



ASEMIEL

Asociación Española de Comerciantes y
Envasadores de Miel.

MANUAL DE CRISIS

ASEMIEL

Manual de Comunicación de Crisis

ÍNDICE

Introducción	p.3
Definición y tipos de crisis	p.4
Canales de detección de una crisis	p.7
Fuentes internas	
Fuentes externas	
Objetivos de comunicación y actitud ante una crisis	p.10
Comité de Crisis	p.14
Coordinador	p.16
Comité de Comunicación de Crisis	p.16
Portavoz ante los mm.cc.	p.16
Portavoces oficiales según los públicos	p.17
Herramientas de comunicación en caso de crisis	p.19
Cometido de la Centralita en caso de crisis	p.21
Líneas de actuación en una crisis	p.22
Argumentario	p.23
Pautas para la creación de un argumentario	
Supuestos de crisis	p.25
Anexos	p.36
1. Circuito de Comunicación de Crisis	p.37
2. Directorio Comité de Crisis	p.38
3. Check List Funciones Comité de Crisis	p.39
4. Check List Funciones coordinador	p.40
5. Directorio Comité de Comunicación de Crisis	p.41
6. Check List Funciones Comunicación de Crisis	p.42
7. Check List Funciones portavoz ante mm.cc.	p.43
8. Directorio de portavoces oficiales según los públicos	p.44
9. Check-List para los portavoces oficiales	p.45
1.-Portavoz ante el cliente final	
2.-Portavoz ante afectados	
3.-Portavoces ante el público interno	
4.-Portavoz ante las autoridades	
5.-Portavoz ante las asociaciones de consumidores	
6.-Portavoz ante los proveedores	
10. Guía de herramientas de comunicación según los públicos	p.47
11. Guía para atención telefónica en caso de crisis:	p.48
1.-Respuesta tipo en caso de llamada de afectado	p.49
2.-Respuesta tipo en caso de llamada de cliente preocupado	p.50
3.-Cuestionario para llamadas de consulta/ afectados en caso de retirada de producto	p.51
4.-Respuesta tipo en caso de llamada de periodista	p.51
5.- Cuestionario para rellenar en caso de atención a periodista	p.52

INTRODUCCIÓN.-

Este Manual de Comunicación de Crisis (MCC) tiene como principal objetivo convertirse en una herramienta estratégica para la Asociación Española de Comerciantes y Envasadores de Miel (ASEMIEL), que permita a su Junta Directiva y socios afrontar cualquier crisis de imagen que pueda surgir en el seno de la industria y que pueda afectar al sector e indirectamente a la asociación. Es necesario estar preparados para prevenir o en su defecto, minimizar el impacto negativo que una crisis pueda suponer para la imagen de la miel y sus productos derivados e incluso de manera indirecta a las empresas que componen ASEMIEL y sus principales clientes que podríamos identificar como grandes superficies y distribuidores.

Un punto importante es que la mejor gestión en una crisis se centra en la prevención. En este sentido, es prioritario establecer relaciones públicas con líderes de opinión entre los que destacamos:

- asociaciones de consumidores
- autoridades públicas locales, regionales y nacionales
- responsables del sector apícola
- medios de comunicación

El MCC tiene una serie de misiones básicas para ASEMIEL:

- **Alertar y planificar** la actuación de la empresa ante la aparición de un conato de crisis
- Facilitar los **mecanismos y procedimientos** que resulten más eficaces para **preservar la imagen** de ASEMIEL e indirectamente de sus asociados y principales clientes.
- Asegurarse la **unidad del mensaje** ante los diferentes públicos objetivos, especialmente ante los medios de comunicación

DEFINICIÓN Y TIPOS DE CRISIS.-

“Consideramos una crisis, toda situación que pueda atraer la atención de los medios de comunicación, de las autoridades o del público en general y que implique un deterioro potencial para la imagen y el prestigio de la miel, de la propia ASEMIEL o para cualquiera de los productos que comercializa para sus clientes y que pueda tener repercusiones graves sobre el consumo o comercialización de la miel.”

Es importante, que la Junta Directiva sepa diferenciar los posibles escenarios a los que puede tener que hacer frente ASEMIEL, para salvaguardar la imagen de la industria y del sector ante la opinión pública.

En el caso específico de la miel, las crisis se derivan básicamente de situaciones ligadas a la seguridad alimentaria del producto y actualmente a cuatro situaciones que identificamos concretamente:

1. Detección de Pyrrolizidine Alkaloids (en adelante PA)
2. Contaminación química (sulfamidas, antibióticos, pesticidas, micotoxinas)
3. Contaminación microbiológica con bacterias patógenas (*Clostridium botulinum*, *Staphylococcus aureus*, *Bacillus cereus*, *Escherichia coli*, *Salmonella* y Mohos productores de micotoxinas)
4. Problemas de calidad (análisis incorrectos o un etiquetado deficiente, contaminación por deficientes prácticas de manipulación).

Las crisis derivadas de situaciones anteriores pueden ser calificadas de leves o graves dependiendo del grado de propagación o impacto negativo hacia la miel y el sector que detectemos nada más tener conocimiento de ella.

Clasificación de crisis:

En función del riesgo sobre la salud:

Grado A1: riesgo real

Grado A2: riesgo potencial

Grado A3: riesgo mínimo

En función de la extensión geográfica:

Grado B1: toda la península

Grado B2: regional

Grado B3: local / Unión Europea

En función de la opinión pública:

Grado C1: presencia generalizada en los medios de comunicación, incluida la web social.

Grado C2: presencia limitada a uno o dos medios

Grado C3: no hay presencia

Crisis Leve

Puede tratarse de una situación puntual que constituya una primera alarma, resultante de alguna incidencia aislada pero que no obstante pueda crear cierta rumorología perjudicial entre el público y que pueda ser susceptible de atraer la atención de algún medio de comunicación o algún cliente/distribuidor. Ante esta situación, ASEMIEL debe poner en marcha de manera inmediata acciones encaminadas a evitar una propagación de la alarma y que pueda resultar en impactos negativos hacia el sector.

En esta categoría entrarían:

- Denuncia aislada de un consumidor debido a la presencia de sustancias ajenas al propio producto debido a un error en el proceso de embalaje.
- Problema menor con un producto (desperfecto en embalaje, pequeña partida estropeada...)
- Las crisis clasificadas A3, B3, C3, A2, B2, C2

En caso de una crisis leve, ASEMIEL debe de adoptar una actitud reactiva. Aunque no es necesario planificar con los medios de comunicación hay que prepararse para una posible repercusión mediática.

No obstante, el coordinador y algunos de los miembros del Comité de Crisis deben estar alerta y preparados. La petición de información por parte de cualquier medio de comunicación, podrá alertar al Comité de Crisis de poner en marcha la alerta de crisis y estar preparado a responder de manera inmediata. Una vez que un periodista o medio de comunicación pide información sobre algún tema susceptible de convertirse en una crisis debemos de estar alerta porque se puede difundir rápidamente. Es por ello que se recomienda alertar al comité para que esté preparado para tomar las medidas oportunas. Nunca es recomendable lanzar ninguna información sin consenso del comité porque cualquier información que se lance debe de estar bien estudiada. No obstante, no hace falta, según el tipo de situación, que se convoque físicamente a todos los miembros del comité, durante la reunión se trató la opción de hacer alguna de las gestiones internas mediante llamadas.

Crisis grave

Se trata de una situación detectada que pueda tener repercusiones graves de manera inmediata para la imagen de la miel y el sector y que

puede derivar en una percepción negativa prolongada en el tiempo (no un hecho aislado) con seguimiento prolongado por parte de los medios de comunicación. Estas situaciones suelen estar derivadas de hechos que puedan afectar la salud del consumidor y que afectan gravemente la imagen del producto a largo plazo.

Como ejemplos de crisis podríamos contemplar:

- Detección de presencia de contaminación bacteriana o trazas residuales (antibióticos, sulfamidas,) que conlleven una retirada masiva del producto por parte de las empresas, los distribuidores o la propia administración (más grave).
- Problemas de salud derivados de un consumo prolongado de miel y cuyos efectos estén ligados directamente a la presencia de PA's u otros....
- Intoxicación o contaminación externa de producto al ser adquirido. (cuerpos extraños, p.ej. un cristal)
- Crisis laboral (huelgas, despidos masivos en el sector).
- Quejas de competencia desleal continuadas por parte del sector apícola nacional canalizadas a través de los medios de comunicación.
- Acciones sindicales contra la industria envasadora /comercializadora.
- En este supuesto entrarían las categorizadas como A1, B1, C1, A1, B2, C2, A1, B3, C2

En caso de crisis grave es imprescindible convocar al Comité de Crisis. En la mayoría de las ocasiones se recomienda una actitud reactiva, pero si el tema ha saltado a los medios de comunicación es necesario adoptar una actitud proactiva.

Es imprescindible estar alerta y preparar un primer comunicado consensuado entre la Junta Directiva de ASEMIEL y los asociados con todos los datos objetivos que interesan a los medios de comunicación, en el que se defina la postura oficial del sector.

Es importante comentar aquí que el goteo de información prolongado sin una respuesta por parte de las partes interesadas es altamente perjudicial para la correcta gestión de la crisis ya que se puede producir un efecto "bola de nieve" que puede ser difícil de detener. Por ello, las primeras reacciones son cruciales y determinarán de manera significativa el curso de la situación.

Atajar a tiempo es fundamental

Es importante tener presente que, en caso de crisis, los efectos negativos para la imagen de los asociados a ASEMIEL son numerosos: desprestigio de las compañías, de sus productos, consiguientes descenso en las ventas y posibles pérdidas económicas.

CANALES DE DETECCIÓN DE UNA CRISIS.-

Como ya hemos mencionado, es imprescindible tener presente que, en caso de desatarse una crisis, el **tiempo** y los **plazos son cruciales en la gestión de una crisis**. Por esta razón, el personal de ASEMIEL que asuma la comunicación de la asociación debe asegurar la rápida captura de información de fuentes internas y externas. Estos **canales de información** tienen que estar **controlados** para asegurar la toma rápida de decisiones en una crisis, porque **a mayor información, mayor seguridad en la toma de decisiones**.

