



Enviado 29/04/2020
Aprobado 02/06/2020

DE LA CRISIS DEL PEPINO A LA CRISIS DEL HUEVO. ACIERTOS Y ERRORES EN LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS ALIMENTARIAS

From the Cucumber Crisis to the Egg Crisis. Successes and Errors in Food Crisis Communication Management

María del Mar Rodríguez González¹

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España
mariadelmar.rodriquez@ehu.eus

Iñigo Marauri Castillo

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España
inigo.marauri@ehu.eus

José Ignacio Armentia Vizuite

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España
ignacio.armentia@ehu.eus

Flora Marín Murillo

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. España
flora.marin@ehu.eus

Financiación. Este artículo se basa en un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (referencia CSO2017-82853-R). Sus autores son miembros del Grupo UPV/EHU GIU 16/08

Resumen

Resumen: Esta investigación nace con la voluntad de estudiar y comparar las distintas políticas de comunicación que se llevaron a cabo como parte de la gestión de dos crisis enmarcadas en el ámbito de la seguridad alimentaria: la crisis de los pepinos acontecida en 2011 como consecuencia de la bacteria E.coli y la crisis del huevo, originada en 2017 debido al uso del insecticida Fipronil. En ambos casos la estrategia comunicativa para informar de una crisis alimentaria diseñada por las diferentes instituciones, de acuerdo a los sistemas europeos y nacionales de control, fue determinante para su control, un proceso en el que los medios de comunicación tienen un papel protagonista. Se pondrán de manifiesto los errores y debilidades de las

¹ **Autora para correspondencia:** María del Mar Rodríguez González, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), mariadelmar.rodriquez@ehu.es

instituciones públicas, así como la efectividad de las diferentes acciones comunicativas, enmarcadas en estrategias de comunicación globales para informar sobre crisis, escándalos y alertas alimentarias. A través de un análisis de contenido, en el que prima lo cualitativo frente a lo cuantitativo, se concluye que la crisis del pepino marcó un antes y un después en la manera de gestionar la comunicación ante una crisis alimentaria, ya que se reforzaron los controles y el sistema de alertas. La gestión comunicativa de la crisis del huevo muestra las bondades de una política de comunicación proactiva, aunque revela que la falta de comunicación entre Estados sigue siendo un hecho con graves consecuencias para la salud y para la economía de los países afectados.

Palabras clave: Políticas de comunicación, crisis, pepino, huevo, E. coli, fipronil.

Abstract

This research is born with the will to study and compare the different communication policies that were carried out as part of the management of two crises framed in the field of food safety: the cucumber crisis that occurred in 2011 as a consequence of the E.coli bacterium and the egg crisis, originated in 2017 due to the use of the insecticide Fipronil. In both cases, the communication strategy to inform about a food crisis designed by the different institutions, according to the European and national control systems, was decisive for its control, a process in which the media have a leading role. The errors and weaknesses of the public institutions will be highlighted, as well as the effectiveness of the different communication actions, framed in global communication strategies to report on crises, scandals and food alerts. Through an analysis of content, in which the qualitative aspects prevail over the quantitative, it is concluded that the cucumber crisis marked a milestone in the way of managing communication to face a food crisis, since controls and the warning system were reinforced. The communication management of the egg crisis shows the benefits of a proactive communication policy, although it reveals that the lack of communication between States continues to be a fact with serious consequences for health and for the economy of the affected countries.

Key words: Communication policies, crisis, cucumber, egg, E. coli, Fipronil.

Cómo citar el artículo

Rodríguez González, M. del M., Marauri Castillo, I., Armentia Vizuet, J. I. y Marín Murillo, F. (2020). De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias. *Revista de Comunicación y Salud*, 10(1), 91-114. doi: [http://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(1\).91-114](http://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(1).91-114)

1. INTRODUCCIÓN

El 9 de agosto de 2017 los medios de comunicación españoles se hicieron eco de una crisis provocada por los huevos contaminados con el insecticida fipronil, un producto prohibido para desinsectar aves de corral, pero permitido para gatos y perros.

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

Esta crisis afectó a producciones de 17 países de Europa, sobre todo a Holanda, Bélgica y Alemania.

Aunque en España solo se retiraron dos partidas (20.000 unidades de huevo líquido en Bizkaia y 50 kilos de huevo en polvo en Cataluña), el escándalo causó millonarias pérdidas a los avicultores afectados además de originarse una crisis de confianza entre los productores y los consumidores en buena parte de Europa. De hecho, supuso una nueva crisis alimentaria, acentuada por los errores de comunicación entre socios y el deseo por parte de todos de evitar que casos como este se repitieran. Este deseo promovió un encuentro de los ministros comunitarios implicados en la crisis alimentaria promovido por la Comisión Europea el 26 de septiembre de 2017.

En el encuentro se recordó otra crisis alimentaria con similares protagonistas, la provocada el 24 de mayo de 2011 a causa de la bacteria E.coli en la que se contabilizaron 4.321 afectados y 50 muertos. Si bien en la crisis de los huevos no hubo víctimas mortales, sí parece apropiado analizar el papel que jugaron en la gestión de cada una de las crisis las autoridades europeas correspondientes, así como los medios de comunicación, ya que en ambos casos las acciones comunicativas influyeron de manera directa en la imagen de la UE como garante del control de la gestión de las crisis alimentarias, lo que incluye las políticas de comunicación (Aranceta, 2016, p.12) .

Conviene recordar que si hay un elemento capaz de romper la armonía entre los socios europeos ese es la alimentación, en concreto, el alimento en mal estado vendido al vecino. Cuando este hecho se produce, los países se indignan como si se trataran de clientes que regresan al restaurante donde han sufrido una intoxicación. En estas situaciones el *tripadvisor* de los políticos son los medios de comunicación, un escenario en el que los ministros europeos se despachan unos contra otros sin demasiados miramientos. Es lo que sucedió en 2011 cuando Alemania acusó a España de vender pepinos en mal estado, acusación de la que se retractó pocos días después. En el caso de los huevos contaminados, las acusaciones se han centrado en la mala comunicación plasmada en los retrasos en advertir acerca de la presencia de huevos contaminados en granjas centroeuropeas. Los reproches han sido múltiples: Alemania contra Bélgica, Bélgica contra Holanda y Francia contra todo el sistema de control europeo.

