

## Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

## Full resum del TFG

### Títol del Treball Fi de Grau:

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

**Autor/a:**

**Tutor/a:**

**Curs:**

**Grau:**

### Paraules clau (mínim 3)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**

### Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

**Català:**

**Castellà:**

**Anglès:**



Universitat Autònoma  
de Barcelona

TFG de recerca

**Comunicació de crisi en  
conflictes laborals:  
La comunicació durant  
l'ERO de Coca-Cola  
Iberian Partners**



**Miriam Garcés González (1330736)**

Curs 2015/2016

Treball de Fi de Grau - Periodisme

Tutor: Jordi Morató Bullido

# ÍNDIX

<b>I. Introducció .....</b>	<b>3</b>
<b>II. Marc teòric.....</b>	<b>6</b>
1.1 Empresa i comunicació.....	7
1.1.1 La comunicació empresarial.....	8
1.1.2 Els públics de l'empresa.....	9
1.2 Comunicació en dues direccions.....	11
1.2.1 Comunicació externa.....	11
1.2.2 Comunicació interna.....	14
1.2.2.1 Comunicació interna informal.....	16
1.2.2.2 Comunicació interna formal .....	17
1.3 Valors intangibles de l'empresa.....	18
1.3.1 Imatge corporativa.....	18
1.3.2 Reputació corporativa.....	20
1.3.3 Monitors de reputació: RepTrak i Merco.....	21
1.3.3.1 Merco.....	22
1.3.3.2 RepTrak.....	23
1.4. Comunicació de crisi.....	25
1.4.1 Definició de crisi per a l'empresa.....	25
1.4.2 Tipus de crisi.....	26
1.4.3 Fases de la crisi.....	27
1.4.4 Estratègies de gestió.....	29
1.4.5 Comitè de crisi.....	30
1.4.6 Pla de comunicació de crisi.....	31
1.4.7 Audiències.....	32
1.4.8 Relació amb els mitjans de comunicació.....	32
1.5 El treball als mitjans de comunicació.....	33
1.5.1 Les fonts informatives.....	33
1.5.1.1 Tipus de fonts.....	34
1.5.1.2 Identificació de les fonts.....	34
1.5.1.3 El treball periodístic amb fonts: contrastació.....	35
1.5.2 Aspectes ètics del periodisme.....	36
1.5.2.1 Objectivitat.....	36
1.5.2.2 Veracitat.....	37
1.5.2.3 Codis deontològics.....	37

<b>III. Preguntes d'investigació.....</b>	<b>39</b>
<b>IV. Estudi de cas.....</b>	<b>40</b>
4.1 Història de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners.....	41
4.1.1 Evolució dels fets.....	41
4.1.2 Cronologia.....	48
4.2 La gestió de la comunicació de la crisi per l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners. Anàlisi a través de la premsa.....	51
4.2.1 Aparició mediàtica dels grups implicats i comunicació de Coca- Cola Iberian Partners.....	51
4.2.2 Aparició mediàtica dels grups implicats i comunicació de Coca- Cola Iberian Partners.....	61
4.3. Model de gestió de comunicació ideal.....	65
4.4 Afectació en la visió de marca.....	66
4.4.1 Missió, visió i valors de Coca-Cola i Coca-Cola Iberian Partnets.....	66
4.4.2 Afectació a la imatge com a empresa i com a marca.....	68
<b>V. Conclusions.....</b>	<b>74</b>
<b>VI. Bibliografia.....</b>	<b>77</b>
<b>VII. Annexos.....</b>	<b>83</b>
Annex 1. Recull de les notícies analitzades.....	83
Annex 2. Anàlisi de contingut de les notícies.....	97
Annex 3 Taules de l'estudi de cas.....	188
Annex 4 Gràfiques de l'estudi de cas.....	193
Annex 5. Transcripció de les entrevistes a experts.....	199
Annex 5.1 Transcripció entrevista a Ana Maria Enrique.....	199
Annex 5.2 Transcripció entrevista a Francisca Morales.....	208
Annex 5.3 Transcripció entrevista a Arantza Danés.....	213

# I. Introducció

La comunicació ha passat de ser un terme gairebé desconegut en el món empresarial a convertir-se en un aspecte cada cop més important en la gestió de qualsevol tipus d'organisme, públic o privat, empresa o institució. Això és especialment important en el cas de les empreses, que necessiten d'una bona gestió per veure traduïda la seva feina en beneficis econòmics, i la comunicació pot ajudar (i molt) en aquesta tasca. Com més gran és un organisme, i per tant més impacte té en la societat i major és la seva presència en els mitjans de comunicació i el panorama mediàtic, més necessària és a la seva vegada la gestió de la comunicació que emet aquesta empresa. Això fa clara referència a la comunicació externa, però també es necessari per a un organisme comunicar amb els seus treballadors, per tal de formar una estructura unida on tothom està content de treballar-hi i està informat del que passa en el seu entorn laboral.

Fins i tot més necessària encara és aquesta comunicació quan l'empresa pateix una crisi, sigui quin sigui el seu origen. En aquests casos més que mai es necessita d'una gestió ràpida i acurada de les comunicacions que es donen tant a nivell intern com extern, per minimitzar els danys, i evitar que el problema guanyi visibilitat als mitjans, afectant a la visió que té la societat sobre l'empresa. Si això és important per a qualsevol empresa que ofereix béns o serveis per no veure's afectada econòmicament, més ho és per una multinacional reconeguda mundialment i amb uns valors molts reconeguts. Especialment quan aquests valors entren en xoc directe amb els motius de la crisi.

En aquest context es troba la crisi analitzada en aquest Treball de Fi de Grau: el conflicte entre l'ERO de l'embotelladora Coca-Cola Iberian Partners a Espanya i la felicitat atribuïda històricament a la marca del gegant dels refrescos. Coca-Cola Iberian Partners naixia al desembre de 2013, de la unió de les embotelladores existents en el territori nacional i Portugal, i amb el tancament d'algunes de les fàbriques amb aplicació d'un ERO; i amb els seus inicis, també va començar la seva crisi.

Una crisi de llarga duració, ja que tot el procés ha durat gairebé dos anys (compresos entre 2014 i 2015) i que ha afectat a 1.250 treballadors, amb inseguretat del que passaria amb els seus llocs de treball. Fins i tot, el procés ha comptat amb la intervenció en diverses ocasions de l'Audiència Nacional a causa del plantejament de l'ERO de l'empresa, i el tema va arribar al Congrés dels Diputats amb propostes no de llei de diverses formacions polítiques.

És per tot això que s'ha considerat una crisi empresarial amb una gestió de comunicació necessària d'analitzar i amb afectacions en la imatge a contemplar per entendre com un conflicte intern pot arribar als mitjans i fins i tot afectar a la marca que hi ha al darrere. També cal veure com es va veure tot el procés als mitjans de comunicació, per tenir una visió en perspectiva d'un altre dels elements que afecten i, de fet, creen les crisi per a les empreses amb la consegüent necessitat comunicativa: sense presència als mitjans, una crisi no s'arriba a formar.

## **Objecte d'estudi i motivacions**

Tenint en compte el que s'ha explicat anteriorment, l'objecte d'estudi d'aquest Treball de Fi de Grau és la gestió de la comunicació de crisi de l'empresa Coca-Cola Iberian Partners durant el conflicte de l'ERO i com s'ha vist el procés als mitjans de comunicació escrits (premsa) d'Espanya, així com els efectes en la imatge de Coca-Cola com a marca.

S'ha triat aquest cas concret perquè serveix per veure com una empresa de grans dimensions gestiona una crisi relacionada amb un ERO, mecanisme molt freqüent en les retallades de plantilla durant una crisi econòmica com és la que arrossega el país des del 2008. Qualsevol altre gran empresa pot patir una situació semblat, i per tant és interessant analitzar el cas de Coca-Cola Iberian Partners per veure un model de gestió d'aquesta tipologia de crisi que involucra directament els treballadors. En tractar-se d'un cas nacional, i que va tenir molt ressò als mitjans de comunicació, permet observar també el tractament que els mitjans de comunicació en van fer. A més, es tracta d'un cas poc freqüent pel que fa a la seva durada, ja que per la intervenció de diversos actors i la lluita del propis treballadors va acabar convertint-se en un procés de 2 anys. És per això que és encara més un cas interessant d'analitzar.

## **Estructura del treball**

Per tal d'aconseguir aquests objectius, el present Treball de Fi de Grau té l'estructura següent. Primer de tot, obre amb un Marc teòric, on es repassen una sèrie de conceptes necessaris per entendre el cas d'estudi concret d'aquest treball. Hi ha un conjunt de conceptes relacionals amb la comunicació empresarial, com comunicació interna, comunicació externa, comunicació de crisi, relació amb els mitjans de comunicació... Però a més, es fa un pas a l'altra banda per entendre la relació entre empresa i mitjans. Així, també es tracten aspectes del treball als *media* com el tractament de les fonts i l'ètica periodística.

A continuació es presenten les preguntes d'investigació relacionades directament amb el cas d'estudi, i que guiaran el treball d'investigació i anàlisi derivat d'aquest cas. Així, aquestes preguntes ajudaran a centrar els aspectes a conèixer i delimitaran les posteriors conclusions, per treure el màxim grau de concreció del tema.

Després d'això, es passarà a l'estudi de cas. En un primer lloc, s'ha optat per incloure un primer punt d'història de l'ERO amb la seva evolució, per ajudar a la comprensió dels fets i tenir coneixement de la totalitat d'actors involucrats i de les dates significatives de la crisi tractada.

En segon lloc, hi ha gran part del gruix de la investigació, o la part més laboriosa, on s'analitza el tractament que l'empresa Coca-Cola Iberian Partners va fer de la crisi a través de l'anàlisi de continguts d'un recull de notícies del període més important d'aquesta crisi. Aquesta avaluació s'ha optat per fer d'aquesta manera a causa de la negativa de l'empresa a parlar del tema en una entrevista. També s'inclouen fragments d'entrevistes amb experts en comunicació empresarial.

En tercer lloc, es fa una proposta de model de gestió de crisi per al cas que ens ocupa, que podríem considerar com a ideal després de les entrevistes amb les expertes.

En últim lloc, també es fa un anàlisi de l'impacte que va tenir la crisi de Coca-Cola Iberian Partners en la imatge i reputació de Coca-Cola com a marca, a través de dos dels monitors de reputació més importants: el Merco i el RepTrak. Així, es pot entendre quines conseqüències va tenir la crisi i les dificultats o facilitats de recuperació de la mítica marca.

Finalment, com no podria ser d'altra manera, es podrà trobar un recull de les conclusions extretes després del període de recerca i anàlisi explicat en els paràgrafs anteriors, per tal de tancar el Treball de Fi de Grau amb el màxim grau de resposta a les preguntes d'investigació plantejades per al cas d'estudi.



## II. Marc teòric

Per poder analitzar un cas de crisi com el de Coca-Cola Iberian Partners, primer cal tenir en compte una sèrie de conceptes per poder fer un anàlisi complet de la situació tenint coneixement de tots els aspectes relacionats. De fet, cal començar pel principi i entendre la unió de l'empresa i la comunicació: què és la comunicació empresarial. De la mateixa manera, també cal conèixer a qui s'ha de dirigir, és a dir, els públics de l'empresa (stakeholders). A més, aquesta comunicació es mou en dues direccions i és necessari saber diferenciar entre comunicació cap a l'exterior (externa) i comunicació amb els públics interns (interna), en les seves diverses tipologies.

Per altra banda, un dels aspectes més destacats dels últims temps pel que fa a les empreses és la gestió dels valors intangibles, que aporten valor a la companyia i poden arribar a afectar els seus resultats econòmics. Per tant, sent aquest un dels punts que es va poder veure afectats en una crisi com la de Coca-Cola Iberian Partners, és necessari conèixer que s'entén per imatge corporativa i per reputació corporativa, així com les diferències existents entre els dos conceptes. A més, hi ha instruments per conèixer l'estat d'aquests valors intangibles de l'empresa, els monitors de reputació, que també seran explicats en aquest marc teòric.

Aquest Treball de Fi de Grau se centra en un cas de crisi espanyol, i per tant cal conèixer sense dubte què és la comunicació de crisi, per poder entendre per què és important la seva gestió des de la comunicació. Cal tenir clares les diferents tipologies, les seves fases, les estratègies de gestió que pot adoptar l'organisme, i les audiències. A més, és important que l'empresa en qüestió tingui el que s'anomena Pla de comunicació de crisi i que es tingui en compte un comitè encarregat de controlar la situació. Un dels punts més importants, i que determinarà l'èxit o no de la crisi, és la relació amb els mitjans de comunicació, i per això també s'inclourà un punt en aquest apartat.

Per últim, i tenint en compte aquesta relació amb els *media*, és important conèixer com tracten es mitjans de comunicació les informacions que reben i quins aspectes tenen en compte en l'elaboració de les informacions que publiquen. És per això que s'inclourà un apartat final destinat a aportar una breu informació en aquest sentit. A continuació, doncs, es passen a definir tots aquests conceptes per tal de poder fer el posterior estudi de cas.

## **1.1 Empresa i comunicació**

L’empresa, segons la Real Academia Española (RAE), és la “unitat d’organització dedicada a activitats industrials, mercantils o de prestació de serveis amb fins lucratiu”. Aquesta definició ha estat acceptada de forma general per definir un organisme central en l’economia de qualsevol país, com a base de l’activitat econòmica, i centrat en el aconseguir beneficis. Però més allà de la visió purament comercial, una empresa significa molt més. Per exemple, Costa (1999) considera que les empreses són estructures en evolució constant:

“Les empreses són mons en acció. Organismes d’alta complexitat immersos en un univers de canvis constants i en expansió: els mercats, les institucions, la societat, el món global. Tot canvi, intern i extern, afecta l’empresa i exigeix d’ella respostes eficients a les seves preses de decisions i en les seves formes de relacionar-se, de gestionar i d’actuar.” (Costa, 1999: 13)

En aquesta evolució constant, com diu Costa, les empreses han d’oferir respostes, i per poder aconseguir aquest requisit necessiten de la comunicació. Si tornem a recórrer a la definició oficial de la RAE, comunicació es descriu com la “transmissió de senyals mitjançant un codi comú a l’emissor i al receptor”. Tot i la gran quantitat d’estudis existents sobre com és el procés comunicatiu i quins elements intervenen, els teòrics coincideixen en que a la base del procés hi ha una transmissió d’idees que van d’un emissor a un receptor, afectades pel context en que es produeix l’intercanvi, i amb una reciprocitat, és a dir, una resposta per part del receptor (convertit ara en emissor).

Per això mateix, és molt important que les empreses tinguin en compte quina mena de missatges emeten, tant voluntaris com involuntaris, i quines respostes presenten davant els canvis que apuntava Costa. De la mateixa manera, necessiten saber interpretar el feedback que els arriba de fora, aquesta reciprocitat comunicativa, per saber que espera la societat d’elles i així poder adaptar-se. Així, Johnsson (1991) parla d’aquesta necessitat comunicativa de les empreses:

“Avui, hi ha una gran necessitat per a les empreses de comunicar, és a dir, escoltar el seu entorn i aconseguir que la seva vida sigui coneguda i apreciada per aquest. Aquesta necessitat és tan antiga com la pròpia empresa, però en l’actualitat ofereix característiques peculiars del nostre temps. Així, trobem demandes que mai s’havien plantejat, oportunitats que mai s’havien ofert amb anterioritat.” (Johnsson, 1991:19)

Si Hans Johnsson ja considerava necessària la comunicació des de l’empresa l’any 1991, avui dia encara és més important aquesta acció, en un món connectat a la informació. Però què és, doncs, la comunicació empresarial?

### 1.1.1 La comunicació empresarial

En aquest sentit apuntat anteriorment, Capriotti parla de comunicació corporativa i la defineix com la “totalitat dels recursos de comunicació dels que disposa una organització per tal d’arribar efectivament als seus públics. És a dir, la comunicació corporativa d’una entitat és tot el que l’empresa diu sobre si mateixa” (Capriotti, 1999:71).

Enrique, al seu torn, ofereix una altra definició de comunicació empresarial, entenent-la com “tota activitat comunicativa integrada, produïda per l’empresa i/o institució, dirigida a tots els seus públics tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb aquests i així poder assolir els objectius planificats” (Enrique, 2008: 62).

Com podem veure, les dues definicions tenen molt en comú: es tracta de la comunicació cap als públics per mitjà dels recursos dels quals disposa l’empresa. És interessant per a aquest concepte l’apunt que fa Capriotti quan diu que “és tot el que l’empresa diu de sí mateixa”. És a dir, segons la comunicació que l’empresa faci, hi haurà una percepció o una altra del global de l’empresa. L’organisme comunica, però, a la vegada, una cosa serà el que “l’empresa digui” i una altra la interpretació que els públics dels quals parlaven Capriotti i Enrique facin d’aquestes comunicacions.

Per aprofundir més en el concepte, Costa (2001) estableix el que anomena les cinc propietats de la comunicació empresarial, considerant que “la comunicació integral o corporativa es caracteritza per cinc condicions” que el mateix autor destaca com les següents:

- “El triangle de la comunicació, que reuneix i coordina poders estratègics exclusius.
- La seva acció transversal, que és vector de tots els processos.
- Els canvis de mentalitat, que han introduït conceptes i vocabularis nous a l’empresa, procedents de la ciència de la informació i la sistèmica.
- La gestió global o el nou management en xarxa desplaçant l’organigrama tradicional de comandament vertical.
- El gestor de les comunicacions, la nova figura que s’imposa per una necessitat inèdita i irreversible en les empreses.” (Costa, 2001: 50)

Amb aquests cinc punts, Costa introdueix una sèrie de conceptes importants dins de la gestió de comunicació empresarial. En primer lloc trobem el que anomena “acció transversal”, és a dir, la comunicació no com a aspecte aïllat sinó com a unió de totes les àrees de l’empresa. Això comporta el segon dels conceptes, la “gestió global”. Si abans la comunicació era simplement vertical, amb ordres dels superiors cap als treballadors de categories inferiors, actualment la majoria d’empreses deixen enrere aquest model per passar a una gestió de la comunicació en xarxa, en totes direccions, molt més completa i que relaciona tots els *graons* de l’organització.

I en tercer lloc Costa parla en aquestes “cinc condicions” de la figura del “gestor de les comunicacions”, anomenat de diferents maneres segons cada autor (entre les més comuns Director de comunicació o Dircom), però que és la persona que coordina la comunicació de l’empresa i que es necessita a causa del rol tant important que adopta el fet de comunicar tant de forma interna com externa en l’organització (Costa, 2001: 50-51).

## 1.1.2 Els públics de l'empresa

La comunicació doncs, com s'ha vist, és important per una empresa, per comunicar-se amb els públics s'ha comentat anteriorment, però la pregunta que sorgeix és: quins són aquests públics?

Freeman (1984:52) considera que hi ha grups o individus que poden afectar, o en cas contrari ser afectats, per les accions d'una empresa en el seu propòsit d'aconseguir la seva missió: els *stakeholders*. En el context d'aquest terme anglès per fer referència als públics de l'empresa, l'autor també parla del *stakeholder management*: "Es refereix a la necessitat d'una organització de gestionar les relacions amb els seus grups de *stakeholders* específics en un mode orientat a l'acció" (Freeman, 1984:53).

En resposta a la pregunta, doncs, l'empresa ha de comunicar amb els *stakeholders*, també anomenats com a públics o grups d'interès, una tasca que consisteix en escoltar i respondre. Cada organització, però, pot comptar amb públics diferents de les altres, així que cadascuna ha d'elaborar el seu propi mapa de públics per saber amb qui ha de comunicar i com. Això es pot veure en el que considera Sara Magallón (2006) sobre les relacions amb els públics:

"Es tracta de la gestió de vincles de confiança entre dues (organització-un públic concret) o més elements (organització-diversos públics). Efectivament, cada empresa o institució el àpex directiu valori el bon govern de les seves relacions públiques s'haurà de construir de manera explícita el seu propi mapa de públics." (Magallón, 2006: 107)

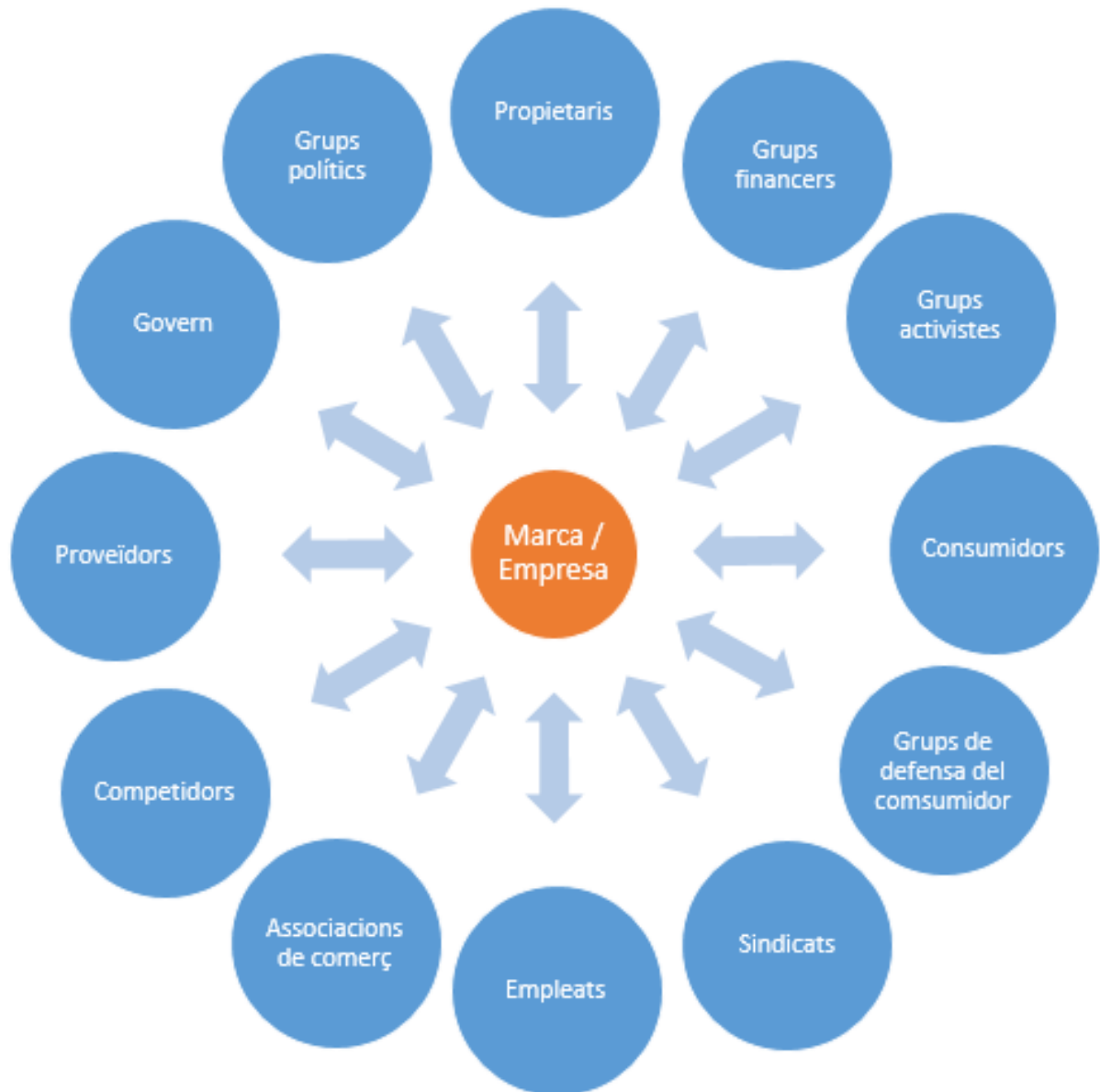
Però aquest mapa de públics és sempre el mateix? En general, les empreses tenen una sèrie de públics que no varien de forma substancial, com podrien ser els treballadors, perquè sempre en tindrà, però es poden donar situacions en que el mapa de públics sigui més concret o, pel contrari, s'hi afegixin grups que de forma habitual no tenen tanta importància. En aquesta línia, Magallón afirma que "el conjunt de públics específics d'una empresa o institució té uns elements globalment permanents (treballadors, administració pública, proveïdors, etc.), i, d'altra banda, hem d'estar alerta per reconèixer altres públics, potencialment emergents, els quals, al seu torn, poden desaparèixer o perdre pes específic" (Magallón, 2006: 108). Per tant, un mapa de públics mai serà fix i invariable, sinó que s'ha de mirar d'adaptar per ajustar-se en cada cas el més possible a la realitat de les relacions de l'organització.

És important, doncs, avaluar en cada situació quins públics tindran més importància respecte a les accions de l'empresa i comunicar de forma adequada amb ells, per tal d'aconseguir les respostes més adients d'aquests. És així com Capriotti (1999) entén aquesta necessitat de diferenciar grups d'interès segons el moment concret: "A partir de cada situació particular (llançament d'un producte o servei, crisis econòmiques, expansió regional o internacional, etc.), la importància relativa de cada públic per a l'organització podrà variar en funció de l'impacte que pugui tenir cadascun d'ells en la resolució positiva de la situació" (Capriotti, 1999: 49).

Per últim, cal indicar que com s'ha dit, no totes les empreses tenen el mateix mapa de públics, i un dels factors a tenir en compte és la dimensió de l'organització. Com més gran sigui, més grups poden resultar afectats per les seves accions, i per tant el mapa creixerà. Així, no serà igual el grau de complexitat d'una empresa local (sense accionistes, amb un grup de clients més reduït, sense influència en els mitjans...) que

una multinacional de gran impacte (que sí comptarà amb aquests públics i molts més). Un exemple de mapa de públics referent a aquest segon cas, per poder veure fins a quin grau de complexitat pot arribar la comunicació amb els públics, és el que proposa Freeman (1984:55):

*Figura: Mapa de stakeholders d'una empresa de grans dimensions*



Font: FREEMAN, R. Edward (1984): *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman. (p.55)

Com es pot observar, Freeman no només recull tots els possibles públics, sinó que deixa patent la bidireccionalitat de les relacions, reforçant la idea de que l'empresa també ha de saber escoltar als seus *stakeholders* per poder respondre de forma més adient o saber com comunicar-se amb ells de forma efectiva. Públics que per una banda són de sentit comú, com els consumidors o els treballadors, així com d'altres menys evidents, com ara els sindicats o els grups de defensa de consumidors, que de vegades poden

passar desapercebuts a l'hora de generar el mapa de públics però que també cal tenir en compte perquè, en major o menor mesura, també poden afectar a les actuacions de l'empresa o poder reaccionar als seus actes i decisions.

## 1.2 Comunicació en dues direccions

La crisi a la qual es va haver d'enfrontar Coca-Cola Iberian Partners va suposar la gestió de comunicació en dues direccions: en primer lloc interna, de l'empresa amb els seus treballadors, i en segon lloc externa, de l'empresa amb els mitjans de comunicació i altres *stakeholders* que no formen part de l'organisme. Per això, és necessari entendre com actua cada tipus de comunicació, quines eines té l'empresa en cada cas i amb quins públics es comunica.

Una diferència bàsica que cal tenir en compte per entendre la classificació posterior és la que fa Pere Soler (2008): "La comunicació interna és la que desenvolupa l'empresa cap al propi personal (accionistes, propietaris, directius, empleats...), i per altra banda l'externa es la que es dirigeix cap al mercat (diferents públics i canals) i està composta pels clients, intermediaris, distribuïdors, consumidors, prescriptors, organismes públics i privats" (2008:104).

Per acabar d'entendre aquest primer apunt, passarem a continuació a aprofundir en els dos tipus bàsics de comunicació que es pot donar en l'empresa en funció dels públics als quals es dirigeix en cada cas.

### 1.2.1 Comunicació Externa

Es tracta, com bé indica el seu nom, de les informacions que l'empresa emet cap a l'exterior, és a dir, que van dirigides als públics que no formen part de l'organització, però que d'igual manera poden opinar sobre la mateixa. És per això que cal cuidar aquestes comunicacions, ja que d'això depèn la idea que es tindrà des de fora.

Enrique (2007:85) estableix el que considera els tres objectius de la comunicació externa:

- Donar a conèixer l'empresa als públics externs i promoure els productes que ofereix. És un objectiu que té molt a veure amb el màrqueting i que té com a centre promoure tant producte com marca.
- Transmetre una imatge ben definida de l'empresa, entre les quals destaca el patrocini, les relacions públiques o el màrqueting social, per exemple. El més important és que el públic extern tingui una bona imatge de l'empresa i conegui la identitat i la cultura corporativa.
- Difondre informació d'interès general sobre l'empresa, més lligada a l'actualitat. Aquí apareixen els mitjans de comunicació com a públics, i una bona relació és necessària per poder transmetre una bona imatge de l'organització.

Per perseguir aquest últim punt de relació amb els mitjans de comunicació, de forma efectiva i amb les garanties que els missatges arribin de forma adient a la població a través d'aquests, hi ha una sèrie d'eines de les quals disposa l'empresa per aconseguir el seu objectiu, i que segons Palau (2003: 47-69) són les següents:

Notes de premsa: Format bàsic per emetre informacions als mitjans de comunicació. Actualment s'acostumen a enviar per correu electrònic als periodistes dels mitjans. S'han d'utilitzar en els següents casos:

- Informacions puntuals però sense importància suficient per fer una roda de premsa o entrevista.
- Dinàmica d'informació continua amb continguts sobre novetats o activitats de l'organisme per permetre als periodistes de un seguiment.
- Emetre informació nova i d'interès pels mitjans.

És important que l'enviament de notes de premsa no sigui ocasional i per interès. Cal mantenir una relació constant amb els periodistes i establir una periodicitat adequada: ni un enviament molt aïllat ni molt freqüent. No cal abusar del nombre de notes de premsa enviades per no saturar els periodistes i evitar que en un futur no en facin cas, ni insistir excessivament en què siguin publicades. Ha d'oferir contingut interessant.

Dossiers informatius: Es tracta del recull d'informacions relacionades per una mateixa temàtica, ben documentades. Hi ha de dos tipus:

- Dossier informatiu de l'organització: Totes les entitats l'han de tenir. És genèric i ha de tenir dades actualitzades de l'organisme. Hauria de contenir: nota de premsa amb resum, dades importants de l'últim exercici, dades històriques, projectes de futur, altres informacions d'interès i material gràfic complementari.
- Dossier informatiu d'una presentació: S'inclou informació sobre el fet concret pel qual s'ha elaborat, amb complementació de dades bàsiques sobre l'organisme. Hauria de contenir: nota de premsa amb resum, dades sobre el fet, informació complementària, informació bàsica de l'entitat, antecedents i material gràfic complementari.

