

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS
CURSO 2019/2020

LA COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE CRISIS EN LA INDUSTRIA
ALIMENTARIA

CASO DE ESTUDIO: CARNE MECHADA MAGRUDIS.

Presentado por María Álvarez Rodríguez

Titulado por D^a María Merino Bobillo
Segovia, 28 de junio de 2020

Resumen

Magrudis es una empresa dedicada a la producción de productos cárnicos enfocada en la distribución de estos alrededor de la comunidad de Andalucía. Durante el verano de 2019 esta compañía se vio amenazada por una gran crisis originada por la bacteria de la Listeria que contenían algunas de sus carnes y que ocasionó un alto número de afectados.

En una compañía como Magrudis es imprescindible conservar una buena imagen, por lo que, es necesario realizar una correcta gestión de comunicación ante una crisis como esta. Es más, este tipo de situaciones pueden utilizarse para reforzar la imagen y convertirse en una oportunidad para crecer aún más. En cambio, una mala gestión puede provocar la ruptura definitiva de la reputación de la empresa.

Por ello, este Trabajo de Fin de Grado examinará desde la teoría, la gestión de la crisis que vivió Magrudis durante el verano de 2019, cuando los medios se hicieron eco de la situación que se estaba viviendo en Andalucía.

Palabras clave: Crisis - Magrudis - salud

Abstract

Magrudis is a company dedicated to the production of meat products focused on the distribution of these around the community of Andalusia. During the summer of 2019 this company was threatened by a major crisis caused by the Listeria bacteria that contained some of its meat and which caused a high number of people affected.

In a company like Magrudis it is essential to maintain a good image, so it is necessary to carry out a correct communication management in a crisis like this. What's more, these types of situations can change the image and become an opportunity to grow even more. Instead, mismanagement can lead to a definitive breakdown of the company's reputation.

For this reason, this Final Degree Project will examine, from the theory, the management of the crisis that Magrudis experienced during the summer of 2019, when the media echoed the situation that was living in Andalusia.

Keywords: *crisis - Magrudis – Health.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema elegido.....	Página 7
1.2 Objetivos	Página 7
1.2.1 Objetivos generales.....	Página 7
1.2.2 Objetivos específicos	Página 7
1.3 Metodología de la investigación	Página 8

2. PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es una crisis?.....	Página 9
2.2 Tipos de crisis.....	Página 10
2.3 Características de una crisis.....	Página 11
2.4 Fases de una crisis.....	Página 12
2.5 La comunicación de crisis	Página 13
2.6 Posibles errores	Página 15
2.7 La gestión de la comunicación de crisis.....	Página 16
2.8 Sistemas de alerta y respuesta rápida.....	Página 17
2.9 Emergencias de salud pública	Página 18
2.10 Crisis de salud pública	Página 19
2.11 Situaciones críticas para la salud pública ocurridas en España.....	Página 21

3. CASO DE ESTUDIO

3.1 Contextualización del suceso	Página 25
3.1.1 Historia de la empresa implicada.....	Página 25
3.2 Cronología de la crisis.....	Página 26
3.3 Comportamiento de los implicados.....	Página 28
3.3.1 Los trabajadores.....	Página 28
3.3.2 Los clientes.....	Página 29
3.3.3 Medios de comunicación.....	Página 30
3.3.4 La administración pública.....	Página 30

3.4 Gestión de la comunicación	Página 31
4. CONCLUSIONES	Página 36
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
5.1 Bibliografía	Página 38
5.2 Webgrafía	Página 39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del tema

La comunicación se ha convertido en una de las herramientas más importantes a la hora de garantizar el éxito empresarial y solucionar posibles problemas dentro de la organización. Las empresas comunican al exterior de manera constante, a través de sus acciones, sus productos, su imagen corporativa, etc. Ante los avances tecnológicos y los constantes cambios a los que se enfrentan las empresas, se vuelve imprescindible contar con un equipo y unas herramientas capaces de realizar una buena comunicación, adaptada a la era digital en la que nos encontramos. Esto no impide que, por factores inesperados, externos o internos, surjan crisis que hagan tambalear la reputación de la empresa en algún momento de su existencia.

En este trabajo veremos como la empresa Magrudis no contaba con equipo, ni preparación, ni plan de acción ni comunicación para enfrentarse a una crisis alimentaria. A través de este proyecto quiero exponer cómo no se debe de gestionar una situación similar a ésta, qué actitudes deben eliminarse y cómo trabajar en equipo para solucionar la crisis.

1.2 Objetivos del trabajo de fin de grado

1.2.1 Objetivos generales

El objetivo general que persigue este trabajo de investigación, no es otro que el de mostrar la importancia de gestionar una crisis a través de su comunicación, analizando el caso de la empresa Magrudis.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar qué es una crisis, cuáles son sus características y qué tipos de crisis son más frecuentes hoy

- Explicar cuáles son las fases de una crisis y cómo deben gestionarse cada una de ellas y detectar los posibles errores que pueden cometerse
- Estudiar y analizar el caso de la crisis de la empresa Magrudis.

1.3 Metodología de la investigación

Para la investigación de la crisis que sufrió la empresa Magrudis causada por el brote de listeria que originó en Andalucía, se ha utilizado una metodología cualitativa, principalmente la investigación documental y el análisis del caso.

Previamente se hará una aproximación teórica a lo que significa una crisis para una empresa, desde el punto de vista de la comunicación: qué importancia tienen la comunicación en ella, cómo ha de abordarse, qué etapas suelen darse en las crisis, qué errores hay que evitar, etc. A continuación, se expone la investigación sobre lo sucedido. Comienza contando la historia de la empresa Magrudis, la contextualización y la cronología de los hechos. Seguidamente, incidimos en lo sucedido durante la crisis, sus antecedentes, como se gestionó y cómo se comunicó y, finalmente, analizaremos sus consecuencias.

Hemos realizado la investigación a través del eco que se hicieron de ella los medios de comunicación, prensa y televisión, y las publicaciones en redes sociales. Su lectura nos ha ayudado a conocer lo que había ocurrido y las decisiones empresariales tomadas. En este estudio se han analizado las publicaciones de los distintos medios durante el periodo que se encuentra entre agosto de 2019 hasta el día de hoy, cuando se siguen publicando informaciones sobre el caso.

2. PLANTEAMIENTO DEL MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué es una crisis?

La palabra “crisis” proviene de un verbo griego, «krino», cuyo significado es “separar” y que en un principio se asociaba con el ámbito agrario, más concretamente con la recogida de trigo. Es decir, para el griego antiguo, la crisis correspondía con el proceso de separar el grano de trigo de la paja. Esta palabra ya comprendía una actitud “analítica” ya que se separaba lo malo de lo bueno para quedarse únicamente con esta última parte.

Este término se utiliza frecuentemente en el ámbito médico. En medicina, una crisis significa un momento decisivo de una enfermedad, un punto que designa la trayectoria que van a seguir las distintas fases de una enfermedad. Durante una crisis, en términos médicos, la enfermedad se supera o se produce la muerte. En este sentido, el término es usado en la actualidad, como momentos en los que se produce un problema importante que suponen un peligro para la existencia. Por ello con frecuencia se usa para denominar situaciones económicas y políticas difíciles, problemáticas, situaciones globales de enfermedad que amenazan la estabilidad. Para la Real Academia Española, crisis es un “ Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que éstos son apreciados.” Esto significa dos cosas: que se habla de crisis tanto por el cambio en sí como en la conciencia que se tenga de él.

En el ámbito empresarial, Steve Albrecht (1996) considera una crisis como algo que sucede y puede romper la estabilidad de una empresa. Albrecht define que el efecto de la crisis está en relación con el tamaño de la organización, el número de empleados, la cantidad de productos o servicios que ofrezca etc. Como se comprueba, esta definición de crisis sitúa el tamaño de la empresas y sus características como factores determinantes del desarrollo de una crisis, a pesar de ello dejaremos en un segundo plano estos atributos ya que cualquier tipo de organización puede verse afectada por una crisis difícil de gestionar, aunque es innegable el hecho de que cuanto mayor sea el tamaño de la empresa más repercusión logrará en medios y más importancia se de a la crisis.

