política de comunicación.**

### **2.3.2 LAS REGLAS DE ORO DE LA COMUNICACIÓN**

- Proteger el valor más apreciado de la empresa, que son los consumidores, para conservar la credibilidad y reputación de la empresa.
- Centralizar de la información y del proceso de toma de decisiones.
- Establecer rápidamente los sistemas de captación de llamadas y atención de solicitudes de información. Recurrir al uso de líneas 900 o servicio de atención al consumidor.
- Nombrar un portavoz que sea el único canal válido de información. Limitar el número de personas involucradas en la gestión.
- Conseguir toda la información, documentación, datos y hechos en el menor plazo de tiempo posible.
- Definir un único mensaje adaptándolo a cada una de las audiencias a partir de información homogénea, veraz y confirmada.
- Garantizar que la versión de la compañía llegue a todas las audiencias con fidelidad, en especial a los medios de comunicación.
- Contener la evolución de la crisis, intentar que la crisis local, no se convierta en regional.
- Informar y preparar al personal que esté más en contacto con el consumidor y los clientes.
- Tener presente que los empleados son una de las principales audiencias.
- Conseguir apoyos externos.
- Atender a los medios de una forma abierta, profesional y veraz.
- Tener en cuenta las posibilidades que aporta Internet como herramienta de comunicación.

### 3. ÓRGANO PERMANENTE PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA (OPSA)

El objetivo de esta iniciativa, en la que Industria y Distribución Alimentaria se comprometen a trabajar conjuntamente en aspectos de Seguridad Alimentaria, es “optimizar la seguridad ante una crisis alimentaria y, así como, su percepción por parte del consumidor”.

Este ambicioso objetivo requiere dos tipos de acciones ante situaciones de crisis: preventivas y reactivas.

Para poder dirigir y ejecutar la política preventiva de coordinación entre Industria y Distribución Alimentaria es necesario crear una “estructura específica” con este fin.

Con este objetivo citado, se crea el **Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria**, el cuál asume cuatro roles:

- **Rol de Prevención:** como entidad que coordina la gestión preventiva de los riesgos alimentarios.
- **Rol Facilitador:** pone a disposición del sector alimentario determinadas herramientas para posibilitar una relación más eficiente entre los agentes (acceso a la información, a asesoramiento científico, etc.) y una plataforma de diálogo organizada de forma permanente con el ánimo de fomentar la coordinación y la comunicación en la Gestión de Crisis alimentarias entre Fabricantes y Distribuidores. Desde esta función, la Comisión apoya también a las empresas en su diálogo con las Administraciones Públicas.
- **Rol de Análisis:** como entidad que analiza el seguimiento y el cumplimiento de los acuerdos y las recomendaciones y vela por la conservación del espíritu inicial de estas recomendaciones.
- **Rol Promotor:** en caso de necesidad, y para permitir una mayor agilidad en ausencia de actuaciones apropiadas por parte de las asociaciones o empresas, los miembros del **Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria** podrán instar la creación del Comité de Coordinación de Crisis “X”.

De los roles asumidos por el Órgano para la Seguridad Alimentaria se derivan cualesquiera de estas funciones:

- 1) Órgano de intercambio de información entre las partes y valoración de riesgos alimentarios.
- 2) Control y mantenimiento de estructuras eficaces de comunicación, incluidas con las Administraciones Públicas
- 3) Creación y mantenimiento de estructuras o sistemas de consulta y asesoramiento científico.
- 4) Órgano de análisis de situaciones de crisis y cumplimiento de las recomendaciones.
- 5) Diseño y control de la ejecución de planes preventivos sobre riesgos.
- 6) Sus miembros podrán promover acciones concretas, en caso de que sea oportuno, ante crisis alimentarias sectoriales (promoción de la creación del Comité de Coordinación de Crisis “X”, diálogo con las Administraciones Públicas....).
- 7) A petición de sus miembros, el OPSA podrá ejercer acciones concretas de interlocución en temas de Seguridad Alimentaria con las Administraciones

Públicas, agencias alimentarias u otros organismos donde la representatividad de la cadena alimentaria así lo requiera.

La estructura de la Comisión Permanente para la Seguridad Alimentaria esta formada por dos representantes, como máximo, de cada una de las asociaciones FIAB, ANGED y ASEDAS, representando a sus asociados, y AECOC como asociación coordinadora y facilitadora de los proyectos.

Las reuniones del Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria tendrán una periodicidad bimestral. No obstante, a petición de cualquiera de sus miembros, éste se podrá reunir de forma excepcional. Las decisiones del Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria se tomarán por consenso.

Los datos de contacto de los miembros del Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria estarán disponibles obligatoriamente en el portal de AECOC ([www.AECOCnet.com](http://www.AECOCnet.com)) con el fin de que las empresas y las asociaciones puedan comunicarse con ellos.