Fuentes internas:

- **Junta Directiva y gerencia:** es una de las principales fuentes de información, dado que canaliza las principales decisiones de la compañía y gestiona de manera directa el contacto con los clientes y proveedores.
- **Departamentos de Calidad de las empresas asociadas:** una de sus misiones más importantes, como trasmisor de información, es hacer llegar inmediatamente a la dirección de ASEMIEL las posibles quejas o reclamaciones que surjan entre los clientes y/o los consumidores. Además, proporcionará información fundamental sobre las características del problema y la actitud que se ha adoptado por parte de los involucrados.
- **Departamento comercial:** encargado principalmente de los contactos comerciales con el extranjero, es importante su capacidad para detectar cualquier incidencia que pueda empañar la imagen de ASEMIEL. Un ejercicio importante a tener en cuenta es la monitorización de los medios de comunicación o de la percepción pública sobre la presencia de PA en la miel o quejas de los consumidores locales, etc. esto se puede hacer de manera sencilla a través del contacto continuado con los productores locales.
- **Administración Pública:** puede transmitir información importante para la asociación, sobre todo si detecta algún hecho que pueda suponer el inicio de una crisis para ASEMIEL. (AESAN)
- **Responsables de plantas:** son los ojos y los oídos de las empresas en sus instalaciones y pueden convertirse en detectores privilegiados de una situación que sea potencialmente desencadenante de una crisis. En el momento en el que una de

las empresas asociadas detecte algún conato, su dirección debe de comunicar inmediatamente al comité de crisis de ASEMIEL así como indicar cuáles han sido las acciones realizadas para subsanar la incidencia.

- **Personal de las empresas:** el personal de mantenimiento, los trabajadores de planta, las contratadas de limpiezas, cualquiera que esté en nomina de la empresa puede ser una fuente potencial de información de interés para las empresas y eventualmente para ASEMIEL.
- **Centralitas:** por ellas pasan múltiples llamadas y atienden al consumidor lo que las convierten en una fuente importante de información. Puede ser una de las primeras en detectar una crisis, por ejemplo a través de la llamada de un medio de comunicación.

Fuentes externas:

- **Clientes:** su centralita y su página de Internet pueden recibir las primeras alertas que determinen el inicio de un conato de crisis, a través de las quejas o reclamaciones efectuadas por un cliente. También pueden ser los primeros en detectar alguna anomalía en sus centros.
- **Afectados/ consumidores:** tanto los servicios de atención del cliente como los de las empresas asociadas a ASEMIEL deben estar siempre atentos ante la posibilidad de una eventual crisis cuando un cliente contacta con ellos.
- **Proveedores:** pueden poner en aviso a la compañía acerca de algún incidente concreto relacionado con ellos que pueda suponer una crisis cercana para ASEMIEL (ejemplo: material defectuoso, problemas de suministro...)
- **Administración pública:** una decisión adoptada por un organismo público puede repercutir tanto directa como indirectamente en la imagen del sector. Es importante potenciar el contacto con las distintas administraciones públicas que de alguna manera puedan tener relación con ASEMIEL, para asegurarse una fluidez de comunicación en caso de detectar en el futuro una crisis para la asociación.
- **Medios de comunicación:** tenemos una crisis desde el momento en que un periodista solicita información sobre alguna noticia relacionada con los casos anteriormente expuestos y que puedan afectar la imagen de la miel y de ASEMIEL por parte de consumidores o de consumo. Por esta razón, es importante que la asociación esté preparada para ofrecer su mensaje.
- **Organizaciones de consumidores:** pueden ser uno de los principales generadores de una crisis para ASEMIEL, tanto como difusores de una noticia en su calidad de servicio público como por su estatus de fuente privilegiada para los medios de comunicación como valedores de los derechos de los

consumidores. (Cabe aquí mencionar como ejemplo la publicación en la revista OCU sobre la presencia de antibióticos con fecha de febrero de 2010).

- **Web social:** hay que tener presente que con el auge de la web social (blogs, foros, Twitter, Facebook) cualquier ciudadano con acceso puede alertar en un momento dado de una crisis o ésta puede ser susceptible de ser generada por sus comentarios vertidos en estos canales. Por esta razón, es importante estar alerta ante los comentarios del entorno, “escuchar” la web social y realizar labores permanentes de monitorización. Toda información o comentario sobre la miel en este entorno debe tener valor para ASEMIEL.

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y ACTITUD ANTE UNA CRISIS.-

1.-Objetivos de comunicación.-

En caso de crisis, el principal objetivo de la gestión de comunicación recae en que ésta afecte de la manera menos negativa posible para la imagen de la miel y el sector en general, incluyendo en ello al principal valedor de los industriales y cabeza visible: ASEMIEL. Indirectamente, es importante también salvaguardar la imagen de los clientes de ASEMIEL como las empresas que comercializan sus productos. Desde la Junta Directiva hay que trabajar para, ante una situación de crisis, llegar a los consumidores y mitigar sus inquietudes con razonamientos objetivos y previamente estudiados y consensuados. Pero al mismo tiempo hay que proteger los intereses de las empresas asociadas y de ASEMIEL. *Cabe destacar que todas las acciones que se realicen deben de tener un consenso legal para garantizar una correcta cobertura ante futuras demandas por parte de los consumidores.*

ASEMIEL trabajará para minimizar el impacto negativo de la crisis, restaurar la confianza de los diferentes públicos y reforzar, en la medida de lo posible, la imagen de la miel.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que las crisis suelen no venir solas, ya que al no estar preparados pueden provocarnos nervios, improvisaciones y cometer los consiguientes errores. Para evitar estas situaciones negativas añadidas durante una crisis es necesario prepararse, recabar información y determinar a qué nos enfrentamos para:

- Tomar todas las decisiones de comunicación desde el Comité de Crisis y el Comité de Comunicación de Crisis de ASEMIEL, para evitar posibles contradicciones.
- Asegurarse de que la información en los medios de comunicación esté contrastada y muestre el punto de vista de ASEMIEL.
- Evitar la aparición de portavoces de la crisis externos a ASEMIEL y a los intereses de sus asociados.
- Acordar un único mensaje para evitar especulaciones e informaciones contradictorias.

- Potenciar los puntos fuertes de ASEMIEL, y de sus asociados si se considera necesario.
- Acotar la crisis en el tiempo.

En una crisis, las primeras 24 horas resultan esenciales, porque en este periodo se define su alcance y trayectoria. Por ello, es crucial lograr ir por delante de la crisis para controlarla.

2.- Actitud ante una crisis:

En el momento en que se plantea la posibilidad de que surja una crisis, es importante trabajar una serie de actitudes que permitan a ASEMIEL dominar la situación y gestionar correctamente los plazos:

- **Siempre dar la cara**
- **Elaborar comunicados concisos, sin errores**
- **Preparar las intervenciones del portavoz**
- **Transmitir serenidad y sinceridad**
- **Utilizar términos positivos, que infundan seguridad y sensación de control en ASEMIEL**
- **Reiterar mensajes, incluso la misma frase**
- **Nunca mentir**
- **Nunca decir algo que no se quiera ver publicado (ni tan siquiera *off the record*)**
- **Reconocer si se desconoce algo**
- **Nunca transmitir la sensación de que no se quiere responder a una pregunta. Es mejor asegurar que se facilitarán los datos en cuanto se sepan... Ofrecer datos no contrastados es “elucubrar”, algo irresponsable**

Además, es importante tener presente que ASEMIEL debe labrarse una imagen positiva en la gestión de una crisis, porque hacerlo fortalece el producto y ayuda al sector a recuperar más fácilmente su imagen ante los medios de comunicación y ante su público. Para lograrlo hay que tener muy presente los objetivos de comunicación y la actitud que se debe adoptar durante la gestión de una crisis:

- El **interés de los medios** de comunicación es totalmente **legítimo**
- Recordar que **si ASEMIEL no habla es posible que lo haga otro**
- Hay que **atender siempre a los medios de comunicación**, para evitar rumores y especulaciones
- Hablar con **una sola voz**, para evitar contradicciones y controlar el mensaje
- **Eliminar** siempre la **improvisación**

- Evitar el goteo de información negativa. Es preferible **dar las malas noticias de una vez**

Con todo esto, ASEMIEL debe atender las siguientes pautas de actuación antes de enfrentarse a los medios de comunicación:

1. **Convocar inmediatamente un Comité de Crisis** para adoptar y consensuar todas las decisiones que se tomen a la vez que se centralizan todas las comunicaciones que se generen.
2. **El Comité de Crisis debe de recopilar toda la información disponible**, para tener perspectiva y evitar que algún aspecto se quede sin analizar y **definir los mensajes** según los **públicos** a los que nos queramos dirigir.
3. **Emplear el sentido común**, sin obviar ningún público y siempre pensando a largo plazo. En este sentido, es recomendable realizar un análisis interno de la magnitud del problema al que se enfrenta ASEMIEL, que ayudará al Comité de Crisis a ofrecer una información precisa y fiel de lo que la asociación quiera expresar.
4. **Es prioritario atender e informar**, ya que en cuanto estalla una crisis el público espera recibir por parte de los responsables una respuesta inmediata. Siempre tiene que ponerse en la situación del receptor de su información.
5. **En una crisis el tiempo es oro**. Hay que tener siempre presente los horarios de los informativos de la radio y la TV (sobre las 14.00 horas y las 21.00 horas), así como el cierre de las redacciones (21.00 horas, aunque después de las 18.00 horas es casi imposible rectificar con la prensa escrita). Es importante tenerlo en cuenta para asegurar una correcta gestión de la información, para aclarar malentendidos, evitar especulaciones y ofrecer la postura de ASEMIEL en las horas estratégicas de mayor audiencia. Lo aconsejable es lanzar la información a mediodía para asegurarse la recepción en los medios y a la vez suficiente tiempo de reacción / respuesta ante dudas / preguntas de los periodistas. En todo caso, fijamos como tiempo límite para el envío de información a los medios las 17.00 horas.
6. **Gestionar el flujo de información a través de Internet**, tanto desde la web ASEMIEL como la web social (Facebook, Twitter, etc). Para ello, como acción supletoria, recomendamos la creación de una página en **Twitter** y **Facebook** sobre ASEMIEL donde se pueda verter información positiva en permanencia.
7. Decidir si conviene activar el "dark site" de la web de ASEMIEL.

8. Asignar **un portavoz que identifique a ASEMIEL y un responsable por cada público**, para controlar el contacto con cada uno de esos públicos (clientes, consumidores, medios de comunicación, administración pública (AESAN)...)
9. **Ensayar el argumentario**, preferiblemente ante una cámara para asegurarse la puesta en escena.
10. **Establecer las directrices para la centralita de ASEMIEL y, si es posible, coordinarse con la de las empresas asociadas..** Será necesario desarrollar el circuito de llamadas (quién atiende a quién), así como un esquema de respuestas tipo. También tendrá que tener preparadas herramientas para dar la al coordinador del Comité de Crisis y a sus integrantes, si fuera necesario, ante llamadas sensibles (quejas, periodistas...)
11. **Asegurar las herramientas necesarias** para manejar una crisis. Dejar cabos sueltos daría sensación de fragilidad y de no estar preparados.
12. **Tener prevista la recepción de “feed-back”** de las acciones emprendidas por la asociación, así como del tratamiento de las posibles incidencias.
13. **Tener cubierto el momento post-crisis.** Es el momento de analizar lo sucedido, recopilar toda la información publicada, identificar los impactos negativos al sector y su posible continuidad, preparar un resumen (debriefing) entre los asociados para estudiar en profundidad los mensajes lanzados y su efectividad. Todo es fundamental para evitar futuros errores y asumir responsabilidades de cara a una eventual recaída. Asimismo, en este momento se actualiza el presente manual de crisis para añadir información.