Por su parte, González Herrero (1998) define este término también como una circunstancia que hace peligrar a la organización tanto en sus objetivos como a las relaciones con sus públicos. Herrero subraya la importancia de reacciona de manera rápida frente a la crisis para evitar que cause males mayores. una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas; y como si esto no fuera suficiente, la crisis restringe el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés que no están presentes en circunstancias normales, por lo que se hace más importante un plan de comunicación de crisis. En esta definición encontramos las características más importantes de una crisis como son el peligro que corre la organización y la urgencia de que sus gestores actúen de manera rápida para minimizarla. Cuando esa crisis salta a la opinión pública a través de los medios de comunicación, el riesgo para la imagen y la reputación de la empresa es mayor. De ahí se deriva la importancia que juega la comunicación que desarrolle la empresa durante esa crisis, para paliar los daños, establecer alianzas y si es posible, salir reforzada de ella. Ello presupone un plan de acción previo que expondremos más tarde.

2.2 Tipos de crisis

Existen muchos tipos de crisis y muchos intentos de clasificarlas según se tengan en cuenta unos factores u otros. Reinhart (1987) las clasifica teniendo en cuenta el factor tiempo:

- Crisis inmediatas (emergencia): la empresa no cuenta con el tiempo suficiente para reunir la información necesaria para contextualizar el conflicto ni para lograr desarrollar un plan de crisis competente. Un pequeño desencuentro con los medios de comunicación podría repercutir negativamente en la estabilidad de la organización.
- Crisis en desarrollo (no emergencia): en este caso, la organización cuenta con tiempo suficiente para planificar la crisis que se avecina y aún se desconoce cuándo estallará.
- Crisis permanentes (no emergencia): este tipo de crisis puede llegar a durar incluso años, asimismo, su constante aparición en medios de comunicación mantiene viva la organización.

Para González Herrero (1996) la clasificación se organiza con respecto a las posibles posibilidades de intervención:

- Crisis evitables: situaciones que se pueden eludir con una actuación oportuna, rápida y eficaz por parte de la organización y cuya procedencia se encuentra en acciones humanas que pueden llegar a influir en la actividad de la empresa.
- Crisis no evitables (accidentales u operativas): el origen de esta tipología se encuentra en agentes de la naturaleza, aunque en ocasiones también podemos encontrarnos acciones humanas incontrolables.

Aunque hay muchas otras clasificaciones, queremos destacar por último, la que realizan M.H Westphalen y José L. Piñuel (1993)) que se centran en la naturaleza en la naturaleza de los hechos para realizar la clasificación de crisis.

- Objetivos / subjetivos: las crisis pueden ser originadas por acontecimientos objetivos similares a un atentado, huelgas, despidos, quiebra de la bolsa... o subjetivos como rumores, declaraciones polémicas, confrontaciones con la competencia, etc.
- Técnicos / políticos: una crisis puede ser el producto de un riesgo de ámbito técnico u originado por una opinión.
- Exógenos / endógenos: también pueden ser el resultado de diversos acontecimientos internos o externos. Estos últimos inciden en la cohesión interna de la organización y a los públicos externos, provocando el daño de la imagen ante el público acaba por propagarse por el interior.

2.3 Características de una crisis

Las crisis, generalmente, presentan una serie de características comunes que a continuación pasamos a resumir:

- Factor sorpresa: por norma general, las crisis estallan de manera imprevista y no siempre se está preparado para enfrentarse a ella.
- Escasa información: el factor sorpresa provoca que carezcan de la información necesaria para poner fin al estallido de la crisis.

- Efectos secundarios: normalmente, las crisis no llegan solas, suelen provocar otra serie de efectos sobre las organizaciones, ya sea para bien o para mal.
- Es única: cada crisis tiene su origen y su causa, además de producir una serie de consecuencias únicas.
- Pérdida de control: si sumamos al factor sorpresa, la escasa información con la que contamos y la acumulación de efectos secundarios, es inevitable que la empresa no sienta la sensación de pérdida de control.
- Urgencia: sea cual sea el motivo de estallido de crisis, provoca una situación de urgencia donde todas las fuerzas se concentran en ello.
- Foco de atención: cuando las organizaciones viven situaciones de crisis todos sus esfuerzos se centran en lo mismo, lograr ponerle fin al problema provocando que sus otras actividades pasen a un segundo plano poniendo en riesgo la supervivencia la empresa.
- Presión y persecución: este tipo de situaciones suele provocar que tanto los medios como el público se encuentre alerta con respecto a lo que está ocurriendo, lo cual implica que en caso de que se cometa un nuevo fallo será más proclive a desvelarse.
- Enfoque a corto plazo: se buscan soluciones a corto plazo, sin tener en cuenta las posibles repercusiones que podrían generarse en el futuro.
- Pánico: teniendo en cuenta las características mencionadas, es inevitable no caer en el pánico.

2.4 Fases de una crisis

El ciclo de vida de una crisis no se aleja mucho del de un ser vivo. Al igual que ocurre con nosotros, las crisis pasan por diversas etapas, entre las que se encuentran la etapa de nacimiento, desarrollo, madurez y declive. González Herrero utiliza esta analogía para entender la vida y evolución de estas situaciones. Aun así, no siempre están presentes todas las etapas del ciclo, una crisis puede no llegar a puntos de madurez o que ni siquiera llegue a nacer como tal. Esto ocurre cuando la organización interviene de manera correcta e interviene en el crecimiento del problema. Ocurre lo contrario cuando el problema a resolver llega hasta

el final del ciclo, suele culparse a la mala gestión de la empresa o a factores externos fuera del posible control.

Meyers & Holusha (1986) señalan que la correcta gestión de una crisis implica tres fases distintas que tienen una duración y una serie de características como son:

- Fase pre crisis: es cuando se comienzan a producir las primeras señales de vida y es ahí cuando la empresa ya puede comenzar a establecer las medidas necesarias. Esta fase es similar a la Fase Prodromal de Fink (1986), la Dormiente de Nolan (1984) y la de Reconocimiento de Murphy & Bayley (1987)
- Fase de crisis: ocurre cuando la crisis se ha vuelto pública y la compañía está obligada a tener la iniciativa sobre los hechos. Se trata de una etapa de *no retorno*, ya que se han producido los primeros daños y hay que evitar surjan otros peores.
- Fase post crisis: la organización recupera la normalidad, pero aún debe evaluar y analizar la situación para poder tomar las decisiones que favorezcan más a la empresa.

Wetphalen y Piñuel (1993) las clasifican de manera más extensa, teniendo en cuenta su duración en la que diferencian cuatro etapas:

- fase preliminar: se comienza a presentir la existencia de una crisis gracias a diversos signos precursores.
- fase aguda: la crisis empieza a crecer hasta el momento de estallar lo que provocará que los medios de comunicación se hagan eco de la noticia.
- fase crónica: mientras van transcurriendo los sucesos, los medios de comunicación provocan e influyen en la posición del público con respecto a la situación.
- fase postraumática: una vez se haya solucionado los problemas ocasionados y se haya puesto fin a la crisis, la organización debe realizar una evaluación para la posterior toma de decisiones.