Hay que tener en cuenta que el sistema de control alimentario europeo se rige por una herramienta de alerta rápida compartida por los Estados miembros, la RASFF (*Rapid Alert System for Food and Feed*) creada en 1979, de manera que cuando un miembro de la red dispone de información relativa a la existencia de un riesgo grave para la salud humana derivado de un alimento o de un pienso debe notificar inmediatamente esta información a la Comisión a través del sistema de alerta rápida.

Además del RASFF, los responsables de las agencias alimentarias nacionales de la UE elaboraron un informe en 2014 en el que se recogía que una de las prioridades básicas en la gestión de una crisis alimentaria era contar con protocolos de actuación que permitieran actuar y garantizar una buena gestión. Si bien los expertos aseguran

que nadie puede garantizar el riesgo cero en alimentación, hay numerosos factores controlados a través de la normativa alimentaria. Así, el Reglamento (CE) 178/2002, de 28 de enero, establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, creando la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fijando procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. Destaca asimismo el papel de la EFSA (*European Food Safety Authority*), en el caso español, de la AECOSAN (Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición), constituida mediante Real Decreto 19/2014, de 17 de enero, que dispone de distintas herramientas de comunicación.

2. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. Objetivos

El objetivo de esta investigación es analizar y comparar las políticas de comunicación llevadas a cabo en la gestión de dos crisis alimentarias acontecidas en 2011 y 2017 con numerosas similitudes. Entre ellas destaca la proyección internacional de cada una de ellas, la responsabilidad de las autoridades sanitarias y políticas de gestionar ambas crisis, la intoxicación originada en productos de uso común como el huevo y los pepinos/brotes de soja, así como la puesta en marcha de sistemas de alerta alimentaria. Con seis años de diferencia el objetivo es concretar qué mejoras y qué asignaturas pendientes conviene trabajar en esta materia.

2.2. Hipótesis

H1.- Los errores detectados en el tratamiento y gestión de la comunicación en la crisis de la bacteria E.coli han servido para reforzar el sistema de control alimentario europeo y mejorar el sistema de alerta entre los países miembros.

H2.- A pesar de esta mejora, la falta de asunción de la responsabilidad de una administración, un gobierno o una institución es inherente a la propia crisis y se repite en cada una de ellas, una estrategia vinculada a la de transferencia de responsabilidades, una opción que rara vez goza del reconocimiento de la opinión pública y que se castiga.

3. METODOLOGÍA

En el presente texto se analiza el tipo de información relativa a la crisis del huevo ofrecida a lo largo de 2017 por cinco diarios digitales: *elpais.com*, *abc.es*, *lavanguardia.com*, *elconfidencial.com* y *eldiario.es*. Según datos de ComScore (Tabla 1), estas cinco publicaciones figuraban entre los 10 ciberdiarios con mayor audiencia de España en noviembre de 2017. Tres de estas publicaciones son la versión *online* de periódicos con edición en papel -*El País*, *La Vanguardia* y *Abc*, mientras que *elconfidencial.com* y *eldiario.es* entrarían dentro de lo que se conoce como "nativos digitales", es decir productos creados específicamente para Internet.

Tabla 1. Los 10 ciberdiarios con mayor audiencia en noviembre de 2017

Diario	Usuarios únicos (en miles)
elpais.com	18.928
elmundo.es	17.918
lavanguardia.com	16.471
abc.es	14.235
elconfidencial.com	12.246
20minutos.com	9.516
okdiario.com	8.857
elperiodico.com	8.320
eldiario.es	7.657
elspanol.com	6.830

Fuente: ComScore

El método elegido para desarrollar esta investigación ha sido el Análisis de Contenido, y como parte de él hemos hallado respuesta a la mayoría de las consideraciones formuladas al inicio de este estudio a través del análisis cualitativo, para el que hemos seguido las directrices marcadas por Bardin (1996).

Para el estudio de la muestra se ha efectuado un doble examen -cuantitativo y no cuantitativo- basado en las propuestas que sobre el análisis de contenido realizan autores como Walitzer y Wienir (1978), Krippendorff (1990) o el ya citado Bardin (1996), quien explica que “la aproximación cuantitativa está fundada en la *frecuencia* de aparición de ciertos elementos del mensaje”, mientras que “la aproximación no cuantitativa recurre a indicadores no frecuenciales susceptibles de permitir inferencia” (Bardin, 1996: 87).

Por un lado se han recopilado las informaciones relacionadas con la crisis de los huevos y el fipronil – del 2 de agosto al 22 de agosto de 2017 - publicadas en los cinco medios señalados, así como las referidas a la bacteria E.coli - del 22 de mayo al 31 de mayo de 2011 -. En este último caso, también se han estudiado las conclusiones de otros estudios realizados sobre la crisis de los pepinos, como las elaboradas por Pujol y Gallemí (2012), la de Vázquez Gestal y Fernández Souto (2014), y la de López Villafranca (2013). Los medios de comunicación objeto de las investigaciones de estas últimas fueron *El País*, *El Mundo* y *ABC*.

De estas informaciones se han estudiado todas las declaraciones recogidas por los medios de comunicación de referencia y se han clasificado de acuerdo a las diferentes fuentes: institucionales, políticas, internacionales, sanitarias, medioambientales, etc. Así mismo, se ha elaborado una ficha de categorización en la que se clasifican las diferentes acciones comunicativas, de acuerdo a las fuentes.

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

A partir de su análisis, se han estudiado 141 declaraciones publicadas en los medios de comunicación obtenidas a través de las siguientes acciones comunicativas: comunicados de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, comparecencias públicas en los órganos de gobierno de los diferentes países afectados por la crisis y programas de televisión. Estas declaraciones se hallan presentes principalmente en *elpais.com*, *lavanguardia.com* y *abc.es*.

Por último, se han especificado las políticas comunicativas llevadas a cabo en cada uno de los casos, y se han evaluado para determinar la efectividad de cada una de ellas.

Recogiendo las recomendaciones de expertos como Westphalen y Piñuel (1992), Ogrizek y Guillery (1996), Piñuel, (1997), González Herrero (1998), Rodríguez y Sádaba (1999), Fita (1999), Bell Mallen (2004), Fearn-Banks (2007), Alcat (2008), Quesada (2016) o Fink (2013), entre otros, se ha procedido a ordenar (Figura 2) lo que consideraríamos como estrategias comunicativas más acertadas y, por lo tanto, recomendadas en el momento de gestionar una crisis alimentaria.

