

# La “Crisis del pepino” como oportunidad de negocio para las organizaciones empresariales españolas\*



Ana Belén Fernández Souto\*\*

Montse Vázquez Gestal\*\*\*

Recibido: 2016-04-15. Enviado a pares: 2016-05-08  
Aprobado por pares: 2016-05-18. Aceptado: 2016-05-30  
DOI: 10.22395/angr.v15n29a6

## Resumen

Presentamos un artículo de reflexión sobre la “Crisis de los pepinos” que afectó a los productores agrícolas españoles en junio de 2011 y que sembró el pánico entre los consumidores europeos. A partir del análisis de la gestión de la crisis, estudiaremos varios casos de organizaciones empresariales públicas y privadas españolas que utilizaron la “Crisis de los pepinos” como oportunidad de negocio y, sobre todo, como oportunidad de posicionamiento y reputación de cara a sus públicos.

*Palabras clave:* crisis, comunicación, España, relaciones públicas, oportunidad.

---

\* Artículo resultado del análisis “Crisis de los pepinos” que afectó a los productores agrícolas españoles. GRUPO DE INVESTIGACIÓN CP2 (*publicidad, relaciones públicas, protocolo, turismo, marca país, creatividad*) UNIVERSIDADE DE VIGO. FACULDADE DE CIENCIAS SOCIAIS E DA COMUNICACIÓN. (ESPAÑA)

\*\* Licenciada y doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Vigo. Ha sido profesora invitada en universidades de Uruguay, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Croacia, Italia y Portugal. Especializada en el ámbito de la comunicación organizacional. [abfsouto@uvigo.es](mailto:abfsouto@uvigo.es)

\*\*\* Licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y doctora por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora titular de la Universidad de Vigo especializada en comunicación y creatividad publicitaria. [mvgestal@uvigo.es](mailto:mvgestal@uvigo.es)

## “Cucumber Crisis” as a business opportunity for Spanish organizational companies

### Abstract

This article is a reflection on “cucumber crisis” which affected Spanish agriculture producers in June, 2011 and which created a panic among European consumers. From the analysis of the crisis management, we will study several cases of public and private Spanish organizations which use the “Cucumber crisis” as a business opportunity and, specifically, as an opportunity for positioning and reputation before their public.

*Key words:* crisis, communication, Spain, public relations, opportunity. 1.-  
Introducción

En el presente artículo planteamos una reflexión sobre la denominada "crisis de los pepinos" española, desde su fase inicial hasta la actual de recuperación, como un claro ejemplo de crisis de carácter internacional y multi-institucional que ha sido utilizada conscientemente como oportunidad de negocio desde diversas organizaciones en España.

En este sentido, proponemos como punto de partida un repaso de la crisis en sí, a través de las acciones llevadas a cabo desde sus distintos actores, así como de artículos y reportajes específicos; además, identificaremos las distintas fases de la crisis, los actores implicados (desde las autoridades alemanas y europeas hasta las españolas, incluyendo gobierno central y comunidades autónomas; organizaciones empresariales; asociaciones de productores y *hortofruticultores* y también las propias de consumidores), sus antecedentes, el impacto mediático alcanzado y sus principales consecuencias.

A partir de ahí, analizaremos las acciones comunicativas que distintas organizaciones españolas, de carácter público y privado, han llevado a cabo tomando como referencia la "crisis de los pepinos" y basando su estrategia de venta y negocio en ella.

## 2.- Marco temporal y fases de la "Crisis de los pepinos"

En este apartado, pasaremos a identificar temporalmente cada una de las fases de la crisis, desde la aguda a la de recuperación:

- Fase aguda: La crisis se desata en mayo de 2011. El día 22 se realiza un comunicado por parte del Gobierno alemán en el que se indica la existencia de un importante número de pacientes con el Síndrome Urémico Hemolítico (HUS), causado por la bacteria *Escherichia coli* enterohemorrágica (E.coli). Aparecen también casos en Dinamarca, Suecia, Reino Unido y Países Bajos.

Apenas cuatro días después, la senadora de Hamburgo<sup>1</sup>, Cornelia Prüfer-Storcks, culpa a los pepinos españoles de la infección. De sus palabras se hace eco la Comisión Europea, que desde su website alerta del origen del brote y señala a España como principal sospechosa.

Ante estas primeras acusaciones, el 25 de mayo, el Gobierno español emite un comunicado informando de la falta de pruebas para confirmar esas acusaciones. A este comunicado se le suman distintas declaraciones en defensa del sector hortofrutícola español (declaraciones del Secretario de Estado de Medio Rural y Agua y entrevista a la ministra de Sanidad).

El 27 de mayo la Comisión Europea emite un comunicado reconociendo su precipitación, lo que no impide que otros países, como Rusia, prohíban la importación de productos hortofrutícolas procedentes de España. Ese mismo día, en España se siguen produciendo reacciones y comparecen la ministra de Medio Ambiente, la ministra de

---

<sup>1</sup> Redacción (2011). *Un análisis relaciona el brote infeccioso en Alemania con una partida de pepinos españoles*, 26 de mayo de 2011. El Mundo. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2011/05/26/nutricion/1306408025.html>

Sanidad y el Secretario de Estado de Medio Rural y Agua, que mantienen contactos con las principales comunidades autónomas exportadoras y con la Agencia Española de Seguridad Alimentaria.

En los siguientes días, se suceden las declaraciones institucionales que piden tranquilidad y reiteran la irresponsabilidad de las autoridades alemanas al apuntar la culpabilidad hacia España.

El 31 de mayo la Comisión Europea emite una nota de prensa asegurando que los pepinos españoles ya no son sospechosos, tras haberseles realizado las pruebas pertinentes. Ante esta nueva situación, las autoridades españolas, con la ministra de Medio Ambiente a la cabeza, critican la actuación del Ministerio de Sanidad alemán y barajan la posibilidad de imponer medidas legales contra los acusadores.

- A partir del mes de julio de 2011 se entra en una nueva fase de la crisis, de crítica, protagonizada por un progresivo olvido de la misma y con una, cada vez menor, presencia mediática.
- Desde finales del mes de julio la crisis entra en una última fase, la de recuperación, cuya duración resulta bastante indefinida en el tiempo, ya que habrá que verificar la recuperación de la imagen del sector hortofrutícola español en el mercado alemán y europeo, pero también será necesario esperar para evaluar la actuación institucional de los diferentes implicados en la crisis.

### 3.- Marco teórico y metodología

La denominada "Crisis de los pepinos" puede considerarse como un ejemplo de crisis internacional y, al mismo tiempo, multi-institucional. Se trató de una crisis de origen sanitario que se vinculaba exclusivamente a un tipo de productos, el hortofrutícola, pero su intensa dimensión política le ha conferido una gran importancia desde el punto de vista mediático. Quiere esto decir que no se trata exclusivamente de una crisis sanitaria, en la que existe un problema grave (ha llegado a causar la muerte y a ingresar en hospitales a decenas de personas por toda Europa) al que hay que buscar solución y, también, un culpable, sino que la trascendencia política de la crisis (acusación de las autoridades alemanas y, posteriormente, europeas, contra los productos españoles y defensa del Gobierno español de sus productos patrios) ha llevado a catapultar su presencia mediática, al menos, en el caso español, llegando incluso a conseguir más de 900 portadas para la crisis en el mes de mayo, lo cual se traduce en un alcance total de casi 182 millones de impactos de audiencia y una cuantificación económica superior a nueve millones de euros, según se desprende del informe "E.Coli Pepinos cultivados en España"<sup>2</sup>.