# **Anexo 1**

## **A.1 COMPONENTES BÁSICOS DE LAS EMPRESAS PARA LA GESTIÓN COORDINADA Y EFICAZ DE SITUACIONES DE CRISIS EN FASES PREVIAS A LA CRISIS.**

A efectos de este manual, el Comité AECOC de Seguridad Alimentaria define crisis alimentaria como:

“Situación extraordinaria que afecta a la seguridad alimentaria y a su percepción por parte del consumidor, y conlleva cambios en las decisiones de consumo”.

Teniendo en cuenta que una mejor gestión de las situaciones de crisis se basa en un control de las actividades, de las acciones de la empresa y de los recursos y tiempo que se utilizan en estos procedimientos se recomienda a las empresas que se planifiquen y se preparen antes de que surjan dichas situaciones, ya que ello no sólo permitirá abordar la gestión de una forma más eficiente, sino que posibilita la existencia y la preparación de las capacidades internas y la predefinición de las actuaciones durante la crisis alimentaria.

Al igual que cualquier proyecto interdepartamental de las empresas, una “crisis” implica la puesta en marcha de diferentes recursos por parte de las empresas hacia un objetivo común: “minimizar el impacto de las crisis en la percepción exterior, en el tiempo, en los recursos, etc.”.

Las empresas han de crear previamente una estructura que gestione en su caso la “situación de crisis”.

Esta estructura ha de tener tres componentes principales:

- Recursos humanos → personas responsables.
- Procesos y procedimientos preestablecidos.
- Herramientas tecnológicas.

La óptima definición de esta estructura permitirá a las empresas la posibilidad de enfrentarse a posibles crisis alimentarias más eficazmente.

Considerando la diferente tipología de empresas afectadas por esta recomendación invitamos a que cada empresa haga una lectura particular de dichas recomendaciones y las adapte a sus capacidades y estilo.

### **A.1.1 MANUAL INTERNO**

Se recomienda que cada compañía disponga de un manual interno de actuación en caso de crisis alimentaria. Dicho manual ha de responder al objetivo claro de ser la guía de actuación aceptada por todos los integrantes de la empresa en caso de crisis.

Se proponen como componentes básicos de este manual:

- Una estructura básica de gestión de crisis preestablecida (gabinete de crisis, responsables, recursos de funcionamiento de las herramientas, etc.). Teniendo en cuenta que las personas que tienen alguna responsabilidad implicada en este caso deberán conocerla a través de la descripción de su puesto de trabajo.
- Unos valores corporativos de la empresa con respecto a la seguridad alimentaria.
- Una guía de procedimientos preestablecidos que defina claramente los planes de acción y los responsables en caso de crisis.
- Una guía básica de actuación en comunicación interna y externa.

Cada empresa deberá designar un responsable del mantenimiento y puesta al día del manual interno.

### **A.1.2 GABINETE DE CRISIS**

Se recomienda haber establecido por definición fija, y previamente a cualquier crisis, un Gabinete de Crisis formado por unas cinco personas con el objetivo de ser el órgano decisorio ejecutor por parte de la compañía en caso de crisis.

No obstante, podría darse el caso de que la naturaleza de la crisis hiciese necesario modificar lo prefijado. En este caso, como propuesta genérica, se recomienda componer el Gabinete con las personas que representan las funciones de: Calidad, Legal, Logística, Comercial, Comunicación y Dirección General.

Las funciones básicas de este Gabinete serían:

- Caracterizar y evaluar la crisis alimentaria.
- Proponer y gestionar planes concretos para recuperar la situación de normalidad.
- Gestionar las relaciones con la Administración e interlocutores (comerciales) implicados tanto en el flujo físico como informativo.
- Dirigir, definir y ejecutar con medios internos y/o externos la política de comunicación.
- Establecer procedimientos y sistemas de control y autoevaluación de los objetivos y acciones llevadas a cabo.

Teniendo en cuenta las necesidades en la gestión de crisis alimentarias, se recomienda que este Gabinete esté formado por las personas que conozcan el flujo físico globalmente, y con los conocimientos necesarios para identificar la causa de la crisis y el impacto que podría tener sobre cada una de las áreas de la empresa.

#### **NOMBRAMIENTO DE UN COORDINADOR**

Se propone que uno de los miembros del gabinete de crisis coordine las actividades de este grupo. Asimismo, se recomienda que la elección del coordinador la realice la Dirección General, puesto que es quien puede evitar solapamientos y ambigüedades que amenacen la óptima gestión de la crisis.

La Dirección General valorará la conveniencia de que, en algunas ocasiones, no sea la persona directamente implicada en el área que ha tenido el problema la que sea nombrada como coordinadora del Gabinete de crisis.

Las funciones básicas de este coordinador serían:

- Responsabilidad de la secretaría del Gabinete.
- Control del cumplimiento de todas las decisiones de gestión del Gabinete.
- Coordinación y control de la ejecución de la política de comunicación.