Rodes de premsa: Es tracta d'un acte convocar per l'organisme en qüestió al qual estan convidats a assistir els mitjans de comunicació. És un procés que requereix preparació completa i s'han de preparar també els materials a lliurar; a més de convocar els mitjans de comunicació, fer confirmacions d'assistència preparar l'espai i la durada, i també les declaracions. No s'ha d'abusar d'elles i reservar-les per casos importants que siguin de molt interès pels mitjans. Algunes de les ocasions que requereixen la convocatòria d'una roda de premsa són les següents:

- Quan la informació a donar és realment nova i amb alt interès periodístic.
- Quan la informació es vol difondre al màxim de mitjans possibles i amb explicacions addicionals per la seva complexitat.
- Quan una nota de premsa no és suficient per donar la informació.
- Quan diversos periodistes han sol·licitat a l'organització parla sobre el mateix tema i s'aprofita per fer una declaració conjunta als mitjans.
- Quan el fet té prou dimensió mediàtica i es considera que serà més rendible.
- Etc.

Articles d'opinió: És una opció no tan contemplada per les organitzacions. Consisteix a convertir algun dels membres destacats de l'empresa o institució (per exemple i el cas més habitual, el director) en col·laborador assidu o articulista en algun mitjà de comunicació o publicació especialitzada, sobre temes d'actualitat i rellevants. Tot i així, encara que sigui algun membre visible de l'organització, acostumen a estar escrits per algú del gabinet de comunicació.

Web i correu electrònic: Serveixen per a la difusió d'informació. En el cas del correu electrònic, principalment es fa servir per enviar les convocatòries, notes de premsa i comunicats als mitjans. S'ha d'evitar crear un allau de comunicacions, ja que acabaran eliminant l'interès dels periodistes en les informacions enviades.

En el cas del web, esdevé una font d'informació per als mitjans de comunicació, ja que hi ha dades que poden consultar directament en la pàgina de l'empresa. És per això que ha d'estar actualitzada i depèn dels graus d'informacions que aquesta faci visible a través de la xarxa. Cada cop més les organitzacions tenen un apartat específic per als mitjans de comunicació, fins i tot amb les notes de premsa i l'última actualitat de l'empresa, anomenades usualment 'sala de premsa virtual' (ja sigui amb accés obert a tothom o restringit als periodistes).

Publireportatges: Són una eina publicitària, contractada prèviament i representada en forma de notícia o reportatge, per tal de donar credibilitat a la informació exposada. Cal tenir en compte que el llenguatge ha d'intentar ser el més periodístic possible i no pas publicitari, amb estructura de notícia i fotografies també d'interès informatiu. Acostumen a respondre a pactes publicitaris del mitjà de comunicació amb l'empresa.

Entrevistes: És una forma de contacte directe entre periodista i membre de l'organització, i ofereix a aquest segon més possibilitats d'explicar-se en profunditat. Tot i així, tenen una cabuda limitada en els mitjans de comunicació. És important que la persona que serà entrevistada estigui informada dels temes que es tractaran i tingui informació actualitzada tant de l'empresa com dels fets concrets que motiven l'entrevista, si és el cas.

En el cas de que els mitjans acudeixin a l'empresa per demanar entrevista arrel d'una situació conflictiva, serà necessari valorar: no concedir cap entrevista sense conèixer a la perfecció la situació, valorar les conseqüències que pot tenir aquella entrevista, tenir clara la política de comunicació establerta, aportar dades necessàries i suficients al periodista i posar-se en disposició de facilitar més informacions o aclariments.

Reunions periòdiques: És una forma de mantenir la relació continuada amb els periodistes, amb trobades de caràcter informal. Poden ser entre periodista i persona de l'empresa o una petita reunió amb diversos periodistes de mitjans diferents. Serveixen per mantenir informats als redactors i que puguin fer seguiment de l'empresa, permeten aconseguir una línia de confiança amb els periodistes, faciliten la confirmació d'informacions als periodistes de primera mà, i incrementen la credibilitat perquè no rebutja el contacte amb els mitjans.



Publicacions externes pròpies: Bàsicament se centra en publicacions en paper, o en format digital gràcies a les últimes tecnologies. Alguns exemples poden ser: revistes corporatives, memòries, llibres, monogràfics especials, directoris, etc. Són un mitjà de comunicació amb els públics objectius per donar a conèixer allò que interessi a l'organització; i tenen la funció d'arribar a públics concrets (com distribuïdors, proveïdors, accionistes...). Poden ser un mitjà per mantenir la dinàmica de contacte amb els periodistes i per generar una imatge de solidesa. Normalment s'adjunta una nota de premsa quan es fa arribar aquests materials als periodistes, on es detallen els continguts i s'evidencii l'interès que aquests poden tenir en la informació que conté el document.

Altres formes de difusió:

- Exclusiva: No acostuma ser una bona eina ja que poques empreses generen informació de tant interès com per donar una informació en exclusiva. A més, acostuma a fer-se a un sol mitjà de comunicació, i això genera problemes de relació amb la resta de *media*. Només resulta convenient quan es tracta d'una informació molt precisa i detallada, amb un gran interès general, i que es dona a un periodista de molta confiança que asseguri la seva publicació.
- Filtració: Forma encoberta que té l'organització de donar una exclusiva interessada, que acostuma a involucrar a un altre actor. En aquests casos, s'acostuma a demanar l'anonimat per si es publica i també pot consistir en fer arribar als periodistes amb els mateix sistema i consideracions algun tipus de documentació d'interès.
- Rumor interessat: És un nivell més discret que la filtració. No acostuma a ser notícia, però perjudica el prestigi i credibilitat de l'organització implicada.
- Off the record: Consisteix en donar una informació determinada sota petició de que no sigui publicada, sinó que queda entre el membre de l'organització i el periodista. S'acostuma a fer servir per avançar algun tema però deixant explícit que encara no es pot difondre fins a tenir més detalls. S'ha de valorar si el periodista en qüestió és de confiança i mantindrà el secret.

Elaboració pròpia a partir de: PALAU, Goretti (2003). *Gabinets de comunicació: periodistes a l'altra banda*. Barcelona: Pòrtic (pp. 47-69).

## 1.2.2 Comunicació Interna

A més de la informació que emet cap a l'exterior, una empresa també té la necessitat de transmetre missatges entre els membres que la formen per al bon funcionament de la mateixa i així poder complir els seus objectius de forma eficient. És per això que un altre tipus de comunicació important dins de l'empresa, ja sigui planificada o no, és la comunicació interna.

Kreps (citada per Morales, 2001: 219-220) la defineix com "el model de missatges compartits entre els membres d'una organització; és la interacció humana que es produeix dins de les organitzacions i entre els membres de les mateixes", i Morales

(2001: 55) hi inclou els següents grups: “empleats (directius, tècnics, càrrecs intermedis, treballadors de coll blanc i treballadors de coll blau), propietaris, representants dels treballadors, sindicats i comitès d’empresa.”

Tenint en compte aquests grups d’interès, que agrupen la totalitat de persones que formen part de l’empresa, la comunicació ha de garantir que tots ells estiguin informats del que passa dins de l’organització per tal que desenvolupin un sentiment de pertinença i enfortir el sentiment de grup, a més d’afavorir el correcte compliment de les tasques. Sense una correcta comunicació a nivell intern, l’empresa es desestabilitzaria i no s’aconseguiria tot el rendiment que els seus treballadors poden oferir. És per això mateix que Morales (2008) estableix els següents objectius de la comunicació interna:

“Persegueix: explicar als seus públics interns del que la mateixa organització fa; aconseguir un clima d’implicació i integració de les persones en les seves respectives empreses; incrementar la motivació i la productivitat. Tot això per aconseguir la màxima optimització dels recursos de les empreses i institucions, fent les coses cada vegada millor al menor cost possible.” (Morales, 2008: 51)

Aquests objectius, l’autora els tradueix en tres funcions, doncs, per a aquest tipus de comunicació: informació, per tal que les persones facin el seu treball correctament; explicació, perquè es puguin comprendre les ordres i decisions de l’empresa; i interrogació, per tal que hi hagi comunicació entre els diversos departament que en formen part (Morales, 2008: 53-54).

Per poder aconseguir aquests objectius i que la comunicació a l’interior de l’empresa funcioni de forma correcta, s’han d’utilitzar una sèrie d’eines que facilitin la tasca comunicativa i l’intercanvi de missatges, en totes direccions a poder ser, especialment en tractar-se d’una comunicació empresarial de caràcter transversal, tal com s’indicava en l’apartat anterior. És per això que a continuació es presenta una llista d’elements que es poden tenir en compte per arribar a tots els públics interns i dels quals l’empresa hauria d’estudiar la seva aplicació en funció de les seves necessitats:

<b>Eines de la comunicació interna<sup>1</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Notes internes operatives</li><li>- Reunions amb membres de l’equip</li><li>- Taulell d’anuncis</li><li>- Seminaris</li><li>- Cursos</li><li>- Memos per informar sobre assumptes de l’empresa</li><li>- Grups de treball interdepartamental</li><li>- Reunions amb altres divisions</li><li>- Presentacions econòmiques / nous serveis</li><li>- Actes o esdeveniments interns</li></ul>

<sup>1</sup> Font: INFOPRESS, 1999. Quadre extret de MORALES, Francisca (2008). Comunicació interna. En: Enrique, A. et all (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

- Manual d'acollida
- Memòria
- Grups de millora
- Pla de Comunicació Interna
- Revista interna
- Vídeo o CD corporatiu
- Enquestes de clima laboral
- Bústia de suggeriments
- Intranet
- Cercles de qualitat
- Auditoria de comunicació
- Telèfon d'informació i altres

Però també cal tenir en compte que la comunicació interna es pot subdividir en diferents grups en funció de si són planificades i per tant es poden gestionar a través de les eines indicades anteriorment, o de si no ho estan i es produeixen sense que l'empresa hi hagi intervingut, moment en el qual seria adequat que l'empresa actués per tal de regular la situació i evitar informacions entre els membres poc beneficiosa.

### **1.2.2.1 Comunicació interna informal**

Es tracta de la informació que circula per entre els públics interns de l'organització sense que l'empresa l'hagi planificat. Existeix el risc en aquests casos, com ja s'ha apuntat, que aquests missatges no planificats no estiguin verificats i per tant no tinguin informació real, o que es tracti de temes que l'empresa no ha comunicat als seus treballadors i la seva expansió precoç provoqui reaccions no esperades amb anticipació, fet que pot arribar a posar l'empresa en problemes.

Aquests missatges, tal com afirma Morales (2008) es concentren bàsicament en el rumor, un missatge mai planificat i de ràpida difusió entre els membres de l'empresa:

“La principal forma de comunicació informal és el rumor; aquest apareix quan els canals de comunicació formal no proporcionen la suficient informació als membres de l'organització sobre la vida i el funcionament de la mateixa i recorren a altres fonts per obtenir-la. Els rumors transporten continguts que interessen a les persones que componen l'empresa sobre el que s'està fent i sobre els canvis que es produeixen o es van a produir, ajudant-los així a comprendre la vida de l'organització i a entendre millor la funció estratègica de les seves pròpies activitats.” (Morales, 2008: 57)

Tot i aquesta manca de planificació i que es moguin per canals informals de comunicació, els rumors no necessàriament són sempre negatius. Per tant, els rumors negatius caldrà evitar-los, ja que comprometen la visió de l'empresa per part dels seus principals públics interns, els empleats; però en canvi, els rumors positius poden fins i tot ser potenciat per l'empresa per veure's beneficiada.

### 1.2.2.2 Comunicació interna formal

Tal com ja es podia veure en aquestes paraules de Morales, la forma contrària a la comunicació informal i el rumor, és la comunicació formal i, per tant, planificada per l'empresa i gestionada a través de les eines que es presentaven anteriorment. En aquest cas, s'evita que les informacions es filtrin i els treballadors tenen la sensació de formar part de l'empresa, ja que tenen coneixement del que passa, fet que aporta més seguretat que la desinformació.

A causa de la gestió global de la comunicació que cada cop més empreses estan adoptant i que ja apuntàvem anteriorment, els missatges han deixat d'anar únicament de les altes direccions de l'empresa cap a la base, i per tant unidireccional, per transformar-se en una xarxa de missatges entre tots els membres, de manera que es poden identificar tres tipus de comunicacions internes formals: la comunicació formal descendent, la formal ascendent i la formal horitzontal.

En un primer lloc trobem, doncs, la comunicació descendent, que és la que habitualment s'ha donat al llarg del temps en les empreses, fins que es va començar a canviar en considerar que no era suficient i no afavoria a la gestió de la empresa. Segons Morales, és el tipus de missatge que "sorgeix de l'alta direcció i descendeix de forma vertical cap als nivells inferiors. És una eina de gestió molt important per dirigir correctament el desenvolupament de les tasques que es realitzen en l'organització" (2008: 57). És a dir, tenint en compte això, és un tipus de comunicació que tot i que s'ha vist que no és suficient per a una bona gestió total de la comunicació, és necessària per dirigir-se a les capes inferiors de l'empresa i així transmetre les tasques a realitzar, per tal que es facin de forma correcta i compleixin amb els objectius de l'organització; de la mateixa manera que serveix per transmetre els valors de l'organització cap a aquestes capes.

En segon lloc trobem la comunicació que va en sentit contrari, és a dir, la comunicació ascendent: "Sorgeix dels nivells baixos de l'empresa o institució i el seu recorregut és just al contrari de la descendent. Naix a la base dels col·laboradors i es dirigeix seguint diferents camins en funció de com estiguin organitzats els canals formals de comunicació, cap a l'alta direcció de l'empresa." (Morales, 2008: 60). Per Morales, és important per dos aspectes bàsics:

- Permet comprovar que els missatges descendents hagin arribat de forma correcta i han estat ben interpretats pels treballadors als quals anaven destinats, a través del feedback que els ofereix aquest canal.
- Els treballadors de la base o de nivells inferiors a la direcció poden aportar les seves idees, i així la direcció les pot incorporar si considera oportú a la manera de fer de l'organització.

I, per últim però no menys important en aquesta xarxa de comunicacions, trobem la comunicació horitzontal, que tal i com el terme suggereix "es produeix entre persones i departaments que estan en un mateix nivell jeràrquic, i per tant es desplaça seguint les línies horitzontals de l'organigrama, en els seus diferents nivells, produint un intercanvi d'informacions entre companys o iguals" (Morales, 2008: 61-62). Aquest és el tipus de relacions comunicatives que fan que els departaments col·laborin entre ells i ajudin a

formar una estructura forta i global que no funcioni de forma aïllada en cadascuna de les seves parts, i l'organització actuï com un tot.

Així, amb el conjunt d'aquests tres tipus de comunicació formal, l'empresa hauria de ser capaç de controlar els missatges que circulen pel seu interior i evitar les informacions no oficials que com em vist anteriorment, poden posar en risc l'estabilitat aconseguida, i no tenir la necessitat d'actuar en conseqüència. Aquesta combinació, en el seu total, ha de fer una empresa forta, unida i estructurada a través de la comunicació, de manera que actuï com un tot en que les parts es relacionen i no actuen de forma descompensada, fet que podria afavorir, en ser així, una visió equivocada de l'empresa fins i tot des del seu exterior.

## **1.3 Valors intangibles de l'empresa**

Una de les característiques de la crisi de Coca-Cola Iberian Partners causada per l'ERO va ser la caiguda de la marca Coca-Cola en el Merco, un dels monitors de reputació de referència a Espanya. És tracta d'una afectació en els valors intangibles de l'empresa, ja sigui a nivell d'imatge o reputació, aspecte a determinar més endavant en el treball, però primer cal conèixer que són els valors intangibles de l'empresa, què suposen per a aquesta i les diferències entre imatge i reputació.

Per començar, cal saber que un cop moltes empreses van començar a produir els mateixos productes, de característiques gairebé idèntiques, les empreses van haver de buscar un altre element de diferenciació. Va ser aleshores quan es van dedicar a construir la seva marca, com a tret característic i que aporta valor a l'empresa i al producte. Per tant, també va canviar la perspectiva de compra dels consumidors, tal com explica Costa (2001):

“De la mateixa manera que el públic va deixar de comprar productes per comprar marques, està ara deixant de comprar marques per comprar imatges de la marca. [...] Cosa que no està en els productes ni en els serveis mateixos, sinó en els seus valors simbòlics. És el triomf definitiu de la imatge.” (Costa, 2001:66)

Doncs, aquesta cita de Costa evidencia, sense dubte, que l'empresa és molt més que allò que ofereix de forma material: també està formada per una sèrie de valors intangibles que li aporten una significació, i que ajuden a les organitzacions a diferenciar-se en un mercat on l'oferta ja no és signe de diferència. A continuació s'analitzaran dos dels més importants: la imatge corporativa i la reputació corporativa.

### **1.3.1 Imatge corporativa**

Joan Costa (2001) proposa la següent definició d'imatge corporativa:

“La imatge d'empresa és la representació mental, en l'imaginari col·lectiu, d'un conjunt d'atributs i valors que funcionen com un estereotip i determinen la conducta i opinions d'aquesta col·lectivitat.” (Costa, 2001: 58)

Costa diu, doncs, que la imatge depèn de la idea de l'empresa que queda en els caps de la gent; és una idea mental i està formada pels valors i idees que cada persona atribueix a l'empresa. Per això, considera que “per ser una imatge psicosociològica i no una cosa o un objecte, l'empresa només pot gestionar-la indirectament, per mitjà del significat de les seves accions i comunicacions” (2001: 58).

Capriotti (1999) matisa la idea de Costa, i considera la representació mental que configura la imatge de l'empresa una forma de diferenciació respecte a la resta:

“Aquesta representació mental, aquest concepte, aquesta idea que ens fem d'una empresa no seria l'empresa com a tal, sinó una avaluació de la mateixa, per la qual li atorguem certs atributs amb els que la definim i diferenciem de les altres organitzacions. Prenem d'ella característiques bàsiques, amb les quals elaborem un estereotip de la mateixa. Aquesta avaluació implica una valoració, una presa de posició respecte a la institució i, en conseqüència, una forma d'actuar en relació amb ella.” (Capriotti, 1999: 22-23)

Aquesta idea de la imatge fa que l'autor considera més oportú anomenar-la “imatge-actitud”, ja que no deixa de ser la tendència que adopta una persona cap a una empresa, basada en les seves idees prèvies de la mateixa, i després de jutjar les informacions que rep sobre les seves actuacions. Funciona, com indica l'autor, amb estereotips, de la mateixa manera que es fa amb els individus. La persona tindrà unes actituds cap a l'empresa en funció de la idea que li arriba i de com la col·loca dins dels seus valors personals.

Aleshores, en base a això, Costa (2001:68-77) enumera les que considera que són les 15 funcions de la imatge:

1. “Destacar la identitat diferenciadora de l'empresa”
2. “Definir el sentit de la cultura organitzacional”
3. “Construir la personalitat i l'estil corporatiu”
4. “Reforçar l'*esperit de cos* i orientar el lideratge”
5. “Atreure els millors especialistes”
6. “Motivar el mercat de capitals”
7. “Evitar situacions crítiques”
8. “Impulsar nous productes i serveis”
9. “Rellançar l'empresa”
10. “Generar una opinió pública favorable”
11. “Reduir els missatges involuntaris”
12. “Optimitzar les inversions en comunicació”
13. “Acumular reputació i prestigi: el passaport per a l'expansió”
14. “Atreure els clients i fidelitzar-los”
15. “Inventar el futur”

Com es pot veure en aquest recull de funcions, aconseguir una bona imatge és vital per a l'empresa, ja que és la seva clau per aconseguir una fidelització de públics efectiva i una ampliació de la mateixa en cas que es busqui. Totes indiquen la recerca d'una empresa forta, potent, competitiva i que pugui fer front al mercat en el que està present, i això no es possible, per suposat, sense una bona relació amb els públics, que al cap i a la fi són els que han d'apostar pels seus productes i serveis sinó també pels seus valors i filosofia d'empresa. Però com es forma la imatge corporativa de l'empresa?

Capriotti (1999:24) considera que “existirien tres fonts primàries de comunicació que intervenen en la formació de la imatge: a) la organització en sí mateixa; b) els mitjans de comunicació; c) els subjectes externs (associacions, moviments d'opinió, etc.).” Per això, és important no només el que l'empresa diu de sí mateixa a través de les seves accions i missatges cap a l'exterior, sinó també la percepció real que es produeix i que els tercers tenen de la mateixa. Si l'organització aconsegueix una bona imatge corporativa, la seva reputació és veurà beneficiada.

Pel que fa a la manera que té una empresa de conèixer l'estat de la seva imatge, Ana María Enrique (entrevista realitzada el 18 d'abril de 2016, disponible als annexos), comenta que es poden realitzar auditories d'imatge, fetes per instituts de mercat i que es realitzen a través d'una mostra concreta de població d'un univers més general. Així, es fa un estudi de percepció, per saber quina percepció té l'univers sobre un determinat tema i quina imatge atribueixen a l'empresa. Tot i així, considera que “les grans empreses es regeixen més per estudis de reputació que no d'imatge. Els mesuraments d'imatge els fan per qüestions molt puntuals. Per exemple, si han tret una campanya de publicitat; per saber si ha estat notòria, com ha pogut afectar a la imatge...”.

### **1.3.2 Reputació corporativa**

Es tracta d'un altre valor intangible de l'organització. Tal com explica Ana María Enrique (entrevista realitzada el 18 d'abril de 2016, disponible als annexos), “hi ha autors que consideren que imatge és sinònim de reputació, és a dir, que imatge és un conjunt de percepcions i que reputació també ho és. En canvi, hi ha altres autors que diuen que són dos conceptes diferents; que imatge és percepció, és a dir, la representació mental que l'altre fa de tu (parlant a nivell de persona però això ho podem dur a nivell empresarial) i que la reputació [...] d'una banda és la imatge cristal·litzada al llarg del temps per totes les conductes, fets i comunicacions que ha realitzat aquesta empresa, però que també se li suma a la reputació un component que és l'origen, és a dir, que no només és una qüestió de percepció sinó que és una qüestió de com s'ha comportat, de com és aquesta empresa.”

Des del seu punt de vista, Ana María Enrique sí que considera que imatge i reputació són diferents sobretot quan es parla de crisi, “perquè hi ha crisis empresarials que poden afectar de forma puntual la imatge, però si l'empresa compta amb una bona reputació (és a dir, s'ha comportat bé i té aquesta reputació aconseguida al llarg dels anys), de vegades fins i tot pot servir de coixí per a la reputació.” Per tant, tenint en compte això, “si una empresa veu danyada la seva imatge momentàniament durant unes setmanes o uns mesos, pot revertir la situació amb accions i comportaments, i si a més resulta que té una bona reputació, això ajuda.”

En el mateix sentit apunta Francisca Morales (entrevista realitzada el 12 d'abril de 2016, disponible als annexos): “Una altra diferència entre imatge i reputació a nivell estratègic és que la reputació és molt més sòlida, per exemple per al tema de crisi. Una empresa ben reputada té una mena de coixí que la fa més forta davant d'una crisi. La imatge és més del dia a dia, i una crisi te l'enfonsa. En canvi, si tu tens una bona reputació, la reputació et pot servir una mica de fre si saps gestionar-ho adequadament.”

És per això que en aquest treball ens centrarem en imatge i reputació com dos conceptes diferents. Sota aquesta consideració, i tractant-se d'un dels autors que consideren els dos conceptes com a diferents, Villafañe (2014:11) defineix la reputació corporativa com “el reconeixement del comportament d'una empresa que fan els seus grups d'interès en funció de la satisfacció de les seves expectatives en relació als compromisos de l'empresa que els incumbeixen directament.” Així, l'autor considera que és un “binomi el primer element del qual és la realitat corporativa, i el segon el reconeixement dels *stakeholders*”. Per tant, tornem a jugar amb els dos conceptes d'empresa i públics, és a dir, la consideració que tenen els públics de l'empresa sobre aquesta és indispensable per al bon posicionament en quant a reputació de la mateixa.

Això és important per a l'organització pel següent: “La reputació augmenta el valor de les empreses perquè: 1. Eleva el valor borsari i atrau inversions. 2. Millora l'oferta comercial de les empreses. 3. Atrau i reté el talent de les organitzacions. 4. Suposa un eficaç escut contra les crisis. 5. Constitueix un factor clau de lideratge.” (Villafañe, 2004:79). És a dir, una bona reputació fa una empresa forta, menys susceptible als canvis de mercat i menys dèbil davant els possibles contratemps que se li poden presentar.

Per tenir un concepte més concret d'aquest concepte, a continuació es presenten les diferències entre la imatge corporativa i la reputació corporativa, visibles en el quadre següents:

IMATGE CORPORATIVA	REPUTACIÓ CORPORATIVA
Caràcter conjuntural	Caràcter estructural
Projecta la personalitat corporativa	Projecta la identitat corporativa
Genera expectatives	Genera valor
Resultat de l'excel·lència parcial	Reconeixement del comportament
Difícil d'objectivar	Permet una avaluació rigorosa

Font: VILLAFANE, Justo. *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Disponible en: <http://rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm> [En línia]. Consultat el 21/01/2016.

Però el que cal saber ara és com s'avalua la reputació d'una empresa, atenent a aquest últim punt de la taula, per tal que l'organització conegui la seva posició real i la concepció que tenen els *stakeholders* sobre la mateixa.

### 1.3.3 Monitors de reputació corporativa: Reprack i Merco

Ja que la reputació, tal com indica Villafañe, és avaluable, cal veure quin és el mètode que s'utilitza per mesurar aquest valor intangible, i què és el que es té en compte per tal d'intentar objectivar un concepte que depèn de la visió dels *stakeholders*.

De forma general, es fa a través del que s'anomena monitors de reputació. “Existeixen en tot el món diverses desenes de monitors de molt diferent naturalesa. Però tots tenen



un comú denominador: avaluar certs aspectes del comportament empresarial en funció dels quals estableixen *ratings* que endrecen jeràrquicament a aquestes empreses en funció del grau de compliment d'aquests criteris d'avaluació." (Villafañe, 2004: 100). Així, a continuació es mostren dos dels monitors més coneguts.

### 1.3.3.1 Merco

El Merco és un monitor que neix de Villafañe i un grup d'associats, a través de la càtedra a la Universitat Complutense de Madrid, i que es va publicar per primer cop el 28 de febrer de 2001. Les variables que es tenen en compte són les següents (Villafañe, 2004: 127-128):

VARIABLES DEL MERCO
<b>Resultats econòmico-financers</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefici comptable</li> <li>- Rendibilitat</li> <li>- Qualitat de la informació econòmica de l'empresa</li> </ul>
<b>Qualitat de l'oferta comercial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valor del producte</li> <li>- Valor de la marca</li> <li>- Servei al client</li> </ul>
<b>Cultura corporativa i qualitat laboral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequació de la cultura al projecte empresarial</li> <li>- Qualitat de la vida laboral</li> <li>- Avaluació i recompensa</li> </ul>
<b>Ètica i responsabilitat social corporativa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ètica empresarial</li> <li>- Compromís amb la comunitat</li> <li>- Responsabilitat social i mediambiental</li> </ul>
<b>Dimensió global i presència internacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de països en els quals opera</li> <li>- Xifra de negocis a l'estranger</li> <li>- Aliances estratègiques internacionals</li> </ul>

## Innovació

- Inversions en I+D
- Nous productes i serveis
- Nous canals

Font: VILLAFANE, Justo (2004). *La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide (pp.127-128)

La metodologia que utilitza per elaborar la llista d'empreses segons reputació és la següent. En primer lloc es fa una primera avaluació que consta d'enquestes a directius, i a partir de la qual es passa a elaborar una ranking provisional de reputació corporativa; i en segon lloc es fa una segona avaluació de les 50 empreses amb millor reputació extretes del primer ranking provisional. Quan una empresa entra en aquesta segona fase ja no pot abandonar la llista de més valorades, però sí que pot variar la seva posició. Per aquest segon anàlisi, es tenen en compte: la resposta per part de les empreses a un qüestionari prèviament elaborat; un anàlisi documental de fonts com informes anuals, memòries, etc.; i una valoració per part d'experts, com per exemple analistes financers, membres d'ONG... (Villafañe, 2004:128-130).

### 1.3.3.2 RepTrak

Un altre monitor per mesurar la reputació corporativa d'una empresa és el RepTrak, elaborat pel Reputation Institute, que té un funcionament diferent al del Merco.

“El Foro de Reputación Corporativa duu a terme un mesurament permanent sobre reputació, mitjançant una metodologia denominada RepTrak. De forma que es busca conèixer quant pesa cada element de la reputació. A través d'un estudi a ciutadans que es va realitzar a països europeus, aquests destaquen en primer lloc la qualitat dels productes i serveis de les empreses, així com l'atenció al client. En segon pla, les pràctiques internes de gestió i en tercer lloc, sent menys important, els bons resultats financers.” (López i Sebastián, 2013: 158)

Tal com afirmen aquestes dues autores, el sistema RepTrak utilitza 22 atributs de mesura, que són definits, i mitjançant entrevistes en profunditat a directius i fer *focus groups* amb públic general, s'obtenen els atributs que després conformaran la reputació. Per això, hi ha unes dimensions empresarials que analitza aquest monitor, i presentades a continuació, i que cada *stakeholder* consultat ha de puntuar, per aconseguir l'índex RepTrak final (López i Sebastián, 2013: 158-159):

DIMENSIONS AVALUADES DEL REPTRAK	
<b>Oferta</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitat de productes i serveis</li> <li>- Garanteix els seus productes i serveis</li> <li>- Relació qualitat-preu</li> <li>- Orientat al client</li> </ul>
<b>Lideratge</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bona gestió</li> <li>- Líders forts i respectats</li> <li>- Visió clara del seu futur</li> <li>- Potencial de creixement futur</li> </ul>
<b>Finances</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera beneficis pels seus propietaris</li> <li>- Bons resultats</li> </ul>
<b>Innovació</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptació fàcil al canvi</li> <li>- Llançament regular de nous productes</li> <li>- Impulsa els empleats a generar noves idees</li> </ul>
<b>Treball</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paga als empleats de forma justa</li> <li>- Seguretat dels empleats</li> <li>- Bon lloc per treballar</li> </ul>
<b>Ciutadania</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolza causes social</li> <li>- Protegeix el medi ambient</li> <li>- Contribueix al desenvolupament del país</li> </ul>
<b>Govern</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No realitza un ús indegut del seu poder</li> <li>- No s'involucra en negocis no ètics</li> </ul>

Font: LÓPEZ, Belén; SEBASTIÁN, Ana (2013). Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa. En: SÁNCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid, ESIC. (pp.158-159)

## 1.4 Comunicació de crisi

Una empresa és un organisme en constant evolució, i encara que hagi aconseguit un punt d'estabilitat dins el mercat, havent consolidat la seva imatge i comptant amb un grup de consumidors fidels, poden patir èpoques d'inestabilitat. Aquests períodes, anomenats *crisis*, poden estar provocats per decisions de l'empresa o, per contra, poden produir-se per factors externs, i la forma de l'empresa de tractar aquesta crisi variarà. El que està clar és que les crisis mal tractades poden afectar de forma inevitable la imatge corporativa i la reputació, i per això és essencial la comunicació com a eina de gestió amb gran potencial.