Tabla 2. *Estrategias comunicativas recomendadas y no recomendadas ante una crisis*

ESTRATEGIA RECOMENDADA	ESTRATEGIA NO RECOMENDADA
Trabajar la prevención/prever escenarios y riesgos	La improvisación como protagonista
Gestionar de forma correcta el tiempo. Es clave para la resolución de la crisis.	Cuanto más tiempo se tarde en reaccionar la respuesta es menos eficaz.
Transparencia en la información	Informaciones oficiales a cuentagotas
Asumir la responsabilidad	Transferencia de responsabilidades a otros
Pedir perdón	Señalar con nombre y apellidos otros culpables
Confesión	Dejar que pase la “tormenta” sin asumir la culpa.
No mentir	Mentir consciente o inconscientemente
Proactividad	Reactividad

Fuente: *Westphalen y Piñuel (1992), Ogrizek y Guillery (1996), Piñuel, (1997), González Herrero (1998), Rodríguez y Sádaba (1999), Fita (1999), Bell Mallen (2004), Fearn-Banks (2007), Alcat (2008), Quesada (2016) o Fink (2013). Elaboración propia.*

4. DISCUSIÓN

4.1. Percepción pública de una crisis

La comunicación sobre la retirada de un alimento que provoca intoxicaciones, o que contiene una bacteria mortal, como son los casos objeto de estudio, implica la colaboración de todas las instituciones afectadas de acuerdo a una política de comunicación 360 grados (Martín, 1999: 60).

En el momento de comunicar el estado de riesgo nos hallamos ante la situación unidireccional en la que un comunicador individual o colectivo envía un mensaje a otros o, incluso, a la propia organización a la que pertenece (Tiozzo et al., 2017: 112). El problema es que esta comunicación no siempre consigue el objetivo perseguido, ya que el éxito se considera determinado por la capacidad de los expertos para ilustrar o persuadir al receptor que se supone pasivo y desinformado (Cámara, 2009: 10). A esto se suma otro inconveniente, la sobreinformación. Este hecho se agrava en el ámbito de la seguridad alimentaria, dado que puede dar lugar a generalizaciones alarmistas y poco fundadas que generan pérdida de credibilidad en la institución (Gil, 2009: 9).

La magnitud de una crisis, por tanto, no puede explicarse sin la percepción que se tiene del riesgo, ya que este implica la incertidumbre de que algo malo suceda y ponga en peligro el bienestar o la vida de las personas afectadas (Armentia, Marín, Olabarri, 2016: 2). Pero tampoco sin la intervención de los medios de comunicación que además adquieren el poder de manipular la agenda pública creando falsos problemas sociales o magnificando problemas menores para convertirlos en prioritarios (Ueland, 2012: 69). Por ello, es necesario crear protocolos de actuación marcados por la multilateralidad (agentes sociales, políticos, jurídicos y medios de comunicación). (Lukes, 1985: 34) en los que la comunicación es indispensable para definir los métodos a seguir en la resolución de la crisis (Moreno, 2009: 7).

4.2. Crisis vinculadas con la seguridad alimentaria

El concepto de seguridad alimentaria no tiene un solo significado. Por un lado, se refiere a la seguridad alimentaria en términos cuantitativos y puede corresponder a la noción política de seguridad alimentaria establecida en el orden internacional (*food security*). Por otro, puede hacer referencia a la seguridad alimentaria en términos sanitarios (*food safety*), también denominada calidad sanitaria o seguridad sanitaria de los alimentos (King, Cole, Farber, 2017: 161).

Con el fin de que estos condicionantes se cumplan, en los últimos años se ha confeccionado un marco legal a nivel comunitario donde no solo destaca el artículo 43 de la Constitución española, en el que se reconoce el derecho a la protección de la salud, sino que a partir del Tratado de Ámsterdam y del de Lisboa nació el *Libro Verde* y después el *Libro Blanco sobre la Seguridad Alimentaria* y sobre el Principio de Precaución.

El despliegue normativo y de recursos no ha impedido, sin embargo, la aparición de crisis alimentarias en las últimas décadas (Marín, Armentia, Caminos, 2015: 30). Entre las más relevantes se hallan el envenenamiento por aceite de colza (1981), la peste porcina (2001), la gripe aviar (2003 en Asia y 2017 en Cataluña), leche en polvo contaminada para niños. (2008), la contaminación por E.coli (2011) o la listeriosis en la carne mechada (2019).

4.3. Gestión de una crisis alimentaria

Las crisis alimentarias son aquellas situaciones creadas a partir del cuestionamiento de la cadena alimentaria y, en particular, de la inocuidad de algún alimento, de la que se hacen eco los medios de comunicación dando pie a una serie de actuaciones discursivas por parte de los distintos actores que intervienen en ella. Por esta razón, numerosas organizaciones cuentan con equipos especiales que se coordinan para actuar con celeridad y eficacia (Castillo, 2015: 16), aunque sin obviar la dificultad de sistematizar las posibles crisis (Villafranca, 2012: 240).

Los manuales y bibliografías publicadas sobre comunicación de crisis incluyen en su tipología las crisis relacionadas con la seguridad alimentaria, aunque cada autor utilice una nomenclatura diferente en función de si son situaciones de crisis de nivel reducido o escaso o bien situaciones de crisis de alcance, entre las que se hallarían las sanitarias y de seguridad alimentaria (Losada, 2015: 27). El origen y la duración de la crisis también son dos aspectos a valorar en la clasificación de las crisis (Wesphalen y Piñuel, 1993: 89).

Más concreta es la clasificación de Ritter (1996: 15) basada en visualizar el problema detectado. Así, distingue entre crisis originadas por los productos centrados en su mal uso y las debidas a la contaminación, entre las que se encontrarían las crisis alimentarias. Por su parte, González Herrero (1998) diferencia entre las crisis evitables, entre las que se encontrarían las crisis por errores en la seguridad alimentaria, y las no evitables. Por último, destaca la tipología basada en familias de crisis, que van desde las técnicas y económicas (Saura, 2005: 229), hasta las humanas y sociales, donde se enmarcaría las de seguridad alimentaria (Mitroff y Pearson, 2002: 25).