Se recomienda que el coordinador posea una visión global de la cadena alimentaria, que conozca el impacto de las decisiones que un proceso de este tipo puede tener en todas las áreas de la empresa, así como que sea conocedor de los aspectos de comunicación, marketing y legal. También se recomienda una buena capacidad de relación personal.

### **A.1.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Se recomienda que toda empresa haya definido (y disponga de éste) un sistema de comunicación interna capaz de soportar y asegurar, que en todas las direcciones posibles, se recibe, emite y controla cualquier noticia o decisión en relación con la Seguridad Alimentaria. En el caso de recepción de noticias, “sean ciertas o no, y procedan de donde procedan”, el sistema debe asegurar que esa información fluya de manera segura como mínimo hasta el coordinador del Gabinete de Crisis, y en su defecto, a la Dirección General.

En el caso de decisiones que han de ser conocidas por diferentes personas de la estructura de las compañías, el sistema ha de asegurar la correcta emisión y recepción de los mensajes, teniendo un “escrupuloso” cuidado en las cuestiones de seguridad de la información.

Para el sistema de comunicación interna se recomienda que el Gabinete de Crisis designe un portavoz para dar información a las audiencias internas de las empresas. Dicho portavoz interno podría coincidir con el portavoz externo, de modo que se lograría que la información transmitida a cada una de las audiencias fuera homogénea.



#### **A.1.4 BASES Y ESTRUCTURA PARA EL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN**

En primer lugar, se recomienda que cada empresa asigne a una sola persona la responsabilidad de “interlocutor en caso de crisis alimentaria”, siendo dicha responsabilidad conocida por toda la empresa.

Se propone que cada empresa cree y mantenga, al mismo tiempo, una base de datos sobre aquellos responsables que la misma considere interlocutores críticos en situaciones de crisis: grandes clientes-proveedores, operadores logísticos, mayoristas intermediarios, órganos de la administración, organizaciones de consumidores,...

De cada una de estas empresas se ha de disponer, como mínimo, de los siguientes datos: teléfono ordinario, teléfono 24 h., fax y e-mail. Este sistema de información entre todos los implicados debe organizarse de modo que se garantice:

- por una parte, la actualización de dicha información de manera permanente y,
- eventualmente, y en función del procedimiento de trabajo, se recomienda mantener la información de forma activa, por ejemplo en internet.

En cualquier caso, el sistema de comunicación y el proceso que se decida para la comunicación entre los interlocutores debe asegurar dos importantes características:

- Ser totalmente ágil y sencillo.
- Ser autocontrolable (conocer qué es lo que se envía, qué es lo que se recibe y qué se archiva)

No debe confundirse con los sistemas y procedimientos que se establezcan de cara a la comunicación externa en el caso de la crisis.

### **A.1.5 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PROPIA DE UNA EMPRESA**

Uno de los factores que más puede complicar un proceso de crisis es infravalorar una situación anómala en un momento dado. Por este motivo, y al margen de iniciar los procesos de identificación–confirmación de la crisis, se debe tener en cuenta la gestión de la comunicación.

Por ello, es necesario que el “Gabinete Interno de Crisis” establezca cómo, cuándo y por qué comunicamos en cada momento y para cada una de las audiencias.

Asimismo, para una gestión eficaz de la comunicación ante una posible crisis, los pasos más convenientes son:

#### **A) Recopilar el máximo de información posible y veraz:**

- 1) Implicar a aquellos departamentos o directivos que pudieran facilitar información o pudieran verse afectados, siempre manteniendo el máximo nivel de confidencialidad.
- 2) Activar un sistema de alerta y seguimiento de llamadas recibidas, centralizar el flujo de llamadas y activar un sistema de alerta y seguimiento de atención al consumidor o cliente (líneas 900, webs).
- 3) Hacer un seguimiento de los medios de comunicación. Si es posible, también es conveniente dedicar especial atención a los despachos de agencias (EFE, Reuters, AFP,...) y aquellas informaciones aún no publicadas.
- 4) Evaluar el entorno de actualidad en el que la crisis podría estallar.

#### **B) Crear una base de datos con las audiencias susceptibles de ser informadas en los días u horas siguientes. A saber:**

- posibles empresas de la cadena alimentaria afectadas o implicadas.
- posibles asociaciones.
- posibles autoridades o instituciones.
- posibles apoyos externos: laboratorios, científicos, asesores técnicos, asesores en comunicación, asesores legales.

Para ello se recomienda consultar la base de datos en [www.AECOCnet.com](http://www.AECOCnet.com) -el portal de AECOC- u otros portales o webs de asociaciones y organismos que nos puedan ayudar.

#### **C) Activar el sistema de comunicación interna:**

En un escenario de crisis es necesario activar un sistema de comunicación interna. En los casos en los que exista un procedimiento de notificación interna corporativa, se ha de tener prevista su activación, así como las siguientes cuestiones:

- La implicación de todos los departamentos de la empresa en la gestión eficaz de la situación de crisis.
- La concienciación de todos los empleados de que la excepcionalidad de la situación requiere un estricto grado de confidencialidad, por lo que se

recomienda informar a todos los empleados que deben dirigir todas las cuestiones al coordinador del “Gabinete Interno de Crisis”.