Però a més de la informació que la pròpia empresa emeti, un altre factor que afectarà a la imatge que arriba als públics és tot allò que s'emeti en els mitjans de comunicació sobre aquesta crisi empresarial, tal com afirma Ana María Enrique (2008):

“Una situació crítica crearà opinió pública sobre els fets. La presència dels mitjans de comunicació convertint en domini públic el que en aquests moments està esdevenint en ella. Tot això obligarà a l'empresa o institució a proposar una sèrie d'accions comunicatives que donin algun tipus d'explicació pública sobre el que està passant, incidint en les accions que es duran a terme per esmenar la situació.” (Enrique, 2008: 77)

Per això, és molt important que l'empresa sàpiga gestionar la crisi a temps i redueixi els danys perquè la imatge i la reputació de l'empresa pateixin el mínim possible les conseqüències i es pugui tornar de forma ràpida a la normalitat, evitant pèrdues el màxim possible (ja que, com és d'esperar, en el cas dels organismes amb ànim de lucre, com les empreses, els beneficis es poden veure afectats). A més, una situació de crisi sostinguda durant molt de temps pot acabar amb danys irreparables.

En el cas d'estudi d'aquest treball, el que s'analitza és la comunicació de Coca-Cola Iberian Partners durant la gestió de la crisi causada per l'ERO, com ja s'ha comentat anteriorment. És per això que aquest apartat en concret és d'especial importància per entendre els conceptes fonamentals involucrats en el cas i com hauria de ser una gestió de comunicació en una crisi empresarial com la patida per l'embotelladora espanyola.

### 1.4.1 Definició de crisi per a l'empresa

Per entendre com actua una empresa davant d'una crisi, primer cal conèixer el significat del terme en l'àmbit que es tracta. Del Pulgar (1999), la defineix de la següent manera:

“Crisi és tota situació decisiva per a la supervivència d'una companyia –produïda per sorpresa— que pot afectar el públic (intern i extern), al producte, al procés, a la distribució, a la seguretat o als mercats financers, i en la qual acusa una notòria escassetat d'informació que tracten de pal·liar els mitjans convertint l'organització en centre d'atenció i comprometent així la seva imatge, la seva credibilitat o la seva capacitat productiva.” (Del Pulgar, 1999: 112)

Com es pot observar, un dels punts clau que introdueix l'autor en aquesta definició és el concepte de “supervivència”: la crisi posa en perill l'empresa. I aquest perill s'ha de tractar, perquè la conseqüència d'una mala gestió de la mateixa des de la comunicació és l'afectació en la imatge pel tractament que fan els mitjans del problema. Marín (2005),

per la seva banda, afegeix un element clau que ens ajuda a entendre les crisis i els factors que les causen:

“Les crisis s'identifiquen com a esdeveniments anormals que afecten el funcionament d'una entitat i es corresponen amb una situació sobtada de canvi, que fa perillar l'estabilitat natural d'una organització. Canvi que sol repercutir en tota la seva estructura (interconnexió del sistema) per la qual cosa exigeix una resposta global. [...] Una crisi pot tenir origen intern o bé estar motivada per un fet extern que atreu sobtadament l'interès dels mitjans de comunicació. En tots dos casos, el que defineix la crisi és la seva dimensió pública i mediàtica, sense ella passaria inadvertida a l'entorn i no afectaria a la imatge corporativa.” (Marín, 2005: 30)

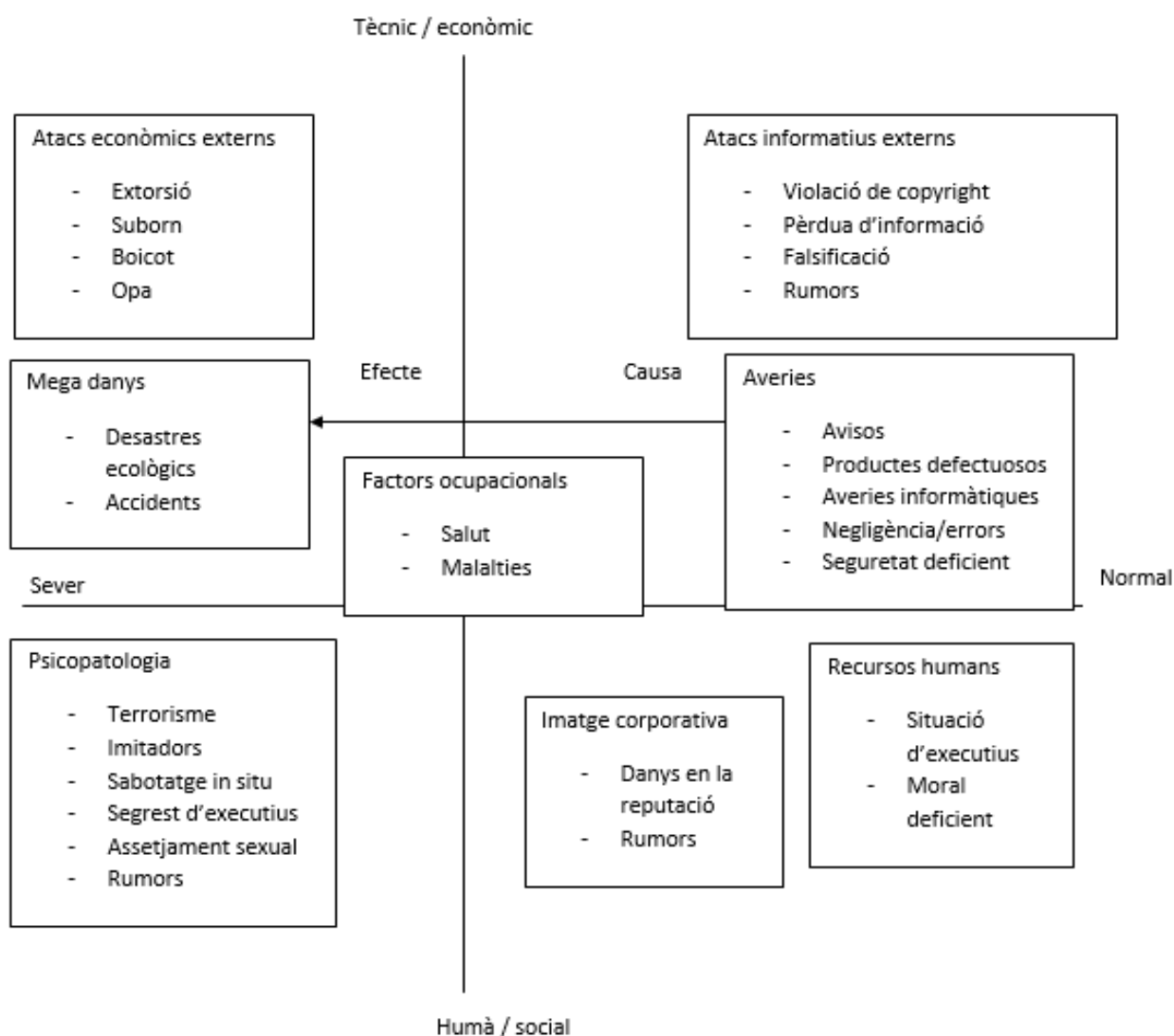
Com es pot observar, Marín introdueix l'origen o motiu de la crisi, considerant que es pot produir com a reacció a una decisió de l'empresa o, per contra, per un factor extern que l'acaba comproment. Però el més important és que afegeix la “dimensió pública i mediàtica” a la qual s'enfronta l'organisme, que tal com reconeixia Del Pulgar, li donen els mitjans de comunicació en emetre informacions sobre la crisi.

### **1.4.2 Tipus de crisi**

Tant González Herrera (1998) com Marín (2005:30-31) fan una classificació més senzilla i diferencien entre les crisis evitables i les crisis no evitables. Segons Marín, les crisis evitables són aquelles que tenen el seu origen en situacions que, amb tractament i gestió oportuna pels màxims responsables de l'organització afectada, no aconseguirien una dimensió important i el seu interès mediàtic, en cas que s'arribés a donar, seria mínim. Posa com a exemple de crisi evitables els conflictes de laborals, ja que considera que amb una bona gestió i negociació no solen arribar a provocar vagues. La gestió adequada de conflictes potencials pot evitar que s'arribi al nivell de crisi. En canvi, afirma que “les crisis inevitables neixen, generalment, a conseqüència d'accidents i catàstrofes naturals. Es pretén amb la seva gestió disminuir les conseqüències de les mateixes” (Marín, 2005:30-31). Aquest tipus de successos són difícils de preveure a temps o, en tot cas, actuar sobre això, i per tant l'empresa s'ha de centrar en disminuir les seves conseqüències i fer una gestió eficaç.

Mitroff i Pearson (1997: 33), en canvi, les agrupen en el que anomenen “famílies de crisis”. Els autors presenten un gràfic que divideix les crisis respecte a dos eixos: un de vertical, que valora les crisis entre si són tècniques/econòmiques o si són humanes/socials; i un horitzontal que diferencia entre el que es pot considerar una situació normal per a l'empresa o el més sever (crític).

Figura: Famílies de crisis de Mitroff i Pearson



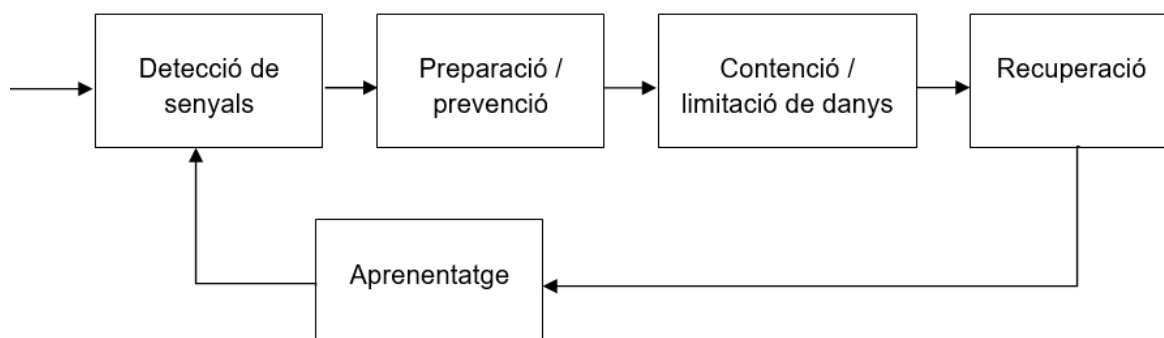
Font: MITROFF, Ian; PEARSON, Christine (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000, Barcelona. (p.34)

En tot cas, independentment de l'autor que realitzi la classificació, queda palès que les causes d'una crisi poden ser molt diverses, però l'empresa no pot evitar el seu paper i la seva necessitat comunicativa per acabar com més aviat amb els efectes del succés.

### 1.4.3 Fases de la crisi

Afrontar una crisi suposa un procés que, planificat o no, segueix unes fases. Hi ha diversos autors i experts en comunicació empresarial que marquen diferents fases per a la gestió de crisi, encara que moltes d'aquestes classificacions tenen bastant en comú. Un primer exemple el trobem en la classificació de Mitroff i Pearson (1997:36), reflectida en el següent gràfic com una estructura circular.

Figura: Les cinc fases de gestió de crisi de Mitroff y Pearson



Font: MITROFF, Ian; PEARSON, Christine (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000, Barcelona. (p.36)

Per als autors, la primera fase a afrontar és la “detecció de senyals”, i l'empresa ha de tenir l'habilitat de reconèixer-les. La segona fase és la “preparació/prevenció”, en què l'empresa intenta evitar la crisi per tots els seus mitjans possibles o prepara mecanismes per combatre-la si no es pot evitar. La tercera fase l'anomena “contenció i limitació de danys”, que consisteix en intentar acabar amb crisi i aturar així els danys que està ocasionant. La quarta fase, la “recuperació”, és segons els autors la implementació de mesures per recuperar l'estat normal de l'empresa. Finalment, estableixen una cinquena fase, anomenada “aprenentatge”, es tracta d'analitzar com s'ha actuat davant de la crisi, que s'ha fet bé i que s'ha fet malament, per poder millorar per futurs casos.

En canvi, Enrique (2007: 124-125) simplifica el procés de gestió i diferencia entre tres fases o moments dins de la crisi empresarial:

- Fase de pre-crisi: Fase en què es poden començar a identificar els primers signes d'una possible crisi. Segons l'autora, seria el moment de fer una primera avaluació dels possibles riscos als quals s'enfronta l'empresa per intentar contrarestar el risc potencial de derivar en crisi o, en cas de no ser possible evitar-la (si es tractes per exemple de les no evitables que establí Marín) per la causa que sigui, establir els mecanismes d'actuació que indica el pla de gestió de crisi. També hi ha la possibilitat que els primers signes de crisi no hagi estat vistos per l'empresa, o fins i tot siguin ignorats per complet, i per tant no s'adoptin mesures, de manera que l'arribada de la crisi ja no es podria evitar, i caldria actuar un cop iniciat el procés.
- Fase de crisi: Tal com indica Enrique, a aquesta fase s'arriba quan era impossible per a la condició humana evitar la crisi o els primers avisos d'aquesta crisi no es van arribar a detectar per l'empresa o no es va fer a temps i no se'ls va poder fer front adequadament. És llavors en aquest moment que s'han de combatre de manera eficaç perquè no perjudiquin la reputació de l'empresa. L'autora recalca que en aquesta fase, la situació de l'empresa surt a la llum pública, el que fa que les respostes que aquesta ofereixi vindran marcades pels esdeveniments externs, tenint un gran pes els mitjans de comunicació, principals difusors de tot el que passi en l'empresa a partir d'aquest moment, i farà que l'empresa se centri en donar informacions veraces i puntuals. Com ja s'han produït danys, és

important que l'empresa els accepti i intenti que no vagin a més, actuant a favor de la recuperació el més aviat possible.

- Fase de post-crisi: Finalment, Enrique marca aquesta última fase de la crisi com a procés de recuperació. Assenyala que el més important per a l'empresa és fer una anàlisi exhaustiva del que ha passat per prevenir una situació semblant en el futur i adoptar solucions per a la millora del pla de gestió de crisi, o d'elaborar un en cas que l'empresa no el tingués prèviament, garantint una millor resposta a les futures crisis.

Sigui quina sigui la classificació en fases, el que està clar és que la gestió que ha de fer l'empresa en cada moment varia de forma clara. No són les mateixes les necessitats de comunicació durant el punt àlgid de la crisi que un cop superada, moment de recuperar la imatge i reputació si s'han vist danyades.

#### **1.4.4 Estratègies de gestió**

Un cop desencadenada la crisi i quan ja està tenint efectes en l'empresa, apareixent en els mitjans la informació relativa a aquest problema i veient-se qüestionat, doncs, el paper de l'empresa, els alts càrrecs encarregats de tractar aquesta fase tenen diverses formes de gestió davant els públics a la seva mà, és a dir, tenen diverses opcions de resposta cap als grups d'interès. Westphalen i Piñuel (1993:117) estableixen quatre categories o opcions d'estratègia:

- Estratègia del silenci: Segons els autors, en aquest cas l'actitud adoptada per l'empresa és la de no reaccionar davant les acusacions. Una de les característiques positives d'aquesta estratègia és que és molt simple i si els rumors no són certs, contribueix a pal·liar l'afectació de la crisi. L'empresa pot utilitzar aquest mètode quan no està implicada de forma directa en la crisi; en canvi, quan es tracti d'una crisi greu per a l'empresa, és una estratègia molt mal considerada ja que pot perjudicar greument la imatge de l'empresa, pel que sembla que aquesta no es compromet de cap manera.
- Estratègia de la negació: L'empresa l'únic que fa és negar completament l'incident i es manté al marge de qualsevol interès. Es poden donar dues situacions: si la informació que s'estava transmetent sobre l'empresa era equivocada o falsa, aquesta estratègia pot frenar la crisi; però per contra, si les afirmacions transmeses fossin certes, la imatge d'aquesta es pot veure greument compromesa.
- Estratègia de transferència de responsabilitats: L'empresa fa assumir la responsabilitat a un tercer per protegir-se a si mateixa, ja sigui una persona de la pròpia empresa o exterior. Malgrat que serveix per desviar responsabilitats, és una estratègia que no funciona a llarg termini. Mentre la responsabilitat ha recaigut en un tercer, l'empresa té temps per preparar un pla de resposta, i per això només és útil durant un curt període de temps (el que l'altra persona triga a donar resposta); però a més, s'aconsella únicament usar aquest mètode quan



l'empresa sigui realment innocent, perquè en cas contrari el públic pot interpretar la transferència de responsabilitats com una fugida de l'empresa del compliment de les seves responsabilitats.

- **Estratègia de confessió:** Consisteix en assumir la responsabilitat i cooperar amb els mitjans de comunicació mitjançant l'emissió d'informacions veraces. El fet de confessar la culpabilitat, tot i que no suposa que la crisi no vagi a afectar negativament la imatge de l'empresa, suposa un valor afegit per a aquesta ja que el públic va a considerar que afronta les seves responsabilitats. Així, per intentar que afecti el més mínim, l'empresa ha de treballar en recuperar la imatge perduda el més aviat possible mitjançant argumentacions veraces i sòlides.

### 1.4.5 Comitè de crisi

En un cas de crisi, el paper del Departament de Comunicació (o la figura més propera a aquest dins de l'organització en qüestió) és igual o més important que en el dia a dia de l'empresa, i el que ha de procurar garantir és una ràpida actuació per tal de prevenir la crisi i donar una resposta efectiva el més aviat possible per reduir els efectes negatius. Però tal com indica Hortas (2007: 154), en moments de crisi, aquest departament no pot gestionar en la seva totalitat la comunicació de l'empresa, i depèn del recolzament d'altres departaments i de la direcció, que variaran en funció dels àmbits en es quals afecti en major o menor mesura.

Així, Marín (2009) defineix el comitè de crisi de la següent manera:

“El comitè de crisi és un grup de treball, creat específicament per a la gestió i solució d'una contingència determinada. Està constituït per un nucli principal de persones, generalment representants dels departaments i àrees que formen el comitè de seguiment i control, i altres que es designen expressament segons la naturalesa de la crisi.” (Marín, 2009:59)

Com es pot observar, fa referència també a la formació d'un grup en funció de les característiques concretes de la crisi a tractar, i per tant els membres que en formen part no queden reflectits en un model estàndard aplicat de forma general, ja que a més variarà segons l'estructura interna per departaments i càrrecs de cada empresa en concret, fet propiciat perquè no totes tenen la mateixa grandària ni organigrama. Però Hortas (2007), marca unes pautes a seguir en la formació del grup, a mode de recomanacions de persones a tenir en compte:

“Normalment, el comitè acostuma a estar format pel responsable de comunicació, el de recursos humans, els directors de les àrees afectades, directors generals i, només en situacions molt greus, els consellers delegats i presidents de les companyies. El recomanable és que el comitè no superi les set persones, tot i que òbviament dependrà del caràcter i gravetat de la crisi que sigui molt major.” (Hortas, 2007: 155)

Pel que fa al Director General, Ana María Enrique (entrevista realitzada el 18 d'abril de 2016, disponible als annexos), considera que “primer de tot ha d'estar el responsable màxim, si no és el President sí el responsable de dirigir aquesta empresa, és a dir, el CEO o el Director General. Moltes crisis, en funció de quin ha estat el seu impacte, han estat presidides fins i tot pel mateix President de la companyia a nivell multinacional.

Quan no se li vol donar aquesta repercussió, és a dir, no tocar al President, sí al màxim responsable en aquest territori o mercat. En el cas nacional, el Director General ha d'estar.”

Tot i així, el que sí que hi ha són unes funcions estandarditzades de les funcions o aspectes que el comitè ha de complir, que Marín (2009) destaca com les següents:

- Analitzar el cas de crisi i a situació en que es troba per començar a fer les primeres propostes de mesures a aplicar (tant en comunicació com en mesures tècniques).
- Reunir informació sobre la crisi per avaluar-ne les causes, l'evolució, els fets, l'impacte, la reacció dels *stakeholders*, etc.
- Proposar les diferents opcions del director de gestió de crisi, amb pros i contres, per fer la millor tria possible en el cas concret.
- Planificar la seva implementació, els recursos a destinar, els procediments i els mètodes de control de la correcta implementació de les solucions.
- Proposar els programes de comunicació a seguir amb públics i mitjans de comunicació.
- Designar el portaveu o portaveus oficials.

Un cop vista l'estructura del grup que ha de gestionar la crisi i de les funcions que ha de complir, és precís veure les eines amb les que compta l'empresa i en concret el grup que s'encarregui de la gestió del moment complicat per a l'organització per saber els aspectes a tenir en compte.

#### **1.4.6 Pla de comunicació de crisi**

L'eina principal per gestionar la comunicació de l'organització en un cas de crisi és el que s'anomena pla de comunicació de crisi, de forma estesa, tot i que pot rebre altres noms més complexos. Es tracta d'un document que recollirà les accions a seguir en termes de comunicació per superar la crisi amb els menors danys possibles, i per tant marcarà la relació comunicativa amb els públics. De la següent manera ho especifica Enrique (2007):

“El pla de gestió de comunicació de crisi [o pla de comunicació de crisi] es fonamenta en una sèrie de procediments operatius que una empresa desenvolupa per eliminar o alleujar els efectes negatius, que des del punt de vista de la comunicació pot generar una crisi i permeti una gestió òptima de la mateixa. És, per tant, un pla d'actuacions comunicatives que servirà de recolzament al comitè de crisi per posar en marxa els mecanismes de comunicació interna i externa en relació als seus públics per salvaguardar la imatge de l'empresa.” (Enrique, 2007: 162)

En aquest context, Marín (2005: 46) planteja el que ha de recollir “informacions estratègiques, grups o públics d'interès, normes de relació amb els mitjans” i que es definiran les possibles reaccions dels diferents públics. A més, l'autor considera els subplans que ha de contenir aquest guió per a la gestió de la comunicació en casos de crisi i que, per tant, s'han de tenir en compte tant en la seva elaboració com en la seva implementació (Marín, 2005: 47):

- Un pla de mitjans que respongui a com arribar als públics.
- Un pla d'informació que marqui quins són els missatges a enviar.
- Un pla de relacions que marqui a quins públics cal arribar.

Amb aquests tres punts, quedaria definit de forma clara el procés de seguiment dels missatges i els seus destinataris, i per tant es poden observar els públics afectats per la crisi en qüestió. El que ha de fer l'empresa, doncs, és decidir quina visió de la situació vol transmetre per tornar la situació al seu favor i recuperar la confiança dels públics en cas que s'hagi vist afectada.

### **1.4.7 Audiències**

Tal com es pot extreure, doncs, del pla de comunicació de crisi, és important per una empresa gestionar les comunicacions que s'emeten en un moment complicat, tan important com que és aconsellable utilitzar una eina de planificació tan potent com aquesta. La qüestió ara és saber amb qui s'ha de comunicar. Segons Hortas (2007: 151-154) els principals grups a informar en una crisi són els següents:

- Audiència interna: Els empleats han de ser els primers en conèixer les novetats sobre l'empresa i no tenir novetats de les crisis del lloc on treballen a través de la premsa o dels rumors. Així, cal decidir com se'ls fa arribar la informació sobre les crisis, ja que intentar ocultar aquesta informació als treballadors per por que es filtri pot ser pitjor. A més, els treballadors, com a públic intern, també poden detectar problemes que permetin a l'empresa actuar amb prevenció.
- Institucions i autoritats: Segons la naturalesa i afectació de la crisi, es convenient comunicar amb altres públics externs a l'empresa, tals com policia, protecció civil, bombers, ajuntaments, governs, etc. Que aquests públics estiguin informats directament per l'empresa és el més adient per a la pròpia organització.
- Altres audiències: els mitjans de comunicació. Hortas afirma que és l'audiència que més preocupa perquè fan "efecte propagador" i perquè són difícilment controlables pel que fa a les informacions que proporcionen a la societat sobre l'empresa. És per això que cal cuidar els missatges que s'envien als mitjans de comunicació i la visió que aquests emeten de l'empresa durant la crisi.

### **1.4.8 Relació amb els mitjans de comunicació**

Per tant, extreta aquesta última idea de Hortas, queda patent que els mitjans de comunicació són molt importants per la seva funció difusora durant una crisi, i el més important per una empresa és passar el més desapercibuda durant la situació complicada o, com a mínim, fins que els efectes s'hagin reduït o hi hagi un pla d'actuació. En aquest context, Marín (2005: 49) estableix tres principis molt generals a l'hora de tractar amb els mitjans, i d'obligat compliment per mostrar una visió positiva de l'empresa, com a organisme resolutiu i compromès amb la crisi en qüestió:

- Credibilitat, mitjançant l'emissió d'informacions veraces.
- Transparència, amb l'anticipació en les actuacions de l'empresa.

- Planificació, que assegura major control sobre la crisi a tractar.

Per complir amb aquests principis i gestionar els missatges oficials cap als *media*, Sánchez (2006:109) estableix les següents eines de relació de crisi amb els periodistes:

- Rodes de premsa: Es fan quan es tracta de temes de gran transcendència, s'ha d'evitar la improvisació en tot moment i no es pot divagar a l'hora de donar les informacions o es prendrà com un element negatiu en contra de l'empresa.
- Comunicats i notes de premsa: Han de ser breus però interessants des del contingut, i veraçes, amb les últimes novetats de l'estat de la crisi a l'empresa.
- Entrevistes: És important l'espontaneïtat i distingir allò important i que no es pot deixar de comunicar d'allò més marginal i evitable. S'exigeix imparcialitat.

En cada cas, l'empresa ha de triar els elements que més li convenen per tal de fer present el seu missatge sense generar més problemes dels ja existents i reduir els efectes negatius que poden generar les notícies negatives als mitjans sobre la reputació i la imatge. Per tant, és motiu per superar una crisi amb més o menys èxit.

## 1.5 El treball als mitjans de comunicació

A més de conèixer quins són els aspectes centrals de la comunicació empresarial, la comunicació de crisi i els valors intangibles de marca i reputació, cal conèixer com és la relació amb els mitjans de comunicació, com s'ha explicat en l'últim punt. Però també cal saber com és l'altra banda, la que rep la informació de les empreses: la tasca periodística als mitjans de comunicació. Això és especialment important ja que, com s'ha explicat anteriorment i a l'estudi de cas, part de l'anàlisi de recerca d'aquest treball es realitzarà a través d'anàlisi de continguts de notícies, i per tant cal tenir en compte certs aquestes relacionats amb les fonts informatives i aspectes deontològics del periodisme.

### 1.5.1 Les fonts informatives

El primer que cal tractar són les fonts informatives. Tal com indiquen Sabés i Verón, "amb el terme fonts informatives es denomina a aquelles persones o documents que proporcionen informació al periodista" (Sabés i Verón, 2006: 72). En ells es basa, doncs, la feina de periodista: en contactar amb les fonts necessàries que proporcionin la informació per generar les notícies. De fet, els mateixos autors afirmen que "la major part dels fets noticiosos no arribarien al gran públic si no hi hagués fonts més o menys interessades, disposades a explicar al periodista què ha succeït", afegint que davant d'aquesta situació "un bon informador és també aquell que coneix a la font i que sap diferenciar entre els continguts noticiosos de les opinions i deformacions de la realitat que pot haver en tot cas." (Sabés i Verón, 2006: 72)

### 1.5.1.1 Tipus de fonts

Les fonts informatives, per tant, són indispensables per a la tasca periodística, i conformen la base de qualsevol informació que es vulgui donar. Aquestes fonts es poden classificar seguint diferents criteris. Segons Sabés i Verón (2006: 72) la classificació més bàsica de les fonts distingeix entre:

- **Fonts documentals:** Es tracta dels arxius, registres, documents públics, projectes, bancs de dades... Un dels seus avantatges segons els autors és que són les més segures per als periodistes, ja que el fet que siguin per escrit eviten qualsevol malentès.
- **Fonts personals:** Es tracta de protagonistes directes o indirectes de la notícia en qüestió, experts... Són molt més variades i es pot establir una subclassificació entre directes o indirectes. Les fonts personals directes són els protagonistes o testimonis que han intervingut en el fet noticiós i coneixen el que ha succeït de primera mà. Són necessaris per tal que les informacions tinguin validesa. En canvi, les fonts personals indirectes són aquelles que no han intervingut directament en la notícia però coneixen els fets al detall perquè han estat en contacte amb les fonts directes. També pot tractar-se d'experts que poden aportar informació rellevant sobre el tema tractat. Tot i així, segons els autors, les fonts personals indirectes mai poden sostenir per si soles una informació.

Els mateixos autors també fan una segona classificació en funció de la procedència de la font, però deixen clar que tenint en compte aquest criteri hi ha una gran multiplicitat de tipologies. Algunes d'elles són: institucionals (organismes públics), gabinets de comunicació, de tipus empresarial, d'organitzacions socials, tècniques (experts i especialistes), espontànies (testimonis de successos), etc. (Sabés i Verón, 2006: 72)

### 1.5.1.2 Identificació de les fonts

Sigui quina sigui la tipologia de font, el que està clar és que la identificació d'aquestes en el text periodístic és necessària per a la credibilitat que els lectors han d'atribuir al text, ja que sense dir qui aporta les informacions que s'inclouen, el text no donarà sensació de veracitat, encara que les dades aportades siguin vertaderes i importants. Així ho expliquen Sabés i Verón (2006):

“Com a norma general és necessari identificar perfectament les fonts que proporcionen les informacions. És millor citar les persones amb el seu nom, dos cognoms i càrrec, que fer-ho només amb nom i cognom, per exemple. Això és així per un doble motiu; per un costat, els lectors poden no dominar un determinat tema i d'aquesta manera li estem proporcionant un major coneixement dels personatges. Per altre costat, la informació guanya pes i crèdit.” (Sabés i Verón, 2006: 75)

Per tant, és molt important fer una correcta atribució de les declaracions que el periodista inclou en el text informatiu, en cada cas a la font que correspon, pels següents motius (Sabés i Verón, 2006: 76):

- Si s'atribueixen malament les declaracions a una font possiblement no vulgui tornar a parlar amb nosaltres.
- Si no hi ha atribucions a fonts, els lectors poden dubtar de la veracitat de les informacions difoses a la notícia per una dubtosa procedència.
- Les cites entre cometes impliquen que algú ha realitzat aquelles declaracions, i no posar el nom de la persona que les ha fet dona la sensació de que han estat inventades.
- L'atribució correcta de les declaracions dona seguretat legal al periodista, ja que mai es poden atribuir jurídicament a ell. Tota la informació que no té una font clara identificada pot ser atribuïda de forma jurídica al seu redactor, en cas d'incórrer en algun delictes o de denúncia.

Vista la importància de la citació de les fonts, hi ha diverses formes en què aquestes poden aparèixer referenciades als textos informatius, sigui quina sigui la seva tipologia. Les formes més habituals de citació de les fonts informatives són les següents (Sabés i Verón, 2006: 77):

- Atribució directa de la informació a la seva font corresponen, amb nom i cognoms i càrrec. És l'opció més recomanable i que més sensació de veracitat aporta a la notícia.
- Publicació de la informació sense identificació concreta de la font. S'usen fórmules que atribueixen a fonts genèriques, com 'fonts pròximes a...', 'fonts municipals...', 'fonts oficials...', etc.
- Publicació de la informació sense atribució a cap font, ni genèrica ni concreta. És una opció molt arriscada per al periodista i només s'acostuma a utilitzar quan hi ha una base documental per fer aquelles afirmacions i contrastar la informació.
- També existeix l'*off the record*, quan una font proporciona una informació però no aprova la seva publicació, sinó que ho fa com a secret entre ell i el periodista. Per tant, no es pot publicar i molt menys atribuir a la persona.