4.3.1. Estrategias de comunicación ante un caso de crisis alimentaria

Adelantarse a la información, la transparencia en la difusión de la información, la disponibilidad para atender a los medios y, sobre todo, la autoexigencia de decir siempre la verdad son las señas de identidad de una política de comunicación proactiva que se enmarca en un plan de prevención de crisis como parte de una estrategia de comunicación global (Fearn-Banks, 2011: 321). El primer objetivo que persigue esta estrategia es recuperar el control de la situación, de ahí que esta opción se base en liderar la información que se ofrezca en ese momento sobre la crisis. (De la Cierva, 2015: 15).

Por el contrario, una política de comunicación reactiva, que llega tarde en un clima degradado de opinión, con mensajes poco coherentes, e incluso, contradictorios, puede resultar no efectiva porque el margen para ensayar es insuficiente (Rodríguez: 2004: 130).

En esta línea, Fita (1999: 162-163) recuerda algunas consideraciones a tener en cuenta en el diseño de la estrategia de comunicación a seguir:

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

- Estrategia del silencio. No hay reacción o se habla lo menos posible. El silencio es sinónimo de culpabilidad (Bell Mallen, 2004, 2017).
- Estrategia de la negación. La organización niega el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le interponga.
- Estrategia de la transferencia de responsabilidades. Desvía la culpabilidad a un tercero para proteger a la organización.
- Estrategia de la confesión. Asunción de responsabilidades y colaboración con los medios de comunicación.

5. ANÁLISIS DE LOS CASOS

De acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas procedemos a mostrar los diferentes resultados obtenidos.

5.1. Contextualización cronológica y mediática

Para poder ordenar cronológicamente los principales hitos comunicativos de ambas crisis, de forma que pueda realizarse una comparativa, se ha elaborado la tabla que aparece en la Tabla 3.

Tabla 3. *Comparativa de la evolución cronológica de ambas crisis alimentarias*

PEPINOS/BROTES DE SOJA CON E.COLI		HUEVOS CONTAMINADOS CON FIPRONIL	
PREVIO A LA CRISIS 22 mayo 2011	El Gobierno alemán hace público a través de los medios la existencia de un importante número de pacientes con el Síndrome Urémico Hemolítico (HUS), causado por la bacteria E.coli.		
PRIMER DÍA CRISIS 25 de mayo 2011	La senadora de Hamburgo Cornelia Prüfer- Storcks culpa a los pepinos españoles. La Comisión Europea en su <i>website</i> alerta del origen del brote y señala a España como principal sospechosa.	PRIMER DÍA CRISIS 2 de agosto 2017	El Servicio Holandés de Seguridad Alimentaria aconseja que no se consuman huevos porque pueden estar contaminados con fipronil.

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

25 de mayo 2011	La Ministra de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España, Rosa Aguilar, denuncia la falta de pruebas. Envía una queja ante Alemania y la UE.	2 de agosto 2017	La OMS califica al pesticida como "moderadamente peligroso"
25 de mayo 2011	La consejera de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, Clara Aguilera, afirma que el daño causado al sector hortofrutícola andaluz es "incalculable" e "irrecuperable"		
SEGUNDO DÍA CRISIS 26 de mayo 2011	No hay actividad pública ni mediática	SEGUNDO DÍA CRISIS 3 de agosto 2017	No hay actividad pública ni mediática
TERCER DÍA CRISIS 27 de mayo 2011	La Comisión Europea emite un comunicado reconociendo su precipitación, pero otros países, caso de Rusia, prohíben la importación de productos hortofrutícolas españoles.	TERCER DÍA CRISIS 4 de agosto 2017	La Agencia Federal para la seguridad de la cadena alimentaria (Afscs) bloquea la actividad de varias granjas. El Ministro de Agricultura de Baja Sajonia, uno de los Estados más afectados por el escándalo, admite que en todo el país se han vendido 10 millones de huevos contaminados y no tres, como señaló el ministerio de Agricultura federal.
CUARTO DÍA CRISIS 28 de mayo 2011	No hay actividad pública ni mediática	CUARTO DÍA CRISIS 5 de agosto 2017	Tres de las grandes cadenas de supermercados holandesas anuncian la retirada de la mercancía sospechosa.
		5 agosto 2017	El Ministerio de Agricultura francés

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

			anuncia la entrada a Francia de 13 lotes de huevos procedentes de Holanda. El Ministerio francés anuncia públicamente que aunque la entrega se produjo entre los días 11 y 26 de julio, las autoridades europeas solo informaron a París entre el 5 y 6 de agosto
CUARTO, QUINTO Y SEXTO DÍA DE CRISIS Del 28 al 30 de mayo 2011	Se suceden las declaraciones institucionales que piden tranquilidad y reiteran la irresponsabilidad de las autoridades alemanas.		
SÉPTIMO DÍA DE CRISIS 31 mayo 2011	La Comisión Europea emite una nota de prensa asegurando que los pepinos españoles ya no son sospechosos.		
OCTAVO DÍA DE CRISIS 31 mayo 2011		OCTAVO DÍA DE CRISIS 9 de agosto 2017	Bélgica anuncia la puesta en marcha de una batería de medidas para contener la crisis.
		9 de agosto 2017	La Aecosan emite un comunicado en el que dice que no existe riesgo alguno para los consumidores.
31 mayo 2011	Alemania reconoce que el brote procedía de una pequeña factoría de la Baja Sajonia y que nada tenían que ver los pepinos provenientes de España.	9 de agosto 2017	La agencia alimentaria británica informa de que se han importado 700.000 huevos contaminados en lugar de los 21.000 anunciados. La cifra representa un 0,007% del consumo anual de huevos.

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

		NOVENO DÍA DE CRISIS 10 de agosto 2017	La CE promueve un encuentro de ministros implicados en la crisis alimentaria para el 26 de septiembre.
DÉCIMO DÍA DE CRISIS		DÉCIMO DÍA DE CRISIS 11 de agosto 2017	El Ministerio de Sanidad avisa al Gobierno Vasco de una posible partida de huevo líquido contaminado. La partida se inmoviliza antes de que entre en la cadena de producción. La Aecosan continúa informando a la población a través de la web con el mensaje: "España sigue sin estar afectada por la distribución de huevos contaminados"
		DÉCIMOSEXTO DÍA DE CRISIS 17 de agosto 2017	La Aecosan retira en Cataluña una partida de 50 kilos de huevos en polvo contaminados con fipronil procedentes de Holanda. Se comunica a las autoridades catalanas.