Tomando como base esta crisis fueron varias las organizaciones empresariales españolas que establecieron, dentro de su estrategia de negocio, tácticas y técnicas propias

---

<sup>2</sup> AccesoGroup (2011). *E.Coli, Pepinos cultivados en España. Análisis de repercusión mediática*, 10 de diciembre de 2011. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/accesogroup/crisis-pepino-v3>

del *marketing* y, más concretamente, del ámbito de la comunicación, para contrarrestar el efecto negativo de esta crisis y sacar partido a la calidad de sus productos.

Es en este marco en que se consultaron las principales cabeceras de prensa española (El País, El Mundo y ABC), además de hacer un seguimiento mediático de los principales informativos de las cadenas de televisión TVE1, Antena 3 y Telecinco, todos ellos soportes mediáticos de ámbito nacional. El período de recopilación de información abarcó los meses de mayo a junio de 2011, lo que permitió hacer un acopio de las principales noticias publicadas en España sobre la crisis analizada y facilitó el acceso a las organizaciones empresariales e institucionales que se hicieron eco de la misma y que utilizaron este hecho para promocionarse y/o ampararse en el paraguas de la calidad "demostrada" del pepino español.

Una vez identificadas las organizaciones que habían desarrollado acciones promocionales basada en la "Crisis de los pepinos", se intentaron realizar entrevistas en profundidad a los responsables de su gestión comunicativa. Estas entrevistas fueron posibles en los casos de Trahstucada, UPA, AgrupaEjido y el Ayuntamiento de Pilar de la Horadada. El resto de organizaciones rehusaron la entrevista. La información se complementó con la facilitada a través de sus webs oficiales.

Una vez reunida la información publicada sobre la crisis, su tratamiento mediático y protagonistas, se consultaron documentos científicos sobre comunicación y gestión de crisis (especificados en el capítulo 7: Bibliografía) con base en los cuales se realizó un análisis de las acciones de promoción desarrolladas desde diversas empresas españolas bajo el amparo de la "Crisis del pepino".

### 3.1. Comunicación, relaciones públicas y marketing en la economía actual

Una vez establecido el marco temporal de esta crisis y su contextualización, pretendemos estudiar y analizar las acciones comunicativas desarrolladas desde los departamentos de *marketing* de las empresas españolas que se han servido de la conocida "Crisis de los pepinos" para catapultar su imagen y/o profundizar en la relación con sus clientes actuales/potenciales; para ello, empezaremos este marco teórico justificando la función del *marketing* dentro de la economía, que no es otra que la de organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios<sup>3</sup>. Las organizaciones necesitan conocer a fondo a sus clientes, tanto potenciales como actuales, para poder llegar a ellos de una forma más cómoda y, sobre todo, más efectiva, de forma que ese vínculo favorezca en la medida de lo posible la compra del producto/servicio. Al ser este uno de los principales objetivos del *marketing*, este resulta imprescindible para cualquier organización al día de hoy, ya que cada vez los consumidores se hacen más exigentes y necesitan establecer vínculos afectivos con marcas, productos, servicios y, en definitiva, organizaciones empresariales. Profundizando

---

<sup>3</sup> Jaquea Lamein, (13.11. 2012). "El marketing en la empresa y la economía", recuperado de: [https://www.academia.edu/7071493/El\\_marketing\\_en\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_economia](https://www.academia.edu/7071493/El_marketing_en_la_empresa_y_la_economia)

un poco más, dentro del ámbito económico y marketiniano se hace imprescindible hablar de las estrategias de venta para llegar a conectar con los *stakeholders* de las organizaciones.

Definiremos, pues, las estrategias de venta como un elemento básico del éxito de cualquier negocio, por lo que es fundamental, desde el punto de vista empresarial, que la organización esté permanentemente atenta a los cambios y variaciones que se producen en el mercado, en la competencia y, sobre todo, en sus consumidores, potenciales o/y actuales. En este sentido, las organizaciones deben saber conectar con sus públicos, y para lograrlo con relativa facilidad, han de conseguir que se sientan identificados con la organización.

Esto es lo que ha ocurrido en el caso español con una serie de organizaciones empresariales durante la "Crisis de los pepinos": una vez identificada la preocupación de sus clientes por el problema sanitario y político, primero, y de orgullo y nacionalismo, después, fueron varias las empresas que apostaron por utilizar esta crisis y convertirla en una oportunidad de negocio o, al menos, en una oportunidad única para sumarse a esos valores de patriotismo y nacionalismo imperantes en España durante esas semanas, con el claro objetivo de conseguir una mayor afinidad entre las empresas/marcas/productos y sus clientes. Y, para llegar a este lugar, las acciones comunicativas juegan un papel imprescindible.

Históricamente, debemos destacar que ambas disciplinas, comunicación y *marketing*, han ido de la mano, cuestión lógica, aunque solo sea por congruencia económica, gestora y organizacional.

El término "*marketing*" surge en los Estados Unidos en la primera década del siglo XX y lo hace en el ámbito académico de manos de Jones, que en 1902 imparte un curso sobre "La industria distributiva y reguladora en Estados Unidos" en la Universidad de Michigan (Arceo, 2006). El concepto llegó a Europa de forma tardía y se incorporó a España ya en el tardo franquismo.

El ámbito comunicativo vinculado al *marketing* ya se trabajaba en España con anterioridad; sin embargo, no se hacía de una forma consciente, ya que muchas campañas comunicativas, publicitarias o de relaciones públicas no respondían a ninguna estrategia de *marketing*, sino que se planteaban con acciones individuales e independientes que, normalmente, no estaban encaminadas a conseguir otro objetivo que no fuese el incremento de las ventas de un producto.

Poco a poco llegaron a España las "relaciones públicas", momento en que la situación comunicativa empezó a evolucionar hacia la consecución de objetivos estratégicos para las organizaciones, ya fuesen de carácter privado o público. Pese a todo, recordaremos que la disciplina de las Relaciones Públicas, nacida a principios de siglo XX en los Estados Unidos, llegó de forma paulatina a Europa tras la Guerra Mundial, siempre bajo la tutela norteamericana que impuso su teoría, técnica e investigación en la materia, desde sus albores hasta nuestros días, ya que su influencia es tal que los estudiosos españoles en materia de relaciones públicas siguen tomando el ejemplo norteamericano y británico –por

proximidad—, apartándose en gran medida de las teorías centroeuropeas.

La dictadura española condicionó claramente el acceso de las relaciones públicas al país, dadas las limitaciones económicas y de libertades existentes en el régimen. Así pues, tal y como indica Arceo (2006), en este país no se dio el hecho publicirrelacionista hasta avanzada la década de los setenta, teniendo en cuenta breves escarceos como los indicados por el profesor Noguero (2004, p. 338), quien subraya hechos destacables como la publicación del primer artículo en el año 1957 de Juan Beneyto titulado "Las relaciones públicas", contenido en su libro *Mass Communications*. Poco a poco, todos estos contenidos comunicativos fueron dotándose de fuerza suficiente como para acceder al ámbito universitario, de forma que se sumaron al conocimiento científico, muchas veces vinculados a estudios empresariales o de *marketing* y muchas otras veces, de forma independiente.