COMITÉ DE CRISIS.-

El Comité de Crisis será el órgano encargado de definir los objetivos y el plan de actuación que desarrollará ASEMIEL en caso de crisis. Asumirá la gestión de todas las acciones de comunicación que se emprendan desde la compañía, a través de los portavoces designados y el Comité de Comunicación de Crisis de la compañía.

El Comité de Crisis (CC) deberá recabar información y determinar el problema al que se enfrenta ASEMIEL; definir el alcance de la crisis y cómo ésta está afectando de manera directa e indirecta; definir (si procede) los asociados que se ven afectados por ella así como establecer los pasos o acciones que debe emprender la asociación para solucionar la crisis.

Miembros del Comité de Crisis

Debe contar con un **coordinador**, encargado de valorar en principio la magnitud de la crisis y decidir si convoca a parte del Comité de Crisis, a su totalidad, e incluso si es necesario contar con un Técnico de Apoyo.

El CC estará integrado por el coordinador y los miembros de la Junta Directiva de ASEMIEL.

Este reducido grupo de personas deberá tener acceso y conocer en profundidad el contenido del Manual de Comunicación de Crisis de ASEMIEL, dado que serán los encargados de poner en marcha toda la estrategia de comunicación en caso de iniciarse una crisis en la que se vea envuelta el sector.

Un punto importante es que tanto el coordinador como el resto de los representantes que integran el Comité de Crisis deben contar con un suplente que pueda asumir sus funciones en caso de necesidad.

***Anexo 2. Directorio Miembros del Comité de Crisis.**

***Anexo 3. Check List Funciones Comité de Crisis.**

COORDINADOR/A.-

Debe ser una persona que tenga una visión global del funcionamiento de ASEMIEL, con contacto y acceso directo a los demás miembros de la asociación y a los representantes de los clientes, y que tenga las dotes necesarias para asumir la supervisión y coordinación de la estrategia en caso de saltar una crisis. Asimismo, será el encargado de recabar y canalizar toda la información que conlleven las acciones desarrolladas por el Comité de Crisis y generadas por la propia incidencia.

En primer lugar, el/la coordinador/a será la persona encargada de evaluar la necesidad de convocar a parte o a la totalidad del Comité de Crisis en caso de tener conocimiento de una posible o potencial crisis. Además, debe canalizar las posibles alertas para la asociación que lleguen por las distintas fuentes internas y/o externas, es decir, a esta persona deben de llegarle todos los indicios e información de una posible crisis desde el momento en que se identifican.

Su papel es determinante en una crisis, ya que también asignará las funciones que adopten cada uno de los integrantes del CC en la gestión de la estrategia acordada. Además se encargará de elaborar el informe y adaptar / modificar el Manual de Crisis una vez que el CC decreta su conclusión.

Otra de las funciones importantes del coordinador, en acuerdo con el CC de ASEMIEL, será la de convocar a un Comité de Apoyo si fuera necesario. Cada Comité de Apoyo estará integrado por una serie de personas que de manera natural no forman parte del CC y cuyo asesoramiento será necesario para abordar la estrategia específica de una crisis en concreto (por ejemplo el asesor técnico / científico de ASEMIEL o el personal de los laboratorios donde se realizan las muestras de miel).

Anexo 4. Check List Funciones del coordinador

COMITÉ DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.-

Es un subgrupo del Comité de Crisis, dirigido por el coordinador, y encargado de atender de manera específica las necesidades de la prensa en caso de que la crisis salte a los medios de comunicación.

Serán los encargados de decidir qué se comunica y cómo, por lo que formarán parte de él la Junta Directiva de ASEMIEL junto con el coordinador y la persona designada por el CC como el/la portavoz ante los medios de comunicación.

Ayudarán en la redacción de comunicados para los medios de comunicación; prepararán los argumentarios para el portavoz ante los medios, al que ayudarán a prepararse; y se encargarán de supervisar la información que aparezca en los distintos medios de comunicación para ayudar al CC a determinar la estrategia de comunicación durante el tiempo que permanezca activa la crisis.

Anexo 5. Directorio miembros del Comité de Comunicación de Crisis

Anexo 6. Check-List Funciones del Comité de Comunicación de Crisis

PORTAVOZ ANTE LOS MM.CC.

El portavoz de ASEMIEL ante los medios de comunicación es una figura clave en el caso de que una crisis salte a la prensa.

El portavoz será la cara y la voz oficial de la asociación y del sector, no sólo ante los medios, sino también ante la audiencia. Este rol tiene hoy día aún más magnitud ya que la divulgación de los comunicados es susceptible de magnificarse dado el alcance de la web social (p.ej. YouTube). Es imprescindible que tenga don de gentes, con una puesta en escena que transmita tranquilidad y credibilidad, y con capacidad para ceñirse al discurso consensuado por el Comité de Crisis y por el Comité de Comunicación de Crisis.

Para asegurar la unidad del mensaje y evitar discrepancias, es importante contar con un único portavoz. En este sentido, es importante consensuar una misma línea de actuación con todos los asociados y si el caso lo requiere, con los clientes en el caso de que ellos decidan contar con un portavoz propio y emitir sus propios comunicados. **Es por tanto esencial que ASEMIEL y todos los implicados tengan un mismo y único discurso.**

Contar con un portavoz permitirá a ASEMIEL:

- Limitar el protagonismo de fuentes ávidas
- Evitar una situación de desinformación que puede conducir al rumor
- Mostrar un único discurso
- Crear opinión en los medios de comunicación, posicionar la imagen y el discurso que interesa a ASEMIEL
- Lograr credibilidad, "ser creíble y creído"

Anexo 7. Check List Funciones portavoz ante los mm.cc.

PORTAVOCES OFICIALES SEGÚN LOS PÚBLICOS.-

En caso de crisis es importante cuidar la comunicación que desde la asociación se ofrece a los distintos públicos objetivos de ASEMIEL, tanto externos a la asociación (consumidores) como internos (clientes). Por esta razón, es importante nombrar un portavoz que se encargue específicamente de atender las necesidades de información que plantee cada público, siempre respetando el mensaje acordado por el Comité de Crisis. Además, los portavoces serán los encargados de reportar también al coordinador y al CC el "feedback" que obtengan.

Los portavoces tendrán una serie de objetivos según el público que tengan asignados:

- **Portavoz ante los clientes:** es muy importante su labor, dado que para ASEMIEL representa el vínculo con sus clientes y potenciales prescriptores ya que si el mensaje llega con claridad a los clientes, éstos a su vez lo podrán transmitir de la misma forma y convertirse en valedores de la asociación y el sector. El portavoz designado para prestarles atención y servicio debe proporcionarles información técnica completa; transmitir confianza en el producto y demostrar la cohesión y la organización que ASEMIEL brinda a sus miembros.
- **Portavoz ante afectados:** debe estar disponible para mantenerles informados; atender las necesidades que se planteen; asegurarles un seguimiento en caso de evaluar que sea necesario; y responder a la imagen de calidad y compromiso adoptados por ASEMIEL como principal representante del sector.
- **Portavoz ante el público interno** (plantilla de empresas asociadas y empresas auxiliares): sus cometidos principales serán el tranquilizar y evitar que se difundan rumores; que algún empleado se convierta en un potencial portavoz desinformado; lograr la comprensión, implicación y apoyo de todos los colaboradores; y tratar de impedir la desmotivación. Aconsejamos que este puesto lo ocupe el director general de las distintas empresas que forman ASEMIEL.

CONFIDENCIAL

- **Portavoz ante las autoridades:** tendrá que transmitir la preocupación de la asociación y del sector; lograr su comprensión y su apoyo para que sitúen las alarmas en su justa medida, para que se involucren como “socios” en la crisis; mantenerles informados y evitar que se conviertan en portavoces desinformados. Aconsejamos que este puesto lo ocupe el presidente de ASEMIEL.
- **Portavoz ante asociaciones de consumidores:** es prioritario conseguir su comprensión y su apoyo; que perciban transparencia y atención por parte de la asociación y del sector, ofrecerles toda la información necesaria y evitar que ésta les llegue sólo a través de los medios de comunicación y se conviertan en peligrosas fuentes desinformadas; y demostrarles que los consumidores están totalmente informados y atendidos por la asociación.
- **Portavoz ante los clientes en el extranjero:** es importante tranquilizarles y atender a sus necesidades; proporcionarles información técnica completa y resolver las dudas que se le planteen; así como comprometerse a mantenerles informados de manera puntual.
- **Portavoz ante los proveedores:** hay que mantenerles informados y atender las posibles dudas que se les plantee. También hay que evitar que se transformen en potenciales portavoces desinformados.

Anexo 8. Directorio de portavoces oficiales según los públicos

Anexo 9. Check-List para los portavoces oficiales

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN UNA CRISIS.-

En el caso de que estalle una crisis que afecte a la miel, es importante tener claro cuales van a ser los canales y las herramientas de las que dispondrá el coordinador y el Comité de Crisis para contactar e informar a los diferentes públicos a los que tiene que atender.

En el caso de la comunicación interna de la asociación, es importante establecer unos canales de comunicación directa (comunicados internos, intranet, protocolo para reuniones de emergencia con la Junta Directiva).

En caso de crisis, ASEMIEL debe contar con una serie de herramientas de comunicación según cada uno de los públicos a los que vaya dirigido el mensaje. El objetivo es transmitir de la manera más correcta y directa, en cada uno de los casos, el mensaje acordado por el Comité de Crisis.

A continuación elaboramos dichas herramientas en función del público:

- **Medios de comunicación:** en este caso se contará con el dossier de prensa, el comunicado y las declaraciones ante los medios de comunicación (argumentario).
- **Asociados:** los comunicados internos, las actas de las reuniones, la página interna de la web (intranet para asociados).
- **Clientes finales:** atención en centralita e información en dark-site de la web de ASEMIEL.
- **Afectados:** atención telefónica personalizada.
- **Autoridades:** contacto telefónico, misivas oficiales, comunicados y correos electrónicos oficiales.
- **Centralita ASEMIEL:** disponer de un directorio telefónico con los portavoces en caso de necesidad, argumentario de respuestas tipo y guía para recopilar información (llamadas de periodistas o afectados).
- **Asociaciones de consumidores:** se pueden emplear llamadas telefónicas, dossier informativo, comunicado, e-mail o carta, según las necesidades.
- **Proveedores:** contacto directo bien telefónico o bien por correo electrónico.