Fuente: *Elaboración propia*

5.2. Determinación del papel de RASFF en la gestión de ambas crisis

El RASFF, Sistema de Alerta Rápida para Alimentos y Piensos a nivel internacional, no funcionó correctamente en el caso del fipronil y los huevos. Mientras que Bélgica acusó a Holanda de haber detectado la sustancia en noviembre y de ralentizar la gestión de la crisis, la UE intentaba hacer de árbitro con la máxima de no entrar en un juego de culpas. Menos aún en el caso del brote bacteriano, donde la crisis sanitaria y alimentaria derivó en una crisis institucional e internacional que dejó a un lado los mecanismos o protocolos de comunicación creados para la gestión de estas crisis. No

obstante, conviene destacar que en España esos protocolos funcionaron a la perfección, ya que, tal y como se puede observar en Tabla 3, en cuanto se detecta la existencia de huevo contaminado, tanto en el País Vasco como en Cataluña, se retira de inmediato al mismo tiempo que se informa a la población de que está fuera de peligro. Esta comunicación se realiza a través del Ministerio de Sanidad mediante la Aecosan y los protocolos específicos de comunicación creados entre Bruselas y España.

5.3. Estudio de las diferentes acciones comunicativas y políticas de comunicación

A continuación, se especificarán las políticas comunicativas derivadas de las diferentes acciones llevadas a cabo, y se contrastarán para determinar la efectividad de cada una de ellas, de acuerdo a las estrategias reflejadas en la Tabla 2.

5.3.1. Prevención

La prevención pasa por la elaboración de un plan de comunicación y por el estudio de técnicas y habilidades para hacer frente a las posibles crisis ante las que deba responder una organización (Rodríguez et al, 2019: 16). En estos casos se puede decir que en ninguna de las dos crisis estudiadas se han trabajado las herramientas adecuadas para gestionar una crisis de alcance internacional. La improvisación ha sido una tendencia que se puede constatar en ambas crisis, principalmente en la del pepino. Por lo tanto, en lo que respecta a la prevención se sigue la estrategia no recomendada (Tabla 2).

5.3.2. Gestión del tiempo

Los expertos en esta materia aseguran que la gestión del tiempo es clave para la resolución de la crisis; mantener el flujo informativo necesario en medio del caos y el desorden son los primeros pasos para gestionar una crisis. Tal y como se puede observar a través de los hechos cronológicamente señalados en el cuadro anterior, en el caso de los pepinos la reacción de las autoridades sanitarias y de los controles de seguridad alimentarios españoles se realizó a posteriori, después de recibir las acusaciones por parte de Alemania. Esta ha sido la tendencia que se observa a lo largo de la crisis, la negación como estrategia de comunicación inmediatamente después de que Europa culpabilizara a España. Por lo tanto, entre la estrategia de la culpabilidad llevada a cabo por Alemania y la de la inocencia, las instituciones públicas españolas optan por la negación. La sorpresa, alarma y confusión que genera esta crisis en la que cada día se multiplican las declaraciones institucionales deja a España sin capacidad para adelantarse a esas acusaciones. España tampoco aprovecha la crisis para hacer una campaña activa de uno de los motores económicos del país, como es el de la horticultura, de acuerdo a la estrategia de sacar provecho de la crisis para reforzar la imagen de una organización en tiempo real. Por todo ello, se puede observar que Alemania es quien lleva la batuta comunicativa durante toda la crisis y la que impone su

versión (Vázquez y Fernández, 2014: 162). Cabe afirmar que se llevó a cabo una mala gestión del tiempo y una política de comunicación reactiva.

En el caso de los huevos, sin embargo, las instituciones españolas, a diferencia de las holandesas y belgas, mostraron un control absoluto de la crisis desde el primer momento, en el que lejos de apreciarse vacíos informativos, se constata una comunicación continuada sobre cada uno de los pasos realizados. Así, la Aecosan informa en cuanto recibe la alerta de Bruselas y el mismo día la partida de huevos contaminados se retira de mercado y convocan a los medios para contarlos. Asistimos, en este caso, a una buena gestión del tiempo y a una política de comunicación proactiva.

5.3.3. Transparencia en la información

La gestión racional de la crisis exige que sus causas y los canales comerciales que la han difundido se conozcan con exactitud y cierta rapidez. Este es, precisamente, uno de los errores que se cometieron en la gestión de la crisis del E.coli. La alerta alimentaria debió transmitirse a la opinión pública a través de los canales oficiales, con las matizaciones debidas de los gobiernos afectados en primera instancia, el alemán y el español en el caso de los pepinos. Pero en lugar de una información razonada, Alemania difundió a través de la prensa el mensaje de que las causas de la infección procedían de una partida de pepinos españoles. El problema de que la denuncia llegara antes a la opinión pública a través de la prensa y no de los cauces oficiales es que esta confusión inicial no se pudo corregir a lo largo de la gestión de la crisis con graves consecuencias económicas y de imagen para el mercado de producción español. Nos encontramos, por lo tanto, con una situación de falta de transparencia.

Respecto a la gestión de la información en la crisis del huevo, ocurrida seis años después que la del pepino, también se constatan errores de comunicación y de falta de transparencia, aunque también hay aciertos. Mientras que Bélgica conocía la presencia del pesticida desde el 2 de junio, no lo comunicó al Sistema de Alerta Rápida de Europa hasta un mes y medio después. La insólita falta de comunicación inicial entre Bruselas y La Haya y el incompresible retraso en hallar soluciones a una intoxicación potencialmente grave dañó la credibilidad de los controles alimentarios de la UE perjudicando el flujo comercial agrario europeo. Solo cuando se supo que el consumo de esos millones de huevos era nocivo para los niños estalló la alarma y la credibilidad de las autoridades holandesas y belgas quedó en entredicho. A la falta de transparencia, habría que sumar en este caso el maquillaje de los errores.

No obstante, las autoridades españolas destacan por su buena actuación en este ámbito. Así, respecto a las dos partidas de huevos contaminados hallados en el País Vasco y Cataluña, la Aecosan comunicó la alerta al Gobierno Vasco a las 18:30 y en una hora ya se habían retirado todos los huevos licuados, informando a los medios de comunicación ese mismo día de todo lo sucedido. Lo mismo ocurrió en Cataluña; los servicios de inspección procedieron a la inmovilización de los 50 kilos de huevos en

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

polvo contaminados procedentes de los Países Bajos que aún no se habían comercializado, a través del Sistema Coordinado de Intercambio Rápido de Información (SCIRI), y a la comunicación inmediata al Ministerio de Sanidad para que a su vez lo notificara a las autoridades europeas, cerrando el ciclo de la comunicación. En ningún caso se creó alarma innecesaria.