A pesar de todo, el gran empuje al vínculo entre la comunicación y el *marketing* llegó de nuevo desde los Estados Unidos. Si bien para Kotler, Armstrong, Saunder & Wong (2000) el objetivo del *marketing* es atraer nuevos clientes, creando altas expectativas de valor y mantenerlos proporcionándoles alta satisfacción, desde el ámbito más empresarial, identifican las denominadas P's del *marketing mix*, a saber: precio, distribución, producto y, al abordar la denominada "cuarta P del *marketing mix*", Stanton, Etzel & Walker (1995) identifican varias formas de promoción:

- La venta personal
- La publicidad
- La promoción de ventas
- Las relaciones públicas, que para ellos abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

Pese a este planteamiento, otros autores como Kotler, Armstrong, Saunder y Wong (2000) hablan del "*mix* promocional" y lo definen como "la combinación adecuada de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos publicitarios y de *marketing*" (p. 87).

Muchos estudiosos defienden también que las relaciones públicas, en solitario, no consiguen los objetivos marcados. El mundo empresarial y comercial está afectado por multitud de variables, que inciden directamente en el éxito o fracaso de los proyectos: la publicidad coadyuva al posicionamiento; la fuerza de ventas es la infantería empresarial; la calidad de los productos es condición *sine qua non* para que estos arraiguen en un mercado y el precio de equilibrio es pieza clave para que el producto tenga éxito.

A pesar de ello, otros autores provenientes del ámbito publicitario comienzan a defender en los últimos años el auge de las relaciones públicas en detrimento de la actividad publicitaria, caso de Al Trout y Laura Ries (2002), para quienes el peso de las relaciones públicas cobra cada día mayor solidez dentro del *marketing*, en comparación, con las

acciones publicitarias.

En definitiva, parece claro que en el ámbito económico de los últimos años, el papel del *marketing* a la hora de planificar acciones de cara a los diferentes públicos, con el fin último de que estos adquieran un bien o producto y/o que se creen vínculos afectivos con las marcas, empresas e instituciones, es fundamental. En ese sentido, los expertos marketinianos se ven obligados a realizar acciones comunicativas, –incluyendo publicidad, promoción o relaciones públicas, entre otros– para conseguir sus objetivos y establecer así estrategias de negocio que permitan a las organizaciones cumplir con sus objetivos económicos.

### 3.2. La comunicación de crisis y sus influencias

La comunicación en crisis es una de las principales actuaciones a las que debe hacer frente un profesional de las relaciones públicas. Y para hacerlo, lo primero que debe conocer es la definición del concepto. Una crisis se define como cualquier situación que corre el riesgo de a) aumentar en intensidad; b) ser objeto de inspección por parte del gobierno y/o de los medios de información; c) interferir en el desarrollo normal de los negocios; d) poner en peligro la imagen positiva de que disfrutaban la empresa o sus directivos; e) dañar el balance de resultados de la empresa de alguna forma (González Herrero, 1998).

Por tanto, la comunicación de crisis consiste en un proceso de programación que no se enfrenta a circunstancias normales; es aquella que se hace frente a cualquier tipo de problema de la empresa y que es necesario mitigar por medio de acciones comunicativas que consigan evitar que la variedad de públicos perciba una imagen de desprestigio de la institución.

Una situación de crisis implica:

- 1- Una pérdida de confianza en la organización y en su entorno más inmediato.
- 2- Investigaciones exhaustivas por parte de la administración y de los propios medios de comunicación.
- 3- Cambios que afectan la popularidad de la institución.

Para hacer frente a estas situaciones, el departamento de RR. PP. creará documentos específicos denominados “planes de crisis” que permitirán abordar de un modo más sereno y tranquilo las eventualidades a que se somete cualquier organización. Así, el plan de crisis facilitará que los empleados de la empresa o institución sepan lo que tienen que hacer en cada caso, evitando momentos de riesgo que puedan poner en peligro la supervivencia de la entidad. El plan de crisis permite, a grandes rasgos, ganar tiempo, y poder pasar directamente a la acción cuando la crisis se produce, sin incurrir en un estado de indecisión, siempre muy destructivo, no solo desde el punto de vista productivo o de la empresa sino desde el punto de vista de la imagen.

Ha de constatarse también la existencia de diversos modelos con representaciones



de algún tipo sobre los que hay que tener en cuenta los componentes, los niveles y las relaciones que existen entre tales componentes. Estudiaremos, a continuación, los principales modelos históricos de gestión de crisis. En primer lugar, es preciso destacar el modelo de Grunig (Wilcox, 2006) en los años 80:

- Agente de prensa: desarrolla acciones de RR. PP., de carácter propagandístico que persiguen la atención de los medios de comunicación.
- Información pública: la función de las RR. PP. es facilitar amplia información y demostrar el talante de puertas abiertas.
- Bidireccional asimétrico: investiga audiencias, su perfil, para ver las posibilidades que tiene de generar cambios de actitudes.
- Bidireccional simétrico: se persigue un acercamiento entre el emisor y el receptor: persigue una actitud de escucha y comprensión.

Proseguiremos con el Modelo de las relaciones continuas, de Sturges, Carrell, Newsom y Barrera (Losada, 2010). Para estos autores el objetivo de la gestión de crisis debe ser influenciar en la opinión pública hasta el punto de que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean menos positivas, o más positivas, o no más negativas que anteriormente. Para ellos, las relaciones con los grupos en torno a la organización y sus favorables opiniones a las crisis pueden evitar el derrumbamiento de la empresa durante tal evento.

En el modelo de Pauchant y Mitroff (Saura, 2005) los autores consideran que en una empresa, son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos de gestión de crisis. Este modelo toma el nombre de "cebolla" por las capas concéntricas que lo conforman:

- Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización.
- Nivel 2. La cultura organizacional: creencias y racionalizaciones que obstaculizan la gestión de crisis.
- Nivel 3. Las estructuras organizacionales. Se trata de la infraestructura dedicada a la gestión de crisis.
- Nivel 4. Las estrategias de organización: planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis.

En tercer lugar, el modelo de las Siete Capas o Layered de Hurd (Saura, 2005) habla de siete estadios de van de dentro hacia fuera:

1. La conectividad
2. La corrección de datos: información sobre los daños de la crisis
3. El filtrado de los datos disponibles
4. La elección de las herramientas de comunicación

5. La memoria organizacional: facilita el aprendizaje desde crisis anteriores.
6. Los valores
7. El proceso de grupo

El modelo de RR. PP. de crisis de Marra (Losada, 2010) se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes, para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. La hipótesis de partida de Marra establece que, en situaciones de crisis, las organizaciones sólidas sufren menos daños que aquellas con relaciones débiles con el entorno.

El modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero (1998) defiende cuatro etapas para la gestión de la comunicación de crisis:

- Gestión de problemas
- Planificación-prevención
- Crisis
- Etapa posterior a la crisis.