2.5 La comunicación de crisis

La mayoría de los trabajos publicados sobre este tema se centran en las estrategias de comunicación que deben adoptar las organizaciones una vez que ha estallado la crisis. Asimismo, durante los últimos 10 años las estrategias se han ido orientado a acciones específicas cuando la crisis ni siquiera se percibe. No se trata de arreglar el problema, sino de gestionarlo de tal manera que se logre evitarlo, o al menos minimizar al máximo los efectos negativos de la misma. (Angell, 1998)

Debemos tener en cuenta que existe una infinidad de causas por las que se genera una crisis, al igual que el número de variables que pueden incidir en ellas o en sus públicos. Lo mismo ocurre con las estrategias de comunicación, no solo existe una estrategia correcta, dependiendo del caso y cuales sean sus causas se utilizará una estrategia u otra. Asimismo, Benoit (1997) ha recopilado una serie de principios comunes a cada una de las estrategias. El principal se basa en definir en concordancia con los objetivos de la organización, las relaciones existentes con los medios de comunicación. Por eso señala lo importantes que es para las organizaciones desarrollar un plan de relaciones publicas previas a las crisis, pues dependerá en gran parte de cómo los medios recojan lo sucedido, del buen entendimiento que se tenga con la organización. De esta manera, cuando transcurren tiempos de tranquilidad y bienestar, se debe orientar estas relaciones pensando en que pueden producirse crisis en algún momento. Coombs (1998) defiende que hay que ponerse en situación como si se estuviera en crisis de manera permanente y de esta forma se estaría preparado para pasar por ninguna. Estas relaciones no se centran únicamente en las acciones coordinadas por el gabinete de comunicación, si no también con las propias del mix de comunicación, entre las que se encuentra la publicidad.

En sus relaciones con los medios, la estrategia también debe encontrarse orientada hacia aspectos humanos, mostrando interés por los profesionales, con la mayor transparencia posible y posibilitar un grado de conocimiento lo suficientemente amplio sobre la propia organización, de esta manera, el periodista será más efectivo a la hora de neutralizar rumores o informaciones no contrastadas.

González Herrero y Pratt (1996) destacan que la identificación de los posibles públicos, el análisis de los medios de comunicación, la conformación del diseño de los mensajes, la

anticipación en la toma de posición y la visibilidad y oportunidad de las interacciones a la hora de comunicarse, conforman los elementos clave que se deben de anticipar y tener preparados para posibles crisis previstas.

2.6 Posibles errores

Durante la comunicación en una crisis, las organizaciones, pueden llevar a cabo acciones que compliquen aún más la situación. Se trata de situaciones complicadas donde hay mucho en juego y se debe actuar de forma rápida y eficaz. Por ello, es importante conocer cuales son los principales errores cometidos por las organizaciones que se encuentran frente a esta situación. Los autores Luis Arroyo y Magali Yus (2011) recogen en su conocido libro, *Los cien errores en la comunicación de las organizaciones*, los que con más frecuencia han incurrido muchas entidades. Nos parece interesante destacar algunos de ellos.

El primer error y más común es la tendencia a pensar que no se va a sufrir una crisis. Se trata de algo básico como es tener presente que, a lo largo de su existencia, pueden sufrir situación conflictivas, problemáticas, de crisis de una u otra clase y es necesario estar preparados para poder gestionarlo de forma eficiente. Otro de los grandes errores cometidos de manera frecuente es creer que la crisis va a desaparecer sola una vez que haya terminado. Este pensamiento puede acarrear grandes consecuencias, ya que sus efectos no se diluyen, ya que afectan a la imagen y a la reputación de la organización y pueden perdurar en el tiempo, por lo que hay que gestionar la comunicación pensando también en el periodo que viene después de una crisis.

Los mismos autores afirman que existe una forma de comunicar adecuadamente según el tipo de crisis y la fase en la que se encuentre. Lo más recomendable es que cada empresa cuente con un comité de crisis compuesto por diversas personas capaces de trabajar en equipo y de ser coordinados por un director especializado en el sector. Sin duda, el mayor error que puede cometer una organización sería mentir. Un acto como este podría poner en riesgo la vida y reputación de la empresa.

Por último, se encuentra el error común que se produce en la última fase de la crisis, asumir que ya se ha solucionado todo y la crisis ha acabado. Ni el público, ni los medios de comunicación deciden si ya se ha terminado esta situación. La organización debe trabajar durante un largo periodo para recuperar la reputación y su actividad habitual.

2.7 La gestión de la comunicación de crisis

La gestión de la comunicación de crisis es un complejo proceso en el que una organización se enfrenta a un problema que pone en riesgo su vida y actividad, que puede ocasionar grandes daños a la imagen y reputación.

Ana M.^a Enrique (2008) defiende que una correcta gestión de la comunicación de crisis debe contar con una planificación y una prevención. La toma de decisiones de gran urgencia ante una crisis es una cuestión delicada que hay que preparar con antelación. Esta preparación deben hacerla tanto las entidades empresariales como las instituciones y en general cualquier entidad.

Frente a una crisis cabe responder de muy diferentes maneras. Fita (1999) explica algunas de las estrategias de respuesta más comunes:

- Estrategia de la transferencia de responsabilidades: ~~durante esta estrategia~~ consiste en culpar a otros para intentar defender la reputación de la entidad que sufre la crisis.
- Estrategia del silencio: la organización opta por callarse, no enfrentarse a los hechos y evita hablar sobre lo que acontece. Esta manera de reaccionar no es positiva, pues hay que tratar de responder de manera positiva y sobreponerse al impacto negativo que la crisis que puede tener para la imagen.
- Estrategia de confesión: como su nombre indica, se trata de aceptar los hechos y la responsabilidad que se tienen sobre ellos. Eso exige mantener una actitud abierta y especialmente de colaboración con los medios de comunicación para que hagan llegar a la opinión pública los hechos con el punto de vista de la organización.

- Estrategia de negación: en este caso se niega lo ocurrido, con lo cual no hay espacio para gestionar la comunicación.

De las estrategias expuestas la única correcta es la de la confesión, pues sólo desde el reconocimiento de lo que haya generado la crisis, se pueden tomar las riendas de la comunicación e intentar por medio de ella, paliar los efectos negativos sobre la organización.

2.8 Sistemas de alerta y respuesta rápida

Los sistemas de alerta y respuesta rápida frente a contratiempos en la salud pública, son el resultado de la necesidad de responder de forma efectiva desde la vigilancia epidemiológica, a una serie de enfermedades que puedan perjudicar la salud de la población. Actualmente, en España, la declaración de alertas al Sistema de Vigilancia Epidemiológica, se desarrolla a través de la comunicación inmediata de los descubrimientos de interés epidemiológico desde los servicios asistenciales, los cuales incluyen la constante vigilancia sintomática de las enfermedades. Durante el año 2004, gracias a la ORDEN SCO/564/20004, se creaba el Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, subordinado a la Dirección General de Salud Pública, el cual cumple la misión de gestionar la información y ofrecer su apoyo en la respuesta ante situaciones de alerta sanitaria tanto en lo nacional como en lo internacional que presenten una amenaza para la población.

El Instituto de Salud Carlos III (ISCIII) es un organismo encargado de controlar los temas relacionados con la salud pública de forma estatal, otorgando prioridad a enfermedades de declaración obligatoria, la gripe, la legionelosis, enfermedades prevenibles con vacunas, el sida o enfermedades cuya transmisión se realiza a través de los alimentos y el agua. Asimismo, desarrolla estudios donde analiza la mortalidad y morbilidad hospitalaria, analiza los brotes infecciosos además de ser el responsable del boletín epidemiológico semanal.

En las Comunidades Autónomas españolas, son las Consejerías de Sanidad los organismos encargados de la gestión y diseño de dispositivos capaces de intervenir de manera eficaz ante

una alerta en Salud Pública. El objetivo que persigue los sistemas de alerta y respuesta rápida es informar a los interesados de las amenazas reveladas. Es necesario tener en cuenta que se considera amenaza cualquier situación de riesgo que pueda perjudicar, directa o indirectamente, a la población expuesta y que por el tamaño de su impacto puede considerarse una crisis sanitaria.

2.9 Emergencias de salud pública

Una emergencia de salud pública se define como una amenaza inminente que requiere que el gobierno la declare como tal. Se trata de una enfermedad o condición de salud provocado por el terrorismo biológico, epidemia o agente infeccioso que supone un riesgo para una gran parte de la población. En este sentido, la Dirección General de Salud y Protección del consumidor de la Unión Europea asegura que la declaración del estado de emergencia de salud pública otorga al gobierno la posibilidad de interrumpir las regulaciones estatales e innovar en las funciones de los organismos estatales.