**D) Preparar los recursos materiales:**

Dotar al gabinete interno de crisis de los recursos presupuestarios, materiales y humanos necesarios para la gestión eficaz de la crisis alimentaria.

**E) Cuando se haya constituido el Gabinete de Crisis este trabajará en los mensajes, teniendo en cuenta que el consumidor:**

- Exige la certeza de la seguridad en los productos de consumo.
- Quiere conocer qué puede consumir con garantías, qué se está haciendo para controlar la situación de crisis y qué garantías existen de que ésta no vuelva a ocurrir.
- Exige saber qué pasó, por qué y quién es el responsable.
- Exige información veraz.

A estas demandas hay que sumar el interés que puede surgir por parte de algún medio de comunicación por el componente dramático de la situación. Se recomienda que los trabajos se encaminen a:

- 1) Definir un único mensaje adaptándolo a cada una de las audiencias a partir de información homogénea, veraz y confirmada. Para ello se recomienda:
  - Ficha descriptiva del caso.
  - Ficha de solicitud de Información o entrevista de un medio de comunicación.
  - Ficha de atención de primeras llamadas.
  - Declaración oficial.
  - Modelo de comunicado de prensa.
  - Modelo de carta a audiencias seleccionadas.
- 2) Desarrollar una relación de argumentos como respuesta a posibles preguntas y respuestas que se puedan generar.

## **Anexo 2**

## A.2 GESTIÓN DEL FLUJO FÍSICO

Las acciones de gestión se determinarán en función del criterio de decisión de los comités de coordinación, en los que se planificarán unas determinadas medidas en función de la clasificación de la crisis y del mensaje que se decida para cada caso.

Como principio general, las empresas no emprenderán ninguna acción de inmovilización o retirada de productos del mercado sin comunicarlo previamente a los interlocutores válidos de las empresas afectadas. Este principio podrá obviarse sólo en los casos en que concurren, por lo menos, estas dos circunstancias:

- Riesgo real: supone un riesgo, demostrado científicamente, para la salud del consumidor.
- Inmediato: el producto afectado se ubica en los lineales.

Cuando concurren estas dos circunstancias, previo acuerdo, las empresas implicadas podrán decidir la destrucción de las mercancías afectadas o bien su devolución a origen.

En todos los casos se deberá tener en cuenta si la Administración Pública ha establecido medidas. En caso de que la Administración no haya establecido ninguna acción, el Comité de Coordinación de la Crisis "X" decidirá un plan de flujos de mercancías que comunicará a todos los afectados y a las Administraciones Públicas.

El Comité de Coordinación de la Crisis "X" deberá evaluar la solución que persiga la eliminación del riesgo para el consumidor y el menor coste para las empresas, por este orden secuencial, teniendo en cuenta uno de los principios que rigen este manual, el de adecuación y proporcionalidad de los recursos a lo largo de la cadena de suministros.

Al mismo tiempo, por decisión del Comité de Coordinación de la Crisis "X" o por las Administraciones Públicas competentes se podrá emprender una serie de acciones:

- 1) **Retirada del lineal e inmovilización:** medida que se adoptará como caso preventivo y que puede desembocar, a posteriori, en una retirada, reacondicionamiento o destrucción del producto. Estas medidas suponen que el producto es retenido en el flujo de mercancías por un tiempo determinado para que no llegue al alcance del consumidor, a la espera de la confirmación o refutación de la causa de la situación de crisis.

En caso de inmovilización se debe definir a qué escala se debería llegar, y lo que se aconseje en cada caso debe decidirse en el Comité de Coordinación de Crisis "X".

- a. **Devolución al proveedor:** el producto es devuelto al proveedor para proceder a reacondicionar o destruir.
- b. **Reacondicionamiento:** el producto puede ser modificado para ser apto para el consumo.
- c. **Destrucción:** el producto debe ser destruido por no ser apto para el consumo.