Por último, destacamos los modelos de Fijación de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski (Saura, 2005) quien desarrolla un modelo de fijación de los objetivos de comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa. Para él, los estándares de comunicación son:

- La apertura: accesibilidad, disponibilidad y deseo de responder.
- La confianza: honestidad incondicional
- La responsabilidad
- El evitar los secretos.

Y el Modelo de las Cuatro R de Heath (2007), orientado a la acción y consiste en cuatro etapas: reducción, preparación, respuesta y recuperación.

#### 4. Estudio de casos

Una vez justificada la necesidad de establecer estrategias de negocio mediante el *marketing*, muchas veces fundamentadas en acciones comunicativas, procederemos a analizar varios casos concretos de organizaciones privadas y públicas (tanto empresas como asociaciones o incluso instituciones gubernamentales de ámbito local) que quisieron aprovechar la "Crisis de los pepinos" para crear vínculos afectivos con sus públicos y consumidores, tanto potenciales como actuales... Entre ellas, destacaremos las acciones de las marcas alimentarias *Don Simón* y *Aguas de Mondariz*, la empresa televisiva *Telecinco*, la *Asociación Publicidad ¡Sí!* o las acciones de relaciones públicas y *merchandising* realizadas por el grupo

musical *Trashtucada*, la gestión de eventos gastronómicos con el pepino de protagonista, el lanzamiento y promoción de nuevas recetas con base en este ingrediente, etcétera.

La selección ha buscado, fundamentalmente, representar distintos emisores comunicativos que compartían la misma finalidad; por ello hemos seleccionado dos anunciantes en sentido estricto, *Don Simón* y *Aguas de Mondariz*; en ambos casos grupos empresariales, de origen familiar, y asentados en el universo publicitario español como marcas de calidad con muchos de años de trayectoria en el mercado nacional e internacional. Las acciones de un medio de comunicación, en este caso una televisión privada, *Telecinco*, creemos que muestra la relevancia adquirida por este problema, además de ser una muestra de lo que dicho grupo entiende como un cumplimiento de los valores del grupo incluidos dentro de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

La *Asociación de la Publicidad ¡Sí!*,<sup>4</sup> como entidad profesional del ámbito de la comunicación, es consciente de la relevancia que la publicidad tiene en las sociedades actuales, por lo que –según reza su credo corporativo– busca desarrollar cambios positivos en la sociedad a través de sus acciones, siendo el ejemplo de los pepinos españoles una muestra de ello.

Hemos querido completar la muestra con las acciones que se han derivado desde instituciones (caso de ayuntamientos) o agrupaciones profesionales afectadas, *Caso de la Unión de Pequeños Agricultores* o *Agrupación Ejido*, ya que en estos casos eran entidades directamente afectadas al estar ubicadas en zonas importantes de producción del producto vilipendiado.

Y, por último, está el caso del grupo musical *Trashtucada*, originario de Andalucía, la zona más afectada, pero que queremos destacar porque nos parece una interesante acción desde un emisor que no es habitual ver implicado en este tipo de cuestiones más allá del apoyo a la gente afectada pero que, en este caso, se implicó de una manera llamativa para llevar el producto al, podríamos decir "territorio hostil", en ese caso Alemania, donde se había puesto en duda la calidad del producto.

#### 4.1.- Don Simón

Bajo el lema de "Don Simón con nuestros agricultores", esta empresa lanzó una campaña a finales del mes de junio de 2011 apoyándose en el pepino español como eje central. Su acción consistió en regalar con cada pack de gazpacho<sup>5</sup> un pepino, uno de los alimentos fundamentales en la receta. Claramente con esta actividad, la empresa J. García Carrión, de carácter familiar, se posicionaba en la defensa del pepino español, intentando equiparar su idea de calidad con la del pepino, eso sí, una vez demostrada su inocencia... Es evidente que la organización pretendía identificarse con los valores imperantes en la

---

<sup>4</sup> Publicidad Sí (2012). *Credo corporativo*, recuperado el 13 de noviembre de 2012 de: <http://www.publicidadsi.es/>.

<sup>5</sup> Receta típica del sur de España elaborada con hortalizas: tomate, pimiento rojo y verde, pepino, cebolla, ajo, pan, aceite de oliva y vinagre.

sociedad española del momento, en la que el sentimiento de patriotismo y nacionalismo se personificó en la defensa de los valores patrios a través del pepino español y su inocencia. Además, debemos subrayar también que el consumo del producto es típico del sur de España, justo donde se concentra la mayor capacidad productora de pepino del país.



Imagen 1. Cartel Don Simón.

Elaboración propia a partir de cartel en punto de venta

Como se puede observar en la cartelería empleada en la campaña, la acción era muy simple y básicamente se limitaba: a) al *packaging* del producto, al que se le incorporaba literalmente un pepino y b) a acciones comunicativas, básicamente en formato informativo, en las que la empresa no hacía alegaciones directas a la crisis del pepino, pero sí hacía hincapié en la calidad del producto y en sus particularidades alimentarias fundamentales en la conocida y reivindicada "dieta mediterránea".

#### 4.2.- Aguas de Mondariz

Con una doble campaña, en español y alemán, esta empresa gallega aprovechó la concesión del Cristal Tase Award 2011 para dedicárselo al sector hortofrutícola español bajo el lema "Orgullosos de nuestros pepinos, porque han demostrado máximo nivel de calidad". Una vez más, y tal y como ocurría con el mensaje emitido desde J. García Carrión, Aguas

de Mondariz pretendía equiparar su calidad –avalada por el premio internacional– con la del pepino español, tan puesta en duda en aquellas últimas semanas y tan demostrada después.

Tratándose de un producto alimentario (agua) menos próximo que en el caso anterior (gazpacho), resulta interesante la apuesta de *Aguas Mondariz* como empresa gallega, ya que en esta comunidad autónoma la producción del pepino es prácticamente inexistente y su comercialización también es más limitada que en otras zonas de la Península Ibérica.

Además, recordaremos que los productos de esta empresa se comercializan en más de treinta países en todo el mundo, por lo que la apuesta por este tipo de campaña podría resultar bastante arriesgada, ya que en otras culturas ajenas a este sentimiento patriótico de los españoles, podría resultar malinterpretada o incomprensible. El lema de la campaña era "Orgullosos de nuestros pepinos porque han demostrado máximo nivel de calidad" y se tradujo al alemán "Wir sind stolz auf unsere Gurken sie haben ihre qualitat unter beweis gestellt".

Como se puede apreciar, la filosofía del eslogan no era otra que equiparar la calidad del agua embotellada de la empresa Aguas de Mondariz con la demostrada calidad del pepino español.

En esta campaña publicitaria a través de carteles en punto de venta y de acciones en las redes sociales, mediante tácticas de relaciones públicas, se apostó por la defensa del pepino y por utilizarlo físicamente en la campaña a modo de sustituto de otras frutas que, habitualmente, pueden acompañar un vaso de agua o refresco, caso de la naranja o el limón, tal y como se puede observar en la imagen utilizada para la campaña:



Imagen 2. Cartel Aguas de Mondariz.