Tabla 4. *Relación entre las principales fuentes, declaraciones y acciones comunicativas que definen la estrategia de la transparencia*

Caso de los huevos contaminados			Caso del pepino con E.coli		
Fuente	Declaración	Acción comunicativa	Fuente	Declaración	Acción comunicativa
Ministro de Agricultura alemán, Christian Schmidt	“Estoy decepcionado. Bélgica conocía la presencia del pesticida y no lo comunicó al Sistema de Alerta Rápida Europea hasta mes y medio después”	Comparecencia pública parlamentaria	La UE	“La UE ha activado el sistema de alerta al identificar pepinos procedentes de Almería y Málaga como origen del brote de E.coli que ya había matado a 3 personas”	Rueda de prensa
Ministro de Agricultura belga, Denis Ducarme	“Ámsterdan conocía la existencia del tóxico y no advirtió de ello a sus vecinos”	Comunicado de prensa	El Instituto de Higiene de Hamburgo	“Comunicamos a las autoridades españolas a través de la Red de Alerta Alimentaria Comunitaria que se ha encontrado la bacteria en tres pepinos de origen español”.	Comunicado de prensa
Ministro de Agricultura belga, Denis Ducarme	“Cuando un país como, no comunica este tipo de información, existe de verdad un problema”.	Ante la comisión parlamentaria que investiga el caso	Senadora de Sanidad Hamburgo, Cornelia Prüfer-Strocks	“Nuestros científicos han encontrado evidencias de contaminación en tres pepinos españoles”.	Comparecencia pública ante el parlamento

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

Ministro francés de Agricultura, Stéphane Travert	"El retraso en la comunicación ha impedido atajar el problema antes, por lo que reclamo agilizar los intercambios entre países de la UE".	Declaraciones en el Parlamento	Gobierno español a través de la ministra de Medio Ambiente Rosa Aguilar	"No descartamos exigir responsabilidades por el daño tremendo de las especulaciones de las autoridades alemanas"	Comparecencia pública en el Parlamento.
Comisario Europeo de Salud y Seguridad Alimentaria, Vytenis Andriukaitis	"Echarnos la culpa y dejarnos en ridículo no nos va a llevar a ningún lado, y quiero pararlo"		Secretario de Estado de Medio Rural y Agua, Josep Puxeu	Denunció las trabas que algunos países ponen a las exportaciones por informaciones "no contrastadas"	Entrevista
			Ministra federal de Consumo, la socialcristiana bávara Ilse Aigner (CSU)	Defendió la política informativa del Gobierno.	Rueda de prensa
			Roberto Sabrido, director de la AESAN	"Nos hemos enterado por la prensa".	

Fuente: *Elaboración propia*

5.3.4. Asunción de la responsabilidad

En el caso de la bacteria E.coli, solo la UE asumió la responsabilidad de damnificar a los productores españoles. Alemania prefirió culpar a los periodistas, como hizo la Senadora de Sanidad de Hamburgo (*El País*, 1 de junio de 2019).

En el caso de la contaminación por fipronil el escándalo provoca un agrio debate en torno a los fallos en la gestión del problema que pone en duda la capacidad de coordinación entre socios europeos ante una crisis alimentaria (Tabla 5).

Tabla 5. *Relación de las principales fuentes, declaraciones y acciones comunicativas que definen la estrategia de la asunción de responsabilidad*

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

Caso de los huevos contaminados			Caso del pepino con E.coli		
Fuente	Declaración	Acción comunicativa	Fuente	Declaración	Acción comunicativa
Ministro de Agricultura alemán, Christian Schmidt	“Bélgica conocía la presencia del pesticida y no lo comunicó al Sistema de Alerta Rápida Europea hasta mes y medio después”	Comparecencia pública Parlamento	Roberto Sabrido, director de AECOSAN (30/05/2011)	Alemania ha cometido una gran irresponsabilidad acusando sin tener prueba alguna”.	Rueda de prensa
Ministro de Agricultura belga, Denis Ducarme	“Ámsterdam conocía la existencia del tóxico desde mediados de noviembre de 2016 y no advirtió de ello a sus vecinos”	Comunicado prensa	Andrés Góngora. Secretario provincial de COAG en Almería	“Alemania ha cometido una gran irresponsabilidad (...) sin tener prueba alguna.”	Comparecencia pública
Ministro de Agricultura belga, Denis Ducarme	“Cuando un país como Holanda no comunica este tipo de información, existe de verdad un problema”.	Comparecencia ante la comisión parlamentaria que investiga el caso	Cornelia Prüfer-Storcks, Senadora de Sanidad de Hamburgo (1/06/2011)	“No nos hemos precipitado al anunciar que la culpa era de los pepinos españoles”. “No hemos cometido ningún error”.	Rueda de prensa
Ministro francés de Agricultura, Stéphane Travert	“El retraso en la comunicación ha impedido atajar el problema antes”.	Declaraciones en el Parlamento			
Comisario Europeo de Salud y	“Echamos la culpa y dejarnos	Declaraciones en el Parlamento			

De la crisis del pepino a la crisis del huevo. Aciertos y errores en la gestión de comunicación de crisis alimentarias

Seguridad Alimentaria, Vytenis Andriukaitis	en ridículo no nos va a llevar a ningún lado, y quiero pararlo”				
---	---	--	--	--	--

Fuente: *elaboración propia*

5.3.5. Estrategia del perdón

Nunca es tarde para pedir perdón (Jordan-Meier, 2011:193), aunque en el caso del brote por la bacteria E.coli este perdón llegó tarde y con la boca pequeña habida cuenta de las graves consecuencias: murieron 50 personas y más de 300 resultaron heridas, más de 1.000 puestos de trabajo se perdieron en España. Nueve días después de que se iniciara la crisis y ante la evidencia de los informes científicos, el Gobierno alemán pidió perdón a España por las acusaciones y sus consecuencias en la economía y credibilidad de los consumidores europeos sobre los productos españoles (Elika, 2011: 6.). Respecto al huevo, la Agencia alimentaria británica que mintió respecto a la partida de huevos contaminados reconoció finalmente que fueron tres veces más que la cifra inicial, pero en ningún caso pidió perdón por el error cometido (Tabla 6).