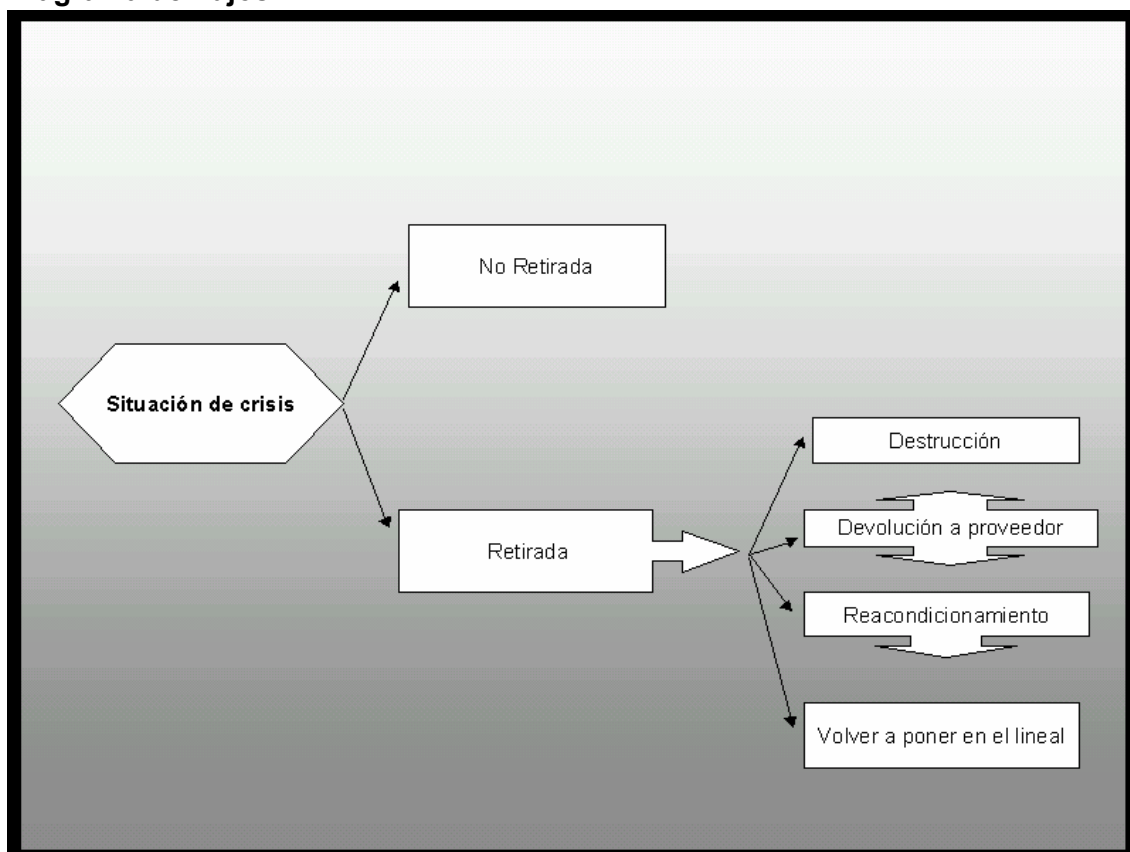
**d. Volver a poner en lineal:** tras inmovilizar el producto, se puede devolver al lineal puesto que el producto se ha demostrado que es apto para el consumo.

En cada uno de los casos se recomienda, siempre que sea posible, la utilización de herramientas estándares de trazabilidad EAN.UCC.

**2) No retirar del lineal:** el Comité de Coordinación de Crisis "X" puede decidir no emprender ninguna acción porque no procede.

Se recomienda que tanto las acciones de retirada como de inmovilización se ejecuten, exclusivamente, sobre los productos afectados y no sobre otros productos. Para ejecutar de la manera más eficiente estas actuaciones se recomienda una clara identificación y localización del lote tanto en el envase de la unidad de consumo como en el resto de agrupaciones logísticas.

### Diagrama de flujos:



**ANEXO 3**  
**-RESUMEN PARA LA DIRECCIÓN-**

## **OBJETIVO**

El objetivo prioritario de este “manual” es el de ayudar a las empresas a actuar conjuntamente de la manera más práctica posible, tanto en el ámbito interno como en el de la coordinación exterior, en caso de crisis alimentaria.

## **MANUAL DE GESTIÓN COORDINADA DE CRISIS ENTRE INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

El Comité de Seguridad Alimentaria define situación de crisis alimentaria como:

**“Situación extraordinaria que afecta a la seguridad alimentaria y a su percepción por parte del consumidor, y conlleva cambios en las decisiones de consumo”**

Y establece tres ejes básicos sobre los que desarrolla este Manual:

- A) Código ético de actuación en situaciones de crisis.
- B) Proceso de gestión de crisis: 1) Evaluación  
2) Gestión  
3) Comunicación.
- C) Organismo Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA).

### **A) CODIGO ÉTICO DE ACTUACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS ALIMENTARIAS**

El Comité de Seguridad Alimentaria ha definido un Código Ético de actuación en situaciones de crisis alimentarias que se concreta en los siguientes principios:

- Cooperación y actuación coordinada.
- Adecuación y proporcionalidad de los recursos a lo largo de la cadena.
- No utilización de las situaciones de crisis como apoyo para acciones de Marketing que afecten de forma negativa a dicha situación de crisis.
- Comunicación.

### **B) PROCESO DE GESTIÓN DE CRISIS**

La gestión de crisis se basa en tres ámbitos, interrelacionados entre sí, que son: evaluación, gestión y comunicación. Este proceso se inicia internamente en las empresas, por este motivo, se recomienda que éstas creen previamente un sistema interno que soporte, en su caso, la gestión de la “situación de crisis”. Este sistema consta de:

- Manual Interno.
- Gabinete de crisis.
- Sistema de comunicación interna.
- Bases y estructura para el intercambio de información.
- Preparación para la gestión de la comunicación de crisis alimentarias.