En España, la Dirección General de Protección Civil y Emergencias, depende del Ministerio del Interior y ofrece al público la prevención de situaciones de grave riesgo colectivo o catástrofes. Su misión es proteger a la población y sus bienes cuando se encuentran ante una situación insólita como las mencionadas anteriormente. Asimismo, colaboran en la rehabilitación y reconstrucción de las áreas afectadas. El CCAES es el responsable del desarrollo de actividades de preparación y respuesta ante riesgos de origen desconocido u origen biológico y señala que éstas son: ¹

Actividades de Preparación:

¹ *Actividades de preparación y respuesta (s.d.). Recuperado del sitio web del Ministerio de sanidad, Consumo y Bienestar social: <https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/activPreparacionRespu esta/activPrepRes.htm>*

- Operativizar las actividades de preparación mediante la realización y participación en simulacros nacionales e internacionales.
- Preparación y asesoramiento ante riesgos de origen intencionado (Bioterrorismo)
- Seguimiento y apoyo en la investigación de brotes, epidemias y/o cualquier amenaza de salud pública.
- Elaboración de guías y protocolos.

Actividades de respuesta:

- Apoyar el fortalecimiento y optimización de la capacidad de respuesta en salud pública a nivel nacional y autonómico.
- Alerta precoz y seguimiento de las amenazas para la salud de la población en España/española.
- Evaluación coordinada de los riesgos para la salud pública de las amenazas, alertas y/o emergencias en curso.
- Garantizar una respuesta adecuada y oportuna en caso de amenaza de salud pública de dimensión nacional.
- Garantizar un enfoque coordinado en la investigación y el control de los brotes entre las Comunidades Autónomas afectados.
- Comunicación con los organismos internacionales con relación a las alertas y emergencias sanitarias y coordinación de las medidas de salud pública.
- Coordinación de un sistema de comunicación rápida y operativa con los puntos focales de las CCAA con el fin de garantizar una comunicación eficaz.

2.10 Crisis de salud pública

Según el manual de preparación para situaciones de emergencia en la comunidad realizado por la OMS (1999) una crisis de salud pública es una circunstancia complicada de percibir en un primer momento. Esta situación implica un procedimiento difícil de definir en el tiempo y que incluso a ámbito espacial puede llegar a reconocer los distintos niveles y capaz de

intensidad. Una crisis puede tardar en manifestarse y en un primer momento no ser evidente por ello necesita de un estudio exhaustivo para ser reconocida. Para la gestión de crisis se debe abarcar tanto la preparación como la respuesta.

Como asegura Posada de la Paz M (2002) en España, la crisis de salud pública está determinada por las siguientes características: variantes en un acontecimiento preestablecido, existe indecisión con respecto al mantenimiento del sistema, desorganización, nivel bajo dentro de las habilidades técnico científicas, componente emocional, comunicación inapropiada en términos de prevención, incertidumbre y exigencia de una respuesta rápida y eficaz. No solo ocurre con las crisis de salud pública, en toda situación de dificultad es necesario tener en cuenta el papel que juegan los medios de comunicación, tanto prensa escrita, como radio, televisión o redes sociales.

Martínez P. (2006) defiende que tras la gran difusión de noticias y la libertad de prensa que existe en nuestra sociedad, se ha vuelto imprescindible que la comunicación de información relacionada con la salud pública sea la llave para lograr prevenir y gestionar una crisis sanitaria.

Escasas instituciones de salud pública han realizado una definición de crisis en salud pública. Gran parte de dichas instituciones tienden a mencionar las crisis sin llegar a definir las al completo, como a continuación muestro en algunas de las definiciones más completas. Simón F y Guillén FJ (2008) para la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria (SESPAS) dicen que una crisis de salud pública es la situación en la que la rapidez y exigencia en la toma de decisiones sumado a la incertidumbre causada por la amenaza sanitaria provocan la incapacidad de los responsables sanitarios para responder correctamente, provocando la duda en su autoridad. SESPAS afirma que las crisis de esta índole han existido siempre, pudiendo ser reales o únicamente mediáticas y para detenerlas es necesario contar con un funcionamiento continuado y correcto en los sistemas de alerta y respuesta.

En el protocolo de actuación en situaciones de crisis de salud pública elaborado por la Junta de Andalucía (2002) se define crisis de salud pública como una situación formada por tres

características: punto de cambio, situación aguda y necesidad de actuación rápida. El desarrollo de este tipo de situaciones viene definido por los siguientes componentes:

- Desbordamiento y desorganización
- incertidumbre con respecto a la metodología empleada para el análisis del problema
- toma de decisiones no siempre verificadas científicamente lo que genera falta de credibilidad
- Descontrol en la comunicación mediática
- Alteración en la percepción del problema por parte de la sociedad e incluso del gobierno
- Desaparición de la crisis por momentos

En cuanto al diagnóstico de una crisis, puede definirse con respecto a las siguientes señales:

- Tamaño: número de enfermos, nivel de letalidad, campo de extensión
- Gravedad: tipo de exposición, nivel de severidad a dicha exposición
- Difusión de información: Los medios y la influencia que ejercen sobre la población
- Implicaciones: tanto judiciales como políticas

Con respecto a la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) una crisis alimentaria es aquella situación que implica factores críticos difíciles de gestionar adecuadamente a través de los medios habituales determinados. En este tipo de situaciones excepcionales convergen los posteriores aspectos: existencia de un riesgo para la salud de las personas, propagación de dicho riesgo a una parte de la cadena alimentaria y extensión de dicho riesgo a otras Comunidades Autónomas, países vecinos, etc.

2.11 Situaciones críticas para la salud pública ocurridas en España

A continuación, exponemos algunos problemas de salud pública relacionado con intoxicaciones ocurridas en España, las cuales han provocado alertas y emergencias difíciles de gestionar. De esta manera, podemos contextualizar el caso que vamos a estudiar, teniendo en cuenta las situaciones de riesgo que se han vivido en este país y como se han ido

gestionando dependiendo de la gravedad. la situación, las causas, la detección temprana o tardía, las poblaciones afectadas, la influencia de los medios de comunicación, etc.

Síndrome del aceite tóxico

A principios de mayo de 1981 fallece un menor de 7 años, a causa del posteriormente llamado síndrome del aceite tóxico. Este cursa con neumonía atípica aguda y en los sobrevivientes: con daño crónico de piel (esclerodermia), sistema nervioso, músculos, corazón e hígado. Cuarenta días después del primer caso, se identificó la causa: la venta fraudulenta de aceite desnaturalizado para uso en maquinaria agrícola, que luego fue renaturalizado y vendido para consumo humano. El estudio del Centro de Investigación sobre el síndrome del aceite tóxico (CISAT), registra 19.904 afectados (algunos personas con discapacidad o inválidos) y 1.663 muertes. Se generó alarma social durante el tiempo de gestión del problema y hasta su control más efectivo: la recogida de todas las cantidades de aceite en la población. Hubo dimisión del Secretario de Estado para el Consumo y de la Comisión de Investigación

El síndrome del aceite tóxico provoca una neumonía atípica aguda provocando la muerte, en el caso de los sobrevivientes las secuelas se propagan por todo el cuerpo. Afecta a la piel provocando un daño crónico, el sistema nervioso, músculos, corazón e hígado también se ve gravemente afectado. Identificar el origen del problema les costó aproximadamente cuarenta días, la venta fraudulenta de aceite para uso de maquinaria agrícola que posteriormente se renaturalizó para venderse como aceite para consumo humano. Se registraron 19.904 afectados y más de 1.663 muertes. Esta situación fue responsable de una alarma social que duró el tiempo que tardaron en gestionar el problema y eliminar todo el aceite del mercado.