Elaboración propia a partir de cartel en punto de venta

### 4.3. Publicidad ¡Sí!

Según reza su propio portal web, *Publicidad ¡Sí!* es una iniciativa que aúna a todos los agentes relevantes de la industria publicitaria y se constituye para promover la relevancia social y económica de la publicidad en la sociedad, reivindicando esa actividad como lo que es: un pilar fundamental del desarrollo económico, social y cultural que nos ayuda a vivir mejor.

Atendiendo a esos objetivos corporativos, *Publicidad ¡sí!* puso en marcha una campaña publicitaria bajo el lema "Hay miles de formas de apoyar nuestras hortalizas, elige la tuya" con el objetivo de regenerar la imagen positiva de nuestros productos hortofrutícolas y estimular su demanda.

La campaña, en soporte impreso (cartelería en punto de venta y en mobiliario urbano) y *on line*, tuvo importante repercusión en las redes sociales, donde los internautas se sumaban a la iniciativa, ya a título personal o bien como consumidores, usuarios o empresas hortofrutícolas.

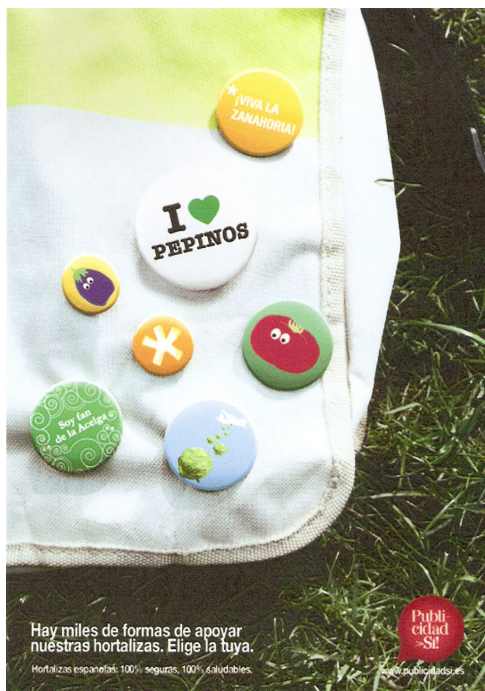


Imagen 3. Cartel Publicidad ¡Sí!

Elaboración propia a partir de mobiliario urbano

Además, se hizo una versión de la *chapa* "I love Pepinos" destinada a ser colgadas en muros, blogs y páginas web, tal y como hicieron en la PRC (Red de Venta de Prensa) de



Sevilla. Ante el éxito, los organizadores acabaron por materializar también estas chapas que, bajo demanda por correo electrónico o en el propio website, podían ser solicitadas a título personal.

Resulta evidente que el riesgo asumido por esta organización al apostar por la defensa del pepino español, y de sus productos hortofrutícolas en conjunto, era mucho menor que en el caso de los dos casos analizados anteriormente: Aguas de Mondariz y Gazpacho Don Simón. Al tratarse de una asociación cuyos fines son la defensa de los intereses publicitarios en aras de la creación y consolidación de una sociedad mejor, este tipo de acción encaja directamente con sus objetivos corporativos, por lo que ya estaríamos hablando de sus propios objetivos fundacionales o incluso de la responsabilidad social corporativa de la asociación.

#### 4.4. Telecinco

*Telecinco*, integrada dentro del grupo audiovisual Mediaset, reconoce en su Manual de Responsabilidad Corporativa<sup>6</sup> (2012) que:

La responsabilidad social de una cadena televisiva tiene un reflejo claro en la forma en la que ésta aborda los contenidos. Así por un lado, es preciso considerar qué contenidos son destacables, desde el punto de vista de su impacto social y ambiental y, por otro, resulta clave analizar la forma en la que se traslada este compromiso social a través de los contenidos, es decir, qué instrumentos se emplean para difundir esos contenidos y a través de qué medios (p. 37).

A la vista de esta declaración de intenciones por parte de la organización, no es de extrañar que también quisiese aprovechar el tirón de la "Crisis de los pepinos" y comprometerse socialmente.

Así, Telecinco se quiso sumar a estas iniciativas y lanzó la acción comunicativa "¡Estamos contigo, pepino!". Mediante una campaña creada internamente desde la web de la cadena, se intentaba fomentar el consumo de las hortalizas de origen español. Para ello, se retrató a personajes referentes de la cadena como Mercedes Milá, Ana Rosa Quintana, Jorge Javier Vázquez, Concha García Campoy, Christian Gálvez, JJ Santos, Pedro Piqueras, Maxim Huerta, Joaquín Prat, Kiko Hernández, Bibiana Fernández o Enma García –entre otros– quienes, en un ambiente bastante informal y espontáneo, protagonizaron pequeños espacios audiovisuales que se emitieron en televisión y se colgaron en la web, junto con recetas a realizar con este ingrediente.

No olvidemos que la propia compañía reconoce su compromiso social mediante la emisión de contenidos concretos de elevado impacto social a través de campañas específicas y programas cuya finalidad sea el fomento de valores sociales y sostenibles.

---

<sup>6</sup> Mediaset (2012). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa Mediaset*, recuperado el 6 de marzo de 2012 de: [http://www.mediaset.es/inversores/es/Informe-Responsabilidad-Corporativa\\_MDSFIL20111228\\_0116.pdf](http://www.mediaset.es/inversores/es/Informe-Responsabilidad-Corporativa_MDSFIL20111228_0116.pdf).

A pesar de todo, esta acción despertó opiniones encontradas, desde las más numerosas de apoyo, hasta las que la repudiaban por ser iniciativa de este soporte debido a que en los últimos tiempos había tenido muchas críticas referentes a la telebasura y el oportunismo de sus contenidos y programas.

#### 4.5.- *Trashtucada*

De todas las acciones analizadas, quizá la más transgresora y atrevida sea la llevada a cabo por el grupo musical *Trashtucada* –banda nacida en el sur de España, famosa por el contenido de sus letras y el mix de estilos musicales– que, durante su gira europea, regalaron a los asistentes a sus conciertos miles de pepinos españoles.

La idea, según los propios promotores e integrantes del grupo, surgió gracias a un medio de comunicación:

Escuchando el programa de Radio3 *Hoy empieza todo*, donde hacían una pregunta para responder al Facebook: ¿qué harías tú con nosequantosmil (sic) kilos de pepinos? Y alguien de su oficina de contratación escribió: pues *Trashtucada* se los llevará a Berlín para reivindicar el pepino andaluz...<sup>7</sup>.

Esta acción tuvo una gran repercusión mediática, puesto que el grupo de Chiclana llegó a viajar con una furgoneta llena de pepinos hasta Berlín, cuya finalidad era ser "lanzados al público alemán". En un primer momento, temieron que el público alemán, presa del pánico, no entendiese la broma, por lo que modificaron sus planes iniciales y los pepinos fueron regalados "a modo de *merchandising*" a aquellos que compraban un disco o una camiseta del grupo.