Tabla 6. *Relación de las principales fuentes, declaraciones y acciones comunicativas que definen la estrategia del perdón*

Caso de los huevos contaminados			Caso del pepino con E.coli		
Organización	Declaración	Acción comunicativa	Organización	Declaración	Acción comunicativa
Agencia alimentaria británica	“Lo sentimos. Reconocemos que Reino Unido ha importado unos 700.000 huevos contaminados en lugar de los 21.000 que anunciamos inicialmente”	Comparecencia pública	Gobierno alemán	Alemania presenta excusas a España por la imputación gratuita.	Nota de prensa

Fuente: *Elaboración propia*

5.3.6. Estrategia de la confesión

En el caso de la crisis de la bacteria E.coli, más que de confesión se puede hablar de rectificación después de que llegaran los resultados realizados por el Instituto para la Higiene y el Medioambiente del Ministerio de Sanidad germano (Figuras 3, 4 y 5). Es entonces cuando los titulares se hacen eco de que España no es la responsable de la intoxicación bacteriana. Si bien Alemania pide perdón a España no confiesa en ningún momento los errores cometidos en la gestión de esta crisis.

Respecto a la intoxicación de los huevos por insecticida, ni Bélgica ni Holanda confesaron haber retrasado la comunicación sobre la detección de la sustancia; un mes en el caso de Bélgica y 8 meses en el caso de Holanda, lo que contribuyó a que se ralentizara su gestión. La única estrategia fue la de entrar en un juego de culpas en el que la UE declaró no querer jugar su papel como árbitro en este asunto.

6. DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Tras analizar las diferentes estrategias llevadas a cabo por instituciones públicas, gobiernos, ministros, agencias de seguridad alimentaria y otros organismos como la OMS, de acuerdo con las diferentes acciones comunicativas, se puede concluir que en el caso de la bacteria E.coli España siguió una política de comunicación reactiva más centrada en defenderse de las acusaciones que en aportar información propia que atrajera la atención de los medios de comunicación y de la población en general. Alemania, sin embargo, reunió en su política de comunicación proactiva todos los elementos para hacerla exitosa: portavoz único, la senadora de Hamburgo Cornelia Prüfer-Storcks; mensaje único, la culpa es de los pepinos españoles; tratamiento de los medios de comunicación como aliados; y titulares sin carga negativa para Alemania.

Respecto a los huevos, cabría afirmar que de las declaraciones de responsables políticos y sanitarios analizadas, se desprende que, a excepción de España, los implicados siguieron una política de comunicación reactiva basada en mantener desinformada a la población y en la confusión de mensajes centrados en mostrar que todos eran inocentes. España optó por la transparencia y control informativo desde que se desató la alarma, rasgos de la política de comunicación proactiva.

7. CONCLUSIONES

1.- La sucesión de crisis en cascada que experimentó el caso de la bacteria E.coli; agroalimentaria-sanitaria en un primer momento, política e institucional después y económica al final como consecuencia de una mala gestión no se aprecia en la intoxicación de los huevos por el plaguicida fipronil. En este último, la crisis es sobre todo alimentaria, si bien se registran problemas de comunicación entre los representantes políticos de los países afectados que podrían haber derivado en otra crisis política/institucional similar a la que aconteció en 2011 con la bacteria E.coli, al repetirse algunos de los errores más graves. Así, el escándalo de los huevos evidencia

de nuevo que, tanto a nivel comunitario como nacional, la base primordial del sistema de seguridad alimentaria es el intercambio rápido de información entre las autoridades de los diferentes países. Sin embargo, no se produjo entre Bélgica, Holanda y Alemania, dejando en manos de la UE la gestión de la crisis, una responsabilidad que nunca reconoció como tal. De todo ello se deduce que el sistema de alerta europeo continúa en entredicho, aunque en España funcionara.

2.- El papel de la UE ante el incumplimiento de la comunicación sobre alertas alimentarias está poco definido, ya que ante la mala gestión de la crisis bacteriana su participación se centró únicamente en convocar una reunión de todos los países miembros para garantizar una mayor seguridad alimentaria en un futuro, con el compromiso de llevar a cabo los protocolos allí aprobados. En el caso de los pepinos, la UE se limitó a abrir una investigación para constatar si las autoridades belgas informaron tarde, informe que no se hizo público.

3.- La política de comunicación de las autoridades españolas en el brote bacteriológico se basó en una reacción tardía elaborada a partir de la negación de la culpabilidad y en la defensa del producto español. Para ello las acciones comunicativas se concretaron en comunicados de prensa y en comparecencias públicas. Esta política de comunicación reactiva consiguió que en España el mensaje convenciera a la población española y a la oposición política, pero no al mercado horticultor internacional. En el caso de los huevos, España optó por una política de comunicación proactiva, adelantándose a cualquier acusación y mostrando transparencia, coherencia en el mensaje y control de la crisis. No fue así entre las autoridades europeas que mostraron una estrategia reactiva, centrada en echarse la culpa unos a otros, no asumir responsabilidades y mentir.

4.- Por todo ello se puede subrayar que a partir de la crisis del pepino se reforzaron los controles y el sistema de alertas, pero que ese refuerzo es insuficiente, ya que la falta de comunicación entre Estados sigue siendo un hecho con graves consecuencias para la salud y para la economía de los países afectados. Como aportación principal del artículo, cabría destacar que el análisis se centra no en la comunicación de la empresa, sino en la labor comunicativa de las instituciones. Supone una nueva aportación a un campo, el de la comunicación de crisis de las instituciones, cuya vigencia y estudio son hoy en día más relevantes que nunca.