Importancia de la web oficial y de las webs sociales

La página web suele cobrar un protagonismo especial en caso de que se desate una crisis ya que es a ella que muchos afectados o periodistas reviden hoy día en busca de información. Cabe por tanto destacar en este punto la importancia de disponer de una "dark site", es decir, una página o pantallazo paralelo que en situaciones normales permanece oculta y que únicamente se activa en caso de crisis. Este dark site mostrará la información actualizada sobre la crisis que el Comité haya decidido divulgar desde un primer momento del conocimiento y toma de medidas de la crisis. Su mantenimiento y puesta en funcionamiento no requiere especiales habilidades técnicas por lo que ésta se desarrollará paralela a la página web oficial de ASEMIEL.

Paralelamente, debido al auge de las denominadas webs sociales, en las que el público ya no es meramente espectador sino también participante, es muy importante realizar un monitoreo constante de lo que surja en diversos blogs o webs sociales y responder de manera efectiva a través de nuestras propias herramientas. Para ello se recomienda la creación de una página en Twitter y otra en Facebook como puntos de divulgación oficiales de ASEMIEL. La monitorización se puede realizar a través de buscadores de Internet, bastante efectivos y la creación de alertas.

Anexo 10. Guía de herramientas de comunicación según los públicos

COMETIDO DE LA CENTRALITA EN CASO DE CRISIS.-

En el caso de saltar una crisis en ASEMIEL, será fundamental el papel que juegue la centralita de la asociación (en este caso FEDACOVA) dado que serán una de las voces oficiales de la asociación (pero no portavoz). Es importante ofrecer una atención amable y la capacidad de acotar el mensaje que se transmite a las directrices impartidas por el coordinador y el Comité de Crisis.

Además, también es importante el papel que juega la centralita porque es la primera en detectar y atender la llamada de un medio de comunicación. En este sentido, es importante que siempre esté alerta porque:

- Una llamada puede ser la primera señal que alerte del desencadenante de una crisis.
- En caso de crisis son múltiples los públicos a los que hay que atender y derivar correctamente desde centralita (periodistas, clientes finales, autoridades, asociaciones de consumidores, proveedores...)

Anexo 11. Guía para atención telefónica en caso de crisis

LINEAS DE ACTUACIÓN EN UNA CRISIS.-

Todos los miembros del Comité de Crisis deben tener presentes los pasos que deben seguir en caso de que salte una crisis:

1. Reunir toda la información que sea posible (externa e interna)
2. Convocar al Comité de Crisis (integrado el Comité de Comunicación de Crisis) y, si fuera necesario, al Comité de Apoyo
3. Alertar a FEDACOVA y a su centralita
4. Diseñar y aprobar las líneas de actuación
5. Definir los principales mensajes (mensajes clave) según los públicos (externos, internos, AESAN,...)
6. Concretar los distintos públicos a los que hay que informar (internos y externos)
7. Designar al portavoz ante cada público
8. Preparar una base de datos con contactos y un argumentario para la centralita
9. Coordinar la recepción inmediata de la información publicada
10. Preparar los distintos documentos
11. Decidir la idoneidad de activar el dark site
12. Comprobar disponibilidad de las herramientas y organización interna que asegure la retroalimentación de la información aparecida en los medios de comunicación on-line o tradicionales (agencias, periódicos en soporte papel, televisión, radio...)
13. Importante en todo momento revisar el check-list

Anexo 1. Circuitos de Comunicación de Crisis

ARGUMENTARIO

Igualmente importante ante una situación que pueda afectar negativamente a la imagen del sector es tener una batería de argumentos preparados para responder a los medios y a la opinión pública en caso de necesidad.

El argumentario se plantea como una medida de apoyo a la asociación mediante la cual se ofrece información al periodista. En ningún caso debe plantearse como una manera de legitimar una actuación concreta de la asociación ante una situación de crisis. Por lo tanto, hay que ser aséptico y objetivo en el planteamiento, de manera que beneficie a la imagen del sector.

A continuación, detallamos una serie de pautas a tener en cuenta a la hora de contestar a los periodistas.

Pautas para la creación de un argumentario.-

ASEMIEL debe tener siempre presente en la elaboración de los mensajes destinados a cualquiera de los públicos objetivos que:

1. Ha de mostrar la máxima comprensión por los aspectos humanos de cada caso.
2. Dejar patente el compromiso de colaboración con las administraciones y los ciudadanos (si se trata de una crisis derivada de producto) o con los agentes sociales (caso de crisis derivadas por protestas interprofesionales).
3. Aprovechar para recordar y remarcar los valores de la asociación, así como la confianza en las empresas asociadas, sus directivos, en su experiencia, sus procesos de calidad...
4. NUNCA IMPROVISAR ANTE LOS MEDIOS y aplicar la respuesta estándar acordada en el argumentario ante preguntas comprometidas.
5. Evitar lanzar hipótesis. Siempre es preferible esperar a tener disposición de información técnica preparada (informes técnicos sobre PA, sobre trazabilidad de antibióticos,...).
6. Asumir compromiso y responsabilidad con los clientes y el consumidor.
7. Hay que lograr ganarse la comprensión de sus diferentes públicos objetivos, especialmente los medios de comunicación y los consumidores.
8. Siempre agradecer la colaboración a todos los que trabajan para resolver la crisis.

Recuerde:

1.- Los mensajes clave a transmitir deben ser:

- Las empresas asociadas a ASEMIEL realizan análisis constantes de sus mieles.
- ASEMIEL no permite que se comercialice con mieles cuyo contenido en PA u otras sustancias (antibióticos) pueda ser elevado.
- ASEMIEL está en permanente contacto con sus proveedores y conoce los procesos de elaboración de la miel por parte de ellos que a su vez están sujetos a los estándares de calidad impuestos por ASEMIEL.
- ASEMIEL está en contacto con las autoridades e informa sobre la comercialización de los productos de sus asociados.
- ASEMIEL garantiza la calidad de toda la miel envasada y comercializada en España.

SUPUESTOS DE CRISIS

A continuación se elaboran una serie de supuestos que apoyarán en un primer momento la correcta formulación de argumentos en caso de indagaciones periodísticas.

1. Presencia de PA

El descubrimiento de la presencia de PA en la miel puede desencadenar una crisis grave debido al alarmismo que hay vinculado a ello asociado a posibles enfermedades hepáticas o agentes cancerígenos. Ante este supuesto, ASEMIEL debe en todo momento darle la máxima consideración y tratar el tema con carácter de urgencia, priorizando el componente humano ante cualquier consideración de carácter material o económico.

Ante una situación de alarmismo grave, es conveniente tomar la iniciativa y no permitir que los medios de comunicación sorprendan a la asociación o por lo menos, evitar que el acontecimiento adopte un efecto “bola de nieve” en el cual la información sin portavoz oficial se va acentuando por momentos. Por ello, al tomar la iniciativa, atajamos cualquier posibilidad de que esto último ocurra y nos convertimos en el vector oficial de la información.

Preguntas y respuestas a un alerta por presencia de PA

Escenario: Un laboratorio independiente, animado por una asociación de consumidores, ha detectado presencia de PA en miel importada. Se ha hecho eco un medio de comunicación. Ha llamado un periodista a la asociación.

-“Nos ha llegado noticia sobre la presencia de PA en la miel que se comercializa en España. ¿Puede decir algo al respecto?”

Situación A: es la primera llamada o señal de alarma. Aún no se ha reunido el comité de crisis y tampoco se ha consensuado un discurso homogéneo y oficial. Se debe de atender al periodista con la promesa de obtener más información al respecto. Esto dará tiempo a una preparación más concienzuda del comité. Acto seguido se debe de convocar el comité de crisis y elaborar la estrategia según lo estipulado.

“Estamos investigando la información publicada y recopilando todos los elementos para disponer de la información más exhaustiva que nos permita valorar esta situación.”

Si insiste:

“Es inadmisibile hablar de la presencia de PA de manera generalizada en la miel que se vende en España. Desde ASEMIEL realizamos un estricto control y seguimiento de la miel que es envasada por nuestros asociados y como **Asociación Española de Envasadores y Comercializadores de Miel nos aseguramos de que el producto que llega al consumidor es de calidad y 100% seguro y beneficioso para el organismo humano.**”

Si procede: “Si surgen dudas sobre una partida concreta realizaremos un contraanálisis mediante un laboratorio independiente, y en la práctica totalidad de los casos garantizar de nuevo su pureza y calidad.”

Situación B:

- **Varios medios de comunicación se han hecho eco de los teletipos. La alarma se extiende.**
- **A partir de este escenario:**
 - **Se debe de reunir el comité de crisis**
 - **Se deben de lanzar las primeras declaraciones.**
 - **Paralelamente a los comunicados que se efectúen, es conveniente activar el “dark site” (web transitoria) con los siguientes contenidos:**
 - **Notas y comunicados de prensa**
 - **Teléfonos de contacto de ASEMIEL**
 - **Activar el seguimiento de lo publicado en los medios de comunicación y las webs sociales (blogs , Twitter)**

Tipo de crisis: A1-B1-C1, la más dañina para la imagen del sector.

Ejemplo de primera respuesta:

“Estamos investigando la información publicada y recopilando todos los elementos para disponer de la información más exhaustiva que nos permita valorar esta situación.”

Ante la insistencia:

“Desde ASEMIEL fomentamos exhaustivos análisis y contra-análisis que realizan las empresas pertenecientes a la industria de la miel en España y que garantizan una miel sana y de calidad en todo momento. El PA es un alcaloide que segregan algunas plantas de forma natural y que las abejas recogen en su recolecta de polen y néctar y por consiguiente trasladan a la miel. No existe constancia firme de que los PA puedan ser causa de algunas enfermedades desde una base científica rigurosa. A día de hoy, la presencia de PA en la miel, según los cálculos que manejamos desde ASEMIEL, representan 10 partes por billón, el

equivalente a lo que sería un terrón de azúcar en un estadio de fútbol de primera división (Santiago Bernabéu, Camp Nou,...) por lo que para que este elemento sea potencialmente perjudicial, una persona debe de consumir cantidades ingentes de miel al año materialmente imposible de concebir. Por lo tanto, el consumidor debe de estar tranquilo en todo momento y desde ASEMIEL estamos tranquilos: la miel que se vende en España es 100% segura y beneficiosa para la salud."