Contaminación de alimentos de procedencia belga con dioxinas

En mayo de 1999, el gobierno de Bélgica comunica a la opinión pública que ciertas aves procedentes de la planta de Gante presentaban cuadros patológicos a causa de los alimentos contaminados con dioxin, bifenilos policlorados, etc. de la que estas aves se alimentaban. Estas dioxinas provocan efectos graves para la salud de las personas, cancerígenos, inmunitarios, hígado...

Durante la gestión de esta crisis hubo escasa información por parte del gobierno belga y la Unión Europea y mucha de la prensa. Tras conocerse esta información, España detuvo la importación de todo tipo de alimentos provenientes de Bélgica. La rápida actuación por parte de las autoridades ayudó a que el problema no fuera más que una alerta sanitaria. No obstante, esta crisis generó un gran problema económico y sanitaria para Bélgica y la Unión Europea.

Encefalopatía espongiforme bovina

Durante el mes de noviembre del año 2000, se informa del primer caso de encefalitis espongiforme bovina en España. Esta enfermedad fue provocada por el tipo de alimentación que se le proporcionaba al ganado vacuno, compuesto por harinas fabricadas a partir de despojos de diversos mamíferos. Estos alimentos contienen una proteína conocida como “prion” la cual provenía del tejido neurológico del ganado vacuno enfermo con encefalopatía espongiforme bovina y que provocaba una variante de la enfermedad de Creutzfeldt-Jakob. Esta enfermedad tiene un periodo de incubación de entre 5 a 10 años. A pesar de que solo se registró un caso en España, provocó una gran alarma social, se suspendieron la importaciones de países cuyo ganado padecía esta enfermedad, control de carnicerías, prohibición de la elaboración de harinas para la alimentación de ganado... Asimismo, esto ocasionó la creación de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria.

Alarma social provocada por gripe aviar en personas

En los últimos meses de 2005 se generó una alarma social provocada por los 98 casos de gripe aviar diagnosticados en humanos, 43 de ellos mortales. Estos casos provenían de países como Vietnam y Tailandia. La Unión Europea tras conocer estos datos cerró fronteras con Turquía tras los primeros casos diagnosticados en este país. España comenzó a adquirir tratamientos antivirales que solo cubrían un 25 % de la población lo que provocó controversia por sanitarios y políticos. A pesar de la gran alarma social en España no ha aparecido ningún caso lo que ocasionó que la alarma fuera desapareciendo paulatinamente.

Brote de salmonelosis ocasionado por la ingesta de pollo precocinado

En el mes de julio de 2005 se manifestaron casos de esta enfermedad a lo largo del territorio español, excepto las islas Canarias y Melilla. El número de afectados ascendía a 2.911 a pesar de que solo se registró un caso mortal. El origen de este brote se encontraba en la comercialización de pollo precocinado el cual iba acompañado de una salsa contaminada con la bacteria *Salmonella* entérica. Los medios de comunicación se hicieron eco de la noticia, aunque no llegó a haber alarma social ya que las autoridades actuaron eficazmente retirando todos los productos relacionados con esta bacteria sólo 15 días después de notificarse el primer caso.

3. CASO DE ESTUDIO

3.1 Contextualización del suceso

3.1.1 Historia de la empresa implicada

La empresa Magrudis es una sociedad limitada dedicada a comercializar al por mayor productos cárnicos. Su sede se encuentra en el Polígono Industrial el Pino en la ciudad de Sevilla. Sus inicios se encuentran en los años 90, cuando José Antonio Marín Ponce, un joven ambicioso y emprendedor, recorría semanalmente en coche cientos de kilómetros para adquirir en la sierra quesos que más tarde vendía en la comunidad andaluza.

Solo un par de años más tarde, en 1993, abrió su primer negocio. Se trataba de una tienda situada en la calle Mariano Benlliure, en el barrio de Nervión, donde comercializaba productos de diversos tipos entre los que destacaba la que sería después su famosa tortilla de patata.

Treinta años más tarde, José Antonio Marín lograba el éxito con una empresa dedicada a la producción de carnes procesadas conocida como Magrudis. Detrás de la marca La Mechá, reconocida por sus letras color naranja y blanco sobre un fondo negro junto a la silueta de un cerdo, se producen carnes que se distribuyen en grandes cadenas de supermercados mientras que el negocio se expande rápidamente.

La compañía, dedicada a la producción de alimentos derivados de la carne de cerdo, hasta el estallido de la crisis, su producto estrella era la conocida carne mechada. Algunos de sus productos más vendidos, han sido eliminados de su página web tras el brote de listeria que originó más de 200 casos de afectados, ya que eran varios productos los contagiados por la bacteria de la Listeria. Magrudis, contaba con una experiencia laboral de seis años dentro del sector de alimentación y su origen se encuentra en una pequeña y humilde familia. Esta empresa familiar, nació en el año 2013 con una trayectoria envidiable en cuanto a número de ventas. Los gerentes aseguran que es una marca modesta dirigida por una familia que partía de cero y que, tras un gran esfuerzo, lograron conseguir su posición dentro del mercado alimenticio. José Antonio Marín afirma que su empresa, siempre ha cumplido con el

mantenimiento de sus instalaciones y con las necesarias condiciones higiénicas para la elaboración de sus productos.

3.2 Cronología de la crisis

El brote de listeriosis tuvo lugar durante la última semana de julio de 2019, cuando se dio un notable incremento de casos en la comunidad de Andalucía, que hasta entonces conocía un cuando pasó de desde el año 2013 sufría entre los 8 y los 22 casos. Conforme al consejero de Salud y Familias, Jesús Aguirre, fue siendo consciente del aumento de casos de listeria, la Consejería comenzó a realizar encuestas epidemiológicas, iniciándose el mes de agosto con un repunte de casos, hasta que el primero de toxiinfección alimentaria se averiguó el cinco de este mes en Pilas, Sevilla. Se reunieron muestras de varias tiendas del municipio para más tarde transportarlas al laboratorio dependiente del ayuntamiento de Sevilla.

La crisis se desata a partir del 8 de agosto de 2019, cuando dichas muestras se presentan al laboratorio, pero a causa de un descuadre entre los funcionarios representantes del laboratorio y la Junta originó la sospecha de que la carne contagiada de la bacteria listeria se había comercializado desde Málaga y no desde Sevilla. Este error hizo perder a la Administración al menos cuatro días, lo que más tarde provocaría la incertidumbre en la sociedad.

La fase aguda comienza el 14 de agosto cuando el informe demuestra que la carne contaminada procede de la marca Magrudis ubicada en la ciudad de Sevilla. Ese mismo día, horas más tarde, la Junta de Andalucía comunica el estado de alerta sanitaria. Durante los siguientes días, diversos partidos políticos y más concretamente asociaciones como FACUA, organización dedicada a la lucha de los derechos de los consumidores, acusan a la Junta de su falta de rapidez a la hora de actuar y comunicar el brote. Es en este momento cuando se produce la polémica y el enfrentamiento entre la Administración andaluza y el Ayuntamiento de Sevilla.

El 20 de agosto, un informe interno realizado por la Consejería apunta a que el laboratorio encargado de analizar las primeras muestras procedentes de Sevilla, se equivocó en el origen

de la carne infecta. Acusaron a otra firma, la cual también estaba siendo investigada, lo que retrasó la retira del producto producido por Magrudis de los mercados.

Asimismo, el Laboratorio Municipal del Ayuntamiento de Sevilla, fue el responsable del análisis de diversas muestras alimentarias a causa de la delegación del Consistorio de competencias en materia de inspección de consumo. Ese mismo día, analizó las muestras de carnes producidas por la marca Magrudis que se encontraban etiquetadas, trasladadas y depositadas en las instalaciones a través del personal de la Administración autonómica al margen de que en las dependencias municipales existiera confusión alguna.