8. REFERENCIAS

Agencia Catalana de Seguridad Alimentaria (2019). "El RASFF: Sistema de alerta rápida para alimentos y piensos". En: <http://acsa.gencat.cat/es/detall/article/EI-RASFF-Sistema-dalerta-rapida-per-a-aliments-i-pensos>

Aecosan. <http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/home/index.htm>

- Alcat, E. (2008). *¿Crisis? Sí, gracias. La comunicación minimiza el impacto de una crisis*. En: *Revista de comunicación*.
- Aranceta J. (2016). Los medios de comunicación, la educación nutricional y los medios de comunicación. En: *Revista Española de Comunicación en Salud*, S1, p. 7-10. <http://dx.doi.org/10.20318/recs.2016.3116>
- Armentia, J.I.; Marín, F.; Olabarri, M.E. (2016). La opinión en la prensa española: marcos interpretativos del comunicado de la OMS sobre la carne. En: *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 34, <https://institucionales.us.es/ambitos/la-opinion-en-la-prensa-espanola-marcos-interpretativos-del-comunicado-de-la-oms-sobre-la-carne/>
- Bell Mallén, J.I. (Coord.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa.
- Castillo A. y García Ponce, D. (2015). *Comunicación de Crisis 2.0*. Madrid: Fragua.
- Cámara, M. (2009). La comunicación del riesgo en las crisis alimentarias. En: Moreno Castro, C. (Ed.), *Comunicar los riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información* (85-114). Madrid: Biblioteca Nueva.
- De la Cierva, Y. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Pamplona: Eunsa.
- Elika. Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria (2011). *Revisión de la crisis alimentaria desatada por la bacteria E. Coli en Europa*. En: <https://seguridadalimentaria.elika.eus/wp-content/uploads/articulos/Archivo729/Rev%20Ecoli%20ELIKA%20v2.pdf>
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis Communications A casebook approach*. Nueva York: Routledge.
- Fink, S. (2013). *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. Nueva York: McGraw Hill.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- King, T.; Cole, M.; Farber, J.M.; Eisenbrand, G.; Zabaras, D.; Fox, E.M.; Hill, J.P. (2017). "Food safety for food security: Relationship between global megatrends and developments in food safety". En: *Trends in Food Science & Technology*, 68, p.160-175. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2017.08.014>

- Gil, E. (2009). Riesgo, incertidumbre y medios de comunicación. En: Moreno Castro, C. (Ed.) *Comunicar los riesgos. Ciencia y tecnología en la sociedad de la información* (185-198). Madrid: Biblioteca Nueva.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo. La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Jordan-Meier, J. (2011). *The four stages of highly effective crisis management*. Boca Raton: CRC Press.
- Lagadec, P. (1994). *La gestión des crises*. Paris: Ediscience Internacional.
- López Villafranca, P. (2012). Los encuadres sanitarios en prensa española: El caso de la gripe A y la bacteria E. coli. En: *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (4), p. 221-246. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-4-2012-10-221-246>
- Losada, J.C. (2017). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.
- Lukes, S. (1985). *El poder. Un enfoque radical*. Madrid: Siglo XXI, 1985.
- Marín, F.; Armentia, J.I.; Caminos, J.M. (2015). De lo global a lo local: el encuadre de la crisis de la carne de caballo en la prensa vasca. En: *Communication & Society*, 28 (3). <https://doi.org/10.15581/003.28.3.29-50>
- Martín, F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- Mitroff, I. y Pearson C.M. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Moreno, C. (ed.) (2009). *Comunicar los riesgos: ciencia y tecnología en la sociedad de la información*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ogrizek, M, y Guillery J.M, (1996). *La communication de crise*. París: Presses Universitaires De France.
- Adecec (2004). *40 éxitos en comunicación*. New Jersey: Pearson.
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pujol, F. y Gallemí E. (2011). *El impacto de la irresponsable gestión de las autoridades alemanas en la crisis de E coli: cómo acabar con los inocentes pepinos de España*. MRI, Universidad de Navarra. Reputation Crisis Series [Technical note 3] Julio 2011.

- Quesada, J. (2016). Estrategias de negociación en situaciones de crisis en la Administración Local. En: *Más Poder Local*, 29, p. 22-23.
- Rodríguez, M.M.; Marauri, I.; Armentia, J.I.; Marín, F. (2017). Krisien komunikazioa: politika eta osasun agintaritzen kudeaketa arrautzaren krisian Euskadin (Comunicación de crisis: gestión de los responsables políticos y de salud en la crisis del huevo en Euskadi). En: *Mediatika: Cuadernos de medios de comunicación*, 16, p. 141-158.
- Rodríguez, R. y Sádaba, T. (1999). *Periodistas ante conflictos: El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Saura Pérez, M.P. (2005). *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas en España*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Tiozzo, B.; Mari, S.; Ruzza, M.; Crovato, S. y Ravarotto, L. (2017). "Consumers' perceptions of food risks: A snapshot of the Italian Triveneto área". En: *Appetite*, 111, p. 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.12.028>
- Ueland, O. et al. (2012). "State of the art in benefit-risk analysis: Consumer perception". En: *Food and Chemical Toxicology*, 50 (1), p. 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.fct.2011.06.006>
- Vázquez Gestal, M. y Fernández Souto, A.B. (2014): "La gestión comunicativa de la actividad mediática entre España y Alemania en el contexto de la crisis de los pepinos". En: *Historia y Comunicación Social*, 19, Núm. Especial Enero, p. 153-165. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.44948
- Wesphalen M.H., Piñuel J.L. (1992). *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado.

AUTORES

María del Mar Rodríguez

Es profesora adjunta en la Universidad del País Vasco. Sus líneas de investigación, cuyos frutos se han materializado en más de 15 artículos en las principales revistas de comunicación españolas, se han centrado en la comunicación corporativa, de manera particular en la comunicación de crisis, el periodismo de sucesos y el impacto de Internet en el periodismo de servicios.

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0001-9121-1468>.

Iñigo Marauri Castillo

Es profesor agregado en la Universidad del País Vasco. Tras quince años de experiencia profesional en *El Correo*, *El País* y *Consumer Eroski*, desarrolla su labor docente e investigadora en áreas vinculadas con la adaptación a Internet de la redacción periodística, el periodismo especializado, en particular el de sucesos y el de servicios, y la comunicación corporativa.

Orcid ID: <http://orcid.org/0000-0003-0883-8003>.

José Ignacio Armentia Vizuite

Es catedrático de Periodismo en la Universidad del País Vasco. Sus investigaciones durante estos últimos años se han centrado en el tratamiento mediático de las cuestiones relacionadas con la Seguridad Alimentaria.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6570-555X>.

Flora Marín Murillo

Es profesora titular de Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad del País Vasco. En los últimos años su actividad investigadora ha estado centrada fundamentalmente en el ámbito de la alimentación y los medios de comunicación, habiendo participado en varios proyectos financiados relacionados con esta temática.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2823-598X>.