-¿Qué medidas técnicas cuenta la industria para detectar PA?

"Las empresas asociadas a ASEMIEL cuentan con todas las medidas técnicas necesarias en una empresa de sus características y estas se cumplen de manera estricta. Los asociados realizan inspecciones periódicas para comprobar el óptimo estado de la miel y el correcto cumplimiento de todas las normas aplicables a productos de alimentación. Además, desde ASEMIEL velamos por el cumplimiento íntegro de que se sigan todas las exigencias sanitarias".

-¿La presencia de PA es grave para la salud?

"El PA es un alcaloide que segregan algunas plantas de forma natural y que las abejas recogen en su recolecta de polen y néctar y por consiguiente trasladan a la miel. Hay indicios de que los PA pueden ser causa de algunas enfermedades pero esto último está aún por confirmar desde una base científica rigurosa. A día de hoy, la presencia de PA en la miel, según los cálculos que manejamos desde ASEMIEL, representan el equivalente a lo que sería un terrón de azúcar en un estadio de fútbol de primera división por lo que para que este elemento sea potencialmente perjudicial, una persona debe de consumir cantidades ingentes de miel al año. Por lo tanto, el consumidor debe de estar tranquilo en todo momento y desde ASEMIEL estamos tranquilos: la miel que se vende en España es 100% segura y beneficiosa para la salud."

-¿Entonces, por qué se ha detectado PA y por qué se han lanzado los avisos por parte del laboratorio?

"No podemos responder por entidades o empresas ajenas a ASEMIEL y a nuestros asociados pero sí le puede decir que se necesitarían cantidades enormes de ingesta de miel para que los PA puedan representar, siempre hipotéticamente ya que aún no hay una base científica demostrable para ello, algún riesgo para la salud."

-¿Qué medidas se van a tomar para aumentar la seguridad de la miel?

"Las empresas asociadas a ASEMIEL cuentan con un completo sistema de seguridad alimentaria y además están continuamente incorporando nuevos sistemas para incrementar dicha seguridad mediante procesos de laboratorio."

-¿Le faltaban recursos de detección a la industria?

“Las personas que desarrollan su actividad en los distintos departamentos de las empresas asociadas a ASEMIEL están plenamente equipadas tanto en los medios técnicos como la formación necesaria para garantizar que desarrollen su trabajo de análisis con todas las garantías.”

-¿Se han interesado/advertido la AESEN sobre esto?

“Desde ASEMIEL estamos en permanente contacto con AESAN y siempre disponen de toda la información necesaria sobre la industria de la miel. Reiteramos desde aquí nuestra más firme disposición para colaborar con ellos si así lo requieren”.

“Desde ASEMIEL llevamos ya tiempo solicitando a las autoridades competentes una regulación que establezca cuáles serían los límites aceptables de presencia de PA en la miel. Como referencia, a día de hoy únicamente tenemos la regulación alemana referente a la ingesta de PA y que está establecida en 10ppbs o lo que es lo mismo, el equivalente a un terrón de azúcar en el Camp Nou. Es por ello que desde ASEMIEL seguimos ofreciendo a las autoridades toda nuestra disposición para colaborar y llegar a un consenso sobre límites aceptables de ingesta de PA.”

2. Contaminación química (antibióticos)

Abordamos a continuación ejemplos de argumentarios ante situaciones en los que se detecta la presencia de antibióticos en la miel.

Al igual que con el supuesto de los PA, una posible alarma surgida por presencia de antibióticos en la miel debe de ser tratada con la mayor consideración y carácter prioritario.

Reiteramos que ante una situación de alarmismo grave, es conveniente tomar la iniciativa y no permitir que los medios de comunicación sorprendan a la asociación o por lo menos, evitar que el acontecimiento adopte un efecto “bola de nieve” en el cual la información sin portavoz oficial se va acentuando por momentos. Por ello, al tomar la iniciativa, atajamos cualquier posibilidad de que esto último ocurra y nos convertimos en el vector oficial de la información.

Escenario: Un laboratorio independiente, animado por una asociación de consumidores, ha detectado presencia de antibióticos en varias marcas de mieles. Algunas pertenecen a empresas que forman parte de ASEMIEL. Ha llamado un periodista a la asociación.

-Tenemos constancia de la presencia de antibióticos en la miel, algo que en la Unión Europea no está autorizado ¿Puede decir algo al respecto?

Escenario A: es la primera llamada o señal de alarma. Aún no se ha reunido el comité de crisis y tampoco se ha consensuado un discurso homogéneo y oficial:

“Estamos investigando la información publicada y recopilando todos los elementos para disponer de la información más exhaustiva que nos permita valorar esta situación.”

Si insiste:

“Es inadmisibles hablar de la presencia de antibióticos de manera generalizada en la miel que se vende en España. Desde ASEMIEL realizamos un estricto control y seguimiento de la miel que es envasada por nuestros asociados y como **Asociación Española de Envasadores y Comercializadores de Miel nos aseguramos de que el producto que llega al consumidor es de calidad y 100% seguro y beneficioso para el organismo humano.**”

Si procede: “Si surgen dudas sobre una partida concreta realizaremos un contraanálisis mediante un laboratorio independiente, y en la práctica totalidad de los casos garantizar de nuevo su pureza y calidad.”

Escenario B: Un periodista quiere elaborar una noticia sobre el tema. Se reúne el comité y se debe de consensuar el discurso.

Al no haber una crisis extendida, no hace falta activar el dark site. Esta crisis podría estar clasificada como A3-B1-C2.

“Estamos investigando la información publicada y recopilando todos los elementos para disponer de la información más exhaustiva que nos permita valorar esta situación.”

Ante la insistencia:

“Desde ASEMIEL fomentamos exhaustivos análisis y contra-análisis que realizan las empresas pertenecientes a la industria de la miel en España y que garantizan una miel de excelente calidad en todo momento. A pesar de que el uso de antibióticos para tratar determinadas enfermedades de las abejas no está permitido en la UE, en algunos países productores de miel esta práctica no está prohibida. Entre estos países se encuentran algunos que son proveedores de las empresas que forman parte de ASEMIEL pero desde aquí realizamos todos los controles pertinentes para asegurarnos que no haya presencia de

antibióticos en la miel que pueda representar un riesgo para la salud. **Desde ASEMIEL estamos tranquilos: la miel que se vende en España es 100% segura y beneficiosa para la salud.**”

-“Pero se ha detectado cloranfenicol, un antibiótico prohibido en la UE”

“Si bien el uso de determinados antibióticos no está permitido en la UE como le decía, en otros países la legislación es diferente. En España, ASEMIEL se asegura de que la miel que envasan y comercializan sus asociados es totalmente inocua y las técnicas analíticas empleadas por nuestros socios son completamente eficaces.”

Si la empresa objeto del análisis pertenece a ASEMIEL

“Al parecer una partida de miel de una empresa comercializadora asociada a ASEMIEL ha sido analizada y se ha determinado presencia de antibiótico. Esta empresa ya ha tomado todas las medidas pertinentes para retirar del mercado esa partida y sustituirla por otra que no tiene trazas de antibióticos. Se ha advertido a las autoridades (AESAN) y al cliente que vende el producto.”

3. Retirada de producto debido a contaminación por microorganismos patógenos

El supuesto de contaminación de producto requiere una **actuación proactiva rápida y efectiva** por parte de la asociación, en cuanto a las acciones encaminadas a alertar a las autoridades competentes y todas las áreas y centros de distribución susceptibles de ofrecer ante el público el producto sujeto a una posible contaminación.

Como se ha señalado anteriormente, en el caso de la retirada de producto por antibióticos, ésta también requiere transparencia y colaboración con los medios de comunicación. Sin embargo, en el caso de la contaminación de producto la diferencia estriba en que al contrario del supuesto de retirada en el que se puede asumir un papel más reactivo, aquí hay que ser proactivos y controlar la situación desde el primer momento para no dañar la imagen de la empresa.

En el supuesto de la contaminación de producto, la urgencia es alertar a las autoridades pertinentes así como a los centros de distribución afectados para que el producto sea retirado de la circulación lo antes posible. Al igual que en el supuesto de retirada de producto, la logística también incluye la creación de una “dark site” (web transitoria) con los siguientes contenidos:

Con todas las herramientas disponibles: aviso a los puntos de distribución, comunicados a la administración pública, notas de prensa, dark site,...

1. Informar que es una retirada preventiva, bajo criterios de responsabilidad, ya que personas con sensibilidad extrema pueden ver agravados sus problemas de salud
2. Información sobre el producto retirado (incluyendo imágenes).
3. Cualquier novedad relacionada con la retirada
4. La zona geográfica donde se ha producido la retirada
5. Teléfonos de contacto (derivados a un servicio de atención al cliente que a su vez contactará con gerencia en caso de necesidad)
6. Envasado de las nuevas partidas con un sello de garantía de que se trata de nuevas partidas. Información al respecto para seguridad del consumidor.

Importante reafirmar lo anteriormente expuesto, en el sentido de que los medios de comunicación deben percibir que las retiradas de productos debidas a contaminación son realizadas de manera rápida, ordenada y sin complicaciones. Una acción temprana y efectiva ayudará a minimizar el daño de reputación y mantendrá la confianza por parte de los consumidores ya que "una empresa que toma precauciones extremas en este sentido es percibida como una empresa que mantiene estándares de calidad extremos". El coste oculto de no hacerlo puede ser más dañino de lo que a priori puede percibirse como un "gasto innecesario".

Esta crisis se podría clasificar como A1-B1-C1, por tanto, bastante dañina para la imagen del sector.

Recomendaciones

- Tomar una actitud proactiva alertando a:
 1. Si la contaminación afecta a productos distribuidos únicamente en la Comunitat Valenciana: la Red de Vigilancia de la Dirección General para la Salud Pública de la Comunitat Valenciana.
 2. Si la contaminación afecta a productos distribuidos en una extensión territorial fuera de la Comunitat Valenciana: el **Sistema Coordinado de Intercambio Rápido de Información (SCIRI)** de la **Agencia Española de Seguridad Alimentaria (AESAN)**.
 3. Preparando un comunicado para los medios de comunicación, consensado con el cliente y con las

autoridades, en las que se informe de la retirada, de las razones, del área afectada y del teléfono de atención al cliente. Es imprescindible transmitir control.

- La estrategia debe estar en constante coordinación con el departamento de Calidad de la empresa y el cliente y con sus departamentos de comunicación y de atención al cliente. En este sentido es muy importante que nunca haya disparidad de mensajes y que éstos estén siempre en total sintonía.
- Asimismo, el Comité de Crisis y el portavoz ante los medios de comunicación deben estar preparados para ofrecer información a los periodistas en caso de necesidad.