En función de las características de la situación de crisis las empresas pueden decidir o no iniciar el proceso de coordinación con el resto de empresas afectadas, pero si coincidiera que:

- El origen de la crisis está en su empresa.
- Nos encontramos ante una imposibilidad manifiesta de reducir al mínimo posible el riesgo por nuestros propios medios.

la empresa, obligatoriamente, debe iniciar el proceso de coordinación.

## **1) EVALUACIÓN DE LA CRISIS**

Antes de emprender cualquier actuación son necesarios dos procesos clave: la identificación y confirmación de la crisis y la clasificación de la misma. Las empresas deben prever:

- De qué forma podrían recibir información sobre la posible situación de crisis.
- Cómo identificarán y confirmarán la causa de esta situación de crisis.
- Valoración y clasificación de esta situación.

## **2) GESTIÓN COORDINADA DE CRISIS**

Una vez iniciado el proceso de gestión de crisis, se pueden definir tres posibles escenarios:

- 1) Una crisis alimentaria entre una empresa de la Industria Alimentaria con un Distribuidor Alimentario. Situación en la que se recomienda que las empresas:
  - Actúen bajo su propio criterio
  - Cumplan el Código Ético para actuaciones en caso de crisis.
- 2) Una crisis alimentaria entre una empresa de la Industria Alimentaria con varios Distribuidores Alimentarios o varias empresas de la Industria Alimentaria con un Distribuidor Alimentario. En este caso se recomienda que la empresa:
  - Valore promover la creación de un Comité de Coordinación de la Crisis "X", ya sea por sus propios medios o bien apoyándose en su asociación (ver 2.1).
- 3) Una crisis alimentaria entre varias empresas de la Industria Alimentaria con varios Distribuidores Alimentarios. En esta situación se recomienda que la empresa:
  - Promueva la creación de un Comité de Coordinación de la Crisis "X" con su asociación sectorial. En ausencia de medidas apropiadas por su asociación podría promoverlo de forma particular y como recurso excepcional podría recurrir al OPSA (ver 2.1).

## 2.1 COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA CRISIS “X”

Este Comité es un grupo de personas que representan a las empresas afectadas por una situación de crisis y que se crea al objeto de emprender una misma estrategia y para coordinar las acciones que las empresas lleven a cabo de cara a:

- c) Minimizar la exposición del consumidor al riesgo alimentario, si lo hubiera.
- d) Evitar percepciones incorrectas que afecten a la reputación, imagen y recursos de las empresas y/o sectores afectados.

Con ello se optimizará la percepción de seguridad alimentaria del consumidor.

El Comité de Coordinación de la Crisis “X” se formará con un número limitado de integrantes (no más de 10) y estos deben representar a personas y empresas de los ámbitos implicados, en función de las características de dicha crisis (materias primas, producción, importación, distribución,...).

### Funciones del Comité de Coordinación de la Crisis “X”

- Designar al coordinador del Comité de Crisis.
- Confirmar y clasificar la crisis.
- Realizar un censo de empresas afectadas por la crisis a lo largo de la cadena de suministros.
- Recabar información científica.
- Decidir sobre la necesidad de reclutar apoyos externos (laboratorios, asesores técnicos, asesores en comunicación, asesores legales...).
- Designar de un portavoz ante los medios de comunicación y, en su caso, ante las Administraciones Públicas. Para esta función se tendrá en cuenta a las empresas cuya imagen esté más afectada y /o las empresas que estén más cerca del origen del problema.
- Definir la estrategia y táctica de comunicación externa a seguir.
- Analizar la evolución de la crisis y reclasificar, si procede, la crisis.
- Elaborar un informe sobre la posible evolución de la crisis.
- Definir un plan concreto sobre los flujos de mercancías.
- Declarar el fin de la crisis y realizar el análisis de “post-crisis”.

### Colaboración con las Administraciones Públicas

Uno de los objetivos de las empresas es el de colaborar al máximo con las administraciones públicas, por lo que se aconseja que a lo largo de toda la duración de la crisis, y al margen del cumplimiento de la ley vigente, se mantenga una política de transparencia con las administraciones públicas.