La implicación del grupo *Trashtucada* con la "Crisis del pepino" es más comprensible que en otros casos analizados, debido a su procedencia de Andalucía, una de las comunidades autónomas españolas donde más pepino se produce y, por lo tanto, donde la crisis generó más problemas económicos y sociales. Sin embargo, esta acción comunicativa por parte del grupo resultó especialmente transgresora por ser efectuada directamente en territorio alemán y no español, tal y como venía ocurriendo con las otras acciones analizadas. *Trashtucada* subrayó su origen español, pero sobre todo andaluz, y asumió como suya la "Crisis del pepino" sin reivindicar la calidad del producto, sino simplemente como "guiño" a la situación y sus públicos que, una vez acuden a uno de sus conciertos y pagan por ello, lo que persiguen es "pasar un buen rato, con risas y buena música". Evidentemente ese era el principal objetivo de *Trashtucada*, la búsqueda de afinidad con sus públicos a través del humor y la provocación tomando como base un problema económico y social de total actualidad.

#### 4.6.- *Sé natural*

Dentro de otras acciones comunicativas ejecutadas para minimizar el impacto económico y el pánico social de la "Crisis de los pepinos", subrayamos la ejecutada por la *Unión de*

---

<sup>7</sup> Entrevista personal realizada a los productores del grupo *Trashtucada* el 18 de octubre de 2011.



*Pequeños Agricultores y Ganaderos de Andalucía* (UPA). Si bien su repercusión fue mucho más limitada, debido a que su ámbito de actuación se limitó a la comunidad autónoma andaluza, es de destacar como acción publicitaria, por ser planificada en un doble sentido: primero, como promoción del producto en cuestión y, segundo, para llamar la atención de las instituciones públicas (Gobierno español y Gobierno de la Comunidad Autónoma de Andalucía). Para conseguirlo, sus promotores reconocían que "Teníamos intención de hacer algo impactante para que los medios de comunicación apostaran por ese anuncio, que fuera algo distinto, fresco y sobre todo natural", tal y como afirmó Nicolás Chica, el Secretario General de UPA Granada y protagonista del anuncio<sup>8</sup>.

Con un *spot* de apenas veinticinco segundos, y financiado con fondos propios, la UPA se alineaba con el eslogan "Consumir frutas y verduras de España es natural" y apostaba por un desnudo integral televisado, adornado con frutas y verduras.

Si bien la calidad técnica y creativa de la historia no es especialmente destacable, sí lo es el hecho de que sea la propia Asociación, UPA, la que tome la iniciativa de intentar apostar por el *marketing* y la comunicación para limitar los efectos de la crisis, detectando estos, por su parte, un desamparo institucional de las autoridades españolas y, sobre todo, un vacío en cuanto a la recuperación de la imagen del pepino y la hortaliza española.

#### 4.7. Granizado de pepino

El *Ayuntamiento de Pilar de la Horadada*, donde se ubica la cooperativa hortofrutícola productora de pepino más importante de Valencia, y bajo tutela institucional, llevó a cabo una acción de apoyo al pepino español y de recuperación y potenciación de su consumo utilizando estrategias de *marketing* mucho más demostrativas.

Desde la concejalía de Agricultura y Comercio, y aprovechando la tercera edición de la Ruta de la Tapa y el Cóctel, se propició que los hosteleros de la localidad utilizaran como base culinaria este producto, de forma que se reivindicaba la importancia de esta hortaliza en la cocina mediterránea a través de novedosas recetas como el granizado de pepino (materializado en el Restaurante Casa Aráez) o el pastel de bacalao sobre tosta candeal con espuma de pepino (Bodegón La Peña), entre otros.

Según señalaba el propio concejal, Aurelio Samper, "todas las hortalizas utilizadas en esta III Ruta de la Tapa y el Cóctel de Pilar de la Horadada proceden de los agricultores pilareños"<sup>9</sup> y en este certamen, auspiciado bajo las relaciones públicas, participaron un total de 23 restaurantes y 11 pubs.

---

<sup>8</sup> Redacción (2012). *Desnudo contra la crisis del pepino*, recuperado el 18 de febrero de 2012 de: <http://www.clubdarwin.net/seccion/marketing/desnudo-contra-la-crisis-del-pepino-se-natural>.

<sup>9</sup> Redacción (2011). *Granizado de pepino para combatir el calor... y la crisis*, recuperado el 8 de julio de 2011 de <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/07/06/alicante/1309950267.html>

#### 4.8.- Yo consumo hortalizas de Almería

De la mano de la agencia de comunicación *Enfoque 5 Consultores*, contratados por la compañía *Agrupajejido*, una mayorista de productos hortofrutícolas de Almería, se realizó la campaña "Yo consumo hortalizas de Almería". *Agrupajejido* ya había desarrollado con anterioridad otras campañas de índole similar a esta, partiendo de la idea de que la empresa sirve de altavoz para transmitir el mensaje que los agricultores, de forma individual, no pueden transmitir.

La campaña tuvo una gran difusión, haciéndose eco de ella la prensa local y las principales emisoras de radio y televisión provinciales y autonómicas. En cuanto al ámbito nacional, cabe destacar que uno de los programas radiofónicos españoles de mayor audiencia, "Protagonistas", se celebró en uno de los centros de *Agrupajejido*. A mayores, se crearon páginas en inglés, francés y alemán en Facebook, con el objetivo de facilitar información a los consumidores de los países europeos.

Además, se realizaron programas especiales de cara a los medios de comunicación, llegando a conseguir en tres días 5000 seguidores y superando a otras iniciativas similares que incluso se habían puesto en marcha con antelación<sup>10</sup>. Evidentemente el propósito final de *Agrupajejido* era potenciar las ventas de los productos que comercializaba, haciendo campañas informativas para llegar a sus *stakeholders* con contenidos veraces y buscando siempre una complicidad con sus consumidores.

#### 5.- Conclusiones

A la hora de poner de manifiesto las conclusiones a las que hemos llegado tras este estudio, lo haremos en torno a varios ejes:

La crisis económica de los pepinos:

- La crisis generó graves perjuicios económicos<sup>11</sup> y de reputación para las empresas productoras españolas, ya que para el sector hortofrutícola español se implantaron bloqueos en República Checa, Bélgica, Alemania y Rusia. Como consecuencia de esta desconfianza en el mercado español, también se vieron afectados otros productos como la fruta de verano, coles, pimientos, o frutas de hueso<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Pepino Almería (2011). Yo consumo hortalizas de Almería, recuperado el 2 de junio de 2011 de: [http://www.facebook.com/note.php?note\\_id=114010188686981](http://www.facebook.com/note.php?note_id=114010188686981)

<sup>11</sup> Redacción (2011). Un pepinazo a la marca de España, recuperado el 13 de septiembre de 2011 de: <http://comunicandolacomunicacion.blogspot.com.es/2011/09/un-pepinazo-la-imagen-de-espana.html>

<sup>12</sup> En su día, la prensa española identificó una pérdida de 200 millones de Euros a la semana para este tipo de organizaciones empresariales; véase Redacción (2011). La crisis del pepino cuesta a España 200 millones de euros a la semana, recuperado el 31 de mayo de 2011 de [www.abc.es/20110531/sociedad/abcp-crisis-pepino-cuesta-espana-20110531.html](http://www.abc.es/20110531/sociedad/abcp-crisis-pepino-cuesta-espana-20110531.html).