### **1.5.1.3 El treball periodístic amb fonts informatives: contrastació**

Com s'ha pogut veure, el treball periodístic necessita del correcte tractament de les fonts informatives. Però no es redueix a una qüestió de la correcta identificació de les fonts, sinó que també és una qüestió de varietat i contrastació. Un bon treball de fonts ha d'assegurar en tot moment una informació que sigui correcta i equilibrada. És per això que s'ha d'intentar en tot moment donar totes les versions possibles d'un fet, i donar la possibilitat a totes les parts implicades expressar-se i prestar declaracions. En això es basa la contrastació de fonts.

La importància d'aquesta obligació periodística la deixen clara Sabés i Verón (2006), afegint que és especialment necessària quan les diverses parts entren en conflicte:

“Per elaborar una notícia només es necessita un fet noticiós que pot ser proporcionat per una font i habitualment haurem de contrastar. Com a norma general, les versions donades per diferents fonts informatives han de ser contrastades amb altres testimonis o protagonistes de les notícies. Aquesta regla d'or cobra especial importància quan es tracta de conflictes de qualsevol tipus (judicis, enfrontaments polítics, etc.), donat que la

informació no és mai neutral. En aquests casos, sempre s'ha de donar l'oportunitat a totes les parts implicades per a que s'expressin. Si una d'elles decideix no fer-ho, pot ser necessari informar d'aquesta negativa si es tracta d'un fet noticiós per si mateix". (Sabés i Verón, 2006: 77-78)

En aquest sentit, la contrastació de fonts es converteix fins i tot en un aspecte ètic del periodisme, ja que està relacionat amb els valors que ha de seguir el periodista en la seva forma d'actuar i en les informacions que dona, ja que aquestes influiran en la percepció que els públics dels mitjans tinguin de la realitat.

## **1.5.2 Aspectes ètics del periodisme**

Un concepte que cal tenir clar és el de 'deontologia', definida com "les normes de conducta aplicables a una professió" (Videla, 2004: 47). Així, el periodisme compta amb la deontologia periodística, que podria ser definida seguint aquesta línia com 'les normes de conducta aplicables a la feina del periodisme'. És a dir, hi ha una sèrie de valors que cal aplicar a la feina que fa el periodista a l'hora de produir les informacions que publiquen els mitjans, per tal que respongui a la realitat de l'actualitat informativa. De fet, en aquest sentit apunta Videla (2004) amb les paraules següents:

"La creació d'una 'realitat' o una 'actualitat informativa' distorsionada, en una paraula, manipular, és un conflicte ètic paradigmàtic per als periodistes. Es produeix tant per interessos personals de l'informador, basat en la seva índole de motius, com per les pressions internes i externes que rep. Davant d'ambdues circumstàncies ha de moure's amb honorabilitat i responsabilitat professional. Manipular implica intervenir deliberadament en les dades d'una notícia per part de l'emissor; trastocar subtilment aquestes dades de manera que, sense anul·lar-les totalment, donin a la notícia un sentit diferent de l'original en funció d'uns interessos preconcebuts per part de l'emissor." (Videla, 2004: 53)

A més de la contrastació, terme al qual es feia referència a l'apartat anterior i que està relacionat i ja forma part de la necessitat ètica del periodisme d'oferir la informació basada en fonts que aportin la totalitat dels fets de la forma més acurada possible, veritable i donant la possibilitat a totes les parts de veure's representades i donar la seva versió dels fets; el periodisme ha de tenir en compte altres aspectes per tal de poder ser considerat ètic i responsable amb la seva funció de creador d'opinió pública.

És per això que cal tenir en compte altres aspectes dins de l'ètica periodística, com l'objectivitat i la veracitat, mostrats a continuació, i que en moltes ocasions queden recollides en els codis deontològics dels periodistes.

### **1.5.2.1 Objectivitat**

Un dels principals valors del periodisme sempre ha sigut l'objectivitat. Tot i així, s'ha convertit en un concepte molt relatiu, ja que cada cop més es defensa la impossible objectivitat total dels textos. Tot i així, es considera que és una pauta cap a la que s'ha de tendir per evitar que les informacions no siguin imparcials i representin igual a totes les parts. Així ho expliquen Sabés i Verón (2006):

“La possibilitat de generar corrents d’opinió és essencial en una societat i sobretot en la democràtica, però és veritat que la capacitat de manipular i tergiversar dels mitjans de comunicació també és considerable. [...] És quan entra en joc el terme objectivitat, un plantejament cap al que hem de tendir els mitjans de comunicació quan elaborem informació. És cert que és difícil ser sempre objectius: les circumstàncies personals, les dels mitjans... poden portar-nos a no ser-ho del tot, però mai s’ha de perdre de vista aquest horitzó d’objectivitat que és cap al que ha d’arribar tot aquell que es denomina periodista”. (Sabés i Verón, 2006: 15)

### **1.5.2.2 Veracitat**

Es tracta d’un altre dels temes ètics per excel·lència. Videla (2004: 111) estableix encertadament que la informació que un periodista ofereix s’ha de basar sempre i sense excepció en fets objectius i totalment reals, que poden ser valorats però mai manipulats fins a modificar la realitat dels mateixos fets. De la mateixa manera, els fets que s’inclouen a les informacions han de ser diligentment comprovats abans de ser oferts al públic, per garantir per suposat la seva veracitat. En aquest sentit, una notícia mai es pot aguantar en rumors, ja que aquests no són comprovables, o en tot cas el periodista es pot basar en aquests rumors per fer la seva pertinent investigació i únicament publicar la informació quan té informació real i veraç sobre els fets.

En qualsevol cas, el que aporta veracitat a una informació és que el periodista hagi fet la seva feina de forma diligent i acurada, tant en la recerca dels fets com el contacte amb les fonts adients i contrastades. Això és el que fa possible que s’ofereixi al públic una informació correcta i veritable, o en tot cas amb actitud que fomenti aquesta informació veritable, ja que sempre poden haver dades errònies que s’escapin del control del periodista (Videla, 2004: 111).

### **1.5.2.3 Codis deontològics**

Els codis deontològics són documents que fan un recull dels principals criteris que ha de seguir la tasca periodística per poder considerar-se ètica. Així, qualsevol periodista, en el tractament de la informació hauria de seguir aquests criteris, especialment pel caràcter formador d’opinió pública que té aquesta professió, i que per tant s’ha d’exercir amb total responsabilitat. Un exemple és el Codi deontològic elaborat pel Col·legi de Periodistes de Catalunya<sup>2</sup>, del qual s’ofereix un resum a continuació:

- 1) Distingir en tot moment entre fets i opinions o interpretacions, evitant qualsevol distorsió deliberada dels dos conceptes.
- 2) Difondre només informacions fonamentades, i evitar aquelles dades imprecises que puguin afectar la dignitat de les persones i provocar dany injustificat a institucions i entitats públiques i privades, així com les injúries.

---

<sup>2</sup> Consultable la versió original a: <http://www.periodistes.org/ca/home/periodisme/codi-deontologic.html>



- 3) Rectificar amb diligència les informacions i opinions que s'hagin demostrat falses i que puguin resultar perjudicials per als drets legítims de les persones o organismes afectats.
- 4) Utilitzar mètodes dignes per a obtenir informació o imatges.
- 5) Respectar l'*off the record* quan les fonts ho sol·licitin.
- 6) Reconèixer a les persones o organismes el seu dret a no proporcionar informació. Aquest dret protegeix especialment els casos de malaltia d'una persona com a aspecte de la seva privacitat.
- 7) No acceptar mai retribucions o gratificacions de tercers per influir en la publicació d'informacions o opinions. L'exercici de l'activitat periodística no es compatible amb activitats professionals que posin en risc la deontologia de la informació, com la publicitat, les relacions públiques i les assessories d'imatge.
- 8) No utilitzar mai per al propi benefici informacions privilegiades obtingudes de forma confidencial.
- 9) Respectar el dret a la intimitat i imatge de les persones, especialment en situacions de vulnerabilitat o en casos que generin situacions d'aflicció o dolor.
- 10) Respectar el principi de presumpció d'innocència en les informacions i opinions relatives a procediments penals en curs.
- 11) Tractar amb especial atenció la informació que afecta a menors. No s'ha de difondre la seva identificació quan apareixen com a víctimes (excepte en casos d'homicidi), testimonis, etc.
- 12) Tenir especial atenció de no suscitar discriminacions per raons de sexe, raça, creences..., i no incitar a l'ús de la violència, de manera que cap individu vegi en perill la seva integritat física i moral.

### III. Preguntes d'investigació

Un cop acabada la part teòrica del present treball, basada en l'estudi de determinats conceptes relacionats amb la comunicació empresarial, la imatge i reputació corporativa, la comunicació de crisi i el sistema dels mitjans de transmetre informacions, cal aplicar-los al tema per al qual han sigut tractats. Després de mostrar en profunditat, doncs, tot aquest marc teòric que engloba aquest treball de recerca, cal centrar ara l'atenció en els aspectes concrets que s'investigaran a l'estudi de cas i que portaran a una sèrie de conclusions sobre el tema que ens ocupa.

Com ja s'ha explicat anteriorment, aquest Treball de Fi de Grau de centra en la crisi que va partir durant tot el 2014 i que va arrossegar també al 2015 l'embotelladora Coca-Cola Iberian Partners. El que en aquest treball interessa investigar, doncs, és com es va tractar aquesta crisi a nivell comunicatiu. És important saber com va comunicar l'empresa davant una situació tan complicada com la que es va trobar l'embotelladora, però també com van mostrar el conflicte els mitjans i com això va poder repercutir a una marca vinculada a Iberian Partners com és la pròpia de la beguda, Coca-Cola (és a dir, si la seva imatge es va veure danyada).

Per fer això, hi ha una sèrie de preguntes a les quals s'intentarà donar resposta a través de la metodologia que s'explicarà a continuació i que s'aplica a l'estudi de cas. Les preguntes sobre les quals cal investigar són les següents:

#### Pregunta d'investigació número 1:

**Quina va ser la magnitud real del conflicte causat per l'ERO i que va desencadenar en la crisi de Coca-Cola Iberian Partners?**

#### Pregunta d'investigació número 2:

**Com es va comunicar Coca-Cola Iberian Partners en relació amb els mitjans de comunicació i quina estratègia va seguir?**

#### Pregunta d'investigació número 3:

**Ja que no podem accedir a la informació real de gestió que va fer l'empresa, quin hauria estat un model ideal per al tractament de la crisi?**

#### Pregunta d'investigació número 4:

**Es van veure afectades la imatge o la reputació de Coca-Cola a causa del conflicte de l'embotelladora associada?**

Per respondre a aquestes tres preguntes bàsiques, s'aplicarà la metodologia adequada en cada cas, exposada en l'apartat següent, i al final se n'extrauran les oportunes conclusions.

## IV. Estudi de cas

A continuació s'inclou l'estudi de cas sobre el tema que ens ocupa. A través d'aquest apartat, s'intentarà donar resposta a les preguntes d'investigació plantejades, de la forma més acurada possible i que respongui a la realitat tractada amb màxima precisió. Per tal de poder fer un estudi de cas més complet, es va intentar contactar amb Coca-Cola Iberian Partners, empresa implicada en el conflicte laboral, per tal de poder realitzar una entrevista en profunditat que proporcionés les dades per conèixer com es va gestionar la crisi des del punt de vista comunicatiu i de relació amb els mitjans, però la resposta va ser negativa. Per això, es va optar per una metodologia d'estudi alternativa, que es mostra tot seguit.

### **Metodologia de l'estudi:**

Per tal de respondre a les preguntes anteriors, s'ha establert un sistema de treball basat en quatre punts amb metodologies diferents. En un primer lloc, s'ha optat per incloure un primer punt d'història de l'ERO amb la seva evolució, per ajudar a la comprensió dels fets i tenir coneixement de la totalitat d'actors involucrats i de les dates significatives de la crisi tractada. S'ha fet a través d'una recerca documental de les notícies sobre l'ERO als mitjans de comunicació, per fer un seguiment el més precís possible.

En segon lloc, es fa una proposta de model de gestió de crisi per al cas que ens ocupa. Aquesta proposta s'ha realitzat del que s'ha pogut extreure de les entrevistes en profunditat amb tres expertes de la comunicació empresarial i de crisi.

En tercer lloc, hi ha gran part del gruix de la investigació, o la part més laboriosa, on s'analitza el tractament que l'empresa Coca-Cola Iberian Partners va fer de la crisi a través de l'anàlisi de continguts d'un recull de notícies del període més important d'aquesta crisi. Consisteix, doncs, en una anàlisi qualitatiu de les informacions, amb un tractament quantitatiu en forma de gràfics que recullen les dades extretes. Aquesta avaluació s'ha optat per fer d'aquesta manera a causa de la negativa de l'empresa a parlar del tema en una entrevista.

En últim lloc, també es fa un anàlisi de l'impacte que va tenir la crisi de Coca-Cola Iberian Partners en la imatge i reputació de Coca-Cola com a marca, a través de dos dels monitors de reputació més importants: el Merco i el RepTrak. Així, es pot entendre quines conseqüències va tenir la crisi i les dificultats o facilitats de recuperació de la mítica marca.

## 4.1 Història de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners

El present treball, tal com s'ha indicat anteriorment, se centra en la crisi que va partir Coca-Cola Iberian Partners a partir de l'ERO que va iniciar a principis de 2014, així com les afectacions que també va tenir aquest procés en la marca associada i, per tant, amb possibles efectes sobre la imatge de Coca-Cola Espanya. Per entendre el que ha suposat, doncs, aquesta crisi en totes dues empreses a partir de l'anunci de l'ERO que afectava inicialment a 1.250 treballadors (EFEAGRO, 2015, 7 de setembre), cal saber quin és el context d'aquesta situació i l'evolució de la mateixa. És per això que en aquest apartat es tractarà de fer un resum general del període de dos anys durant els quals va persistir la crisi i es va produir la seva recuperació, i que van estar caracteritzats per la lluita constant de treballadors i sindicats i en la qual van acabar involucrats actors com fins i tot el propi Govern espanyol. Però per entendre un procés de tanta complexitat, cal començar analitzant els inicis de la empresa, que de fet donen lloc en sí mateixos a la gestació de la crisi de Coca-Cola Iberian Partners.

### 4.4.1 Evolució dels fets

Coca-Cola Iberian Partners S.A. va néixer l'1 de març de 2013, amb la fusió de 8 embotelladores familiars presents a la Península Ibèrica (7 d'elles espanyoles i una de portuguesa), pertanyents a empreses concessionàries de The Coca-Cola Company i que havien estat operant en el mercat de forma exitosa des de 1951 (Coca-Cola Iberian Partners, s/f). Aquesta operació va ser aprovada el 17 de febrer de 2013 per la Comissió Nacional de la Competència (Delgado, 2013, 17 de febrer). L'empresa que sorgeix de la unió és una empresa independent de The Coca-Cola Company, com també de Coca-Cola Espanya (filial de The Coca-Cola Company per al nostre territori), amb capital 100% espanyol, i responsable de la comercialització, fabricació i distribució dels productes de Coca-Cola en el territori nacional. Les set embotelladores espanyoles que es van fusionar durant aquest procés van ser:

- Cobega: concessionària per a la franquícia a Catalunya i Balears
- Casbega: concessionària per a la zona centre d'Espanya
- Rendelsur: concessionària per a Andalusia i Extremadura
- Colebega: concessionària per a la zona de la costa mediterrània
- Asturbega: concessionària per a Astúries
- Begano: concessionària per a Galícia
- Norbega: concessionària per al País Basc i Navarra

Aquesta fusió, a més, va suposar tot un procés de reorganització dins la nova empresa, que tal com va plantejar l'empresa als sindicats el 10 de desembre de 2013 tenia previst el tancament de 4 plantes embotelladores (de les 11 existents abans del procés), corresponents a Madrid (Fuenlabrada), Alacant, Palma de Mallorca i Astúries. Així, Coca-Cola Iberian Partners, presidida per Sol Daurella, es va convertir en el soci estratègic embotellador de The Coca-Cola Company per Espanya, Portugal i Andorra; responsable d'atendre la demanda dels productes de Coca-Cola en totes les fases (fabricació, envasat, distribució i gestió dels diversos canals de clients);

comercialitzadora de 81 productes a través de 17 marques diferents i integrada per una plantilla de 4.380 empleats; amb una quantitat estimada de 396.000 clients. Això la va convertir en la major empresa d'alimentació i begudes en el mercat ibèric, amb uns ingressos de 3.000 milions d'euros al 2014 (Coca-Cola Iberian Partners, s/f).

Per dur a terme la reorganització empresarial, l'empresa va plantejar retallades en la plantilla, que van provocar la reacció immediata de Comissions Obreres (CCOO), que va anunciar parades de producció immediates a les fàbriques si la nova embotelladora espanyola introduïa acomiadaments forçosos en aquesta reorganització de la plantilla o la modificació de condicions laborals com la reducció de salaris (Vargas, 2014, 16 de gener). Finalment, i tot i la pressió del sindicat, el 22 de gener de 2014 Coca-Cola Iberian Partners va anunciar un Expedient de Regulació d'Ocupació (ERO) que, segons les previsions, afectaria a 1.250 treballadors, entre els quals es trobaven 750 acomiadaments i 500 recol·locacions aproximadament (que correspondria a un 20% de la plantilla original) (Vargas, 2014, 22 de gener).

L'empresa justificava l'ERO als mitjans de la mateixa manera que ho va fer al seu Informe Anual de 2014, com a acció necessària per dotar d'eficiència la nova organització, i no pas per motius de pèrdues econòmiques. Tot i l'anunci d'aquest ERO a principis d'any, en el balanç que feien al final del 2014 indicaven que l'objectiu de l'empresa era acabar sense acomiadaments:

“El gener de 2014 i dins del procés d'integració i reordenació de la companyia, Coca-Cola Iberian Partners va presentar un Expedient de Regulació d'Ocupació, amb l'objectiu de crear una organització més eficient, eliminar duplicitats derivades de la fusió de les vuit embotelladores i amb això, garantir un futur sòlid i de creació de valor per a tota l'empresa. Aquest Expedient tenia l'objectiu d'arribar a la xifra de '0 acomiadaments', oferit prejubilacions, recol·locacions i baixes voluntàries, amb condicions per sobre del que estipula la llei per a qualsevol de les opcions. La voluntat de l'empresa per trobar una sortida negociada no va trobar eco en la representació dels treballadors i, finalment, l'expedient va ser judicialitzat i declarat nul per l'Audiència Nacional el juny de 2014. L'empresa va reiterar en tot moment la seva predisposició al diàleg i a la negociació per tractar de trobar un acord satisfactori per a totes les parts, que permetés superar el conflicte judicial.”. (Coca-Cola Iberian Partners 2014: 25)

També en fa referència, en el mateix informe, la Presidenta Executiva de Coca-Cola Iberian Partners, Sol Daurella, en la presentació del mateix a través de la 'Carta de la Presidenta', a través de la qual es dirigeix als accionistes i justifica la necessitat de l'ERO produït i el paper de l'empresa durant les negociacions:

“No podem negar que arribar fins aquí no ha estat fàcil. El procés de concentració iniciat el 2013 ha comportat diverses reestructuracions i entre elles, la més dura, la que ha afectat al nostre personal. La reestructuració organitzativa que hem hagut d'abordar respon a la necessitat d'ajustar-nos a la nova realitat de la companyia i preparar-la per créixer sobre uns fonaments sòlids, que garanteixin la nostra viabilitat de manera sostinguda en el futur. Durant tot el procés, l'empresa ha demostrat i reiterat la seva predisposició al diàleg i a la negociació, per arribar a un acord satisfactori per a totes les parts. Al tancament d'aquest informe anual, la companyia confia a arribar a aquest acord i que l'organització pugui consolidar aquest pas cap al futur.” (Coca-Cola Iberian Partners, 2014: 5)

Un cop anunciat l'ERO de forma oficial per part de l'empresa als sindicats, aquests van posar en marxa el seu pla inicial, i el 31 de gener de 2014 CCOO i UGT anunciaren mobilitzacions conjuntes i parades de producció com a reivindicació de la situació laboral a la que es veien abocats els treballadors afectats. De fet, les mobilitzacions i protestes a la fàbrica de Fuenlabrada (Madrid), van començar el 28 de gener amb una concentració a l'Hotel Princesa, lloc on s'estava negociant l'ERO, i ja el 31 es va començar la vaga indefinida a tots els centres de Coca-Cola corresponents a la zona centre. El 2 de febrer es va fer una marxa de treballadors des de la fàbrica Fuenlabrada, en previsió de tancament, fins a la Puerta del Sol, i el 4 de febrer ja es van estendre les mobilitzacions amb parades parcials als centres de tota Espanya (Nueva Tribuna, 2014, 27 de gener). A més, durant el mes de febrer, la plantilla es va instal·lar en un campament a la porta de la fàbrica de Fuenlabrada, anomenat 'El campament de la dignitat', que es va mantenir durant més d'un any durant tot el procés de recursos entre l'Audiència Nacional i l'embotelladora.

De forma paral·lela a les mobilitzacions i accions de treballadors i sindicats i a les negociacions de l'embotelladora, el problema de Coca-Cola Iberian Partners va arribar també al Congrés dels Diputats. Com a acte de solidaritat amb els treballadors afectats, el portaveu socialista de Foment del PSOE Rafael Simancas va anunciar, el 4 de febrer de 2014 (després de reunir-se de forma prèvia amb els representants dels treballadors), que els diputats del seu partit deixarien de beure Coca-Cola mentre l'empresa mantingués en peu els acomiadaments. L'acte formava part de la pressió al Govern que es van comprometre després de la reunió amb els representants dels afectats, per intentar aconseguir una retirada de l'ERO. De fet, també van donar suport a les manifestacions convocades el mateix mes (Europa Press, 2014, 4 de febrer). De la mateixa manera, el diputat de IU Ricardo Sixto va anunciar en nom del partit que presentarien una proposició no de llei al Congrés dels Diputats amb la mateixa finalitat, després de les reunions amb els sindicats UGT i CCOO, ja que defensaven que "no és de rebut que una empresa amb enormes marges de beneficis sobre la facturació tancament plantes i acomiadi treballadors quan no està justificat" (EFE, 2014, 6 de febrer).

El 17 de febrer del mateix any, l'empresa Coca-Cola va prendre part en el procés. El president de Coca-Cola Iberia, Marcos de Quinto, es va reunir amb representants dels treballadors a Madrid per instar-los a negociar amb l'empresa embotelladora i facilitar així la situació de l'ERO, abans del tancament del període de negociacions (Europa Press, 2014, 17 de febrer). Tot i així, la manca d'acords va portar a Coca-Cola Iberian Partners a presentar el 18 de febrer un nou paquet de mesures. Aquestes mantenien el tancament de les 4 fàbriques inicials però anaven dirigides a evitar els acomiadaments que fins al moment marcava l'ERO, substituint-los per baixes voluntàries. En aquell moment, els treballadors ja portaven 18 dies de vaga i havia certa pressió popular sobre la marca Coca-Cola. També proposava mantenir alguns dels magatzems de les plantes que tancaven i per tant el seu personal, reduint la xifra de treballadors afectats per l'expedient regulador a 1.190 persones.

El canvi en les condicions de l'ERO van ser les següents (Carreño, 2014, 18 de febrer):

- La posició inicial consistia en 75 acomiadaments amb una indemnització per 30 dies per any treballat i amb un màxim establert de 18 mensualitats. També preveia 500 recol·locacions forçoses a altres plantes de l'empresa.

- La nova posició consistia en un pla de baixes incentivades voluntàries (els treballadores es podien apuntar si volien). En cas d'acceptar-la, rebrien 45 dies per any treballat amb un màxim de 42 mensualitats i 10.000 euros lineals. A més de les baixes voluntàries incentivades, també es va oferir un pla de prejubilacions a partir dels 56 anys. Aquests treballadors percebrien un 80% del salari net rebut fins a l'extinció del contracte i fins als 63 anys, amb revalorització de l'1% anual; l'empresa es faria càrrec en aquests casos de la Seguretat Social fins als 63 anys. Aquesta mesura es va fer extensible als treballadors de més de 57 anys de les plantes no afectades, però amb pendent aprovació de l'empresa. En el cas dels 354 treballadors que acceptessin ser recol·locats en altres centres, se'ls oferia una indemnització de 15.000 euros per trasllat i una ajuda de 500 euros al mes durant els dos primers anys per al pagament de la vivenda. També es feia càrrec Iberian Partners del costejament dels cursos de formació necessaris per al nou lloc de treball i es comprometien a postergar el trasllat en els casos de treballadors amb fills menors de 18 anys fins a finalitzar el curs escolar. Per últim en el cas de les recol·locacions, en aquells casos en que es cobrés un salari més petit a l'anterior, es compensaria amb una diferència de l'equivalent multiplicat per quatre. Si encara aplicant totes aquestes mesures l'empresa considerava que no arribava completament a les seves necessitats de reestructuració, es guardava el dret de fer acomiadaments forçosos.

Davant aquestes mesures, molts dels treballadors es van acollir als plans proposats per l'empresa, tot i que representants de CCOO a la planta de Fuenlabrada exigien que no es tanqués la fàbrica madrilenya com a condició *sine qua non* per acceptar aquestes mesures.

El 27 de febrer, la Federació Agroalimentària de CCOO va manifestar en un comunicat que la no retirada de l'ERO per part de Coca Cola Iberian Partners en l'última reunió del període de consultes suposava la continuïtat del conflicte i rebutjaven els acomiadaments forçosos presentats per l'empresa per a aquells que no s'adherissin de forma voluntària a les opcions ofertes (FEAGRA-CCOO, 2014). El mateix dia, l'embotelladora va adoptar unilateralment la decisió d'acomiadament col·lectiu, un cop acabat el període de consultes sense acord, i oferint 15 dies als treballadors per adscriure voluntàriament a les condicions de prejubilació, baixa indemnitzada o recol·locació (finalment, es van produir 262 baixes indemnitzades, 323 prejubilacions i 327 trasllats a altres plantes, sent acomiadats els treballadors restants fins als 1.190 que no ho havien fet). Això va suposar el tancament de les plantes anunciades anteriorment (Vargas, 2015, 31 de gener).

A finals de març, UGT, CCOO i CSIF van presentar demandes per demanar la nul·litat d'aquesta acció. Tot i així, finalment, l'1 d'abril de 2014, Iberian Partners va executar l'ERO amb acomiadaments forçosos dels treballadors de la planta de Fuenlabrada que no s'havien acollit a les noves condicions proposades per l'empresa. Tres dies després, la Inspecció de Treball va manifestar que havia detectat irregularitats en l'ERO de l'empresa ja que, segons l'organisme, no havien aportat tota la documentació demanada pels sindicats i que durant el període de consultes no hi havia hagut un intercanvi de propostes i contrapropostes per les parts implicades de forma recíproca (Europa Press, 2014, 1 d'abril).

De la mateixa manera que el procés havia entrat al Congrés a través de l'impuls de la proposició no de llei presentada per IU, el 23 d'abril de 2014 el Congrés dels Diputats va rebutjar a causa de l'oposició del PP les diverses propostes presentades a la cambra per intervenir a la negociació de l'ERO. La portaveu d'Ocupació del PP, Carmen Álvarez Arenas, va argumentar que la normativa laboral no permetia la intervenció directa en un conflicte empresarial i, per tant, quedaven rebutjades les iniciatives presentades per PSOE i Izquierda Plural (IU-ICV-CHA) en aquest sentit (Europa Press, 2014, 23 d'abril). Rafael Simancas, del PSOE, defensava que no podia ser que una empresa amb beneficis econòmics presentés un expedient de regulació d'ocupació amb aquestes condicions, i Joan Coscubiela, de Izquierda Plural, mantenia que encara que és lícit que una empresa busqui el major marge de beneficis possibles ho havia de fer sota uns límits ètics empresarials.

La situació per Coca-Cola Iberian Partners, però, va donar un gir quan el 13 de juny de 2014 l'Audiència Nacional va declarar nul el procés d'acomiadament col·lectiu vinculat al tancament de les fàbriques, i obligava a l'empresa a readmetre la totalitat dels empleats acomiadats (821 dels 1.190 treballadors afectats) amb l'abonament dels salaris que aquests van deixar de percebre des de la posada en marxa de l'ERO. Aquesta sentència responia a la denúncia presentada anteriorment per la Federació Agroalimentària de CCOO, i la Sala del Social estimava les demandes de UGT, CCOO i CSIF. L'Audiència Nacional al·legava per a la nul·litat de l'acomiadament col·lectiu que el nou empleador (Coca-Cola Iberian Partners) era un grup d'empreses laboral que no s'havia constituït formalment com a empresari, i que no s'havia informat n s'havia negociat amb els representants dels treballadors el canvi d'empresari (que es van trobar el canvi sobtadament en el moment de ser convocats per negociar l'acomiadament col·lectiu tot i seguir d'alta cadascú en la seva empresa corresponent). A més, la Sala del Social considerava que l'embotelladora hauria d'haver entregat un pla detallat amb les accions de reestructuració a la comissió negociadora per jugar amb igualtat d'informació les dues parts del conflicte laboral. Una altra de les acusacions cap a l'empresa consistia, finalment, en haver vulnerat el dret de vaga dels treballadors de Fuenlabrada, com ja havia alertat la Inspecció de Treball i Seguretat Social (EFE, 2014, 13 de juny). Davant d'aquesta situació, Coca-Cola Iberian Partners va presentar un recurs de cassació davant del Tribunal Suprem.

Posteriorment, el 21 de novembre del mateix 2014, l'Audiència Nacional va ordenar a l'embotelladora readmetre els acomiadats per l'ERO en compliment de la sentència de la pròpia Sala del Social emesa al juny, i instava a l'empresa a iniciar aquest procés mentre esperava la resolució del recurs presentat per l'empresa al TC (Delgado, 2014, 21 de novembre). Però Coca-Cola Iberian Partners es va negar a reobrir les fàbriques tancades, i va oferir la recol·locació dels 350 acomiadats en altres plantes del territori nacional (Delgado, 2014, 1 de desembre). La tensió va continuar amb la denúncia el mateix mes per part del comitè d'empresa de Fuenlabrada davant la Inspecció de Treball, que assegurava que Coca-Cola Iberian Partners estava desmuntant la planta de Madrid amb personal extern; així com una manifestació el 8 de gener a Madrid amb més de 2.000 persones al carrer exigint a l'embotelladora el compliment de la sentència i, per tant, la readmissió dels treballadors afectats. Tot i la pressió, i tal com ja denunciava el comitè d'empresa madrileny, el 15 de gener de 2015 l'empresa va començar a desmuntar la planta de Fuenlabrada, i va fer falta intervenció policial a causa dels aldarulls amb els treballadors.