A la hora de alertar a las autoridades públicas y a los medios de comunicación, el texto del comunicado tiene que ser claro, conciso y ofrecer la máxima información posible. Es importante informar del procedimiento de sustitución del producto, indicando claramente la marca comercial y el lote del mismo y dando las razones por la cual se retira dicho producto. Al ser una retirada voluntaria, tiene que explicarse claramente. También se debe destacar el hecho de que la incidencia que produjo la contaminación ya ha sido resuelta y que no hay ninguna otra variedad de su gama afectada. Finalmente hay que ofrecer un número de teléfono de atención al público para atender cualquier reclamación.

Preguntas y respuestas a una retirada de producto por contaminación:

¿A qué se debe esta retirada del producto del mercado?

Escenario A. “Hemos detectado una partida de producto con microorganismos ajenos a la producción natural de la miel y cuyo origen estaría en el proceso de envasado. Debido a esto, hemos procedido a una retirada inmediata del producto para garantizar así a nuestros clientes la excelente calidad que siempre ofrecemos desde ASEMIEL. La retirada ha sido totalmente voluntaria por parte de ASEMIEL, se ha hecho de manera ordenada y hemos actuado con toda celeridad posible para asegurarnos que nuestros clientes sigan en todo momento satisfechos con nuestros productos.”

Frase común: “Hemos estado permanentemente en comunicación con nuestro cliente y nos hemos asegurado de que todas las cantidades del producto en cuestión han sido retiradas. Asimismo, se ha notificado a todas las autoridades pertinentes para que estén informadas en todo momento de esta retirada. Queremos insistir en que esta retirada se ha realizado de manera voluntaria y totalmente ordenada y en este momento, no tenemos constancia de que queden productos contaminados en los centros de distribución.”

“Hemos de añadir que no tenemos constancia de ninguna incidencia sanitaria o que haya habido ningún tipo problema de salud relacionado con el consumo de este producto.”

“Finalmente, queremos aprovechar para, desde los medios de comunicación, pedir a aquellas personas que puedan haber adquirido el producto XX fabricado entre las fechas XX y XX que se pongan en contacto con nosotros para que procedamos a retirarlo y sustituirlo o devolverle el importe de la compra, si así lo prefieren.”

¿Cómo habéis detectado esta situación?

“En ASEMIEL contamos con todas las medidas técnicas necesarias para detectar cuando el producto no está acorde a nuestras exigencias de calidad. Nuestros asociados tienen un departamento de Calidad que monitoriza y analiza permanentemente todos nuestros productos para asegurar que cumplen con los estrictos requisitos en materia de calidad y seguridad.”

¿Cuál es el producto en cuestión?

Se trata de (p.ej. “miel de brezo” con el número del lote XXXX). (Nota: describir el envasado del producto y sus características para ser fácilmente reconocible).”

¿Qué cantidad va a ser retirada del mercado?

“La cantidad equivalente a XX envases.” (Nota: en la medida de lo posible, evitar decir cifras de equivalencias en **toneladas** ya que siempre son más alarmistas).

¿A qué zonas de distribución ha afectado esta retirada?

“Exclusivamente a las zonas de X X y X”.

¿Cómo va a afectaros esta situación de cara a vuestros públicos?

“ASEMIEL tiene una dilatada historia como asociación que vela por ofrecer los mejores productos del mercado en su ámbito. En absoluto creemos que esto pueda mermar la confianza de nuestros clientes con quienes tenemos una excelente relación.”

4. Problemas de calidad

Las reclamaciones sobre productos defectuosos son susceptibles de generar una imagen negativa a la empresa (asociada a ASEMIEL) si ésta se convierte en un “efecto bola de nieve”, y lo que en un principio parecía un simple incidente pudiera convertirse en una reclamación masiva por defecto de producción. Es por ello que la asociación debe actuar con rapidez y transparencia en caso de necesidad. En las reclamaciones también hay que valorar la posibilidad de una retirada de producto si se descubre que hay más unidades que están afectadas

por el incidente objeto de reclamación.

Si la reclamación se debe al supuesto de “contaminación de producto”, habrá que actuar de acuerdo a las pautas que detallamos en el presente manual.

Uno de los principales retos a los que debe hacer frente la compañía ante el supuesto de reclamaciones es la posible situación de rumorología que se pueda producir y que pueda afectar la imagen de todo el sector. En este supuesto, habrá que estar atentos al desarrollo de los rumores a través de una constante monitorización (especialmente agencias de prensa). Los rumores pueden causar daño al sector ya que suelen ser creídos por una cantidad importante de clientes ante la falta de información que la contrarreste. Suelen ocupar el vacío informativo de una empresa que decide no hacer nada para informar a sus clientes insatisfechos. Por ello, hay que:

1. Identificar como o cual es el rumor
2. Identificar su origen
3. Quién lo propagó o cómo pudo propagarse
4. Cómo perciben los clientes el rumor

Ante esto hay tres pautas a seguir:

1. **Ignorarlo** hasta que caiga por su propio peso. Por ello hay que identificarlo bien y evaluar su verdadero impacto sobre la asociación.
2. **Aislarlo**. Si el rumor no se disipa por sí mismo, se debe de actuar en consecuencia. Ofrecer información contrarrestando la rumorología es la mejor manera de hacerlo.
3. **Combatirlo**. Si ASEMIEL determina que es necesario para su prestigio a largo plazo, se pueden tomar acciones de tipo legal contra la/las personas que han originado el rumor.

En un escenario de reclamación, aconsejamos establecer las siguientes pautas para que en caso de que el asunto salte a los medios de comunicación, se pueda actuar de manera adecuada:

1. Se designará un responsable para tratar a los clientes con las reclamaciones y preparará al portavoz ante la posibilidad de que sea necesario atender a los medios de comunicación.
2. Se creará un “dark site” (web alternativa) explicando los pasos que habrá que seguir para realizar las reclamaciones junto a un teléfono de atención al cliente.
3. Habrá que considerar comprobar más lotes por si otros también tuvieran el mismo defecto y contemplar su posible retirada del mercado (**ver “sección retirada de producto” del presente**

manual) e informar de ello si es necesario.

Las reclamaciones no tienen por qué trascender a la opinión pública pero si lo hicieran, ofrecemos a continuación unas pautas para seguir en la atención a los periodistas interesados por el caso.

Preguntas y respuestas a una reclamación

¿A qué se debe esta reclamación?

“Antes que nada, quisiera señalar que tenemos un altísimo índice de satisfacción por parte de nuestros clientes y que esta situación es excepcional. Hemos recibido algunas quejas por parte de algunos consumidores debido a que el producto de uno de nuestros asociados ha salido defectuoso de fábrica. Ya hemos subsanado la incidencia desde origen y por supuesto estamos tomando las medidas necesarias para que nuestros clientes queden satisfechos.”

¿Cuáles son los defectos del producto objeto de las quejas de vuestros clientes?

“Los asociados de ASEMIEL cuentan con los medios de manipulación y envasado más modernos y avanzados que existen en la industria de la miel, además, nuestras medidas de control de calidad son muy exigentes. Sin embargo, en el proceso de fabricación intervienen muchos elementos y algunas veces podrían darse situaciones que son difíciles de controlar o prever. Se ha constatado que ha surgido un leve error en la confección de uno de los productos pero, como ya he dicho, la incidencia está resuelta.”

¿Qué medidas vais a tomar para resolver esta situación?

“Nuestra principal ocupación es la máxima satisfacción del cliente y en ese sentido estamos devolviendo el importe íntegro del producto o si lo prefiere el cliente, se lo sustituimos por otro.”

¿Es una situación habitual en ASEMIEL?

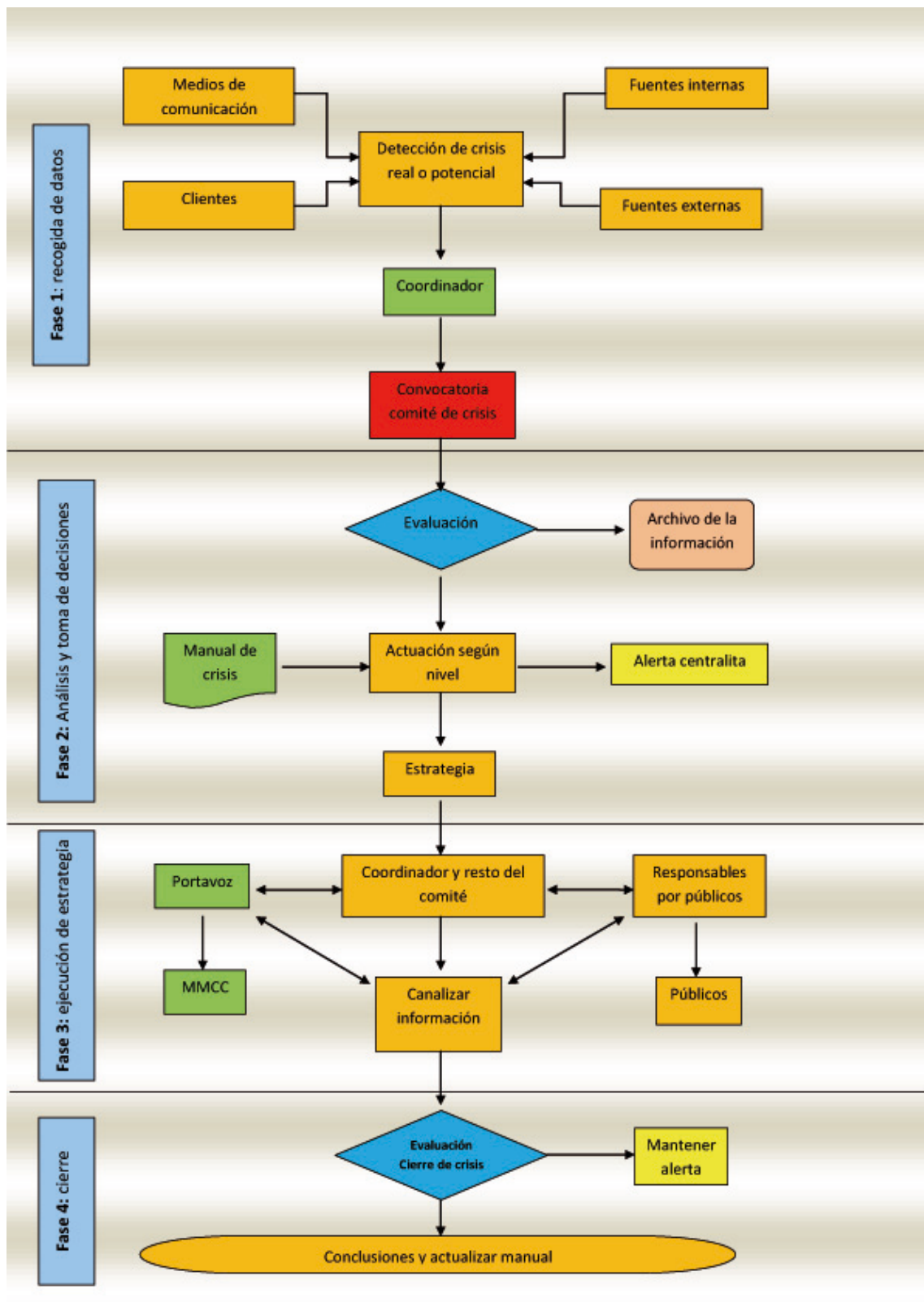
“En absoluto. ASEMIEL siempre se ha marcado unas pautas de calidad muy exigentes. Esta situación es excepcional y ya hemos procedido a subsanar el error desde origen.”