- La crisis económica afectó fundamentalmente a la huerta del sur de España, con especial incidencia en aquellas organizaciones empresariales de Andalucía<sup>13</sup>.
- Se trató, por lo tanto, de una crisis internacional y multi-institucional cuyas consecuencias se vivieron principalmente en la España productora de pepinos, pero que se dejó sentir en toda Europa.

La crisis política e institucional de los pepinos:

- Se trató de una crisis internacional, desde el ámbito de la gestión política y diplomática, ya que a raíz de una acusación por parte del Gobierno alemán al producto español se desató una serie de acusaciones mutuas y defensas entre ambos gobiernos, el español y el alemán, y con la Unión Europea.
- Se caracterizó por una gran repercusión mediática, con especial hincapié en los dos países de la Unión Europea implicados: Alemania y España, de donde destacaremos las 106 portadas de prensa en el pico del 1 de junio dedicadas a este tema o el hecho de que la propia crisis generase un 60 % más de impacto mediático que la Champions del Barça, o que esta crisis fuese recogida por 1794 webs y haya generado más de 33563 documentos diferentes.
- La imagen de España como país y como nación quedaba en entredicho con las acusaciones vertidas en torno al sector hortofrutícola. Este hecho venía siendo especialmente peligroso al sumarse a la crisis económica, social y de valores que la sociedad española venía sufriendo en los últimos años y que estaba empezando a hacer mella en la imagen institucional en el exterior, tal y como queda reflejado en los informes hechos públicos por el Real Instituto Elcano. En este mismo asunto, abundan declaraciones como las realizadas por el profesor de ESADE, Gerard Costa, cuando afirma que:

Ante cualquier consumidor o distribuidor cualquier producto de España pasa a ser un producto de un peligro innecesario. Algunas tiendas en Europa, por ejemplo, empiezan a mostrar rótulos comunicando que no tienen productos españoles y esta situación puede llegar a afectar a sectores como el turismo<sup>14</sup>.

También redundan en esta idea las muchas caricaturas y viñetas publicadas en la prensa de todo el mundo:

---

<sup>13</sup> Recordemos, a modo de ejemplo, que la exportación de pepino supuso un total de 142772 toneladas sólo de España a Alemania en el año anterior. Véase Nunca comer sano había costado tanto. 1 de junio de 2011. Recuperado el 1 de junio de 2016 de [www.invertirfx.wordpress.com/tag/crisis-del-pepino](http://www.invertirfx.wordpress.com/tag/crisis-del-pepino).

<sup>14</sup> Un experto de ESADE asegura que la Crisis de los pepinos afectará a todo el sector alimentario español. 1 de junio de 2011. Recuperado de <http://www.europapress.es/andalucia/sevilla-00357/noticia-experto-esade-asegura-crisis-pepinos-afectara-todo-sector-alimentario-espanol-20110601173151.html>



Imagen 4. Viñeta.

Fuente: The Times 1/6/2011

- Pese a todo, como suele suceder en las crisis, siempre hay quien sale beneficiado y, en este caso, subrayaremos el papel de la clase política española que, muy dividida por la gestión de la crisis económica en que España está sumida desde hace varios años, se unió en la común defensa de la inocencia del pepino español. Esta unión hizo rebrotar en la sociedad española un sentimiento de patriotismo y nacionalismo en defensa de un producto común: el pepino, siempre en contra del "enemigo alemán".

La gestión de la crisis desde el punto de vista comunicativo:

- Su gestión comunicativa resultó nefasta, debido a la falta de coordinación entre todos los implicados: tanto en el caso alemán y de la UE –que se desdijeron en varias ocasiones– como en el caso español, donde la actuación del Gobierno (con sus distintos estamentos representados por los ministros de Sanidad, Exteriores y Agricultura) no se coordinó con otros implicados, como las principales empresas productoras, sindicatos y agrupaciones agrarias, asociaciones de consumidores, etc.
- Finalmente, destacamos que, en la gestión comunicativa de una crisis, el principal objetivo es salir de ella cuanto antes, de forma que la organización /institución y su imagen pública quede lo menos damnificada posible y, en la medida de lo posible, debe "dársele la vuelta a la tortilla" y convertir una amenaza en una oportunidad. Esto no fue lo que hizo el Gobierno español una vez superada la fase inicial de la crisis, sino que su actuación se limitó a reivindicar la inocencia del pepino español a través de la solicitud de subvenciones y recompensas al Gobierno europeo. Hubiese resultado interesante el contemplar la posibilidad de plantear una campaña de marketing y comunicación al nivel interestatal (Europa y Norte de África) ejecutada desde el Gobierno de España y en la que se reivindicase la alta y probada calidad del producto hortofrutícola español.

- Convertir la crisis en una oportunidad de negocio sí fue aprovechado por determinadas organizaciones empresariales españolas que, percatándose de su valor social entre los ciudadanos nacionales, aprovecharon el tirón de la "Crisis del pepino" y, sobre todo, el de la inocencia del pepino y su demostración de calidad.

En este sentido, destacaremos empresas del sector alimentario, como *Don Simón* o *Aguas de Mondariz* que apostaron por incluir referencias, más o menos directas, al pepino en sus respectivas promociones, con la clara intención de sumarse a esa demostrada calidad con sus propios productos.

- Otras organizaciones que apostaron por el pepino y su defensa fueron aquellas que lo hicieron con la clara intención de sumarse a ese sentimiento social de patriotismo y defensa de lo nacional. Nos referimos al caso de Telecinco o la Plataforma Publicidad isí!, quienes realizaron campañas de autopromoción en ese sentido.
- También constatamos la existencia de entidades que realizaron campañas comunicativas en apoyo del pepino español, y del sector hortofrutícola en general, con el fin de promover su consumo, de disipar el pánico existente entre sus clientes y por llamar la atención de las instituciones públicas al nivel nacional: nos referimos a las acciones llevadas a cabo por la UPA, con la campaña publicitaria "Sé natural", al Ayuntamiento de Pilar de la Horadada, con la ejecución de un programa de tapeo en el concejo con base de productos hortofrutícolas de la zona, entre ellas el pepino o la Campañas "yo consumo productos de Almería", principalmente activa en Internet y redes sociales.
- Por último, destacaremos otras organizaciones que, simplemente, se sirvieron de la "Crisis del pepino" para llegar a sus públicos y transmitir valores sociales de preocupación, pero también tomándolo con cierto humor y retranca; nos referimos al caso del grupo musical Trashtucada que apostó por realizar acciones de relaciones públicas y merchandising utilizando como base el pepino español y trasladándolo a tierras alemanas.

En definitiva, la "Crisis del pepino" supuso un importante varapalo económico para el sector hortofrutícola español pero, al mismo tiempo, ha resultado un revulsivo interesante para despertar ciertos valores de patriotismo y nacionalismo en la sociedad española, valores que fueron aprovechados por algunas organizaciones privadas españolas para posicionarse con sus públicos, crear vínculos afectivos con ellos y posicionarse de cara a una futura o futuras estrategias de venta dirigidas a ellos.