El consejero andaluz de la Presidencia, Elías Bendodo, afirmó que la Junta estaba trabajando con rapidez en el brote de listeriosis tras el error cometido por el Ayuntamiento de Sevilla, al equivocarse en señalar el origen la carne contaminada. Bendodo insistió en que el error se encontraba en el Ayuntamiento que había confundido el foco de la bacteria. Una vez que se encontró el verdadero origen del problema, la Junta de Andalucía se activó en escasas horas anunciando el estado de alerta. Además, el Ayuntamiento de Sevilla declaró que el 8 de agosto se admitieron en el laboratorio las primeras muestras de carne mechada enviadas desde el Distrito Sanitario Aljarafe Sevilla Norte. El consistorio de Sevilla confirmó que el 9 de agosto, el Laboratorio Municipal se puso en contacto con el Distrito Sanitario para comunicar que la muestra posiblemente fuera positiva. Esa bacteria causante del resultado positivo se detectó en una muestra de carne mechada a la pimienta y finas hierbas que gracias a los datos aportados por la Inspección de la Junta de Andalucía se hizo público la marca comercial que la había elaborado, “La Mechá”.

El martes 20 de agosto, se produce la primera muerte en un hospital de Sevilla de un enfermo contagiado por la bacteria listeria, una mujer de 90 años. Tras este hecho, la presidenta del Partido Popular de la ciudad, Virginia Pérez, culpaba al Ayuntamiento de la muerte por haber errado en el análisis en materia alimentaria. Al día siguiente, la Junta decreta la paralización de la actividad de la empresa de Magrudis y la retirada de todos sus productos. A las críticas del Partido Popular, se unen las del PSOE y las de Adelante Andalucía, quienes declaran la gestión del brote de Listeria como negligente. Unos días más tarde, se hizo público el resultado del informe que Magrudis había encargado para conocer el origen del brote. Este afirmaba que el foco principal se encontraba en dos de las mechadoras que se utilizaban para

generar la carne mechada. El día 23 de agosto, el número de infectados en la comunidad andaluza había aumentado ya a 25 personas, alcanzando los 186 enfermos, de los cuales 99 se encontraban hospitalizados y 31 de ellos, eran mujeres embarazadas.

La Consejera de Sanidad de la Junta de Andalucía hacía público el 27 de agosto la segunda víctima a causa de la listeria, una mujer de 74 años. En este caso, la paciente se hallaba hospitalizada en la unidad de cuidados intensivos y padecía patologías previas. Durante el 28 de agosto, el presidente de la Junta se presentaba ante los medios tras trece días sin pronunciarse. El número de afectados en Andalucía no había subido, no obstante, comunidades próximas comenzaban a sufrir alertas. Fue entonces cuando Moreno Bonilla, presidente de la Junta de Andalucía, se presentó en el Hospital Virgen del Rocío de Sevilla y defendió la gestión ante la crisis sanitaria, destacando la transparencia con la que habían actuado.

Durante la primera semana de septiembre, Facua denuncia una muerte de un bebé de apenas cinco días de vida. Su madre consumió carne mechada de esta marca durante la cena de nochevieja. A partir de ese momento, comenzó a tener diversas irregularidades durante el embarazo que concluyeron en un parto prematuro provocado por la bacteria al que el bebé logró sobrevivir hasta que apenas unos días después dejó de respirar.

El 26 de septiembre, la jueza encargada de investigar este brote de listeriosis ocasionado por la empresa de Sevilla causante de tres muertos, siete abortos y más de 200 afectados decretó el ingreso en prisión provisional y sin fianza para el gerente y propietario José Antonio Marín Ponce y para su hijo Sandro Marín, administrador de la empresa. Entendiendo que ambos son responsables de tres delitos de homicidio imprudente, diversos delitos por lesiones y varios delitos contra la salud pública.

3.3 Comportamiento de los implicados

3.3.1 Los trabajadores

Como ya he mencionado anteriormente, una empresa familiar cuyo gerente, José Antonio Marín, se ha convertido en el principal responsable del mayor brote de listeria hasta la fecha de hoy. Dicha empresa, Magrudis, era consciente desde Febrero de 2019 de la bacteria que contenía su carne mechada, aun así, siguió produciendo y comercializando su producto a lo largo de toda la comunidad andaluza.

En el momento en el que los medios se hicieron eco de lo ocurrido y la situación comenzó a aparecer en las portadas de periódicos, redes sociales y telediarios, los trabajadores representados por el portavoz y gerente, Antonio Marín, comenzaron a realizar sus primeras declaraciones públicas con una clara actitud de negación a lo ocurrido, afirmando, que la primera información que le había llegado con respecto al alto contenido de listeria en sus productos fue a través de la Junta de Andalucía una vez estallada la crisis.

En repetidas ocasiones, podemos ver como el responsable de la empresa culpa a empresas externas, las cuales realizaban informes sobre las condiciones y calidad de la carne, alegando que en todo momento negaron la existencia de dicha bacteria. Marín durante las declaraciones realizadas en el periodo de crisis, afirmaba que existía un protocolo de limpieza y un mantenimiento de las instalaciones que imposibilitaba la existencia de listeria en su carne mechada. Marín declaraba que “no debe ser tan evidente lo del brote cuando los mismos veterinarios del Ayuntamiento de Sevilla, los técnicos de la Junta de Andalucía, llevan varios días intentando dar con él (con el foco) y no lo consiguen”

3.3.2 Los clientes

Los minoristas, comerciantes de la carne mechada de Magrudis, eliminaron de su carta todo producto relacionado con este tipo de carne. Los clientes de restaurantes y bares de la comunidad de Andalucía, no quieren saber nada acerca del tema desde el brote de listeriosis. En ciudades como Sevilla, ya no sabían qué medidas tomar para que sus clientes volvieran a confiar en este producto como lo hacían antaño.

Gerentes de restaurantes como el caso de Rafael propietario del Asador Los Tejares en Sevilla, prescindió de este tipo de productos hasta que el disminuyera el pánico. La gran mayoría de establecimientos hoteleros comenzaron a producir su propia carne mechada para conseguir de nuevo la confianza de sus clientes. No obstante, la población siguió relacionando la marca con el producto y por ello la desconfianza siguió presente.

Las consecuencias, fueron irreversibles, sobre todo a nivel económico. La mayoría de restaurantes y bares han retirado kilos de carne mechada por la imparable disminución de ventas, hasta tener que dejar de invertir en ella.

3.3.3 Medios de comunicación

Al tratarse de un tema relacionado con la salud, los medios han visto este conflicto como un hecho cuya gestión trasciende la comunidad autónoma. Han sido numerosos los medios que, a escala estatal, han denunciado dicha situación, permitiendo que la población conozca la situación y se posicione ante lo que está ocurriendo. La intervención se fundamenta en su profesión periodística, la cual pretende mostrar las consecuencias de una crisis como esta. Lo que pretenden es informar al mayor número de personas posibles, sobre como ha ocurrido y qué medidas se han ido tomando al respecto. Es importante que cumplan esta función y muestren la realidad de lo ocurrido. Se trataba de un caso aislado que nada tenía que ver con las medidas de higiene establecidas por el ministerio de sanidad y la población debía saberlo para evitar que se generase incertidumbre con respecto a las medidas establecidas por el Gobierno.

3.3.4 La Administración Pública

La Junta de Andalucía presentó una querrela contra la empresa Magrudis y declaró que llegaría hasta el final con todas las consecuencias. Así lo aseguró el Consejo de Presidencia, Administración Pública e Interior, Elías Bendodo, al ser entrevistado acerca de lo ocurrido por

la Unidad Central Operativa Medioambiental, cuyo objetivo principal era investigar la responsabilidad ante la alerta de sanidad originada por el brote de la bacteria que afectó a 200 personas y provocó la muerte de al menos tres personas. "No nos va a temblar el pulso. Esto no debe volver a pasar; una empresa irresponsable que juegue con la salud de todos los andaluces" aseguró Bendodo, ya que dicha querrela se suma a las dos denuncias presentadas por parte de la Junta ante la Fiscalía.