## **3) COMUNICACIÓN COORDINADA**

Se recomienda que las empresas se preparen en aspectos de comunicación de crisis ya que pese a que la comunicación nunca podrá evitar una crisis o impedir que ésta se produzca, podrá mitigar sus efectos y, lo que es más importante, evitar la “alarma social” cuando ésta no sea necesaria. Se recomiendan unas reglas generales en relación a las políticas de comunicación:

1. Proteger el valor más apreciado de la empresa, que son los consumidores, para conservar la credibilidad y reputación de la empresa.
2. Centralizar la información y el proceso de toma de decisiones.
3. Establecer rápidamente los sistemas de captación de llamadas y atención de solicitudes de información. Recurrir al uso de líneas 900 o servicio de atención al consumidor.
4. Nombrar un portavoz que sea el único canal válido de información. Limitar el número de personas involucradas en la gestión.
5. Conseguir toda la información, documentación, datos y hechos en el menor plazo de tiempo posible.
6. Definir un único mensaje adaptándolo a cada una de las audiencias a partir de información homogénea, veraz y confirmada.
7. Garantizar que la versión de la compañía llegue a todas las audiencias con fidelidad, en especial a los medios de comunicación.
8. Contener la evolución de la crisis, intentar que la crisis local, no se convierta en regional.
9. Informar y preparar al personal que esté más en contacto con el consumidor y los clientes.
10. Tener presente que los empleados son una de las principales audiencias.
11. Conseguir apoyos externos.
12. Atender a los medios de una forma abierta, profesional y veraz.
13. Tener en cuenta las posibilidades que aporta Internet como herramienta de comunicación.

### **C) ÓRGANO PERMANENTE PARA LA SEGURIDAD ALIMENTARIA (OPSA)**

El Comité de Seguridad Alimentaria advirtió que Industria y Distribución Alimentaria podría trabajar coordinadamente en aspectos de prevención por lo que se creó una estructura específica que respondiera a esta necesidad, , el Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria OPSA.

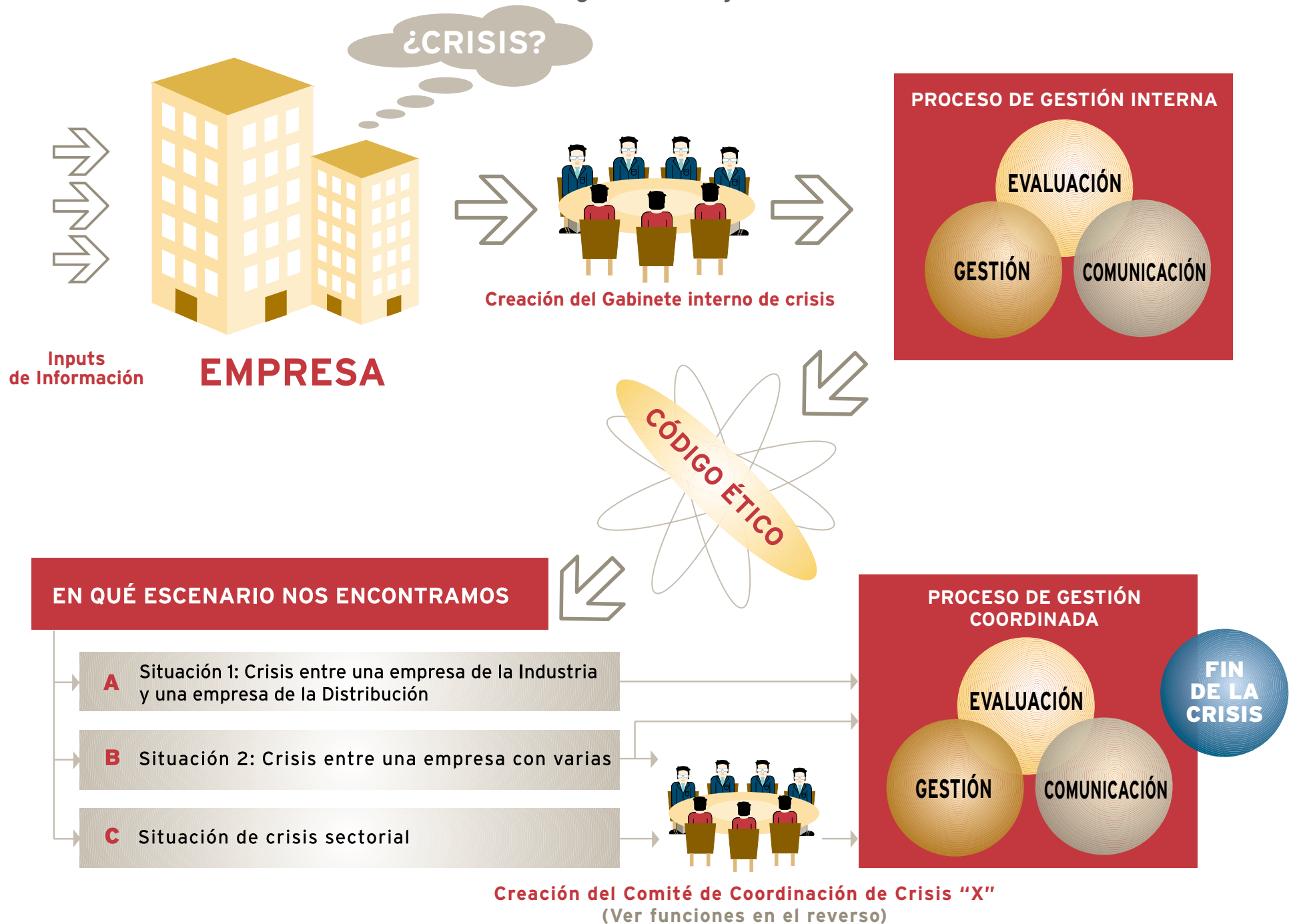
OPSA está formado por dos representantes de cada una de las asociaciones FIAB, ANGED, ASEDAS, que representan a sus asociados, y con dos representantes de AECOC que asumen el papel de facilitador y coordinador de los proyectos.