## Referencias bibliográficas

- ADECEC (2002), La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. Pirámide, Barcelona.
- Arceo Vacas, J. L. (2006) Investigación de las Relaciones Públicas en España. Análisis 34, Pp. 111-124.
- \_\_\_\_\_ (2004). Influencias histórico-profesionales en el concepto de relaciones públicas. En WAA. Las Relaciones Públicas en España, pp. 23-38. McGraw Hill, Madrid.

- Capriotti, P. (2005). La gestión comunicativa de situaciones de crisis. En Castillo, A. (coord.). *Comunicación Organizacional: Teorías y Estudios*. Editorial Clave. Málaga.
- Castillo, A. (2005). *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. Universidad de Málaga.
- Chaux Grajales, V. A. (2002). Mercadeo sin economía... ¿existe? En *Revista Colombiana de Marketing*, número 5. Pp. 8-13.
- Fernández Souto, A. B. (2005). Relaciones públicas y marketing. En Castillo, A (Coord.). *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. Editorial Clave. Málaga.
- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Editorial Bosch.
- Hartley, R. (1991). *Errores en el marketing*. Editorial Paraninfo. Madrid.
- Hazelton, V. & Kruckeberg, D. (1996). "European Public Relations practice: an evolving paradigm". En *VV. AA. International public relations: a comparative analysis* (Eds., H. M. Culberston y N. Chen).
- Kotler, Amstrong, Saunders & Wong. (2000). *Introducción al marketing*. Prentice Hall, Madrid.
- Losada, J.C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC
- Mitroff, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York: Amacom
- Mitroff, I. y Pearson, C. (1997). *Como gestionar una crisis*. Gestión 2000.
- Noguero, A. (2004). Principales acontecimientos en la evolución de las relaciones públicas en España. En Arceo Vacas, J. L. (Coord.). *Las relaciones públicas en España*. Mc-graw Hill. Madrid.
- Palenchar, M. J. y Heath, R. L. (2007). Strategic risk communication: adding value to society. *Public Relations Review*, 33 (2). P. 120-129.
- Ries, L. & Trout, A. (2002). *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Harper Collins., New York.
- Saura, L. (2005). *La gestión y comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Stanton, Etzel & Walker (1995). *Fundamentos del marketing*. McGraw Hill. México.
- Taylor, M. y Kent, M. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33. Pp. 140-146.
- Túñez, M. (coord.) (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo
- Ulmer, R.; Seeger, M. y Sellnow, T. (2007). Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33. Pp. 130-134.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. Sage. Thousand Oaks.
- Urzáiz y Fernández del Castillo, J. (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral: una nueva estrategia comunicativa para las empresas e instituciones*. San Martín. Madrid
- Wilcox, D. L (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Pearson Educación.

Xifra, J. (2005). La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft. En ZER, n° 18. P. 67-81.

#### Documentos DIGITALES

Arcos, J. (2009) La gestión de la comunicación en crisis y el caso de los pepinos. Recuperado el 4 de junio de 2012. Disponible en <http://fcom.us.es/fcomblogs/OYGES1/2011/06/09/la-gestion-de-la-comunicacion-en-crisis-y-el-caso-de-los-pepinos>.

Carrera, P. (2011). Me importa un pepino. La mala gestión de una crisis alimentaria. Comunicación y Empresa n.º 11. Recuperado el 21 de febrero de 2012. Disponible en [www.torresycarrera.com/nwcorp/?p=2545](http://www.torresycarrera.com/nwcorp/?p=2545)

Costa, G. (2012). La crisis de los pepinos afectará a todo el sector alimenticio y a la marca España. Recuperado el 12 de septiembre de 2012. Disponible en <http://prensa.esadeblogs.com/06/01/un-experto-de-esade-asegura-que-las-consecuencias-de-la-crisis-de-los-pepinos-afectaran-a-todo-el-sector-alimenticio-y-a-la-marca-espana/>

E.Coli, Pepinos cultivados en España. Análisis de repercusión mediática. Acceso Group. Recuperado de 10 de diciembre de 2011. Disponible en <http://www.slideshare.net/accesogroup/crisis-pepino-v3>

Hernández, V y Sánchez, A. (2012) Cómo destruir en 7 días una imagen de varios siglos: la crisis de los pepinos españoles para MyObserver Buzzinesss Intelligence Tracker. Recuperado el 2 de febrero de 2013. Disponible en [www.telocomunico.com/wp-content/uploads/2012/01/Observatorio\\_pepinos\\_MyObserver.pdf](http://www.telocomunico.com/wp-content/uploads/2012/01/Observatorio_pepinos_MyObserver.pdf)

Lambin, JJ (2002). El marketing en la empresa y la economía. Recuperado de 13 de noviembre de 2012. Disponible en [https://www.academia.edu/7071493/El\\_marketing\\_en\\_la\\_empresa\\_y\\_la\\_economia\\_-JEAN\\_JAQUES\\_LAMBIN](https://www.academia.edu/7071493/El_marketing_en_la_empresa_y_la_economia_-JEAN_JAQUES_LAMBIN)

March, J. C. (2011). El riesgo de una mala comunicación de riesgo. En Revista Comunicación y Salud, volumen 1 n.º 2. Recuperado el 20 de mayo de 2013. Disponible en [www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/28/40](http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/28/40)

Prado, F. (7.10.2011). Lo que vale un pepino. Informe desarrollado para el para el Reputation Institute España. Disponible en [www.expansion.com/blogs/reputation/2011/06/08/lo-que-vale-un-pepino.html](http://www.expansion.com/blogs/reputation/2011/06/08/lo-que-vale-un-pepino.html)

Simón, P. (27.12. 2011). Disponible en [www.periodismohumano.com/migraciones/el-sabor-a-esclavitud-del-pepino-espanol-i.html](http://www.periodismohumano.com/migraciones/el-sabor-a-esclavitud-del-pepino-espanol-i.html)

Telecinco. Responsabilidad Social corporativa. 17 de mayo de 2012. Disponible en [http://www.mediaset.es/inversores/es/Informe-Responsabilidad-Corporativa\\_MDSFIL20111228\\_0116.pdf](http://www.mediaset.es/inversores/es/Informe-Responsabilidad-Corporativa_MDSFIL20111228_0116.pdf)

Un análisis relaciona el brote infeccioso en Alemania con una partida de pepinos españoles. 26 de mayo de 2011. Disponible en

<http://www.elmundo.es/elmundosalud/2011/05/26/nutricion/1306408025.html>

Tato, I. (25.11.2011). Gestión de comunicación en crisis sanitarias agrarias. 25 de noviembre de 2011. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/03448.pdf>

#### **Webs de las entidades analizadas:**

<http://iabspain.net/publicidadsi/>

[www.garciacarrion.es](http://www.garciacarrion.es)

[www.aguasdemondariz.com](http://www.aguasdemondariz.com)

[www.upa.es](http://www.upa.es)

[www.pilardelahoradada.org](http://www.pilardelahoradada.org)

[www.trashtucada.es](http://www.trashtucada.es)

[www.telecinco.es](http://www.telecinco.es)

Medios de comunicación consultados:

[www.elpais.es](http://www.elpais.es)

[www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)

[www.abc.es](http://www.abc.es)

[www.rtve.es](http://www.rtve.es)

[www.telecinco.es](http://www.telecinco.es)

[www.antena3.com](http://www.antena3.com)