Amb l'inici del nou any 2015, la situació per Coca-Cola Iberian Partners, doncs, no va millorar gaire, i de fet van continuar les tensions amb l'Audiència Nacional, que el 26 de gener considerava irregular la readmissió dels treballadors en llocs de treball que suposaven un canvi de residència, decisió que afectava a 308 treballadors en la seva majoria de la fàbrica de Fuenlabrada (EFE, 2015, 26 de gener). A més, el 16 de febrer el mateix òrgan jurisdiccional va ratificar l'acord entre sindicats i embotelladora pel qual l'empresa havia de pagar 7,4 milions d'euros en motiu dels salaris de substanciació als 351 treballadors que havien resultat afectats per la nul·litat de l'ERO (Europa Press, 2015, 16 de febrer). Si el cas fins al moment s'havia quedat en territori nacional, el 2 de març de 2015 una trentena d'eurodiputats van reclamar en el marc de la Comissió Europea que vetlles pels drets dels treballadors afectats per l'ERO. Per acabar de pintar negatiu el panorama per Iberian Partners, el 15 d'abril el Tribunal Suprem va rebutjar el recurs de cassació que l'empresa havia presentat el 23 de juny, i per tant la sentència tornava a reafirmar la nul·litat de l'acomiadament col·lectiu, com en totes les intervencions anteriors de l'Audiència (Tribunal Supremo, Sala de lo Social, CASACION 354/2014, 2015).

Així, el 22 de maig de 2015 Coca-Cola Iberian Partners anuncià que, complint la sentència del Tribunal Suprem, reobriria la planta de Fuenlabrada com a centre d'operacions industrials i logístiques, acció a partir de la qual 820 treballadors tindrien la possibilitat de reincorporació a centre (Europa Press, 2015, 22 de maig). Davant la maca d'accions, el 13 de juliol l'Audiència Nacional va insistir a Coca-Cola Iberian Partners que en un termini de 3 dies els treballadors afectats havien de ser tornats als seus llocs inicials de treball.

El 31 de juliol de 2015, Coca-Cola Iberian Partners arriba a una solució definitiva amb un acord amb els sindicats, que consistia a rescindir 423 contractes dels 423 afectats. Amb això, l'empresa va tancar l'ERO, que va ser anul·lat per l'Audiència Nacional, després d'aproximadament un any i mig de conflicte. Aquest acord va ser avalat per la pròpia Audiència Nacional, i signat pels sindicats CCOO, UGT, USO, C-SIF i CGT. Tot i això, el portaveu de CCOO a Fuenlabrada, Juan Carlos Asenjo, va deixar clar que encara que l'ERO s'havia tancat mitjançant aquest acord, el conflicte no es donava per tancat des dels sindicats ja que quedava el problema dels 325 treballadors que havien demanat la readmissió (Agències, 2015, 31 de juliol).

A més, per si la gran fusió de les 7 plantes espanyoles i la portuguesa no hagués sigut prou, el 6 d'agost de 2015 Coca-Cola Iberian Partners va tancar una operació d'integració amb l'embotelladora alemanya Coca-Cola Erfrischungsgetränke i amb Coca-Cola Enterprises (que opera a Europa occidental amb seu a Atlanta), que va convertir l'empresa resultant de la unió en l'embotellador independent de Coca-Cola més gran de tot el món. Sol Daurella, la presidenta de l'embotelladora espanyola, es va convertir en la presidenta d'aquest nou grup, format per 27.000 empleats i seu a Londres. Aquest nou procés de fusió xoca amb la situació viscuda durant gairebé dos anys a Espanya i amb que Coca-Cola Iberian Partners va acabar el 2014, any fort del conflicte laboral, amb un benefici operatiu de 311 milions d'euros i 3.010 milions d'euros de xifra de negoci (El Periódico, 2015, 6 d'agost).

Finalment, el 13 d'agost de 2015 Coca-Cola Iberian Partners va anunciar la reobertura de la planta de Fuenlabrada, programada per al 7 de setembre, convertida en centre logístic, amb la incorporació de 75 treballadors amb tasques similars a les

desenvolupades anteriorment a l'expedient de regulació. Els 135 treballadors restants esperaven encara que l'Audiència Nacional es pronunciés respecte a les reclamacions de CCOO (EFE, 2015, 13 d'agost). Aquesta reobertura al setembre es va acabar produint, retornant l'activitat a la planta central en la lluita dels sindicats durant tot el procés de l'ERO i de concentració dels treballadors (EFEAGRO, 2015, 7 de setembre). De fet, el 9 d'octubre de 2015, Coca-Cola Iberian Partners donava l'ERE per finalitzat amb el recolzament de l'Audiència Nacional, després de conèixer l'auto dictat per aquest organisme que admetia que l'embotelladora havia complert la sentència i reincorporat els seus treballadors segons a legislació. Amb aquesta decisió, es considerava que Coca-Cola Iberian Partners iniciava una nova etapa (EFE, 2015, 9 d'octubre).

Tot i així, els problemes entre sindicats i l'embotelladora van continuar tot i aquesta finalització del procés. El 2 de novembre del mateix 2015, CCOO demanava a l'embotelladora que deixés de denunciar i negociés una readmissió real dels treballadors. Aquesta exigència es produïa a causa de la querrela interposada per l'empresa a Juan Carlos Asenjo, portaveu del sindicat a la planta de Fuenlabrada (EFE, 2015, 3 de novembre). Ja al 2016, Coca-Cola Iberian Partners tornava a ser notícia per impedir l'entrada de diputats de Podemos a la planta de Fuenlabrada, que volien una reunió amb el Comitè d'Empresa, ja que tenien dubtes del correcte compliment de la sentència que declarava nul l'ERO i obligava a readmetre els treballadors. Segons l'empresa, no van deixar passar els diputats de Podemos per no haver presentats aquests la sol·licitud (EFE, 2016, 18 de març).

El 29 de març de 2016, el Tribunal Suprem va confirmar la validesa de l'aplicació final de les mesures de flexibilitat interna de l'ERO per part de l'embotelladora, reiterant el que havia pronunciat l'Audiència Nacional, en resposta al recurs de cassació que havien imposat UGT, CCOO i el Sindicato Central de Funcionarios (CSI-F), desestimant la petició dels sindicats (EFE, 2016, 29 de març). Finalment, el 24 de maig, CCOO apuntava que Coca-Cola Iberian Partners havia sol·licitat una nova vista judicial a l'Audiència Nacional per tal de modificar les condicions de jornada i salaris de la plantilla a Fuenlabrada, que ja funcionava com a centre logístic, i el president del comitè d'empresa, Joan Carles Asenjo, assegurava que amb aquesta mesura, l'empresa tornaria a incomplir les mesures finals (EFE, 2016, 17 de maig).

Durant tot aquest procés constant de debat sobre l'ERO entre Coca-Cola Iberian Partners i l'Audiència Nacional, l'embotelladora reivindica haver facilitat la integració dels treballadors de les antigues fàbriques tancades en els nous centres de treball. Segons indica Coca-Cola Iberian Partners a l'Informe Anual 2014, l'empresa va posar en marxa durant l'any de l'ERO un 'Pla d'acollida als treballadors traslladats o amb canvis de funcions', per intentar pal·liar els efectes dels processos de mobilitat interna, tant funcional com geogràfica, patits a causa de la reestructuració. Aquest Pla anava destinat a tres necessitats clau que s'havien de suplir, amb eines diferents per cadascuna (Coca-Cola Iberian Partners, 2014: 27):

- Canvi de l'entorn laboral, a través de jornades de portes obertes per facilitar l'arribada dels empleats desplaçats als centres de treball on s'instal·laven.
- Canvi professional, a través de plans d'entrenament individual i capacitació professional per lloc de treball, amb implicació activa dels futurs caps.

- Canvi de residència, a través d'un servei d'acompanyament logístic per facilitar la gestió de la mobilitat familiar cap al lloc de destí.

A més, la mateixa empresa feia una valoració del procés de tot l'any al mateix informe, on destacava aquestes activitats que segons ells es van iniciar de forma interna per construir un sentit de pertinença de tot l'equip humà, especialment dels afectats per les recol·locacions causades per l'ERO, com a forma de crear en ells un vincle amb l'estratègia de l'empresa i la seva forma de fer:

“Al 2014 hem abordat el repte d'unificar diverses organitzacions amb trajectòries empresarials, identitats i cultures molt diferents. [...] El procés d'integració, i el repte d'haver-ho abordat en un temps rècord ha suposat establir un canvi sense precedents en la forma de treballar. [...] Al 2014 s'han impulsat iniciatives focalitzades a construir el sentit de pertinença de l'equip amb una nova empresa, acompanyar-los en el procés d'adaptació als canvis que se succeïen de forma continua i ràpida, i desenvolupar un compromís inequívoc de tots els empleats amb l'estratègia i les prioritats de negoci de la companyia. Ens hem focalitzat a fomentar una actitud positiva i constructiva en un entorn exigent, i hem de sentir-nos orgullosos del nivell professional i personal demostrat per tot l'equip. Per a això, s'han dut a terme fòrums i dinàmiques per recollir les inquietuds i preocupacions dels empleats, dins del projecte 'El costat humà de la integració.'” (Coca-Cola Iberian Partners, 2014: 25-26)

#### 4.1.2 Cronologia

**1 març 2013.** Naixement Coca-Cola Iberian Partners (fusió 8 embotelladores)



**10 desembre 2013.** Plantejament reorganització als sindicats (tancament 4 plantes: Fuenlabrada-Madrid, Mallorca, Alacant i Astúries)



**22 gener 2014.** anunci ERO amb afectació sobre 1.250 treballadors (750 acomiadaments i 500 recol·locacions)



**31 gener 2014.** Sindicats CCOO i UGT anuncien mobilitzacions i parades de producció generals (inici de la vaga indefinida)



**4 febrer 2014.** Manifestació de diputats del PSOE que deixen de consumir Coca-Cola + IU presenta proposició no de llei al Congrés dels Diputats per retirada ERO



**18 febrer 2014.** Coca-Cola Iberian Partners presenta un nou paquet de mesures per evitar els acomiadaments (manteniment del tancament de les quatre plantes)



**1 abril 2014.** Coca-Cola Iberian Partners executa l'ERO amb acomiadaments forçosos de treballadors de la planta de Coca-Cola a Fuenlabrada



**4 abril 2014.** La Inspecció de Treball qüestiona l'ERO per falta de justificació



**23 abril 2014.** El Congrés dels Diputats rebutja les propostes per intervenir en les negociacions de l'ERO (oposició del PP)



**13 juny 2014.** L'Audiència Nacional declara nul el procés d'acomiadament col·lectiu



**23 juny 2014.** Coca-Cola Iberian Partners anuncia un recurs de cassació al Tribunal Suprem



**21 novembre 2014.** L'Audiència Nacional anuncia la readmissió dels treballadors afectats i pagament dels salaris endarrerits amb indemnitzacions



**26 gener 2015.** L'Audiència Nacional considera "irregular" la readmissió dels treballadors que suposen un canvi de residència



**16 febrer 2015.** L'Audiència Nacional ratifica el pagament de 7,4 milions d'euros als treballadors acomiadats



**2 març 2015.** Eurodiputats reclamen a la Comissió Europea la defensa dels drets dels treballadors de Coca-Cola Iberian Partners afectats per l'ERO



**15 d'abril 2015.** El Tribunal Suprem rebutja el recurs de Coca-Cola Iberian Partners contra la sentència de l'Audiència Nacional, nul·litat de l'acomiadament col·lectiu



**22 maig 2015.** Coca-Cola anuncia la reobertura de la planta de Fuenlabrada com a centre d'operacions industrials i logístiques (per complir la sentència del Tribunal Suprem)



**13 juliol 2015.** L'Audiència Nacional dóna un marge de 3 dies per tornar els treballadors als seus llocs de treball



**31 juliol 2015.** Coca-Cola Iberian Partners pacta un acord amb els sindicats per rescindir 423 contractes dels 840 treballadors afectats per l'ERO



**6 agost 2015.** Coca-Cola Iberian Partners tanca l'operació d'integració amb l'embotelladora alemanya Coca-Cola Erfrischungsgetränke i Coca-Cola Enterprises (creació del major embotellador independent de The Coca-Cola Company)



**13 agost 2015.** Coca-Cola Iberian Partners anuncia la reobertura de la seva planta de Fuenlabrada el 7 de setembre



**7 setembre 2015.** Reobertura de la planta de Fuenlabrada



**9 octubre 2015.** Coca-Cola Iberian Partners dona l'ERO per finalitzat amb recolzament de l'Audiència Nacional



**2 novembre 2015.** CCOO demana la negociació de la readmissió real en resposta a la querrela de Coca-Cola Iberian Partners contra el portaveu del sindicat a la planta de Fuenlabrada, Juan Carlos Asenjo



**18 març 2016.** Coca-Cola Iberian Partners impedeix l'entrada de diputats de Podemos a la planta de Madrid



**29 març 2016.** El Tribunal Suprem confirma la validesa de les mesures finals aplicades a l'ERO amb desestimació del recurs de cassació presentat pels sindicats



**24 maig 2016.** CCOO denuncia que Coca-Cola Iberian Partners havia sol·licitat una nova vista judicial a l'Audiència Nacional per modificar les condicions de jornada i salaris de la plantilla a Fuenlabrada

Font: Elaboració pròpia

## 4.2 La gestió de la comunicació de la crisi per l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners. Anàlisi a través de la premsa

Un cop analitzat el desenvolupament de la crisi durant els dos anys que aproximadament va durar, amb un primer període molt crític (centrat en el primer any) i un segon període més tranquil i centrat en la recuperació de l'estabilitat (segon any), cal veure com van intervenir públicament els actors involucrats en el conflicte i com va aparèixer el cas de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners als mitjans de comunicació.

Per tal de poder analitzar això, s'ha partit d'una anàlisi de continguts de les notícies publicades durant un període concret de la crisi<sup>3</sup> (metodologia qualitativa), i posteriorment, a partir dels registres obtinguts, s'ha fet un tractament de contingut quantitatiu de les dades a través de taules i gràfiques estadístiques, per tal de poder observar les tendències i extreure conclusions generals. Pel que fa al període seleccionat, s'ha triat el primer mes de crisi aproximadament. Comprèn des del 21 de gener de 2014, moment en què es van conèixer mediàticament les dimensions reals de l'ERO amb xifres concretes, ja que Coca-Cola Iberian Partners va fer l'anunci oficial de l'expedient de regulació d'ocupació que afectava 1.250 treballadors (750 acomiadaments i 500 recol·locacions); i el 21 de febrer de 2014, un mes després.

S'ha triat aquesta etapa perquè va ser el moment, com s'ha dit, en què es va anunciar la xifra de treballadors afectats per l'ERO. Però, a més, per les dimensions del problema i l'afectació social que creava, la quantitat de notícies publicades als mitjans era major i formava part de l'agenda diària als *media* espanyols, en alguns casos arribant a la xifra de tres notícies publicades per dia en algun dels diaris (versió online) analitzats. També va ser un dels moments de major resposta i contra resposta per part de sindicats i Coca-Cola Iberian Partners, a causa de les reunions contínues de negociació per intentar arribar a un acord; i especialment visible per les mobilitzacions, parades de producció generals i campaments davant de les fàbriques que van organitzar els sindicats i els participants en el comitè d'empresa.

Cal apuntar aquí que, en un principi s'havia pensat a analitzar les notícies corresponents a les dates més importants del conflicte, visible a la cronologia de l'apartat anterior. Aquesta opció, però, va ser finalment descartada, ja que un cop el conflicte estava més avançat i havia passat el temps des del moment en què va esclatar, la xifra de notícies publicades va baixar i hi havia moltes d'aquestes dates que eren cobertes només per alguns dels mitjans seleccionats per la mostra. Per això, es va optar per un període de temps concret, el que ja s'ha explicat, descartant l'opció de les dates destacades.

Pel que fa als mitjans seleccionats, s'ha triat 3 diaris generalistes de referència (versió online) –La Vanguardia, El País i El Mundo— i 2 diaris econòmics (versió online) –Cinco Días i Expansión—, en tots els casos en la seva versió online. S'ha buscat un cert equilibri entre mitjans especialitzats en temes com el de Coca-Cola Iberian Partners, en tractar-se de temes d'economia i empresa, i mitjans generalistes de referència, fet que

---

<sup>3</sup> Disponibles a Annex 1 i 2

permetia observar millor els aspectes a analitzar evitant els problemes de temàtica i especialitat del mitjà de comunicació. Això és així perquè l'element important de l'anàlisi no són els diaris sinó les fonts que apareixien i, per tant, els actors implicats en l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners que apareixien parlant als mitjans i representant cadascuna de les parts implicades en el conflicte laboral.

Així, després d'aquesta tria i de la selecció de notícies, la mostra final ha consistit en:

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Total
Notícies sobre l'ERO	15	34	35	22	19	125
Fonts trobades i analitzades	27	64	57	39	29	216

*Elaboració pròpia*

Com es pot observar, de les 125 notícies que s'han trobat sobre l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners en els mitjans triats i per al període establert, s'han extret 216 fonts, repartides entre les diferents peces informatives. El fet que les xifres d'un mes siguin tan grans denota que l'ERO de Coca-Cola Iberian va ser molt tractat als mitjans, és a dir, va tenir una gran presència, especialment en aquesta primera etapa del conflicte en la qual aquesta acabava d'esclatar. A partir d'aquesta consideració, es pot passar a analitzar els resultats obtinguts.

#### 4.2.1 Aparició mediàtica dels grups implicats i comunicació de Coca-Cola Iberian Partners

Un dels primers elements que s'ha identificat de les unitats periodístiques analitzades són les fonts presents, com s'ha dit, que finalment ha estat una quantitat de 216. Aquestes han estat identificades amb noms i cognoms (Figura 1), però també amb el seu càrrec<sup>4</sup>, per poder saber el grup d'actor implicat al qual pertany i del qual fa de portaveu. El primer que es pot constatar és que s'han pogut identificar 45 persones amb nom, cognom i càrrec (identificades d'aquesta manera a les notícies). També s'ha trobat un cas en què la font era desconeguda, en tres ocasions la font eren treballadors i pel que fa a la gran majoria de casos (96 de les 216 fonts trobades a les peces periodístiques) la font que es mostrava en el text era anomenada sota una identificació general, com per exemple 'segons fonts de CCOO', 'segons membres del comitè d'empresa', 'segons afirma Coca-Cola Iberian Partners', etc.

Com es pot extreure d'aquesta Figura 1, doncs, és que la major part de les relacions comunicatives dels actors implicats amb els mitjans es van fer de forma general, sense un portaveu específic, ja que l'etiqueta analitzada com a 'No (general)' suposa una mica menys de la meitat de fonts trobades (96 de 216, com s'ha comentat). Per tant, en

<sup>4</sup> La taula corresponent a la Figura 1 i complementada amb el càrrec corresponents a cadascuna de les fonts identificades està disponible a l'Annex 3 (Taula 1).

aquest conflicte no hi ha hagut grans portaveus visibles de cap de les bandes, que es pronunciessin de forma referencial sobre el mateix, concretament en el mes més crític de la seva cronologia.

Un altre fet que ho demostra és el nombre de cops que apareix cada font, per tant, en declaracions als mitjans en diverses ocasions. El primer membre que es pot trobar que apareix més cops és Juan Carlos Asenjo, portaveu de Comissions Obreres (CCOO) a la planta Casbega de Fuenlabrada (Madrid). Aquesta presència està justificada, ja que CCOO és el sindicat que més es va pronunciar sobre el conflicte creat per l'ERO, en primer lloc; i en segon lloc, perquè la planta de Fuenlabrada va ser la que més temps va mantenir la lluita contra les mesures d'acomiadaments forçosos de Coca-Cola Iberian Partners i més temps va mantenir les parades de producció, campaments davant de la planta productiva i més mobilitzacions va impulsar. És per això que aquest líder sindical, establert com a portaveu de CCOO per a aquesta planta, sí que es va manifestar com a referent en més ocasions que altres actors.

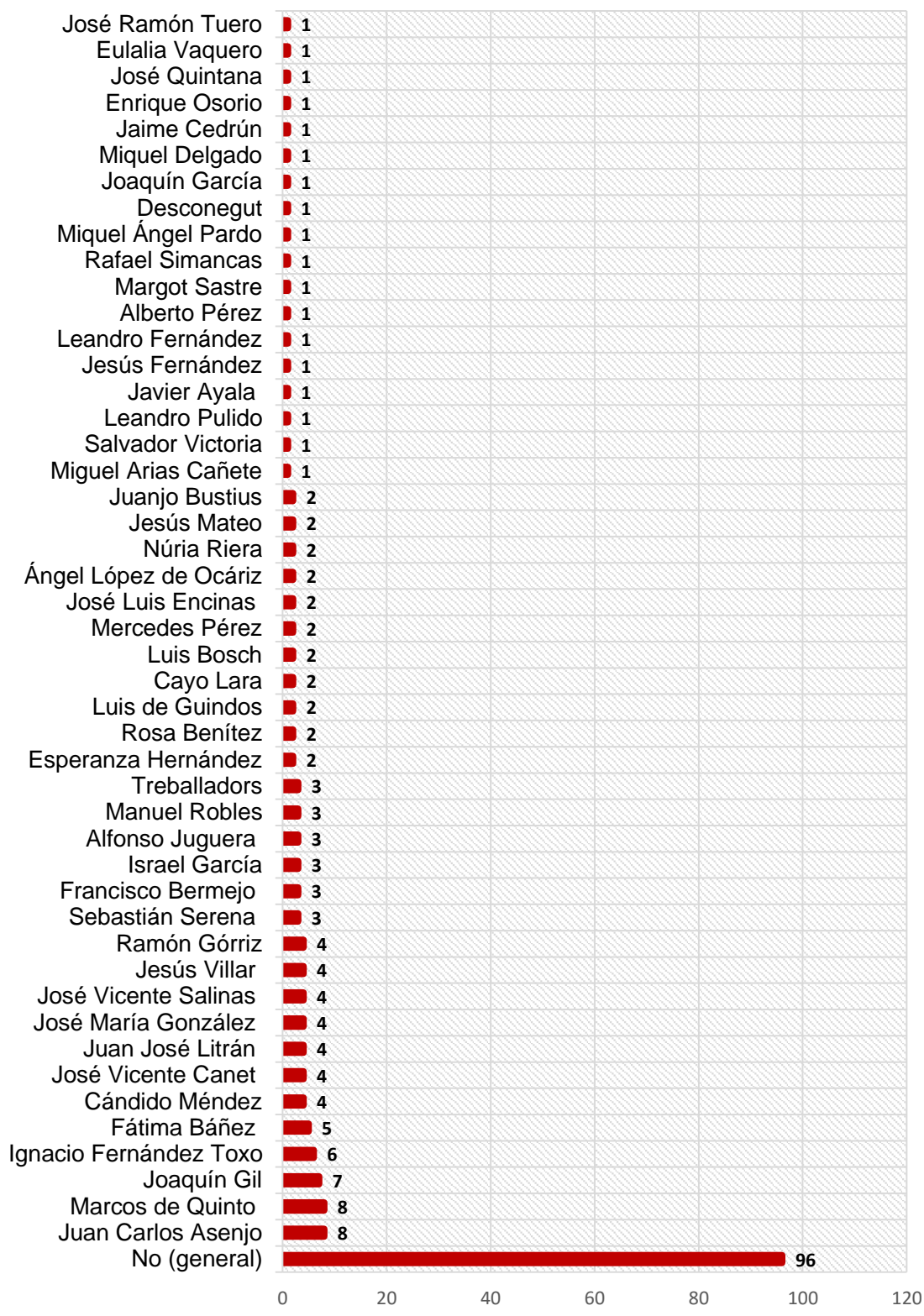
També en 8 casos de les 216 fonts identificades a les notícies analitzades trobem a Marcos de Quinto, el President de Coca-Cola Espanya. Aquest fet és sorprenent, ja que apareix en més casos que algun portaveu o persona relacionada amb Coca-Cola Iberian Partners, l'empresa responsable de l'ERO. El fet que Coca-Cola Espanya es pronunciés amb un portaveu tan important com el propi President i en més ocasions que l'embotelladora es deu a l'afectació de l'ERO a la marca. Dels missatges emesos per Marcos de Quinto, gairebé la seva totalitat estaven destinats a defensar que Coca-Cola Espanya no tenia res a veure amb aquell conflicte laboral ja que els treballadors pertanyien a Coca-Cola Iberian Partners, i a afirmar que la imatge de Coca-Cola s'estava veient afectada, per les repercussions en la marca com a element visible durant el conflicte.

En les següents posicions amb més aparicions com a fonts informatives als mitjans, tal com es pot observar a la Figura 1, trobem Joaquín Gil (Secretari d'Organització de la Federació d'Indústries i Treballadors Agraris d'UGT a Alacant, 7 aparicions), Ignacio Fernández Toxo (Secretari general de CCOO, 6 aparicions) i Fátima Báñez (Ministra d'Ocupació i Seguretat Social, 5 aparicions). Com es pot veure, continua predominant la presència dels sindicats, així com apareix un nou actor que són les fonts polítiques. Això es deu, tal com s'ha vist anteriorment a l'apartat anterior, a que el Govern espanyol i alguns grups polítics es van pronunciar respecte a l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners, i com aquest gràfic demostra la persona que més visibilitat va tenir va ser la Ministra d'Ocupació i Seguretat Social.

A continuació, amb 4 aparicions cadascun d'ells, trobem 6 actors representants de les forces sindicals, i el Director de Relacions Institucionals de Coca-Cola, Juan José Litrán. Aquesta última dada és significativa ja que altre cop trobem una font relacionada amb la marca Coca-Cola, però no amb l'empresa de l'ERO. I pel que fa a la resta d'actors que apareixen en menys ocasions com a font (en tres, dos o una ocasions) trobem la major part d'ells líders sindicals o membres del comitès d'empresa dels diferents centres, alguns portaveus de les administracions públiques a nivell local (de les localitats afectades pels tancaments de fàbriques, especialment) i algun cas de treballador identificat.



**Figura 1. Persones implicades per número d'aparicions en les informacions**

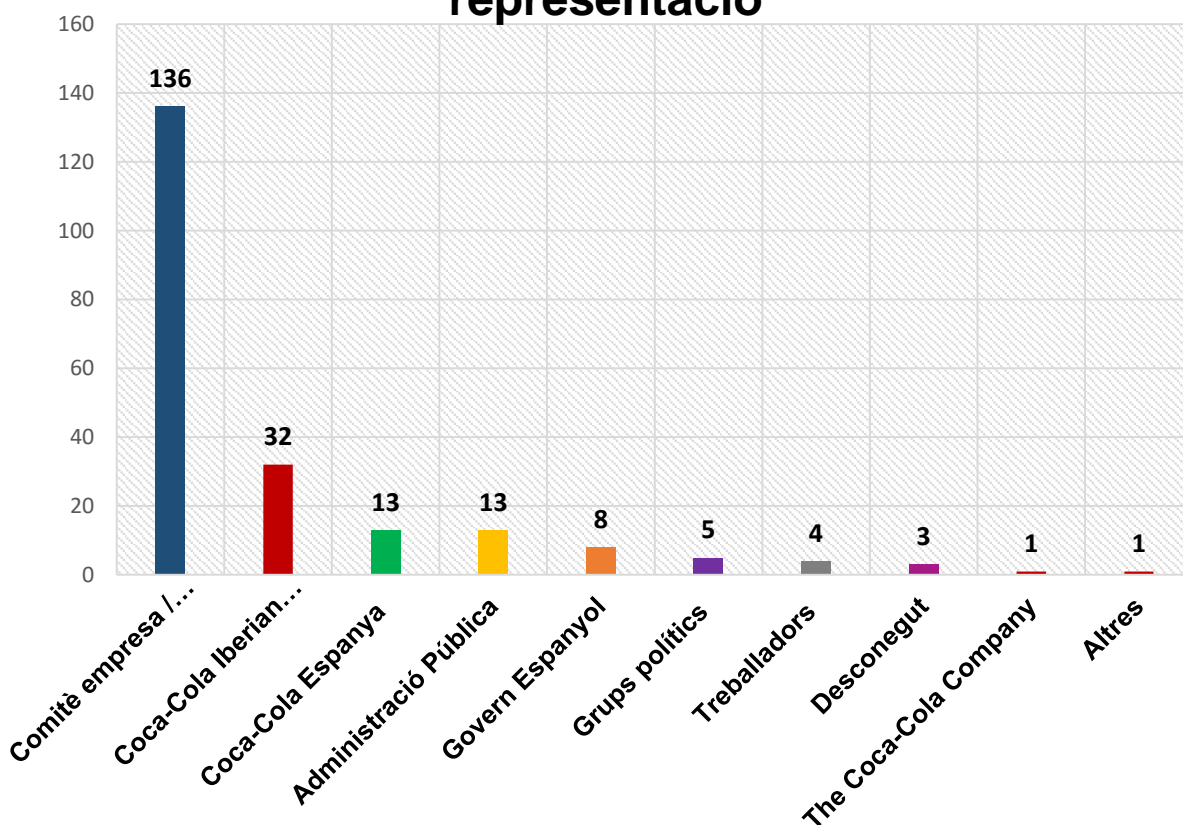


Elaboració pròpia

Per últim en relació a la Figura 1, és necessari destacar que l'única persona que es pot identificar amb nom i càrrec corresponent a Coca-Cola Iberian Partners de totes les fonts trobades és Ángel López de Ocariz, Director de Relacions Institucionals i de Comunicació de Coca-Cola Iberian Partners, i únicament apareix en 2 ocasions, una a *El País* i una al diari econòmic *Expansión*. Per tant, es pot dir que l'embotelladora no ha tingut figura pública actuant com a portaveu en aquest primer mes de crisi, tot i el seu gran paper com a impulsora de l'ERO desencadenant de tot el conflicte.

Per analitzar amb més profunditat l'aparició de tots aquests actors en funció del grup al qual pertanyen i per tant al qual representen en el seu paper informatiu, s'ha fet un segon anàlisi de les 216 fonts trobades a les notícies segons aquesta variable. Com es pot veure clarament a la Figura 2<sup>5</sup>, el grup que en més nombre de declaracions ha aparegut és el format per membres dels sindicats i del comitè d'empresa (en 136 dels 216 casos trobats). S'han unit sindicats i comitè d'empresa perquè molts dels membres del comitè eren membres sindicals, i per tant en la major part dels casos és impossible diferenciar entre un dels dos grups; i, a més, tant els membres de sindicats que formen part del comitè d'empresa com els que no compartien el mateix discurs, principalment d'oposició a l'ERO i crida a la mobilització, i per tant el guió discursiu és el mateix.

**Figura 2. Nombre d'aparicions per grup de representació**



Elaboració pròpia

<sup>5</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 2)

En aquest sentit, el fet que el grup format per comitè d'empresa i sindicats sigui el que més cops ha aparegut a les informacions dels diaris analitzats (de fet amb una xifra tan gran, superior a la meitat de les fonts descobertes) mostra la gran importància que va tenir l'element comunicatiu d'aquest grup. En segon lloc trobem Coca-Cola Iberian Partners, però amb una xifra molt reduïda tenint en compte les dels sindicats: només apareix en 32 casos. Això és especialment negatiu si es valora que s'ha recollit informació de 5 diaris i que, tal com s'ha pogut observar a la Figura 1, d'aquests 32 cops que l'empresa apareix com a font únicament en dues ocasions apareix en veu d'un membre visible i per tant els altres 30 cops com a informació sense atribuir a una persona visible de l'empresa, sense un portaveu triat per a la crisi.