#### **Roles de OPSA:**

- **Rol de Prevención:** como entidad que coordina la gestión preventiva de los riesgos alimentarios.
- **Rol Facilitador:** pone a disposición del sector alimentario determinadas herramientas para posibilitar una relación más eficiente entre los agentes (acceso a la información, a asesoramiento científico, etc.) y una plataforma de diálogo organizada de forma permanente con el ánimo de fomentar la coordinación y la comunicación en la Gestión de Crisis alimentarias entre Fabricantes y Distribuidores. Desde esta función, la Comisión apoya también a las empresas en su diálogo con las Administraciones Públicas.
- **Rol de Análisis:** como entidad que analiza el seguimiento y el cumplimiento de los acuerdos y las recomendaciones y vela por la conservación del espíritu inicial de estas recomendaciones.
- **Rol Promotor:** en caso de necesidad, y para permitir una mayor agilidad en ausencia de actuaciones apropiadas por parte de las asociaciones o empresas, los miembros del **Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria** podrán instar la creación del Comité de Coordinación de Crisis "X".

**ANEXO 3**  
**-DIAGRAMA DE FLUJOS-**

# MANUAL DE GESTIÓN COORDINADA DE CRISIS ENTRE INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA (Diagrama de flujos)



## OBJETIVOS DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE LA CRISIS "X"

1. Minimizar la exposición al riesgo.
2. Evitar percepciones incorrectas que afecten a la reputación, imagen y recursos de las empresas y/o sectores afectados.
3. Optimizar la percepción de seguridad alimentaria del consumidor.

### CÓDIGO ÉTICO DE ACTUACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS ALIMENTARIAS

- 1. Principio de cooperación y actuación coordinada:** Las empresas se comprometen a prestar su cooperación y a coordinarse con los demás actores afectados de la cadena con la mayor celeridad.
- 2. Principio de adecuación y proporcionalidad de los recursos a lo largo de la cadena:** Las empresas aceptan poner los recursos adecuados proporcionados, siempre con una visión global de la cadena alimentaria y respetando el principio de prioridad de la seguridad de los productos.
- 3. Principio de no utilización de las situaciones de crisis como apoyo para las acciones de marketing** que afecten de forma negativa a dicha situación de crisis.
- 4. Principio de comunicación:** En situaciones de crisis alimentaria entre varias empresas de la Industria y varias empresas de la Distribución Alimentaria, las empresas se comprometen a realizar únicamente acciones de comunicación en los medios una vez se hayan coordinado con el resto de empresas afectadas, y siempre valorando el beneficio derivado de la actuación conjunta y no sólo la propia. En los otros supuestos de crisis, las empresas se comprometen a no realizar comunicación a los medios que aluda a terceras empresas sin haberlo coordinado previamente.  
En este sentido, las empresas se comprometen a hacer un uso responsable de la información manejada con sus interlocutores en situaciones de crisis.

### FUNCIONES DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN DE CRISIS "X"

1. Designar al coordinador del Comité de Crisis.
2. Confirmar y clasificar la crisis. (ver cuadro A)
3. Realizar un censo de empresas afectadas por la crisis a lo largo de la cadena de suministro.
4. Recabar información científica.
5. Decidir sobre la necesidad de reclutar apoyos externos (laboratorios, asesores técnicos, asesores en comunicación, asesores legales...).
6. Designar un portavoz ante los medios de comunicación y, en su caso, ante las administraciones públicas. Para esta función se tendrán en cuenta a las empresas cuya imagen esté más afectada y/o las empresas que estén más cerca del origen del problema.
7. Definir la estrategia y táctica de comunicación externa a seguir.
8. Analizar la evolución de la crisis y reclasificar, si procede, la crisis.
9. Elaborar un informe sobre la posible evolución de la crisis.
10. Definir un plan concreto sobre los flujos de mercancías (ver cuadro B).
11. Declarar el fin de la crisis y realizar el análisis de "post-crisis".

### CUADRO A

#### CLASIFICACIÓN INICIAL PARA LA COMUNICACIÓN DE SITUACIONES DE CRISIS

##### 1. En función del riesgo para la salud

GRADO 1: Riesgo real

GRADO 2: Riesgo potencial

GRADO 3: No existe riesgo

##### 2. En función de la extensión geográfica

GRADO 1: Internacional

GRADO 2: Nacional

GRADO 3: Local

##### 3. Según la presencia en la opinión pública

GRADO 1: Presente en la opinión pública

GRADO 2: No presente en la opinión pública

### CUADRO B