El Gobierno de España, se posicionó a favor de los afectados defendiendo su salud y seguridad, tomando las medidas y ayudas necesarias para que la población se sintiera de nuevo segura.

3.2 Gestión de la comunicación

Tanto las empresas protagonistas de este brote de listeria como las Administraciones de la Junta de Andalucía y Ayuntamiento de Sevilla, no han sabido responder de manera correcta ante la situación que les ha tocado vivir y se han mostrado superadas por la crisis. Han hecho público el desconocimiento y la inexperiencia existentes ante una crisis de esta importancia. Carecían de un plan de comunicación de crisis y se ha mostrado en la falta de coordinación en sus acciones, decisiones y recursos.

La estrategia que decidió tomar la empresa implicada se basó en jugar al despiste con la población y la administración pública. Magrudis tardó, aunque no demasiado, en dar la cara ante los medios de comunicación. El día 20 de agosto realizó su primera declaración para explicar el número de lotes que se habían comercializado bajo la marca La Mechá y que podían contener la bacteria de la listeria.

Las autoridades sanitarias paralizaron alrededor de unos 5.800 kg. de carne, tras ello, el gerente Antonio Marín, junto a su abogado, declararon ante los medios de comunicación que Magrudis cumplía con todas sus obligaciones sanitarias, cuenta con una maquinaria perfectamente homologada y con un certificado de calidad ISO 9001. Tras esta declaración, existía un claro objetivo, despistar a la población y administración sobre las irregularidades que se venían cometiendo desde hacía unos meses. Afirmaron, en numerosas ocasiones, contar con un sistema de autocontrol, un laboratorio ajeno a la empresa y contratado por esta,

el cual, se encargaba de realizar y tomar muestras de la fábrica y sus instalaciones para certificar que todo estaba correcto.

En un principio, la empresa causante de este brote, mostraba sensibilidad ante los afectados, realizando entrevistas exponiendo su preocupación. Durante una emisión del programa Espejo Público, el gerente y mayor responsable de lo ocurrido, declaraba su inquietud por los afectados y las personas que se encontraban hospitalizadas. Aseguró que se encontraban trabajando mano a mano con la Administración para encontrar el foco del problema y tomar las medidas necesarias lo antes posible. Además de adoptar en numerosas ocasiones, una postura de defensa, basándose en la existencia de una autorregulación sanitaria que registraba en todo momento las temperaturas y los protocolos de limpieza. Lo que consiguieron con dichas aclaraciones, fue generar incertidumbre y desconfianza sobre los controles que realizan las Administraciones.

Como podemos observar, José Antonio Marín, tomó una actitud más o menos acertada ante la crisis, ofrecía información a los ciudadanos, aunque en muchas ocasiones era ambiguo ante lo que estaba ocurriendo, y los datos parecían inconsistentes, sus declaraciones falsas y tampoco era capaz de dar ninguna solución a lo que estaba ocurriendo.

Otro hecho alarmante, que hizo desconfiar a la población, fue la existencia de otra marca blanca producida por la empresa de Magrudis. Este hecho se estuvo ocultando lo que provocó la ira en los consumidores, los cuales, denunciaron a través de las redes sociales la posible involucración de supermercados como Mercadona o El Corte Inglés en el brote de listeria.

Todo lo mencionado anteriormente, generó un caos incontrolable, ningún supermercado podía negar rotundamente que en sus instalaciones no se comercializaba carne infectada por la bacteria. Aunque esta sospecha fue desapareciendo poco a poco tras conocerse el nombre de la empresa distribuidora, Comercial Martínez León.

Este caos generado por el desconcierto que transmitían los implicados generó una crisis mal gestionada en muchos aspectos. En primer lugar, Magrudis no explicó cómo organizaba su reparto y qué empresas podrían estar distribuyendo también alimentos infectados. Además, camuflaron a los inspectores diversa información respecto a sus productos comercializados y

enviados. El Ayuntamiento de Sevilla, tras estas sospechas decidió denunciar a la empresa por enmascarar pruebas y falta de colaboración durante la investigación, que como ya he mencionado anteriormente, afectaba a la salud de las personas. Tras encontrar diversos albaranes de productos que habían sido devueltos, sin la autorización de la administración para comercializar, el Ayuntamiento de Sevilla decidió ampliar la alerta por listeriosis a otros productos de la marca.

Como ocurría con Magrudis, la administración pública generó desconfianza y alarma entre la población a causa de la falta de información, la poca transparencia y la carencia de medidas para atajar el problema.

La Junta de Andalucía, se indultó de cualquier tipo de responsabilidad con respecto a lo ocurrido, achacando que las medidas de seguridad tomadas por el Gobierno no habían sido las acertadas.

Tampoco fue de ayuda que tanto la Junta de Andalucía como el Ayuntamiento de Sevilla se echasen mutuamente la culpa de lo ocurrido, provocando la pérdida de seriedad en sus decisiones, incluso tuvieron problemas para poner en marcha sus medidas como el cierre de la nave de Magrudis.

Si la empresa hubiera dado la cara desde un principio, cuando fueron conscientes por primera vez que sus productos podrían estar provocando que sus clientes enfermen, esta situación descontrolada no hubiera llegado tan lejos. En estas situaciones, es fundamental que sea la empresa quien de la información de antemano. En el momento en el que son los medios quienes comienzan a informar a la población, tienen el poder de decidir la información que dar y posicionar al público de una forma u otra. Además, la imagen que se proyecta de la empresa automáticamente es de desconfianza, ya que esa información que llega a los espectadores no es por gusto de la empresa, de tener informado a sus clientes, si no porque en cierto modo no ha quedado otra opción.

El 24 de agosto, cuando se produjo el verdadero estallido de la crisis, la administración realizó una rueda de prensa donde dieron explicaciones de por qué hacía aproximadamente dos años que no se inspeccionaba la fábrica y sus instalaciones. Durante una entrevista realizada por

RTVE, se afirmó que la gestión del brote había sido intachable. Los establecimientos alimentarios de dicha comunidad se organizan por diferentes niveles, A, B, C, D y E. El nivel A corresponde con el mayor nivel de riesgo, lo que provoca una mayor frecuencia en las inspecciones. En caso de que se trate de una empresa con dicho nivel es necesario realizar inspecciones cada 6 meses. En el caso de nivel B, se inspecciona cada año y con el nivel C, cada 18 meses. Estas inspecciones tienen como objetivo comprobar si realmente las instalaciones y el equipo se encuentran en buenas condiciones para realizar su producción.

También existen otros tipos de autocontrol de mecanismos de seguridad, la supervisión de los sistemas de autocontrol, en la que se realizan numerosas tomas de muestras. Este mecanismo quedó en entredicho al hacerse público que el Ayuntamiento de Sevilla carecía de este tipo de análisis. El brote de listeria fue causado dijo «*muy probablemente por la falta de higiene en el proceso productivo*», achacando a posibles «*fallos en los sistemas de autocontrol*». Insistió en que comprobar este control interno era responsabilidad municipal.

Como consecuencia de la gravedad de la situación, los agentes de la Unidad Central Operativa pertenecientes a la Guardia civil, detuvieron a José Antonio Marín, administrador de la empresa junto a sus dos hijos, administrador y socio registrado en el registro mercantil, durante el día 24 de septiembre. Durante los siguientes días, se realizaron más detenciones, a otras cinco personas, las cuales se encontraban vinculadas con la distribución de carne contaminada.

Más tarde, se descubrió la existencia de otra nave que la familia estaba utilizando como “fábrica clandestina”. Elaborados Cárnicos Mario SLU, se encontraba a nombre de uno de los hijos del administrador de Magrudis, Mario Marín. Dicha nave, se encontraba anexa a la empresa principal, la cual comercializaba también alimentos de productos cárnicos y carecía de empleados. Esta empresa seguía el *modus operandi* de su vecina, no se encontraba en regla para realizar su producción, por falta del certificado sanitario competente, obligatorio para su actividad.