¿Cuáles han sido los mayores inconvenientes hacia vuestros clientes?

“Se han tenido que tomar la molestia de realizar las oportunas comunicaciones a la compañía, pero estamos esforzándonos al máximo para que estas molestias sean las mínimas y que al final todos queden enteramente satisfechos.”

ANEXOS

Anexo 1. Circuitos de Comunicación de Crisis



Anexo 2. Directorio Comité de Crisis

Cargo	Nombre	Tel. Oficina	Correo
Presidente	Jaime Ferrando	963 918 667	jaime.ferrando@hispamiel.com
Vice-Presidente	Adrián Martínez	962 53 10 26	primo@primomendoza.com
Secretario Tesorero	Vicente Moreno	962 999 414	vmoreno@naturval.com
Vocal 1	Filiberto / David Senchermés	96 255 52 62	david@apisol.es
Vocal 2	Michel Merlet	964 34 22 22	michel@michelmerlet.es
Secretario Técnico FEDACOVA	Juan Gombau	96 351 51 00	jgombau@fedacova.org
Asesor Técnico *	Antonio Gómez Pajuelo	96 424 64 94	antonio@pajuelo.info
COORDINADOR COMITÉ CRISIS			

*** Asesor Técnico: en caso de necesidad, se incorporará al Comité de Crisis el asesor técnico de ASEMIEL.**

Anexo 3. Check List Funciones Comité de Crisis

- Análisis de informaciones recibidas y canalizadas por el coordinador
- Definir la estrategia de comunicación en caso de crisis y aprobación de las principales líneas de actuación
- Definir los públicos objetivos a los que hay que mantener informados y nombrar a sus responsables
- Designar y preparar al que será el portavoz ante los medios de comunicación (mm.cc.)
- Definir los principales mensajes que se deben lanzar
- Diseño y creación del argumentario y, en el caso del portavoz ante los mm.cc., ensayar ante cámara (involucrado el Comité de Comunicación de Crisis)
- Dictar las directrices para la centralita
- Preparación de documentos necesarios en caso de saltar la crisis (comunicados, cartas institucionales, dark-site...)
- Atender las necesidades de información de los clientes
- Analizar la evolución de la crisis
- Decidir la conclusión de la crisis

Anexo 4. Check List Funciones coordinador

- Debe encargarse de coordinar la recepción de toda la información que le llegue mediante fuentes internas, fuentes externas, mm.cc., y clientes
- Analizar los mensajes de alerta que puedan suponer el brote de una crisis
- Encargado de convocar al Comité de Crisis en caso de detectar una posible crisis
- Recopilar toda la información sobre una posible crisis para analizarla en el Comité de Crisis y el Comité de Comunicación de Crisis
- Será el único canalizador de toda la información interna y externa que entre o salga de la asociación durante la crisis
- Supervisará y coordinará el cumplimiento de la estrategia de comunicación adoptada por el Comité de Crisis, tanto por el portavoz ante los mm.cc. como por los responsables de cada uno de los públicos objetivos
- Revisará la selección de los medios de comunicación a los que enviar la información acordada. Debe estar implicado con el Comité de Comunicación de Crisis y el Comité de Crisis en decidir cuándo, a quién y cómo se transmite este mensaje
- Será el encargado de supervisar el lanzamiento de la información, su seguimiento, de gestionar posibles entrevistas y declaraciones, así como convocar ruedas de prensa si fuera necesario
- Elaborará las conclusiones de la crisis una vez cerrada y se encargará de realizar las modificaciones necesarias en el Manual de Crisis

Anexo 5. Directorio miembros del Comité de Comunicación de Crisis

Cargo	Nombre
Presidente	Jaime Ferrando
Vice-Presidente	Adrián Martínez
Secretario Tesorero	Vicente Moreno
Vocal 1	Filiberto / David Senchermés
Vocal 2	Michel Merlet
COORDINADOR COMITÉ CRISIS	

Anexo 6. Check List Funciones Comité de Comunicación de Crisis

Además, el Comité de Comunicación Crisis y el portavoz tienen que tener presente también su relación con los medios de comunicación en caso de crisis:

- Que deben contar con una completa Base de Datos con los contactos de los principales medios de comunicación, especialmente las agencias de prensa (EFE y Europa Press).
- Intentar entablar relaciones con líderes de opinión en los medios en épocas buenas, porque esto ayudará a que tengan una imagen predeterminada positiva de la compañía
- En caso de que salte una crisis, activar el seguimiento continuo de las informaciones que aparecen en los medios, ante todo las alertas de EFE y Europa Press.
- Supervisar o redactar los comunicados que se enviarán a la prensa, una vez confirmados por el Comité de Crisis (CC)
- Redactar o supervisar el argumentario para el portavoz y ayudarle a preparar su puesta en escena (video)
- Ordenar y coordinar la activación de la Dark-site, en acuerdo con el CC
- Coordinar el envío del comunicado/ nota de prensa a los medios de comunicación objetivos y la confirmación de su recepción, con especial atención a las agencias
- Si es necesario, preparar una comparecencia para ofrecer declaraciones del portavoz ante a los medios de comunicación
- Ayudar al CC a analizar la repercusión mediática de todas las acciones emprendidas y analizar la evolución de la crisis en la prensa

Anexo 7. Check List Funciones portavoz ante los medios de comunicación

- Preparar siempre las entrevistas y ceñirse siempre al argumentario
- Tener presentes los horarios de informativos y los cierres de los periódicos, y asegurarse de informar a los líderes de opinión
- Nunca se puede mentir
- Atender siempre las llamadas de los medios, evitar rumores y especulaciones
- Asegurarse que la información está contrastada
- Siempre avanzar el mensaje que ASEMIEL quiere transmitir en el comienzo de las entrevistas
- Respuestas concretas y coherentes
- Aprovechar para tranquilizar a los consumidores
- No interrumpir las preguntas y evitar las respuestas monosílabas (Sí o No)
- Nunca repetir las preguntas negativas del periodista
- Reconocer si no disponemos de datos suficientes o información completa, y comprometernos a aclararlo
- Nunca entrar en temas delicados o conflictivos ("sin comentarios")
- Cuidar el lenguaje corporal para transmitir tranquilidad y seguridad
- Ante la falta de una contestación consensuada ante una pregunta de los medios apoyarse en frases como "estamos trabajando para recopilar esa información" o "en estos momentos dar cualquier tipo de información es elucubrar"
- Tener el móvil activo y a disposición de los medios de comunicación las 24 horas al día durante la crisis.

CONFIDENCIAL

Anexo 8. Directorio de portavoces oficiales según los públicos

Públicos	Responsable	Objetivos
Medios de Comunicación		1.- Que la información se contraste 2.- Evitar los rumores y las especulaciones 3.- Mantener informado a los líderes de opinión 4.- Minimizar impactos negativos 5.- Transmitir mensaje de tranquilidad a los afectados.
Asociados		1.- Evitar rumores 2.- Tratar de impedir que se puedan convertir en portavoces desinformados
Afectados		1.- Ofrecerles información 2.- Atender las necesidades de los afectados 3.- Seguimiento de la situación de los afectados
Consumidores		1.- Proporcionarle información técnica completa 2.- Transmitir confianza en la miel y los productos de lo asociados de ASEMIEL y la importancia que la miel tiene en una dieta sana.
Clientes		Informado en todo momento por el coordinador del Comité de Crisis.
Autoridades		1.- Transmitir la preocupación de la asociación y que ASEMIEL está realizando todos los pasos oportunos para resolver la situación. 2.- Tratar de conseguir su apoyo, transformarlos en aliados/socios para que ayuden a situar la posible alarma en su justa medida 3.- Mantenerles informados de manera puntual y evitar que sean portavoces desinformados
Asociaciones de consumidores		1.- Transmitirles la misma información que a los medios, para evitar que propaguen rumores o una versión no contrastada 2.- Demostrarles que se trabaja para que afectados y consumidores estén informados y atendidos 3.- Mantenerles informados
Clientes en el extranjero		1.- Tranquilizarles y atender a sus necesidades 2.- Proporcionarle información técnica completa 3.- Comprometerse a mantenerles informados de manera puntual
Proveedores		1.- Informarles de la situación, controlando el mensaje negativo 2.- Tranquilizarles y atender a sus necesidades

Anexo 9. Check-List para los portavoces oficiales:

1.- Portavoz ante los consumidores:

- La centralita de ASEMIEL (o en su defecto de alguna de las empresas asociadas a ASEMIEL) debe transmitir a los consumidores que contacten con ellos la información técnica completa consensuada por el Comité de Crisis.
- Transmitir confianza en la miel y en los productos de los asociados de ASEMIEL.
- Lograr trasladar al consumidor la importancia que tiene la miel en una dieta sana y los escasos o nulos problemas sanitarios que ha dado a lo largo de los años.

2.- Portavoz ante afectados

La centralita de ASEMIEL (o en su defecto de alguna de las empresas asociadas a ASEMIEL) también atenderá en primera instancia a los posibles afectados que reclamen información. Deberá hacerlos según un guión establecido y consensuado por el Comité de Crisis. Tendrá que remitirlos rápidamente al coordinador del comité de crisis de ASEMIEL que se encargará de:

- Recopilar los datos personales de los afectados y, en caso de ser necesario, remitirla al CCC y al CC.
- Atender las posibles dudas que les surjan a los afectados o consumidores, ciñéndose a los mensajes claves consensuados por el CCC y el CC.
- Realizar un seguimiento personalizado de cada caso.
- Garantizar la correcta retirada de producto en mal estado.
- Ayudar al CC a redactar los mensajes claves para la centralita y para la atención que se dispense a los posibles afectados.