Pel que fa a la resta d'actors implicats, en tercera posició es troba Coca-Cola Espanya, amb 13 aparicions, i com s'ha vist anteriorment en 8 d'aquets casos sota el nom de Marcos de Quinto. Això demostra clarament com, a diferència de Coca-Cola Iberian Partners, en el cas de la marca de begudes a Espanya sí que havia una persona que actuava en certa manera com a portaveu, el propi President de la filial a Espanya, ja que tot i ser una empresa que no tenia res a veure amb l'ERO, sí que es va veure afectada per la crisi pel que fa a la seva imatge de marca. Per això, en moltes ocasions el membre de màxima importància dins de Coca-Cola Espanya apareixia en declaracions als mitjans de comunicació desmentint que la seva empresa tingués res a veure amb els treballadors amb condicions laborals incertes.

Amb el mateix nombre d'aparicions (13 casos) es troba l'Administració pública, i seguidament el Govern espanyol (8 casos). Aquestes dues xifres es deuen a la importància que va adquirir l'ERO a nivell local i estatal, ja que els actors polítics van entrar en un debat de la necessitat o no de la seva intervenció en el conflicte, i va quedar recollit també als *media*. El mateix passa amb els grups polítics, amb 5 aparicions, responent als mateixos motius. Finalment, els treballadors que no formen part del comitè d'empresa van aparèixer durant el primer mes de crisi en quatre ocasions i The Coca-Cola Company en una ocasió (en aquest segon cas, a diferència de Coca-Cola Espanya, perquè l'afectació d'imatge es va quedar a nivell nacional i no va arribar a transcendir més enllà).

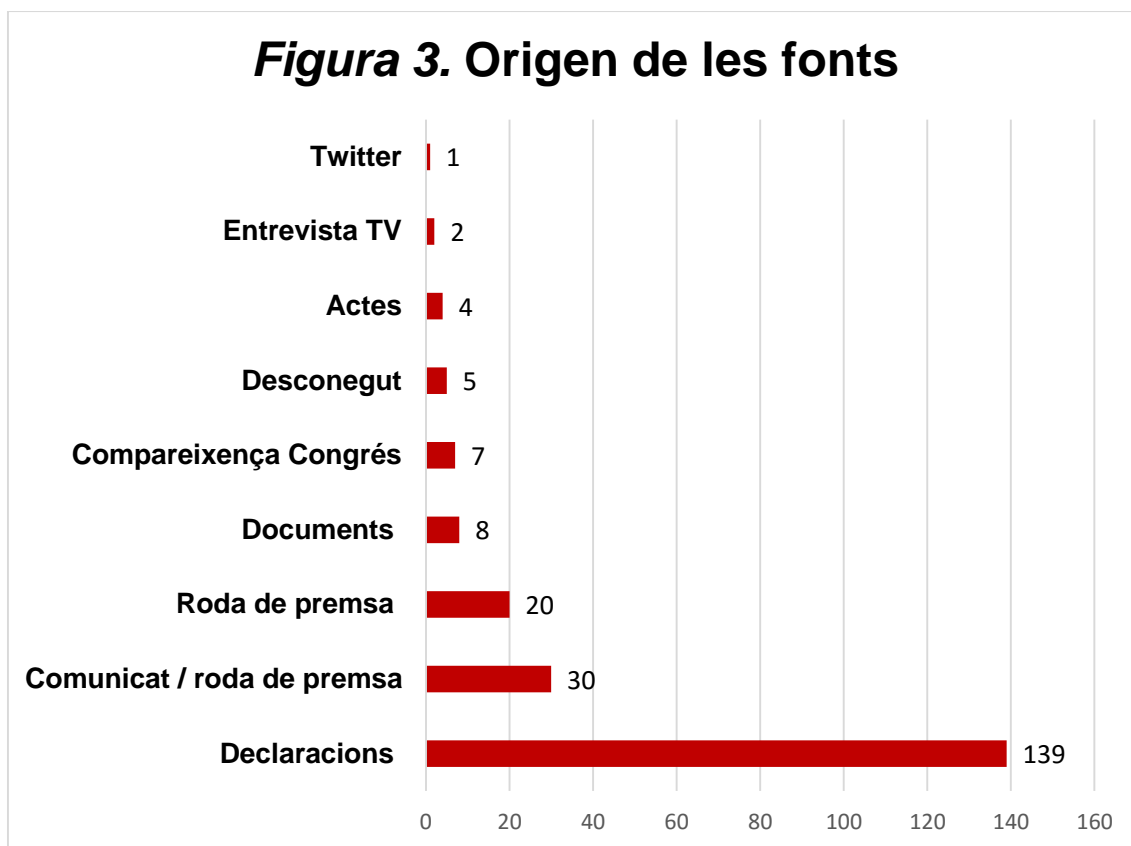
Després de veure aquestes dades, doncs, queda patent que els sindicats i comitè d'empresa van adoptar el rol protagonista, liderant el conflicte, mentre que l'empresa afectada per la crisi va quedar relegada a una segona posició de relació amb els mitjans, molt distanciada de la primera. És especialment destacable aquesta manca de presència de l'empresa tenint en compte el gran nombre de mobilitzacions i accions contra aquesta que van impulsar els grups sindicals.

També és interessant, en aquest sentit, veure quins van ser els mètodes de comunicació que es van usar en la relació dels implicats amb els mitjans de comunicació. Per això, cal veure l'origen de les fonts citades pels mitjans de comunicació; és a dir, si es tracta de declaracions, comunicats de premsa, rodes de premsa, etc. Tal com es pot veure a la Figura 3<sup>6</sup>, l'origen més freqüent de les fonts durant el període analitzat van ser les declaracions, trobades en 139 dels 216 casos analitzats. És la més destacable, ja que

---

<sup>6</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 3)

en segona posició es troben els comunicats o notes de premsa, en 30 casos. La diferència, doncs, es evident.



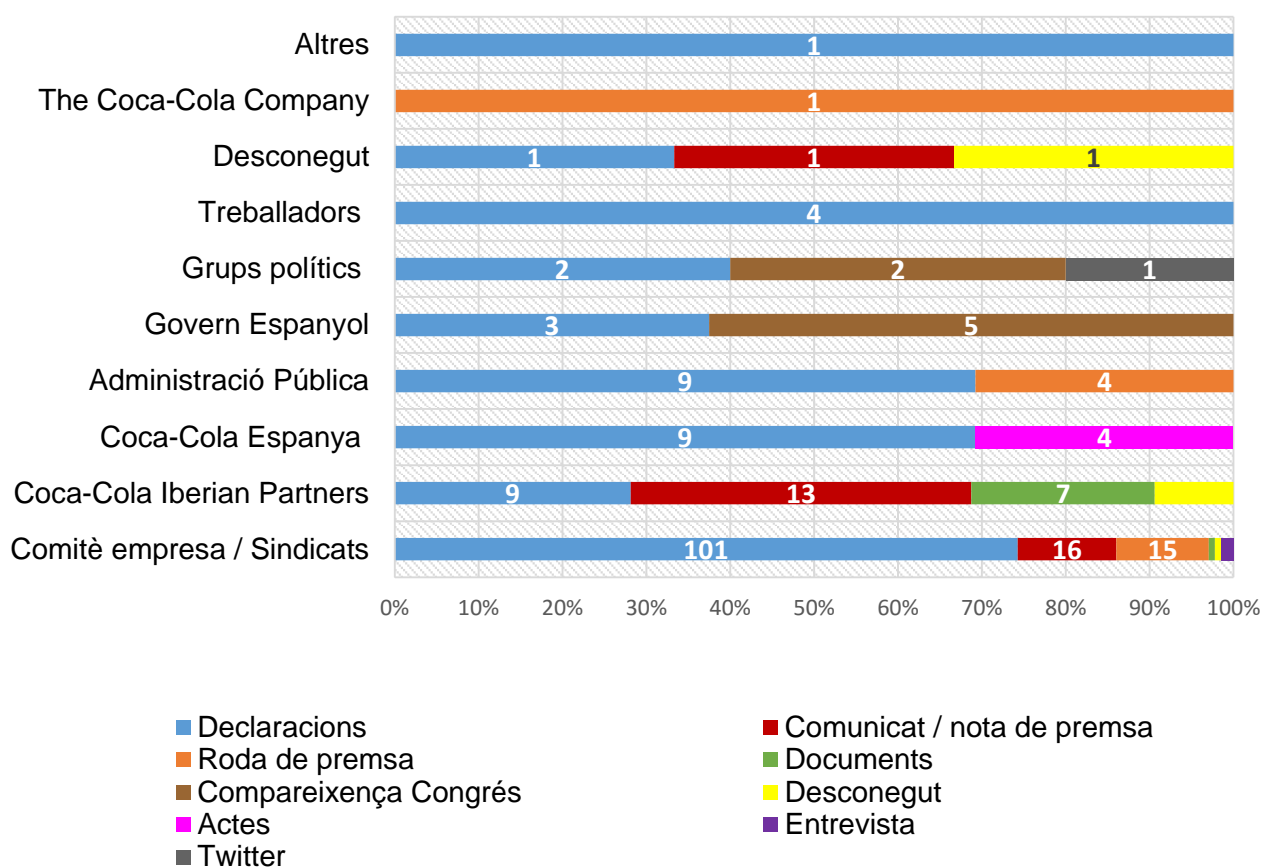
Elaboració pròpia

En tercer lloc es troben les rodes de premsa (20 casos) i en quarta altre tipus de documents (com poden ser informes, documents públics, etc.; en 8 casos). Després ja es troben les compareixences al Congrés dels Diputats, en 7 ocasions, i aquest nombre està justificat en les declaracions de grups polítics i el Govern espanyol en aquesta cambra pública respecte a un tema que estava afectat la vida laboral de molts treballadors. En les últimes posicions hi ha orígens ocasionals com alguna entrevista (2 casos), actes (4 casos) o una declaració a Twitter.

Però més important és l'associació d'aquestes tipologies de fonts amb l'actor que les ha utilitzat en la seva relació amb els mitjans, per conèixer la forma de comunicar que va adoptar cada grup implicat durant el període de crisi del primer mes (Figura 4<sup>7</sup>). Com es pot apreciar clarament, en tots els grups excepte en dos predomina en nombre les declaracions com a forma de fer públics els missatges que els diversos grups van fer servir, i que per tant després van recollir els mitjans analitzats com a fonts informatives.

<sup>7</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 4)

**Figura 4. Origen de les informacions segons el grup al qual pertany la font**

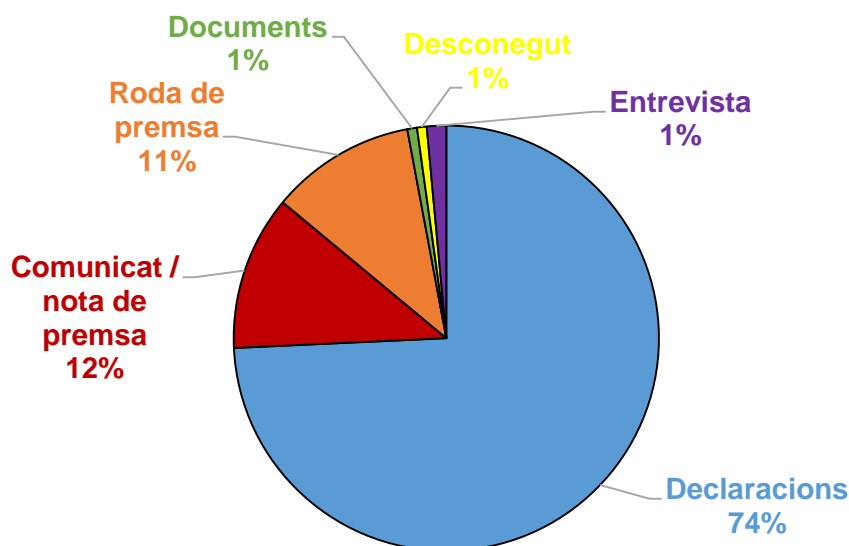


Elaboració pròpia

Tot i així, cal destacar que en alguns dels actors hi ha més varietat en el nombre de formes de relació amb els mitjans establertes, com en els cas del conjunt comitè d'empresa-sindicats, mentre que en altres casos és molt menys rica, com en el cas del Govern espanyol o l'Administració pública, per posar dos exemples. Aquest contrast es pot deure, en moltes ocasions, a que el nombre de cops que aquests grups han aparegut en els mitjans com a fonts informatives és molt inferior i, per tant, també ho són els mètodes. A més, cal considerar que el nivell de varietat en els sindicats i comitè d'empresa, que és el que més cops ha aparegut com a font com ja hem vist, tampoc es tant si considerem que 101 de les seves 136 aparicions totals durant el període i la mostra d'anàlisi va ser a base de declaracions.

Per centrar-nos, però, en els actors que més ens interessin en el context del conflicte de l'ERO i en el marc de l'actual treball, cal veure en detall com van comunicar en els sindicats i el comitè d'empresa per una banda, i Coca-Cola Iberian Partners per altra. Això s'ha de fer, per entendre correctament les dades, des de la consideració feta anteriorment: el comitè d'empresa-sindicats apareix en 136 ocasions com a font, enfront dels 32 cops que ho fa Coca-Cola Iberian Partners, en el mateix període de temps; per tant, en una proporció d'aparició molt diferent entre aquests dos actors implicats en el conflicte laboral.

**Figura 5. Origen de les informacions dels sindicats i el comitè d'empresa com a font informativa**



Elaboració pròpia

Primerament, ens centrarem en el sindicats i el comitè d'empresa (Figura 5). L'element més usat per aquests és la declaració als mitjans de comunicació, en un 74% dels casos. Aquestes declaracions tenien lloc, especialment, durant les mobilitzacions convocades per sindicats, com a protesta pel tancament de les fàbriques. La segona posició l'ocupen els comunicats o notes de premsa, amb un 12% dels casos, generalment a nom de la totalitat del sindicat o sindicats, i per tant sense portaveu amb nom i càrrec (a diferència de les declaracions). L'11% correspon a les rodes de premsa, en tercer lloc, on de fet acostumaven a aparèixer diverses fonts dels sindicats.

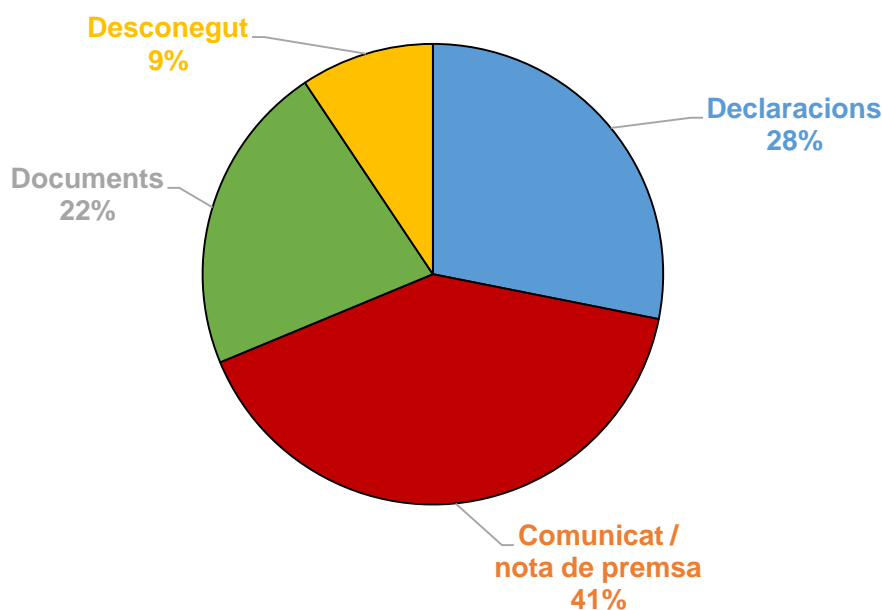
I per últim, tots tres casos amb un 1%, trobem altres documents, una entrevista i un cas en què la font no té l'origen de la informació identificat. Per tant, es pot concloure que com a mínim en aquest primer mes de crisi, els sindicats i el comitè d'empresa sembla que van adoptar una forma d'actuació respecte als mitjans de comunicació basada en les declaracions. És a dir, el més probable era que s'adrecessin als mitjans per donar la seva visió dels fets a través de declaracions directes d'algun dels seus membres.

Coca-Cola Iberian Partners, com es podrà veure a continuació, però, sembla que va apostar per una estratègia diferent (Figura 6). En el seu cas, va aparèixer com a font en més ocasions sota comunicats de premsa, en un 41% dels casos (corresponent a 13 de les 32 ocasions en les que l'embotelladora apareix com a font). Per tant, ja es pot veure un primer contrast amb el cas dels sindicats.

En segona posició trobem les declaracions, amb un 28% (9 dels 32 casos), i en tercera, amb un percentatge molt proper, altres documents diferents dels comunicats, com poden ser, per exemple, informes (22%, 7 dels casos localitzats). Finalment, s'ha registrat un 9% corresponent a informació d'origen desconegut, en 3 dels 32 casos en

què Coca-Cola Iberian Partners és font (9%), i que per tant s'atribueix una informació a l'empresa que no es pot identificar on té el seu origen (declaracions, comunicat de premsa...).

**Figura 6. Origen de les informacions de Coca-Cola Iberian Partners com a font informativa**



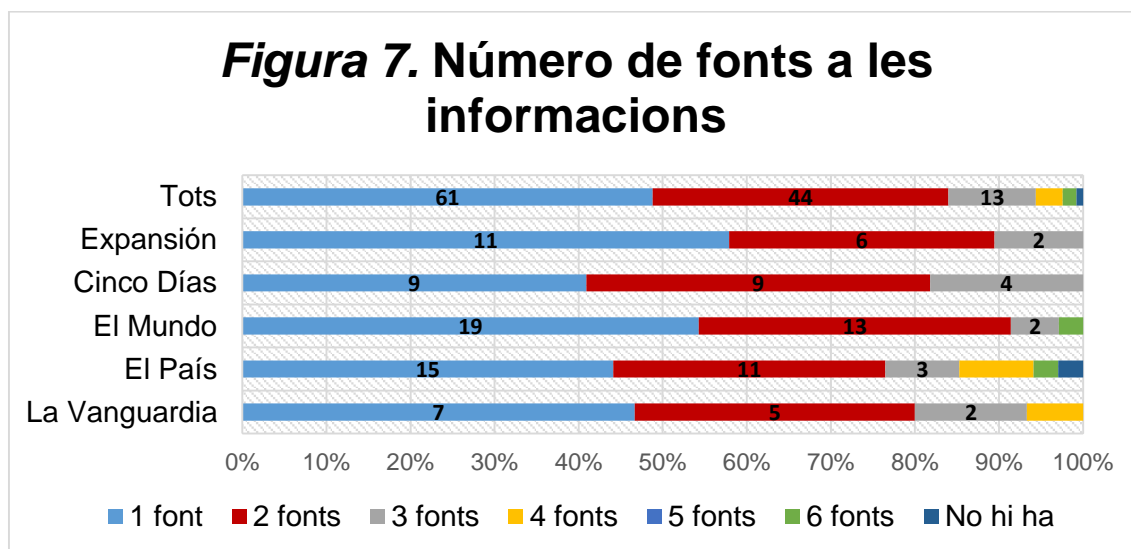
Elaboració pròpia

Per tant, com es pot extreure d'aquestes dades, a diferència dels sindicats i el comitè d'empresa, Coca-Cola Iberian Partners va agafar durant aquest primer mes de conflicte per l'ERO (i de crisi per a aquesta com a empresa) una estratègia de comunicació basada en comunicats de premsa principalment. Cal apuntar que, de fet, l'empresa va crear un blog online, disponible a l'adreça [www.iberian-partners.com](http://www.iberian-partners.com), destinat únicament a penjar els comunicats de premsa elaborats respecte a la crisi, i disponibles a tothom que els volgués consultar. En canvi, al web de l'empresa accessible a [www.cocacolaiberianpartners.com](http://www.cocacolaiberianpartners.com), l'empresa no va penjar comunicats de premsa accessibles, relegant-los al blog creat als seus efectes. Tot i així, durant el període que compren del 22 de gener al 21 de febrer es va realitzar, com s'ha pogut veure, alguna declaració per part de l'empresa, més concretament en 9 casos localitzats, vinculats de forma majoritària a Coca-Cola Iberian Partners com a font general (sense especificar cap nom ni càrrec); i només en dues ocasions atribuïdes a Ángel López de Ocáriz, Director de Relacions Institucionals i de Comunicació de Coca-Cola Iberian Partners (una a *El País* i una a *Expansión*). A causa d'això, tampoc es pot associar un portaveu visible a l'empresa embotelladora, especialment tenint en compte que el primer període d'una crisi (el moment en que esclata) és el més complicat per a una empresa i ha de decidir quina estratègia seguir.

## 4.2.2 Tractament qualitatiu de les fonts implicades als mitjans de comunicació

Per altra banda, a més d'analitzar tota aquesta part de visibilitat dels diferents grups implicats i les formes de relació amb els mitjans que han establert, resulta interessant fer un cop d'ull a la qualitat informativa amb que els mitjans han tractat aquestes informacions relatives amb l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners. Per fer aquesta part s'ha tingut en compte com a unitat total el nombre de notícies analitzades, és a dir, 125 peces informatives. S'ha analitzat de cadascuna d'elles el nombre de fonts que hi apareixen; el contrast de tipologies de fonts presents, si hi ha contrast en les fonts i si es pot dir que hi ha equilibri informatiu en relació amb aquestes.

Seguint aquest esquema, en primer lloc cal analitzar el nombre de fonts que apareixen per notícia analitzada, per saber si en la major part dels casos són notícies que se suporten en diverses fonts informatives o, per el contrari, donen la informació amb només una versió dels fets. Tal com es pot observar a la Figura 7<sup>8</sup>, en tots els diaris analitzats, la major part de les notícies està fonamentada únicament en una font, independentment del grup al qual pertanyi. En la suma de les informacions de tots els diaris, això succeeix en 61 dels 125 casos analitzats. Per exemple, si en una notícia es parla de les noves condicions de l'ERO, només apareix com a font l'empresa Coca-Cola Iberian Partners. O si, pel contrari es parla de les reaccions dels sindicats davant les noves mesures, només apareixen aquests fent declaracions. Cal destacar, però, que en tractar-se d'un període de la crisi en que en fer l'anàlisi s'ha pogut trobar notícies sobre el tema gairebé diàries, en moltes ocasions només apareix una font perquè si un dia s'ofereix la visió dels sindicats, al dia següent es publica una altra informació referida a la resposta que han donat des de l'empresa, i a l'inrevés.



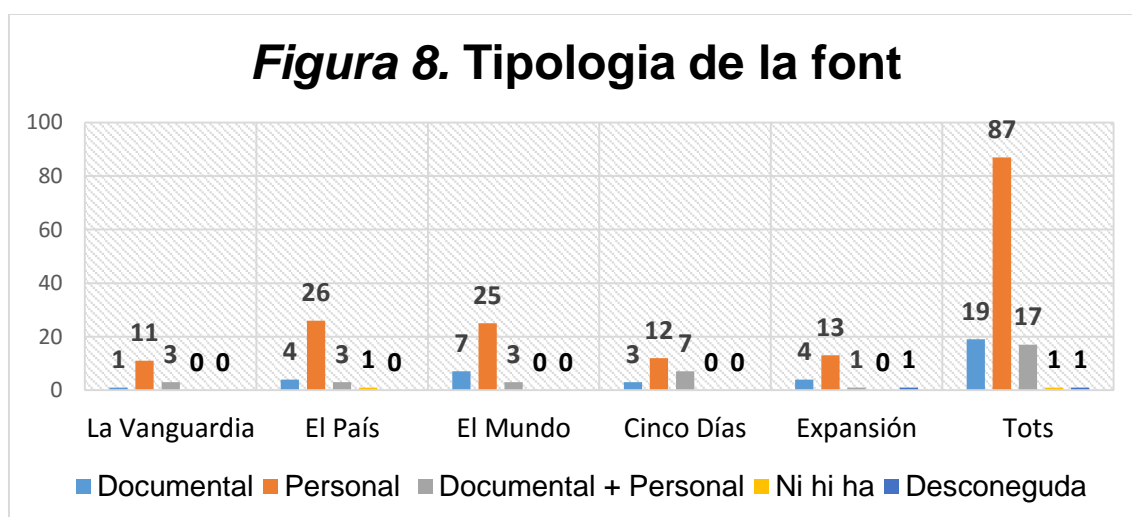
En segon lloc, trobem les notícies fonamentades per dues fonts informatives, amb 44 dels 125 casos. Aquest cas, tot i tenir més informacions en la peça, no implica necessàriament que provinguin de diferents grups. Tal com s'ha observat durant l'anàlisi, en moltes ocasions les fonts informatives que apareixen en una mateixa peça

<sup>8</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 5)



pertanyen al mateix grup de representació. Això passa especialment amb el sindicats, ja que de vegades apareixen dos representants diferents d'aquest grup a la mateixa peça. I, per últim, a la Figura 7 es pot observar que els casos amb 3 fonts informatives o més són molt més excepcionals, i que fins i tot s'ha arribat a trobar alguna notícia on no s'identifica cap font concreta, sinó que s'ofereix una informació general sense especificar la procedència de les dades donades.

Per complementar aquesta valoració, també s'ha tractat la tipologia de font que apareix a les notícies de la mostra. En aquest cas, tal com mostra la Figura 8<sup>9</sup>, el més probable a tots els diaris de la mostra és trobar peces periodístiques basades en fonts personals, ja siguin declaracions o rodes de premsa, generalment. Això succeeix en 87 de les 125 notícies analitzades, si sumem la totalitat dels diaris. Un dels casos on més es troba aquest fenomen és a *La Vanguardia*, ja que de les 15 notícies trobades del període, 11 responen a aquest esquema; de la mateixa manera que *Expansión*, amb 13 de les 18 peces. I en els casos amb més informacions en el període, destaca *El País* (26 de 34).



Elaboració pròpia

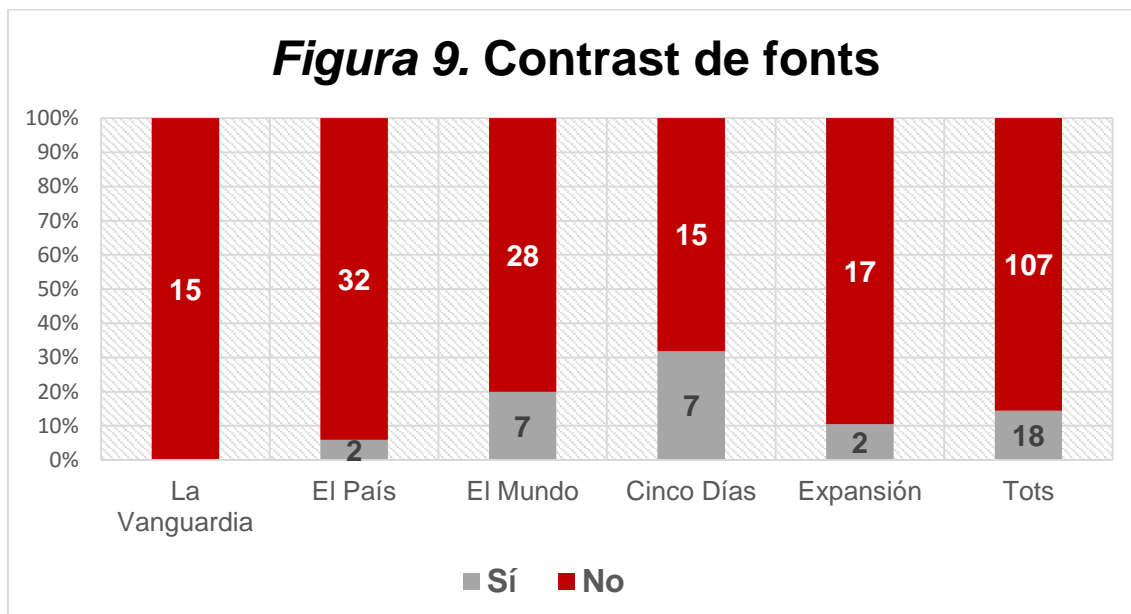
Pel que fa a les notícies que se centren en fonts documentals (com poden ser comunicats o notes de premsa, informes, etc.), per una banda, o en una combinació de personals i documentals, per l'altra, apareixen en una relació de xifres molt semblant, en tots dos casos minoritàriament, especialment si es compara amb la predominança clara de les fonts personals. També s'ha trobat un cas de font desconeguda, localitzat a *Expansión*.

De fet, aquesta mancança de contrast en les fonts queda patent en la Figura 9<sup>10</sup>. Les dades, com es pot veure, són molt significatives. De les 125 peces analitzades, només 18 d'elles ofereixen contrast en les fonts que presenta, és a dir, mostra la valoració dels fets des de els diferents sectors involucrats. En canvi, les peces que no ofereixen aquest contrast s'eleva a la xifra de 107 unitats informatives. Un exemple de contrast, per a que quedi clar, seria una notícia en què es fes referència a la valoració de l'ERO per part de sindicats però també per part de Coca-Cola Iberian Partners. Aquesta falta de contrast, però, no està necessàriament lligada a una mala praxi periodística (entesa com

<sup>9</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 6)

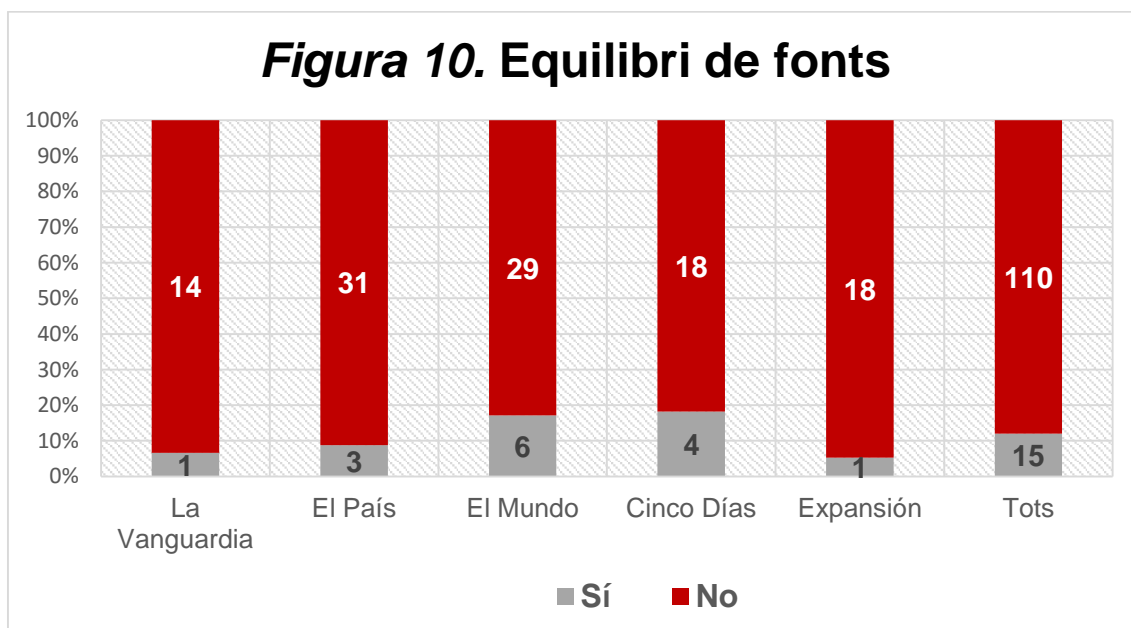
<sup>10</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 7)

a periodista que no contrasta les fonts), sinó també a que els sindicats, com ja s'ha pogut veure en profunditat anteriorment, van estar molt presents a base de declaracions constants (gairebé diàriament) mentre que Coca-Cola Iberian Partners comunicava pràcticament a base de comunicats de premsa i de forma molt més esporàdica.