Otra organización implicada y volcada en lo sucedido fue FACUA, que se dedica a la defensa de los derechos de los consumidores. Advirtió desde un primer momento el vacío legal existente desde hace aproximadamente treinta años, sobre el incumplimiento por parte de las

marcas alimentarias de poseer un seguro que pueda cubrir situaciones de esta envergadura. Es decir, hoy en día, no es necesario que una empresa alimentaria cuente con un seguro de responsabilidad civil.

Tras la promulgación de la Ley General para la defensa de los Consumidores y Usuarios en el año 1984, ningún Gobierno había generado un artículo trigésimo. En el se decreta que *«el Gobierno, previa audiencia de los sectores interesados y de las asociaciones de consumidores y usuarios, adoptará las medidas o iniciativas necesarias para establecer un sistema obligatorio de seguro y fondo de garantía que cubran, para sectores determinados, los riesgos de intoxicación, lesión o muerte derivados del mal estado de los productos, servicios o actividades»*.

Esto quiere decir que es necesario solicitar responsabilidad patrimonial de las Administraciones para lograr la indemnización. Por ello, fue necesario que la Junta de Andalucía se encargará de indemnizar a los afectados y que a la empresa se le solicitara las responsabilidades penales por el número de fallecidos y abortos provocados.

En definitiva, no se realizó una buena gestión de crisis ni por parte de la empresa, ni por parte de la administración. Se actuó muy tarde por parte de ambos y dejaron que la situación se llevara al extremo antes de informar a la sociedad española y advertirla de lo que estaba ocurriendo en la comunidad de Andalucía. Además, en situaciones donde se arriesga la salud de las personas se debe actuar lo más rápido posible evitando cometer errores como los que se cometieron durante toda esta crisis, no solo por parte de las marcas, sino más bien por parte de las administraciones cuya función es proteger a la población.

Por parte de Magrudis, quizás con un control más exhaustivo de sus productos y de sus instalaciones no hubieran aparecido en sus carnes esta bacteria y si así fuera, con una buena comunicación con sus clientes y una campaña publicitaria que pudiera reforzar su identidad corporativa y la filosofía de la empresa hubiera sido suficiente para mantener la empresa a flote y sacarla de esta situación de crisis.

4. CONCLUSIONES

Cuando una compañía se encuentra afectada por una situación circunstancial y extraordinaria como es una crisis, los objetivos de la empresa se ven desafiados, alterando las relaciones de esta con sus públicos y usuarios. Una crisis es un cambio inesperado en la situación de la empresa provocado por un hecho que pone en riesgo la relación entre los públicos internos y externos. La compañía es la encargada de intervenir la situación de manera eficaz y con el objetivo de minimizar todo lo posible las consecuencias negativas que se pueden generar. La imagen puede verse gravemente afectada cuando la crisis se hace pública y los medios comienzan a canalizar la información sobre lo ocurrido para generar una opinión pública al respecto.

Para que se gestione una crisis de forma correcta, no solo se debe contar con mecanismos planificados, se trata, también, de integrar un programa de prevención para lograr anticiparse a las posibles consecuencias y riesgos que conllevan una crisis y que puedan llegar a evitarse. Aun así, no todas las crisis se pueden llegar a evitar, aquellas que lo son suelen tener el origen en aquella acción humana que la compañía puede controlar, otras, sin embargo, se desencadenan sin que el personal tenga la capacidad de impedirlo como pueden ser aquellas que tienen su origen en la naturaleza.

El análisis de la gestión de crisis realizada por parte de la empresa Magrudis nos ha permitido concluir las siguientes afirmaciones:

1. Cuando una crisis empieza a crecer generando rumores y noticias no verificadas puede utilizarse la estrategia del silencio a corto plazo, aun así, este tipo de tácticas pueden conllevar una serie de consecuencias irremplazables para la imagen y reputación de la empresa. Es decir, a pesar de que parezca una buena opción en un primer momento, a largo plazo puede generar más problemas que soluciones por lo que es más recomendable utilizarla durante un periodo corto y recurrir a otras estrategias más sólidas en el tiempo.

2. Esta empresa cuenta con escasas referencias en cuanto a comunicación de crisis. En ningún momento mostraron disponer de una manual de comunicación de crisis ni un portavoz con las capacidades adecuadas para gestionar la opinión del público y la caída de la reputación de la empresa. En muchas ocasiones hemos sido testigos de declaraciones contradictorias por parte del gerente de la empresa y ocultamiento de información de relevancia para los medios. Una empresa, independientemente de su tamaño, debe estar preparada para cualquier tipo de crisis o si no es probable que en caso de una situación similar a esta no logre sobrevivir.

3. Ante una situación de crisis, la rapidez de actuación puede influir notablemente en la gravedad de la situación e imagen de la empresa. Los medios fueron testigos e hicieron público la falta de información por parte de los responsables del brote de listeria, lo que generó la incertidumbre entre los consumidores y distribuidores de sus productos.

4. En toda crisis pública, la empresa se encuentra sobreexpuesta ante los medios. Esta sobreexposición puede jugar en tu favor si se gestiona de una manera correcta, incluso puede llegar a fortalecer la imagen de la marca. Sin embargo, Magrudis fue incapaz de aportar a los medios su propia información dejando que fueran ellos quienes dieran el primer paso en vez de utilizarlos para resaltar otros atributos de la organización o explicar ellos mismos la situación en la que se encontraban.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1 Bibliografía

Arroyo, L. and Yus, M. (2011). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC

Cabezón, Clara (2013). *La comunicación en la gestión de crisis y emergencias. Caso de estudio: Crisis de la bacteria E.Coli*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

González Herrero, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Kerchove, D. de (1999): *La piel de la cultura*. Barcelona: Gedisa.

Lacasa y Blay, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000

Losada Díaz, José Carlos. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC.

Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. [Barcelona]: Bosch

Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (1991): *Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus en Sam Advanced Management Journal* .

Villafañe, J. (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.

5.2 Webgrafía

Libre Mercado. (2019, 18 septiembre). Consultado en

<https://www.libremercado.com/2019-09-18/panico-carne-mechada-hace-desaparezca-carta-bares-por-uno-hemos-pagado-todos-1276644915/>

A. (2019, 11 diciembre). Errores en la Comunicación de Crisis de la Listeria. Consultado en

<http://www.ariadne-comunicacion.com/blog/errores-en-la-comunicacion-de-crisis-de-la-listeria/>

Gil, S. (2019, 17 septiembre). Cronología del mayor brote de listeriosis: dos muertos, 186 enfermos y Magrudis bajo lupa. Consultado en

https://www.elespanol.com/reportajes/20190823/cronologia-mayor-brote-listeriosis-muertos-enfermos-magrudis/423708131_0.html

(2020). Consultado en

https://www.mschs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/listeriosis/docs/20190920_Brote_de_listeriosis_asociado_al_consumo_de_carne_mechada.pdf

Magrudis vendía carne mechada contaminada por Listeria desde diciembre de 2018. (2020).

Consultado en

<https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/26/5d8d036afdddf2e788b456f.html>

Rodríguez, C. (2019, 27 septiembre). Magrudis vendía carne mechada contaminada por Listeria desde diciembre de 2018. Consultado en

<https://www.elmundo.es/andalucia/2019/09/26/5d8d036afdddf2e788b456f.html>

Piedra, J. L. (2019, 6 noviembre). Magrudis reconoce ante la jueza que el brote de listeria se remonta a febrero. Consultado en

<https://www.diariosur.es/andalucia/magrudis-defiende-aplico-20191105143813-nt.html>

Saiz, E. (2019, 30 septiembre). Magrudis pudo distribuir 110.000 kilos de carne desde diciembre de 2018, cuando conoció que tenía listeria. Consultado en https://elpais.com/sociedad/2019/09/30/actualidad/1569853342_177654.html