3.-Portavoces ante el público interno

- Coordinar la redacción del comunicado interno en coherencia con la comunicación externa y según lo estipulado con el CC.
- Transmitir el comunicado interno, una vez aprobado por el CC a todos los asociados mediante los canales establecidos (reunión especial, llamadas, intranet de la web).
- Ganarse la colaboración de los asociados para evitar la aparición de portavoces espontáneos ante los mm.cc. entre los medios de comunicación. Existe un único portavoz ante la prensa.

- Atender las posibles demandas informativas que surjan entre los empleados de las empresas que componen ASEMIEL, según los mensajes establecidos por el CC.
- En el caso de no disponer de una contestación consensuada, se les explicará que en cuanto se dispongan de más datos se les facilitarán y comunicarlo al CC para estudiar una posible respuesta.

4.-Portavoz ante las autoridades

- Asegurarse con antelación de contar con una red de contactos en los distintos organismos de la administración pública (Consellerias, Ministerios, AESAN,...).
- Cultivar contactos necesarios frente a una posible crisis futura.
- En caso de crisis, contactar telefónicamente en primera instancia para poner en su conocimiento la situación y cerrar una estrategia de comunicación conjunta.
- Trabajar de manera conjunta e informar periódicamente de cada avance de la crisis hasta su cierre.
- Intentar consensuar una línea y timing de comunicación común. **Puede resultar devastador que se adelanten y muestren una información incorrecta de la situación.**

5.-Portavoz ante las asociaciones de consumidores

- Tener identificados a las diferentes organizaciones de consumidores que operan en España y elaborar una base de datos con contactos actualizados.
- Cultivar estos contactos frente a una posible crisis futura.
- Si es necesario en caso de crisis, hacerles llegar un comunicado específico aprobado por el CC (en caso de retirada de producto este debe incluir teléfono de atención y la forma en la que procede la asociación para recopilar el producto retirado y que continúa en manos del consumidor). Es importante que no se conviertan en fuentes desinformadas.
- Ponerse a disposición de las organizaciones para aclarar las consultas que puedan surgir, siempre ciñéndose a los mensajes pactados.

6.-Portavoz ante los proveedores:

- Transmitirles seguridad en el sector en España.
- Si es necesario, enviarles un comunicado aprobado por el CC.
- Asegurarse de aclarar las posibles dudas que surjan.

Anexo 10. Guía de herramientas de comunicación según los públicos

PÚBLICOS	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN
Clientes	Recibirán constante comunicación a través de sus representantes en el Comité de Crisis
Medios de comunicación	Comunicados de prensa/ Notas de prensa/ Dossier de prensa/ Argumentario/ Declaraciones del portavoz
Asociados y las plantillas	Comunicados internos/ Intranet/ Reuniones de emergencia/ Tablón de anuncios
Consumidor y afectados	-Afectados: llamadas y visitas -Consumidor: atención en centralita -Dark-site de la web
Autoridades	Llamada telefónica, carta oficial, comunicados y e-mail
Centralita	Contar con directorio telefónico, una guía y un argumentario para atender posibles llamadas e incidencias
Proveedores	Carta, fax y e-mail
Asociaciones de Consumidores	Llamada, carta, dossier, comunicado y e-mail

Anexo 11. Guía para atención telefónica en caso de crisis (ABOGO POR UN TELEFONO Y UNAS PERSONAS EXCLUSIVAS E INSTRUIDAS EN EL TEMA).

Todo el personal de las empresas asociadas a ASEMIEL (o la propia centralita de ASEMIEL) que pueda, en un momento dado, atender de manera directa una llamada externa (centralita o secretarías/os) deben estar preparados para enfrentarse a una crisis potencial. En este sentido es importante que:

- Sepan manejar de manera eficaz situaciones difíciles
- Tener claro que bajo ningún concepto son portavoces de la empresa ni de la asociación y que no pueden ofrecer información no autorizada.
- Deben ser capaces de atender con soltura las demandas de información y canalizarlas correctamente
- Tienen que controlar (también por escrito) las llamadas que se van realizando
- Han de mostrar en todo momento la colaboración y compromiso en la atención al consumidor
- Transmitir buena imagen no sólo de la compañía sino también de ASEMIEL
- Deben asegurarse de tener un directorio de crisis actualizado, para saber a quién tienen que dirigir cada consulta y dónde pueden localizar a cada persona en caso de urgencia
- Deben disponer también de una guía o argumentario para atender llamadas conflictivas
- También tienen que manejar una ficha para recabar la información necesaria en cada llamada, que se pueda remitir al portavoz adecuado y que permita controlar y recordar cada caso

1.-Respuesta tipo en caso de llamada de afectado a una empresa asociada a ASEMIEL

Si un consumidor se ve afectado por algún producto de los asociados de ASEMIEL que se encuentre en malas condiciones o que haya sufrido alguna intoxicación, lo más común es que proceda en primer lugar a contactar con la centralita de la compañía en cuestión. En ese momento es fundamental el trato cercano y amable que se le dispense, ya que para él/ella la voz de la operadora será la primera impresión que se lleve de la compañía. Es muy importante transmitir también tranquilidad y seguridad al consumidor.

Propuesta de Speech:

"Lamentamos muchísimo las molestias que le hayamos podido producir. Si es tan amable y para poder atenderle mejor, le realizaré una serie de cuestiones para saber exactamente que problema presenta el producto de XX (NOMBRE DE LA COMPAÑÍA) que ha consumido y si se ha visto afectado/a de alguna manera.

Podría detallarme:

- Su nombre y sus datos de contacto:
- Producto de XX (nombre de la compañía) que presenta problemas:
- El lote del producto:
- Lugar de compra:
- Ciudad/Provincia (si es posible dirección):
- Fecha de compra:
- Fecha de consumo:
- Problemas que presenta el producto:
- Le ha afectado su consumo:

No:

Si, cómo le ha afectado:

Por favor, le agradecería que me facilitara sus datos de contacto para que el responsable de Calidad de nuestra compañía contacte inmediatamente con usted y para poder proceder a la retirada del producto a través de un mensajero, que lo recogerá en la fecha y hora que usted decida.

Estamos a su disposición en el teléfono XXXXX, que estará disponible las 24 horas del día para atender cualquier consulta que le surja mientras se tramita su llamada.

Muchas gracias por su llamada."

Toda esta información y las observaciones que se desprendan de la llamada telefónica se trasladarán a través de un correo electrónico urgente al departamento de Calidad de la compañía y al coordinador del Comité de Crisis de ASEMIEL para que esté informado y si considera oportuno proceda a la convocatoria del Comité de Comunicación de Crisis.

2.-Respuesta tipo en caso de llamada de cliente preocupado

En caso de que salte una crisis alimentaria es muy habitual que sean muchos los consumidores habituales del producto afectado que se sientan alarmados o preocupados, principalmente si hace poco que han ingerido el producto o si aún lo almacenan en su despensa.

En esta ocasión, lo más importante es transmitir seguridad y tranquilidad en los productos de la miel, con un mensaje muy similar al que se ofrecería a los medios de comunicación, aunque de una manera más cercana. Es importante dejarles claro que la situación se ha controlado y cómo lo ha hecho la compañía en cuestión (asociada a ASEMIEL):

Propuesta de Speech:

“No se preocupe, desde XX (NOMBRE DE LA COMPAÑÍA) hemos detectado una partida/lote de XXXX que hemos considerado necesario retirar para garantizar la calidad y la seguridad que siempre ofrecemos en toda la gama de nuestros productos.

Ya se ha procedido a ejecutar rápidamente la retirada total del lote por parte de XX (COMPAÑÍA) y asegurarnos que sigan en todo momento satisfechos con nuestros productos. Si usted tiene en casa un envase del lote XXX, por favor si es tan amable de facilitarme sus datos de contacto pasaremos a retirarlo, en la fecha y hora que usted convenga, y se lo repondremos por otro lote diferente.

No obstante, estamos a su disposición en el teléfono XXX, que estará disponible las 24 horas del día para atender cualquier consulta que le surja. Muchas gracias por su llamada.”

Igual que en el caso anterior, se procederá inmediatamente a informar al responsable de Calidad y al coordinador del Comité de Crisis del contenido de la llamada a través del correo electrónico.

3.-Cuestionario para llamadas de consulta/ afectados en caso de retirada de producto

• Fecha y hora de llamada
• Nombre y apellidos consumidor
• Teléfonos
• Producto que presenta problemas
• Lugar de compra
• Fecha de compra
• Problemas que presentaba el producto
• Le ha afectado el consumo
• Observaciones
• Ha atendido la llamada:
• Dirección
• Localidad y provincia
• Lote del producto
• Fecha de consumo
• Ciudad / Provincia / Dirección comercio

4.-Respuesta tipo en caso de llamada de periodista

Las personas que atienden la centralita de ASEMIEL (o en su defecto de cualquiera de las empresas asociadas a ASEMIEL) son la primera voz de la asociación o de la compañía ante el interlocutor, pero esto no les convierte en el portavoz autorizado. Cuando atiendan una llamada relacionada con una posible situación de crisis, SIEMPRE se ceñirán al argumentario facilitado **y NUNCA**, bajo ningún pretexto, daremos información distinta a la que nos haya indicado desde el Comité de Crisis de ASEMIEL.

Es importante recordar que **cualquier cosa que se diga puede publicarse en contra de la compañía o de ASEMIEL. No existe el “off the record”, menos aún ante una posible situación de crisis.**

Para evitar responder, se servirá de frases como:

- Siento no poder facilitarle más información sobre el tema en este momento pero me encargaré de hacer llegar sus datos al responsable del área para que contacte con usted con la mayor brevedad posible para proporcionarle los datos que nos solicita
- No dispongo de la información que usted solicita en este momento pero me encargaré de hacer llegar sus datos al responsable del área para que contacte con usted con la mayor brevedad posible para proporcionarle los datos que nos solicita

- Lamento no poder ayudarle personalmente, pero me encargaré de hacer llegar sus datos al responsable del área para que contacte con usted con la mayor brevedad posible para proporcionarle los datos que nos solicita

Los datos recabados serán enviados de manera inmediata al Coordinador del Comité de Crisis de ASEMIEL.

5.- Cuestionario para rellenar en caso de atención a periodista

• Fecha y hora de consulta
• Medio de comunicación
• Nombre del periodista
• ¿Pregunta por?
• Motivo de la llamada
• Preguntas formuladas
• Información facilitada por centralita
• Observaciones (tono de voz, actitud, etc.)
• Ha atendido la llamada
• Cargo