Elaboració pròpia

Un altre fet constatable és que, com ja s'ha comentat amb anterioritat en aquest mateix apartat, les comunicacions fetes pels diversos actors implicats normalment estaven fetes en dies consecutius, i no en el mateix dia, i per això en els casos dels diaris que emetien aquesta cobertura gairebé diària del conflicte (com *El Mundo* o *El País*) les diferents versions apareixen recollides en dies diferents, justificant aquestes xifres de la Figura 9.



Elaboració pròpia

Però cal tenir en compte un altre factor. El fet que aparegui contrast dins de les peces que s'han analitzat (en aquest petit percentatge del total, com s'ha constatat) no significa necessàriament que les dues versions dels fets estiguin representades en la mateixa mesura. És per això que cal recórrer a analitzar aquest equilibri, que aquí entendrem com un cert grau de proporcionalitat en les fonts de les dues parts del conflicte, empresa i sindicats-comitè d'empresa principalment, en una mateixa unitat analitzada (Figura 10<sup>11</sup>).

En aquest cas, les xifres tornen a ser clares. Hi ha un predomini general de peces sense equilibri de fonts, amb 110 peces de les 125 totals. Per diaris, la proporció estadística es manté. Altre cop, es pot atribuir a les mateixes causes que el cas del contrast. La resposta i contra resposta de les dues bandes principals implicades en el conflicte en dies diferents propicia aquesta construcció d'informacions amb només una de les versions.

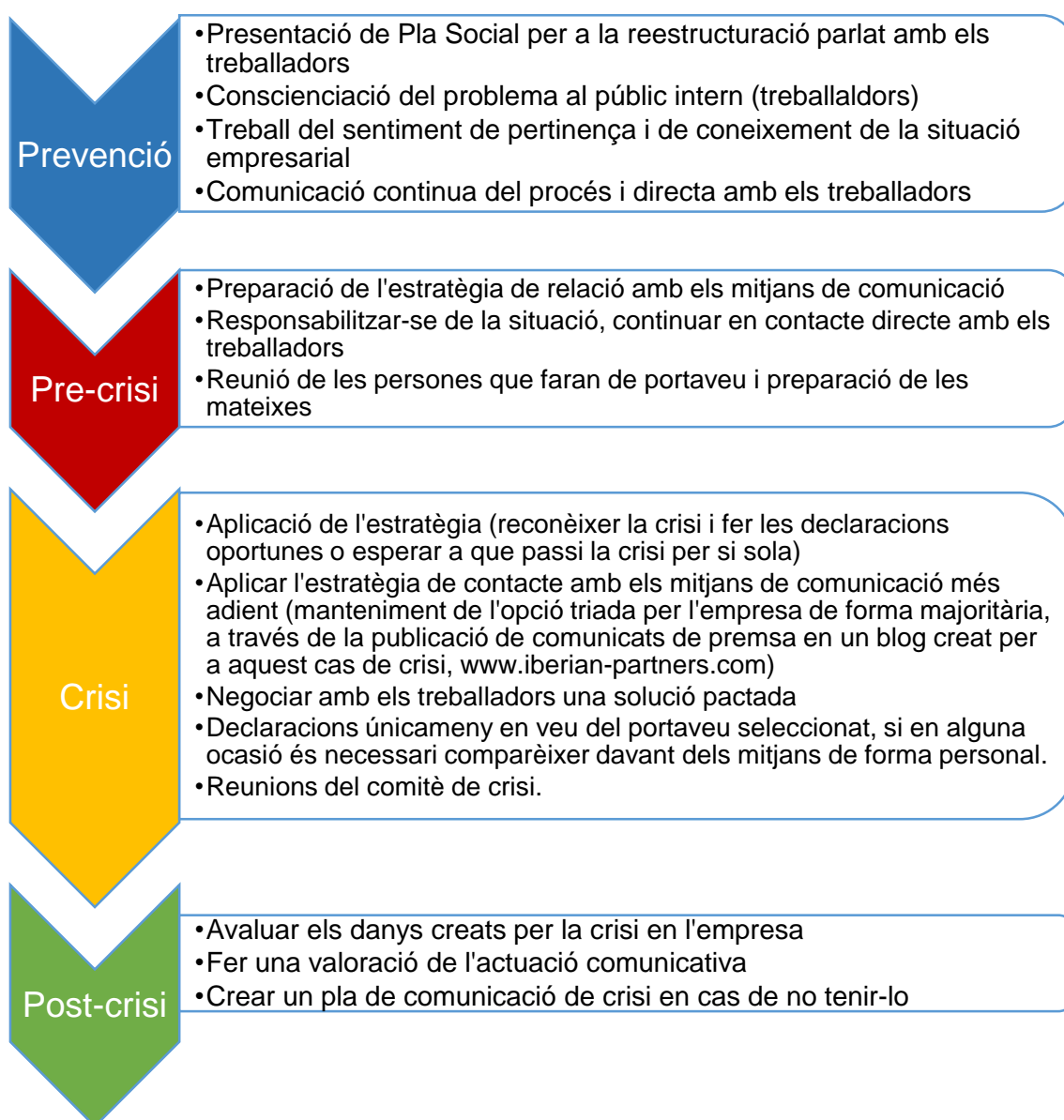
Finalment, després d'analitzar aquestes dades i com a conclusió, es pot veure que els mitjans de comunicació no van recollir durant el primer mes de l'ERO les diferents versions de les parts implicades en les notícies a nivell intern, tal com demostren les baixes xifres de notícies de la mostra analitzada que es poden considerar equilibrades i contrastades. Tot i així, això no es pot relacionar directament, i sense fer abans alguna altra mena d'estudi, a la mala praxi periodística, ja que en moltes ocasions les versions de les diverses parts sobre els fets concrets del dia a dia de l'agenda es feien en dies diferents, i per tant van quedar recollides en dies diferents. A més, cal tenir en compte també que el grup format per sindicats i comitè d'empresa va tenir molta més tendència a comunicar la seva postura als mitjans de comunicació, a causa de la necessitat de fer visible el problema a la societat i denunciar la situació dels treballadors afectats per aconseguir una solució, mentre que l'empresa no podia negar la situació d'ERO i, la seva actuació davant els mitjans, va ser molt més limitada en conseqüència.

---

<sup>11</sup> Taula de dades corresponent disponible a l'Annex 3 (Taula 8)

### 4.3 Model de gestió de comunicació ideal

Davant la situació de no disposar del pla de gestió de la comunicació de crisi que va aplicar Coca-Cola Iberian Partners, a continuació es presentarà un d'elaboració pròpia, amb els elements bàsics que hauria de tenir en cadascuna de les seves fases. Partim de la idea que no hi ha un model ideal de resposta davant una crisi. Cada situació, cada problema desencadenant de la crisi que pateix l'empresa, requerirà d'una resposta diferent, d'una estratègia adaptada al context en què es produeix i que, per tant, ajudi a reduir-ne les conseqüències negatives el màxim possible. A partir de les entrevistes realitzades a les tres expertes en comunicació empresarial consultades per a aquest treball<sup>12</sup>, s'han extret una sèrie d'elements que es considera, a nivell personal, que la crisi hauria de tenir, i per tant s'han inclòs en aquest model proposat. Per tant, partint d'aquesta base de les entrevistes, s'ha elaborat el següent esquema:



<sup>12</sup> Transcripció de les entrevistes disponible a Annex 4 (Annex 4.1, Annex 4.2 i Annex 4.3)

## 4.4 Afectació en la visió de marca

Com s'ha pogut comprovar en el marc teòric del present treball, un dels principals problemes d'una organització quan s'enfronta a una crisi (fins i tot es pot considerar el més important) és que pot veure afectada la seva imatge o, en casos més extrems, la seva reputació corporativa. És important la prevenció per tal que aquests valors intangibles que formen part dels pilars de l'empresa es vegin afectats el menys possible i el valor de l'organització, per tant, no es vegi reduït.

De fet, durant una crisi, un dels problemes que pot trobar-se una empresa és que els seus elements bàsics quedin en entredit. Això passa especialment quan la missió, la missió i els valors de l'organització (així com també, en general també la seva identitat i cultura corporatives) queden en entredit per la pròpia naturalesa de la crisi. Quan es produeix aquest trencament entre el que l'empresa vol mostrar de si mateixa i el que en realitat s'està veient, és quan l'organització pot entrar en problemes, perquè la seva imatge, la idea que el públic té d'ella, no benefici a l'empresa.

El cas de Coca-Cola Iberian Partners, però, és molt més complex. Tot i que es tracta d'una empresa que actua com a embotelladora oficial de Coca-Cola Espanya, les dues empreses a nivell de funcionament són completament diferents. És a dir, l'ERO impulsat per Coca-Cola Iberian Partners en la seva reestructuració industrial i, en conseqüència, laboral, gens tenia a veure amb la marca de la beguda. Tot i així, el fet que al nom de Coca-Cola Iberian Partners estigui present la marca i que els treballadors sortissin al carrer a mostrar el seu rebuig a l'ERO sota crits contra aquesta, va fer que la gran perjudicada no fos l'embotelladora sinó l'empresa de la beguda.

Per conèixer l'afectació real en termes d'imatge i reputació que la crisi va tenir en Coca-Cola Iberian Partners, així com en la marca Coca-Cola, en aquest apartat es farà un estudi d'aquests dos conceptes en relació amb el cas concret. Per a això, en primer lloc es definiran quins són els valors de l'empresa embotelladora i quins són els de l'empresa creadora de la beguda, per veure si es van posar en contradit durant la crisi per l'ERO. I, en segon lloc, s'analitzaran els resultats dels monitors de reputació Global RepTrak i Merco, per veure si la crisi es va afectar només el terreny de la imatge o va arribar a la reputació, també mitjançant la informació recollida de les entrevistes de les expertes en comunicació consultades.

### 4.4.1 Missió, visió i valors de Coca-Cola i Coca-Cola Iberian Partners

Tal com ja s'ha introduït, un dels elements bàsics per conèixer com és una empresa és la pròpia definició que aquesta fa de sí mateixa. Per a això, les empreses estableixen tres conceptes claus a partir dels quals es definiran: la missió, la visió i els valors.

La missió de Coca Cola Iberian Partners, com la companyia assegura a la seva pàgina web (Coca-Cola Iberian Partners, 2015), és: "Treballar conjuntament amb The Coca-Cola Company per fer realitat el nostre desig de refrescar el món i creat valors" (Coca-

Cola Iberian Partners, 2015). Pel que fa a la visió, la defineix com “ser un embotellador internacional, referent pel seu model de gestió: àgil, escalable, sostenible i eficaç en els seus mercats” (Coca-Cola Iberian Partners, 2015)<sup>13</sup>. A més, en una de les subcategories presents a l'apartat de missió i visió, parla de la idea de govern corporatiu responsable amb les seves accions i prudent amb les mateixes, prenent les decisions més justes per empresa i treballadors.

Pel que fa als seus valors, no es troben directament a la pàgina web sinó en un document anomenat ‘Codi de Conducta’, on apareix la llista explícita (Coca-Cola Iberian Partners, 2015), mostrada a continuació:

- “La Generació de valor de forma sostenible
- L'Orientació a resultats
- La Responsabilitat y el Compromís
- La Flexibilitat i la Capacitat d'adaptació
- El Respecte i l'Orientació a les persones
- L'Alegria i la Naturalitat
- El Inconformisme constructiu en recerca de l'Excel·lència
- La Integritat i respecte por la legalitat” (Coca-Cola Iberian Partners, 2015: 6)

En el cas de Coca-Cola Espanya, també té identificats al seu web aquests tres elements. En primer lloc, parla de la missió de Coca-Cola com l'element que “defineix l'objectiu de Coca-Cola a llarg termini com a empresa, i és el criteri de pes de les actuacions i decisions que prenem per aconseguir tres fites fonamentals: Refrescar el món; Inspirar moments d'optimisme i felicitat; Crear valor i marcar la diferència” (Coca-Cola Espanya, 2004). Pel que fa als valors, que els situa davant de la visió, els planteja com a elements que “guien les accions i el comportament de The Coca-Cola Company en el món” (Coca-Cola Espanya, 2014) i estableix els següents:

- “Lideratge: esforçar-se a donar forma a un futur millor.
- Col·laboració: potenciar el talent col·lectiu.
- Integritat: ser transparents.
- Retre comptes: ser responsables.
- Passió: estar compromesos amb el cor i amb la ment.
- Diversitat: comptar amb un ampli ventall de marques i ser tan inclusius com elles.
- Qualitat: recerca de l'excel·lència.” (Coca-Cola Espanya, 2014)

Finalment, ara sí, pel que fa a la visió de l'empresa, defineix el concepte com “el marc del pla de treball i descriu el que es necessita aconseguir per aconseguir la màxima sostenibilitat, qualitat i creixement” (Coca-Cola Espanya, 2014). Segons ells, el que volen a través d'aquesta és aconseguir uns objectius que s'adaptin als diferents àmbits de l'empresa:

- “Persones: Ser un bon lloc on treballar, que les persones se sentin inspirades per donar cada dia el millor de si mateixes.
- Begudes: Oferir una variada cartera de productes de qualitat que s'anticipin i satisfacin els desitjos i necessitats dels consumidors.
- Socis: Desenvolupar una xarxa de treball per crear un valor comú i durador.

---

<sup>13</sup> A dia 02/06/2016, en la revisió de l'enllaç, s'observa que la pàgina web ja ha canviat a causa de la transformació de l'empresa Coca-Cola Iberian Partners en Coca-Cola European Partners, i missió i visió han estat substituïts pels de la nova embotelladora mundial.

- Planeta: Ser un ciutadà responsable que marqui la diferència en ajudar a construir i donar suport comunitats sostenibles.
- Benefici: Maximitzar el rendiment per als accionistes alhora que es tenen presents les responsabilitats generals de la Companyia.
- Productivitat: Ser una organització eficaç i dinàmica.” (Coca-Cola Espanya, 2014)

Tot aquest recull de valors són els que entren en lloc en la crisi que estem analitzant. Tot i que la crisi pertany a Coca-Cola Iberian Partners, com ja s’ha comentat en diverses ocasions al llarg d’aquest treball, Coca-Cola no se’n va poder deslliurar. El fet que un treballador aparegui al carrer amb una pancarta amb el logotip de Coca-Cola i dient que l’han acomiadat, impactarà de forma directa l’empresa, estigui implicada o no. Això és així perquè el consumidor general associarà el conflicte a la marca visible, i no a l’empresa que hi ha darrere. En aquest cas, doncs, com Coca-Cola Iberian Partners és l’embotelladora única que opera per Coca-Cola Espanya, va ser inevitable que aquest vincle empresa embotelladora – marca es crees.

El principal problema va lligat, de fet, a la missió, visió i valors associats a l’empresa. Com s’ha vist, els valors associats a les dues empreses estan directament relacionats a la responsabilitat, la transparència, el compromís... I, de fet, com indica un dels valors del Codi de Conducta de la pròpia Coca-Cola Iberian Partners, l’alegria (Coca-Cola Iberian Partners, 2015: 6). De fet, el conflicte lluny quedava de l’alegria, i els 1.250 treballadors que lluny estaven d’aquest valor de l’empresa es van encarregar de comunicar-ho.

Per tant, la falta de coherència de l’ERO amb els valors de Coca-Cola Iberian Partners i Coca-Cola Espanya (encara que tornem a repetir, aquesta no n’era la responsable) va ser un dels motius que portaven a acusar a l’empresa de poca coherència entre el que aparentava ser i el que era en realitat. Queda patent, que en aquest joc de valors, la marca Coca-Cola es veia vinculada i, de rebot, l’empresa que hi ha darrere. Això va poder ocasionar una crisi d’imatge o reputació, a determinar a continuació.

#### **4.2.2 Afectació a la imatge com a empresa i com a marca**

Per determinar si hi va haver crisi d’imatge o reputació, a continuació es presenten els monitors de reputació en els quals Coca-Cola i Coca-Cola Iberian Partners han estat presents al llarg dels anys, tant del Merco (rànkning elaborat per Villafañe i associats) com del Global Reprtrak (rànkning a nivell global fet pel Reputation Institute, i en aquest cas només analitzats els resultats del 2013 al 2015). A partir d’aquests, es fa un anàlisi dels resultats obtinguts tant per l’empresa embotelladora com per la gran marca a nivell global, per veure l’afectació de l’ERO de Coca-Cola Iberian Partners tant en imatge de la pròpia companyia com en la marca associada.

Però primer cal fer un apunt: en aquest apartat, com queda patent, utilitzarem els conceptes imatge i reputació sota la visió dels autors que consideren que són dos termes diferents, lligada la imatge a un curt termini, mentre que el concepte reputació s’aplica a llarg termini.

**Merco Empreses. Coca-Cola**  
Les empreses amb millor reputació corporativa

<b>Merco EMPRESSES</b>		
<b>Edició</b>	<b>Ranking</b>	<b>Posició</b>
2015	General	33
2015	Sectorial – Begudes	2
2014	General	58
2014	Sectorial – Alimentació y Begudes	7
2013	General	9
2013	Sectorial – Alimentació y Begudes	1
2012	General	12
2012	Sectorial – Alimentació y Begudes	1
2011	General	11
2011	Sectorial – Alimentació y Begudes	1
2010	General	16
2010	Sectorial – Alimentació y Begudes	1
2009	General	28
2008	General	31
2007	General	47
2006	General	72
2005	General	48
2005	Sectorial – Begudes	1
2004	General	24
2004	Sectorial – Begudes	1
2003	General	35
2003	Sectorial – Begudes	1
2002	General	30



2002	Sectorial – Begudes	1
2001	General	25
2001	Sectorial – Alimentació y Begudes	2

Elaboració pròpia a partir de les dades del Merco Espanya (disponibles sota cerca a <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>) [última consulta: 02/04/2016]

Com es pot observar a aquesta primera taula del Merco Empresas, en el resultat de l'empresa Coca-Cola, l'empresa majoritàriament ha estat en les primeres posicions del Ranking sectorial d'Alimentació i Begudes. L'any 2001 l'empresa va entrar al Ranking a la segona posició, i ja el 2002 es va posicionar com a marca número 1, ocupant la mateixa posició fins al 2005. Des del 2006 fins al 2009, per motius desconeguts, l'empresa no va figurar als rànquings del Merco Empresas sectorial, i es va tornar a incorporar l'any 2010, altre cop liderant la llista. Des de 2011 fins a 2013 va repetir primera posició, però al 2014, any de la crisi de Coca-Cola Iberian Partners per l'ERO, va caure fins a la setena posició, tot i que el 2015 ja va remuntar a la segona plaça altre cop.

L'afectació de l'ERO en la marca Coca-Cola, però, és més clara al rànquing general. Des de l'any 206 l'empresa Coca-Cola Espanya havia estat pujant posicions de forma ràpida, arribant l'any 2013 a la posició número 9. Aquest és l'any en què, al desembre, les embotelladores que actualment formen Coca-Cola Iberian Partners es van fusionar, i al gener de 2014 ja es va iniciar el conflicte per l'ERO. L'afectació és clara: el 2014, l'empresa va baixar a la posició 58 de llistat; i l'any 2015 es va recuperar parcialment, quedant en la posició número 33.

D'aquestes dades se'n pot extreure una conclusió. Coca-Cola Iberian Partners, per aquesta vinculació directa en termes de marca amb l'embotelladora (ja que aquesta fins i tot té la denominació Coca-Cola al seu nom) va veure la seva imatge afectada per la crisi de l'ERO d'Iberian Partners. L'embotelladora, en canvi, no apareix als rànquings, i per tant no es pot avaluar l'afectació o no de la imatge. A més, aquest aspecte és molt relatiu, ja que era una agrupació de les antigues que acabava de néixer, i per tant és difícil vincular quina era la imatge real que tenia, i establir si la reputació comptaria des del moment de la fusió o es conservaria la de les concessionàries que anteriorment funcionaven sense estar sota el *paraigües* de Coca-Cola Iberian Partners.

Però es va veure afectada la imatge només o també la reputació? Per la recuperació tan ràpida de posicions ja al 2015, tot i que moment en què el conflicte continuava en marxa amb recursos davant l'Audiència Nacional encara per part de sindicats i la pròpia Coca-Cola Iberian Partners, es podria dir que es va tractar d'una afectació en la imatge. En aquesta idea coincideixen les tres expertes entrevistades<sup>14</sup>, que afirmen que una afectació en la reputació té conseqüències molt més desastroses per a la marca i per a l'empresa, ja que en molts casos acaba comportant, fins i tot, la desaparició. Així ho expressa Ana María Enrique<sup>15</sup>:

<sup>14</sup> Transcripció de les entrevistes disponible a Annex 4 (Annex 4.1, Annex 4.2 i Annex 4.3)

<sup>15</sup> Transcripció de l'entrevista disponible a l'Annex 4.1

“El problema és que si la crisi ha afectat la reputació vol dir que l'empresa se'n va en orris, tanca. És a dir, és molt difícil mesurar això, però quan la crisi fa malbé de tal manera la imatge i danya de manera la reputació, i això per tant significa el tancament, és que s'ha danyat tot el que tenia, tot el valor intangible de la reputació. Per tant, ¿quan podem dir que una empresa veu danyada la seva reputació? Una manera de mesurar-lo és que una empresa desapareix. Una altra manera és que l'empresa no desapareix però que li costarà molt temps de ser la que era abans de la situació de crisi. I una manera molt objectiva de mesurar-lo és que si era una empresa que estava molt ben considerada i està dins del top 10 dels rànquings de monitorització de reputació, dos anys després veiem que ha baixat, per exemple d'estar en el top 10 a estar en la posició 40 o 50; això és perquè alguna cosa ha passat.” (Ana María Enrique, 18 d'abril de 2016).

De forma complementària, també s'han analitzat els resultats del Merco Líderes, tant en el cas de Marcos de Quinto (President de Coca-Cola Espanya) i Sol Daurella (Presidenta de Coca-Cola Iberian Partners), que es poden observar a la taula següent:

### Merco Líderes. Marcos de Quinto i Sol Daurella

Els líders empresarials millor valorats

Merco LÍDERES			
Edició	Ranking	Posició	Líder
2015	General	24	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2009	General	80	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2008	General	87	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2007	General	73	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2006	General	93	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2005	General	79	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
2004	General	35	Marcos de Quinto (Coca-Cola)
Merco LÍDERES			
Edició	Ranking	Posició	Líder
2014	General	94	Sol Daurella (Coca-Cola Iberian Partners)

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Merco Espanya (disponibles sota cerca a <http://www.merco.info/es/ranking-merco-lideres>) [última consulta: 02/04/2016]

Tal com mostra la taula, Sol Daurella va entrar al Merco Líderes just l'any en què es va donar inici la crisi per l'ERO a l'empresa que ella presidia. Segurament aquesta entrada al rànquing es va donar pel fet que va començar a presidir una gran companyia nascuda de la fusió de les embotelladores més petites. En canvi, al 2015 ja no apareix al rànquing, i no li podem atribuir en aquest anàlisi la causa, ja que és desconeguda per la públic general del Merco. Per tant, no es poden extreure conclusions sobre si la imatge com a líder empresarial de la Presidenta de Coca-Cola Iberian Partners es va veure, també, afectada o no.

En el cas de Marcos de Quinto passa el mateix. Va estar puntuat al rànquing des de 2004 fins a 2009, en una situació de pujades i baixades de posició. Però entre 2010 i 2014, el Merco Líderes no el mostra. No es pot determinar si es tracta del simple fet que aquest rànquing no funcionés durant els anys marcats i per tant cap líder fos puntuat en el medidor, o que per algun motiu Marcos de Quinto en concret no fos avaluat. Com es impossible determinar les causes d'aquesta desaparició, tampoc es pot determinar si la seva imatge es va veure afectada com a President de la marca que s'havia vist arrossegada per la crisi laboral de Coca-Cola Iberian Partners.

Per altra banda, cal determinar també si aquesta afectació clara en la imatge de Coca-Cola a nivell espanyol es va estendre o va quedar en una qüestió nacional. Per a això, cal recórrer al Global RepTrak dels anys en qüestió, per poder fer una valoració. Les dades trobades són les següents:

#### Global RepTrak 100: The World's Most Reputable Companies

Global RepTrak 100			
Edició	Posició	Puntuació	Empresa
2015	67	69.30	The Coca-Cola Company
2014	52	69.70	The Coca-Cola Company
2013	44	70.02	The Coca-Cola Company

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Global RepTrack 2013, 2014 i 2015. Disponible a: <http://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202013,%20Reputation%20Institute.pdf> i <http://www.slideshare.net/cafetaipa/2015-reprakglobalreputationinstitutecafetaipabmwgoogledaimler> [última consulta: 02/04/2016]

Com es pot observar a la taula, The Coca-Cola Company, l'empresa multinacional de la qual és filial Coca-Cola Espanya, ha passat de la posició 44 l'any 2013, a la posició 52 l'any 2014, i finalment l'any passat va arribar a estar en el lloc 67. Aquest descens, però, no implica una afectació de la imatge a causa del conflicte produït a Espanya per l'ERO de l'embotelladora. De fet, si mirem les puntuacions, són gairebé les mateixes. Les causes d'aquesta variació de posicions, doncs, poden ser causades pel fet que al Global RepTrack participa una gran quantitat d'empreses, major que al Merco Espanya, i per tant és més fàcil que una petita diferència de puntuació afecti a la posició de l'empresa.

Per tant, després d'analitzar aquestes dades i comptar amb l'opinió de les expertes en comunicació consultades, podem afirmar amb força convenciment que la imatge que es va veure afectada de la crisi de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners va ser l'empresa Coca-Cola Epanya, filial de The Coca-Cola Company, ja que es va relacionar de forma general el conflicte amb la marca. Això va quedar present als mitjans de comunicació, ja que els sindicats es van encarregar de ser els principals protagonistes i van guanyar visibilitat, com s'ha vist anteriorment de l'anàlisi de les notícies del primer mes de crisi. I, per tant, que aparegués també als *media* va fer que arribés més fàcilment al consumidor, amb la conseqüent associació de l'empresa responsable de la marca a la irresponsabilitat de la situació laboral incerta de 1.250 treballadors, si tenim en compte les primeres xifres emeses el gener de 2014.

Tot i això, no es pot dir que es tractés d'una afectació de la reputació, ja que la recuperació de posició en el monitor de reputació espanyol, el Merco, va ser molt ràpida. Per tant, es va veure afectada la imatge que tenia el consumidor de la marca a curt termini, el temps que es va parlar del conflicte als mitjans de comunicació.

## V. Conclusions

Un cop fet tot l'estudi de camp al voltant del tema d'estudi, es pot donar resposta a les preguntes d'investigació que es van plantejar anteriorment. Primer de tot cal destacar que la falta d'una entrevista en profunditat amb algun membre de comunicació de l'empresa Coca-Cola Iberian Partners ha suposat un dèficit d'informació important que s'ha intentat suplir per altres vies. Tot i així, el re enfocament del tema i haver recorregut a altres vies d'anàlisi com entrevistes amb experts o anàlisi de contingut de notícies han permès extreure conclusions respecte a les preguntes finalment plantejades. Tot i que les respostes i conclusions ja s'han anat comentat a cada paràgraf, es recollirà a continuació la informació fonamental per poder fer un repàs de les idees principals extretes.

### Pregunta d'investigació número 1:

#### **Quina va ser la magnitud real del conflicte causat per l'ERO i que va desencadenar en la crisi de Coca-Cola Iberian Partners?**

Aquesta primera pregunta ha quedat resposta gràcies a al recorregut que s'ha fet de la crisi amb el recull documental de notícies publicades als mitjans, ja que és la única via per saber que ha passat, sense l'existència de cap document que contingui aquesta evolució. La crisi va durar, en totes les seves fases, dos anys. En el primer any va ser el moment en què en conflicte entre el comitè d'empresa i sindicats i Coca-Cola Iberian Partners va ser més patent, i això es va reflectir als mitjans de comunicació, amb notícies constants sobre el tema. Sobretot, la crisi va agafar unes dimensions molt grans per la mobilització de sindicats i afectats directament per les mesures de l'ERO.

De fet, una mostra real del que va ser aquesta crisi la trobem en què va ser un punt tractat en el Congrés dels Diputats, on es debatia la intervenció o no del Govern per tractar la situació laboral dels treballadors. També un factor important van ser les aparicions del Tribunal Suprem i l'Audiència Nacional respecte al conflicte, ja que en diverses ocasions, els dos grups implicats van presentar recursos.

El segon any va ser una mica més calmat des del punt de vista del conflicte, ja que les notícies amb aparicions als mitjans de comunicació van començar a ser més espaciades en el temps i només feien referència a novetats reals en el cas. A més, les mobilitzacions en gran part de les fàbriques havien acabat feia temps i part dels treballadors ha s'havien adherit a les mesures de l'ERO proposades per l'empresa per als voluntaris.

Per tant, es pot veure que la magnitud del conflicte era gran pel nombre de treballadors afectats, però a nivell comunicatiu per a l'empresa es va fer gran a causa de la gran activitat sindical que es va moure i la volada que li van donar els mitjans de comunicació. Situació, a més, poc propícia per a una empresa que acabava de néixer com a tal.

### Pregunta d'investigació número 2:

#### **Com es va comunicar Coca-Cola Iberian Partners en relació amb els mitjans de comunicació i quina estratègia va seguir?**

Pel que fa a la segona pregunta que es va plantejar en un inici, s'ha pogut veure a través d'analitzar les notícies publicades als mitjans online el primer mes de crisi és que Coca-Cola Iberian Partners va mantenir una actitud més aviat distant amb els mitjans de comunicació. Es va relacionar principalment a través de comunicats de premsa, estratègia que va allargar en el temps a través d'un blog que va utilitzar durant la resta de crisi. En molt poques ocasions hi va haver declaracions directes cap als mitjans i, per tant, tampoc es pot dir que tinguessin un portaveu visible que respongués davant d'aquests.

Aquest fet contrasta amb la gran actuació dels sindicats als mitjans, que es van fer notar molt més que l'empresa, ja que per ells era important donar visibilitat al problema en què es trobaven els treballadors. Els sindicats, doncs, van adoptar una estratègia més basada en declaracions directes i amb atribució d'aquestes, en moltes ocasions, a càrrecs sindicals amb noms, cognoms i càrrec.

### **Pregunta d'investigació número 3:**

#### **Quin hauria estat un model ideal per al tractament de la crisi?**

Com s'ha comentat anteriorment, aquesta pregunta hauria estat molt millor tractada d'haver-se pogut fer una entrevista amb algun dels càrrecs que portaven comunicació a l'empresa durant la crisi per l'ERO. Tot i així, s'ha establert un model general a través de les informacions extretes de les entrevistes a expertes.

Pel que fa a la prevenció, hauria estat clau en el cas de Coca-Cola Iberian Partners. Era necessari haver comunicat amb temps aquesta reestructuració industrial que estava pensada per aplicar-se, i explicar als treballadors la situació de l'empresa des de molt temps abans de l'anunci de l'ERO. També hauria estat necessari treballar en la vinculació dels treballadors amb l'empresa, de forma sentimental i basada en la confiança, és a dir, que sentissin el problema com a propi. D'aquesta manera, s'hauria creat un clima més propici per a l'ERO.

L'etapa de pre-crisi hauria d'haver-se centrat ja en preparar l'estratègia comunicativa respecte als mitjans de comunicació, preparar el comitè de crisi, preparar els portaveus... És a dir, tenir tot controlat pel moment de l'anunci oficial de l'expedient de regulació d'ocupació. L'etapa de crisi, un cop ja s'hagués conegut la situació dels 1.250 treballadors que veien perillar el seu lloc de treball, hauria d'haver-se focalitzat en una eina com la que ja s'estava fent servir, els comunicats de premsa, ja que en tractar-se d'una crisi per reestructuració laboral no es podia ni desmentir que això fos veritat ni transferir responsabilitats a cap altre organisme. Per tant, es considera que era la forma més adient. De totes maneres, hauria estat necessari tenir un portaveu per casos en què no quedés més opcions que comparèixer davant els mitjans de comunicació, i que aquesta s'identifiqués clarament.

Finalment, una crisi mai pot acabar sense la correcta avaluació de l'actuació comunicativa de l'empresa, un cop arribats a l'etapa de post-crisi. Aquest hauria estat el moment adient per Coca-Cola Iberian Partners per fer un Pla de Comunicació de crisi si encara no disposaven d'un, i controlar els aspectes a millorar per futures ocasions.

**Pregunta d'investigació número 4:**

**Es van veure afectades la imatge o la reputació de Coca-Cola a causa del conflicte de l'embotelladora associada?**

Per últim, es pot afirmar que la imatge de Coca-Cola es va veure afectada a causa d'aquest conflicte de Coca-Cola Iberian Partners amb els seus treballadors. Això s'ha fet patent en l'anàlisi del Merco, on es va registrar una caiguda de l'empresa. Tot i així, l'inici de la recuperació ja a l'any següent denota que la reputació no es va veure afectada, fet que hauria sigut molt més desastrós per a Coca-Cola Espanya.

De totes manetes, cal apuntar que aquesta afectació en la imatge va ser únicament a nivell local, ja que com evidencia el RepTrack Global de 2013 a 2015, no hi ha indicis que mostrin una baixada general de la imatge. Per tant, la marca global no va notar en cap moment el conflicte, que es va quedar a nivell nacional.

## VI. Bibliografía

### Bibliografía:

**AA.VV. (2001).** *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.* Barcelona: Gestión 2000.

**AA.VV. (2008).** *La planificación de la comunicación empresarial.* Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**CAPRIOTTI, Paul (1999).** *Planificación estratégica de la imagen corporativa.* Barcelona: Ariel Comunicación.

**COSTA, Joan (1999).** *La comunicación en acción.* Barcelona: Paidós.

**COSTA, Joan (2001).** El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. A: AA.VV. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.* Barcelona: Gestión 2000.

**COSTA, Joan (2001).** *Imagen corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires: La Crujía.

**DEL PULGAR, Luis (1999).** *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia.* Madrid: Editorial ESIC.

**ENRIQUE, Ana María (2007).** *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. La crisis de Fontaneda* (tesis doctoral inédita). Universitat Autònoma de Barcelona.

**ENRIQUE, Ana María (2008).** La planificación de la comunicación en situaciones de crisis. A: AA.VV. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**FREEMAN, R. Edward (1984).** *Strategic management: a stakeholder approach.* Boston: Pitman.

**GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998).** *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.* Barcelona: Ed. Bosch.

**HORTAS, Pedro (2007).** La comunicación de empresa ante una crisis. A: TÚÑEZ, Miguel (coord.) (2007). *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* La Coruña: Netbiblo.

**JOHANSSON, Hans (1991).** *La gestión de la comunicación. Guía profesional.* Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

**KREPS, Gary L. (1990).** *Organizational Communication: theory and practice.* Nova York: Longman.

**LÓPEZ, Belén; SEBASTIÁN, Ana (2013).** Responsabilidad social corporativa y reputación corporativa. A: SÁNCHEZ, Joaquín; PINTADO, Teresa (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial.* Madrid: Editorial ESIC.



**MARÍN, Francisco (2005).** *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales: crisis, emergencias y negociación.* Madrid: Editorial Fragua.

**MARÍN, Francisco (2009).** *Comunicación de crisis.* Madrid: LID.

**MITROFF, Ian; PEARSON, Christine (1997).** *Cómo gestionar una crisis.* Barcelona: Gestión 2000.

**MORALES, Francisca (2001).** Comunicación interna. En: AA.VV. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional.* Barcelona: Gestión 2000.

**MORALES, Francisca (2008).** Comunicación interna. A: AA.VV (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**PALAU, Goretta (2003).** *Gabinets de comunicació: periodistes a l'altra banda.* Barcelona: Pòrtic.

**SABÉS, Fernando; VERÓN, José Juan (2006).** *La eficacia de lo sencillo: Introducción a la práctica del periodismo.* Sevilla, Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

**SÁNCHEZ, María Luisa (2006).** *La información especializada en la gestión de crisis.* Madrid: Fragua.

**SOLER, Pere (2008).** Plan de comunicación. A: AAVV (2008). *La planificación de la comunicación empresarial.* Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.

**TÚÑEZ, Miguel (coord.) (2007).** *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis.* La Coruña: Netbiblo.

**VIDELA, J.J. (2004).** *La ética como fundamento de la actividad periodística.* Madrid: Editorial Fragua.

**VILLAFANE, Justo (2004).** *La Buena reputación: claves del valor intangible de las empresas.* Madrid: Pirámide.

**VILLAFANE, Justo (2014).** *La Recuperación de la confianza: casos de estudio sobre la gestión de la reputación de las empresas españolas.* Barcelona: Gedisa.

**WESTPHALEN, M.H; PIÑUEL, J.L. (1993).** *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales, diccionario técnico.* Madrid: Ediciones del Prado.

## **Webgrafia:**

**AGÈNCIES (2015, 31 de juliol).** "Coca-Cola cierra el ERE tras un acuerdo con 423 empleados". Eldiario.es, 31/07/2015. Disponible a:  
[http://www.eldiario.es/economia/Coca-Cola-Iberian-Partners-ERE-sindicatos\\_0\\_415059008.html](http://www.eldiario.es/economia/Coca-Cola-Iberian-Partners-ERE-sindicatos_0_415059008.html) [consultat: 04/02/2016]

**CARREÑO, Belén (2014, 18 de febrer).** “Coca-Cola da marcha atrás y sustituye los despidos por bajas voluntarias”. Eldiario.es, 18/02/2014. Disponible a:

[http://www.eldiario.es/economia/Coca-Cola-marcha-propone-reestructuracion-despidos\\_0\\_230277771.html](http://www.eldiario.es/economia/Coca-Cola-marcha-propone-reestructuracion-despidos_0_230277771.html) [consultat: 04/02/2016]

**COCA-COLA ESPANYA (2014).** *Conoce Coca-Cola: su visión, misión y valores* [En línea] Disponible: <<http://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores#.Vx97ZKiLTIU>> [consultat: 04/05/2016]

**COCA-COLA IBERIAN PARTNERS (s/f).** *Coca-Cola Iberian Partners, socio estratégico en el embotellador independiente más grande del mundo* [En línea]. Disponible a: <<http://www.cocacolaiberianpartners.com/assets/press/ES/pdf/iberian-Partners-socio-en-el-embotellador-independiente-mas-grande-del-mundo.pdf>> [consultat 05/03/2016]

**COCA-COLA IBERIAN PARTNERS (2014).** *Informe Anual 2014* [En línea]. Disponible a: <<http://www.cocacolaiberianpartners.com/memoria-2014/es/>> [consultat 05/03/2016]

**COCA-COLA IBERIAN PARTNERS (2015).** *Visión y Misión.* [En línea] Disponible a: <<http://www.cocacolaiberianpartners.com/vision-y-mision>> [consultat: 04/05/2016]

**COCA-COLA IBERIAN PARTNERS (2015).** *Gobierno Corporativo.* [En línea] Disponible a: <<http://www.cocacolaiberianpartners.com/gobierno-corporativo>> [consultat: 04/05/2016]

**COCA-COLA IBERIAN PARTNERS (2015).** *Código de Conducta.* [En línea] Disponible: <[http://www.cocacolaiberianpartners.com/assets/pdf/CCIP\\_Codigo\\_conducta\\_2015.pdf](http://www.cocacolaiberianpartners.com/assets/pdf/CCIP_Codigo_conducta_2015.pdf)> [consultat: 04/05/2016]

**DELGADO, Cristina (2013, 17 de febrer).** “Competencia aprueba la creación de un embotellador único español de Coca-Cola”. *El País*, 17/02/2013. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2013/02/17/actualidad/1361103416\\_320426.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/02/17/actualidad/1361103416_320426.html) [consultat: 04/02/2016]

**DELGADO, Cristina (2014, 21 de novembre).** “La Audiencia ordena a Coca-Cola readmitir a los despidos del ERE”. *El País*, 21/11/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/11/21/actualidad/1416565260\\_572101.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/11/21/actualidad/1416565260_572101.html) [consultat: 04/02/2016]

**DELGADO, Cristina (2014, 1 de desembre).** “Coca-Cola ofrece a 350 despidos en el ERE recolocarlos en otras plantas”. *El País*, 01/12/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/12/01/actualidad/1417438160\\_358803.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/12/01/actualidad/1417438160_358803.html) [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2014, 6 de febrer).** “IU llevará al Congreso de los Diputados el conflicto de Coca-Cola”. *El Comercio*, 06/02/2014. Disponible a: <http://www.elcomercio.es/20140206/economia/lleva-congreso-diputados-conflicto-201402061714.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2014, 13 de juny).** “La Audiencia Nacional declara nulo el ERE de Coca-Cola y obliga a readmitir a 1.190 empleados”. *El Comercio*, 13/06/2014. Disponible a: <http://www.elcomercio.es/economia/empresas/201406/13/audiencia-nacional-declara-nulo-20140613131209.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2015, 26 de gener).** “La Audiencia Nacional considera "irregular" la readmisión de empleados de Coca-Cola”. 20 Minutos, 26/01/2015. Disponible a:

<http://www.20minutos.es/noticia/2357865/0/audiencia-nacional/empleados-de-coca-cola/cambio-de-residencia/> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2015, 13 d'agost).** “Coca-Cola reabrira la planta de Fuenlabrada el 7 de septiembre”. El Mundo, 13/08/2015. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/economia/2015/08/13/55cc8c7e268e3e58078b4578.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2015, 7 de setembre).** “Coca-Cola Iberian Partners reabre con normalidad la fábrica de Fuenlabrada”. El Comercio, 07/9/2015. Disponible a:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6984063/09/15/CocaCola-Iberian-Partners-reabrira-la-fabrica-de-Fuenlabrada-este-lunes.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2015, 9 d'octubre).** “Coca-Cola da el ERE por finalizado con respaldo de Audiencia Nacional”. La Vanguardia, 09/10/2015. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20151009/54437140524/coca-cola-ere-audiencia-nacional.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2015, 3 de novembre).** “CCOO pide a Coca-Cola Iberian que deje de denunciar y negocie readmisión real”. La Vanguardia, 03/11/2015. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20151103/54438573857/ccoo-pide-a-coca-cola-iberian-que-deje-de-denunciar-y-negocie-readmision-real.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2016, 18 de març).** “Coca-Cola impide la entrada en planta de Fuenlabrada a diputados de Podemos”. La Vanguardia, 18/03/2016. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/vida/20160318/40532989204/coca-cola-impide-la-entrada-en-planta-de-fuenlabrada-a-diputados-de-podemos.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2016, 29 de març).** “El Supremo confirma la validez del ERE en las embotelladoras de Coca-Cola”. La Vanguardia, 29/03/2016. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/vida/20160329/40733401508/el-supremo-confirma-la-validez-del-ere-en-las-embotelladoras-de-coca-cola.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFE (2016, 17 de maig).** “CCOO: Coca-Cola pedirá a la Audiencia cambiar las condiciones en Fuenlabrada”. La Vanguardia, 17/05/2016. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/vida/20160517/401853257364/ccoo-coca-cola-pide-vista-a-la-audiencia-para-cambiar-condiciones-fuenlabrada.html> [consultat: 04/02/2016]

**EFEAGRO (2015, 7 de setembre).** “La evolución del ERE de Coca-Cola Iberian Partners”. *La Vanguardia*, 07/09/2015. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20150907/54435145766/la-evolucion-del-ere-de-coca-cola-iberian-partners.html> [consultat: 04/02/2016]

**EL PERIÓDICO (2015, 6 d'agost).** “Coca-Cola Iberian Partners se fusiona con los embotelladores europeos”. El Periódico, 06/08/2015. Disponible a:

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/coca-cola-iberian-partners-fusiona-con-los-embotelladores-europeos-4414009> [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2014, 4 de febrer).** “Los diputados del PSOE no beberán Coca-Cola mientras la empresa mantenga los despidos”. El Mundo, 04/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/espana/2014/02/04/52f1077ce2704ee46d8b4575.html> [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2014, 17 de febrer).** “De Quinto recibe a representantes de trabajadores de Coca-Cola Iberian Partners y les insta a negociar”. Lainformacion.es, 17/02/2014. Disponible a: [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cierre-de-plantas/de-quinto-recibe-a-representantes-de-trabajadores-de-coca-cola-iberian-partners-y-les-insta-a-negociar\\_0JKvKjHNHoNUII2XAjbyB2/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cierre-de-plantas/de-quinto-recibe-a-representantes-de-trabajadores-de-coca-cola-iberian-partners-y-les-insta-a-negociar_0JKvKjHNHoNUII2XAjbyB2/) [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2014, 4 d'abril).** “Inspección de Trabajo detecta irregularidades en el ERE de Coca-Cola Iberian Partners”. Europa Press, 04/04/2014. Disponible a: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-inspeccion-trabajo-detecta-irregularidades-ere-coca-cola-iberian-partners-20140404141942.html> [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2014, 23 d'abril).** “El Congreso rechaza solicitar la paralización del ERE de Coca-Cola por el voto del PP”. 20 Minutos, 23/04/2014. Disponible a: <http://www.20minutos.es/noticia/2120477/0/congreso-rechaza/paralizacion-ere-coca-cola/voto-pp/> [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2015, 16 de febrer).** “Audiencia Nacional ratifica el acuerdo entre Coca-Cola y sindicatos sobre salarios de sustanciación del ERE”. El Economista, 16/02/2015. Disponible a: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/6480033/02/15/Economia-Audiencia-Nacional-ratifica-el-acuerdo-entre-CocaCola-y-sindicatos-sobre-salarios-de-sustanciacion-del-ERE.html> [consultat: 04/02/2016]

**EUROPA PRESS (2015, 22 de maig).** “Coca-Cola reabre la planta de Fuenlabrada tras la sentencia del ERE”. El Economista, 22/05/2015. Disponible a: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6731822/05/15/Economia-CocaCola-Iberian-Partners-reabre-Fuenlabrada-como-centro-logistico-e-industrial-tras-la-sentencia-del-ERE.html> [consultat: 04/02/2016]

**FEAGRA-CCOO (2014).** *La no retirada del ere por Coca-Cola Iberian Partners conlleva la continuidad del conflicto y la impugnación inmediata de CCOO al seguir contemplando la posibilidad de cierres y despidos forzosos* [En línea] Disponible a: [http://www.agroalimentaria.ccoo.es/comunes/recursos/21/1793269-Circularo\\_CCOO\\_ERE\\_Coca-Cola.pdf](http://www.agroalimentaria.ccoo.es/comunes/recursos/21/1793269-Circularo_CCOO_ERE_Coca-Cola.pdf) [consultat 02/04/2016]

**MAGALLÓN, Sara (2006).** Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura 2006 núm. 34*, pp. 103-109. Disponible a través de: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p103.pdf> [consultat:10/01/2016]

**NUEVA TRIBUNA (2014, 27 de gener).** “Arranca la negociación del ERE de Coca-Cola”. Nueva Tribuna, 27/01/2014. Disponible a: <http://www.nuevatribuna.es/articulo/economia-social/arranca-negociacion-ere-coca-cola/20140127195815100328.html> [consultat: 04/02/2016]

**TRIBUNAL SUPREMO, Sala de lo Social (20 abril 2014).** CASACION 354/2014, *sentencia desestimatoria* [Jesús Gullón Rodríguez] [En línea]. Disponible a: <<http://www.poderjudicial.es/stfls/SALA%20DE%20PRENSA/NOTAS%20DE%20PRENSA/sentencia%20coca-cola.pdf>> [consultat 05/03/2016]

**VARGAS, Jairo (2014, 16 de gener).** “CCOO anuncia paros inmediatos si la embotelladora de Coca-Cola incluye despidos forzosos en el ERE”. *Público*, 16/01/2014. Disponible a: <http://www.publico.es/actualidad/ccoo-anuncia-paros-inmediatos-embotelladora.html> [consultat: 04/02/2016]

**VARGAS, Jairo (2014, 22 de gener).** “Coca-Cola presenta 750 despidos y el cierre de cuatro plantas embotelladoras en España”. *Público*, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.publico.es/actualidad/coca-cola-presenta-750-despidos.html> [consultat: 04/02/2016]

**VARGAS, Jairo (2015, 31 de gener).** “El conflicto, en 11 fechas clave”. *Público*, 31/01/2015. Disponible a: <http://www.publico.es/economia/conflicto-coca-cola-11-fechas.html> [consultat: 04/02/2016]

## VII. Annexos

### Annex 1. Recull de les notícies analitzades

Llistat de les notícies analitzades per a l'estudi de cas, per diari i ordre cronològic:

#### LA VANGUARDIA

**EUROPA PRESS (2014).** “CC.OO. rechaza el ERE de Coca-Cola y anuncia que 'habrá conflicto, y duro’”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140123/54400407684/cc-oo-rechaza-el-ere-de-coca-cola.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFECOM (2014).** “Coca-Cola se enfrenta a sindicatos tras plantear un ERE y cierre de 4 plantas”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140123/54400439473/coca-cola-se-enfrenta-a-sindicatos-tras-plantear-un-ere-y-cierre-de-4-plantas.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Los sindicatos recurrirán el ERE de Coca-Cola por la vía judicial”. La Vanguardia, 29/01/2014.  
<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140129/54399694365/los-sindicatos-recurriran-el-ere-de-coca-cola-por-la-via-judicial.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Los empleados de Coca Cola convocan un paro indefinido a partir de febrero”. La Vanguardia, 30/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140130/54399733405/los-empleados-de-coca-cola-convocan-un-paro-indefinido.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFECOM (2014).** “Los sindicatos convocan paros en las plantas catalanas de Cobega por el ERE en Coca-Cola”. La Vanguardia, 01/02/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140201/54400733854/paros-en-las-plantas-catalanas-de-cobega-por-ere-en-coca-cola.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “La marcha de Fuenlabrada a Madrid contra los despidos en Coca-Cola reúne a 3.000 personas”. La Vanguardia, 02/02/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140202/54400755659/casi-3-000-personas-marchan-desde-fuenlabrada-a-sol-contra-despidos-coca-cola.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Trabajadores de Coca-cola de Alicante cortan la carretera de Ocaña como medida de protesta por el ERE”. La Vanguardia, 03/02/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/20140203/54400790837/trabajadores-de-coca-cola-de-alicante-cortan-la-carretera-de-ocana-como-medida-de-protesta-por-el.html>



**EUROPA PRESS (2014).** “De Quinto recibe a representantes de los trabajadores de Iberian Partners y les insta a negociar con el embotellador”. La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140217/54401263459/de-quinto-recibe-a-representantes-de-los-trabajadores-de-iberian-partners-y-les-insta-a-negociar.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “UGT demandará a Iberian Partners por posible vulneración del derecho a huelga”. La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20140217/54402274718/ugt-demandara-a-iberian-partners-por-posible-vulneracion-del-derecho-a-huelga.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Coca-Cola propone nuevas medidas para evitar despidos”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20140218/54401423741/coca-cola-iberian-partners-propone-nuevas-medidas-para-evitar-despidos.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola Iberian Partners eleva las indemnizaciones a 45 días para evitar despidos”. La Vanguardia, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/20140218/54401423601/coca-cola-iberian-partners-eleva-las-indemnizaciones-a-45-dias-para-evitar-despidos.html> [última consulta: 28/05/2016]

**LA VANGUARDIA I AGÈNCIES (2014).** “Coca-Cola retrocede tras el descenso del 40% de sus ventas en Madrid”. La Vanguardia, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/islas-baleares/20140218/54401421497/coca-cola-iberian-partners-eleva-las-indemnizaciones-a-45-dias-con-un-tope-de-42-mensualidades.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola España se desmarca de los despidos de las embotelladoras”. La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20140217/54401371653/coca-cola-espana-se-desmarca-de-los-despidos.html> [última consulta: 28/05/2016]

**LA VANGUARDIA I AGÈNCIES (2014).** “Coca-Cola plantea que el ERE se haga con prejubilados”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/valles-oriental/20140219/54401447480/martorelles-coca-cola-plantea-ere-prejubilados.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola se da 15 días para rediseñar el ERE ante el rechazo sindical”. La Vanguardia, 21/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20140221/54401572866/coca-cola-se-da-15-dias-para-redisenar-el-ere.html> [última consulta: 28/05/2016]

## EL PAÍS

**DELGADO, Cristina (2014).** “La embotelladora de Coca-Cola cerrará cuatro plantas y planea 750 despidos”. El País, 22/01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/22/actualidad/1390407997\\_110049.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/22/actualidad/1390407997_110049.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los empleados de Coca-Cola en Madrid plantean una huelga indefinida por el cierre”. El País, /01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/agencias/1390481772\\_154622.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/agencias/1390481772_154622.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EL PAÍS (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se preparan para dar batalla”. El País, 23/01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390502656\\_906215.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390502656_906215.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Paro indefinido a partir de febrero en la planta de Coca Cola de Alicante”. El País, 23/01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391093338\\_409882.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391093338_409882.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Empleados de Coca-Cola convocan paros parciales contra los despidos”. El País, 30/01/2014. Disponible a:  
[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/01/31/catalunya/1391165012\\_850696.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/01/31/catalunya/1391165012_850696.html) [última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos cifran en un 100% el seguimiento de la huelga en Coca-Cola”. El País, 31/01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/31/actualidad/1391167640\\_221849.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/31/actualidad/1391167640_221849.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Casi 3.000 personas marchan desde Fuenlabrada a Sol contra los despidos de Coca-Cola”. El País, 02/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/02/agencias/1391334880\\_464399.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/02/agencias/1391334880_464399.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Seguimiento total de la primera jornada de la huelga en Coca-Cola en Alicante”. El País, 03/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391433394\\_462139.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391433394_462139.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los sindicatos esperan un seguimiento total en las cuatro jornadas de paro en Begano”. El País, 03/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391453997\\_655511.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391453997_655511.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Fuenlabrada dice que la Comunidad dará facilidades para evitar el cierre de Coca-Cola”. El País, 04/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534899\\_863739.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534899_863739.html) [última consulta: 28/05/2016]



**EFE ECONOMIA (2014).** “El paro de Begano tiene un 90 por ciento de seguimiento según los sindicatos”. El País, 04/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534933\\_259139.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534933_259139.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola llevan su protesta a la Asamblea”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703654\\_741824.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703654_741824.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se concentran en Sol contra el cierre en Fuenlabrada”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703661\\_759147.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703661_759147.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “La Comunidad insiste en pedir al Estado la revisión rigurosa del ERE de Coca-Cola”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703671\\_281780.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703671_281780.html) [última consulta: 28/05/2016]

**DELGADO, Cristina (2014).** “La embotelladora de Coca-cola ofrece indemnizaciones de 30 días por año”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/actualidad/1391707250\\_237235.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/actualidad/1391707250_237235.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Coca-Cola plantea cambiar las condiciones laborales a la plantilla además del ERE”. El País, 07/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/agencias/1391769958\\_137579.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/agencias/1391769958_137579.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Los trabajadores protestan por el cierre de las embotelladoras de Coca-Cola”. El País, 07/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391776047\\_455560.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391776047_455560.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Sigue paralizada la actividad en la planta de Coca-Cola en Alicante por huelga”. El País, 10/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/10/agencias/1392038927\\_574186.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/10/agencias/1392038927_574186.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Colloto iniciará una huelga indefinida el lunes”. El País, 11/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392110865\\_430596.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392110865_430596.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EL PAÍS (2014).** “Guindos recuerda a Coca-Cola que hay alternativas a los despidos”. El País, 11/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/actualidad/1392112931\\_130488.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/actualidad/1392112931_130488.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Bañez pide a Coca-Cola y los sindicatos que logren una alternativa al ajuste sin despidos”. El País, 12/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392199968\\_157090.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392199968_157090.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “CCOO y UGT piden al Gobierno que solicite la retirada del ERE de Coca-Cola”. El País, 12/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392202621\\_914492.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392202621_914492.html) [última consulta: 28/05/2016]

**BARREIRO, Ramiro (2014).** “Coca-Cola mantiene el ERE en la planta de Fuenlabrada”. El País, 12/02/2014. Disponible a: [http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/12/madrid/1392222912\\_713753.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/12/madrid/1392222912_713753.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Coca-Cola reitera que no retirará el ERE pero que hay margen de acuerdo”. El País, 14/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/agencias/1392377522\\_963448.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/agencias/1392377522_963448.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Méndez y Toxo exigen al Gobierno que frene urgentemente el ERE de Coca-Cola”. El País, 15/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/15/agencias/1392463065\\_018512.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/15/agencias/1392463065_018512.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Asturias mantiene una huelga casi unánime”. El País, 18/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/agencias/1392728722\\_670385.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/agencias/1392728722_670385.html) [última consulta: 28/05/2016]

**DELGADO, Cristina (2014).** “Coca-Cola cede y renuncia a los despidos aunque mantiene el cierre de fábricas”. El País, 18/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/actualidad/1392741292\\_513540.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/actualidad/1392741292_513540.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “CCOO afirma que Coca-Cola extinguirá forzosamente contratos si no hay acuerdos”. El País, 19/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392802520\\_692842.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392802520_692842.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Asturias mantiene la huelga contra el cierre”. El País, 19/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392839140\\_801658.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392839140_801658.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores dicen que no dejarán que Coca-Cola cruce la "línea roja" de cierres”. El País, 20/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/agencias/1392898060\\_501337.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/agencias/1392898060_501337.html) [última consulta: 28/05/2016]

**DELGADO, Cristina (2014).** “CC OO advierte a Coca-Cola de que no pactará los cierres e impugnará el ERE”. El País, 20/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392899009\\_509351.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392899009_509351.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Coca-Cola se planteará si ejecuta el ERE tras no llegar a un acuerdo con los sindicatos”. El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1392982677\\_651769.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1392982677_651769.html) [última consulta: 28/05/2016]

**DELGADO, Cristina (2014).** “Coca-Cola y los sindicatos concluyen el plazo de negociación del ERE sin acuerdo”. El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/actualidad/1392986123\\_623126.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/actualidad/1392986123_623126.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola en Palma deciden mantener la huelga indefinida”. El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1393009618\\_411032.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1393009618_411032.html) [última consulta: 28/05/2016]

## EL MUNDO

**EUROPA PRESS 2014).** “Coca-Cola Iberian Partners cerrará su planta de Palma y otras tres más”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/22/52dff23de2704e804a8b4573.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “CCOO censura que Coca-Cola se una a 'las compañías que recortan para obtener más beneficios'”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/22/52e014c3e2704e7d4a8b457f.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “UGT cifra en 160 la pérdida de empleos directos si cierra la planta de Coca-Cola en Alicante”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/22/52e0178c268e3efb708b4585.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “Coca-Cola anuncia 750 despidos y el cierre de cuatro plantas en España”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/22/52dff488e2704e6f4a8b4578.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “CCOO rechaza el ERE de Coca-Cola y anuncia que 'habrá conflicto, y duro'”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/22/52e046c1268e3ee0708b4585.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “CCOO, sobre el ERE en Coca Cola: "Habrá conflicto, y duro'”. El Mundo, 23/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/23/52e0e445e2704edb6c8b456c.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Coca-Cola hará 111 despidos en Alicante y 87 en Valencia”. El Mundo, 23/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/23/52e0e445e2704edb6c8b456c.html>

[valenciana/2014/01/23/52e11ef4e2704ee46c8b4575.html](http://www.elmundo.es/valenciana/2014/01/23/52e11ef4e2704ee46c8b4575.html) [última consulta: 28/05/2016]

**SÁNCHEZ, Ray (2014).** “Desolación en la ‘fábrica de la felicidad’”. El Mundo, 23/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/madrid/2014/01/23/52e18f26268e3eec628b457f.html> [última consulta: 28/05/2016]

**SÁNCHEZ, Ray (2014).** “Coca-Cola ‘suaviza’ el ERE con 350 prejubilaciones”. El Mundo, 24/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/24/52e19ec0e2704ef26c8b4592.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “El Govern se posiciona ‘al lado de los trabajadores’ de la embotelladora de Coca-Cola”. El Mundo, 24 /01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/24/52e25793ca4741260c8b456d.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “La planta de Alicante se suma a la huelga de Coca-Cola desde el día 3”. El Mundo, 25/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/25/52e4094922601d93018b4575.html> [última consulta: 28/05/2016]

**GONZÁLEZ, Francisco (2014).** “Coca-Cola admite que los despidos en su distribuidor dañan su imagen”. El Mundo, 28 /01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/28/52e77be7ca4741ad5b8b4570.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “La planta de Coca-Cola de Alicante anuncia huelga indefinida”. El Mundo, 30/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/30/52ea793ee2704ede5d8b456b.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “La plantilla de Alicante sale a la calle para que Coca-Cola olvide el ERE”. El Mundo, 01/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/01/52ecf5a022601dd97a8b4570.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Los diputados del PSOE no beberán Coca-Cola mientras la empresa mantenga los despidos”. El Mundo, 04/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/espana/2014/02/04/52f1077ce2704ee46d8b4575.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “El PSOE no secunda a Simancas en su boicot a Coca-Cola”. El Mundo, 04/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/espana/2014/02/04/52f12cd5e2704eba6d8b457a.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “UGT denuncia ‘coacciones’ a los empleados de Coca-Cola en huelga”. El Mundo, 05/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/05/52f12cd5e2704eba6d8b457a.html>

[valenciana/2014/02/05/52f28185268e3ef6738b457d.html](http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/05/52f28185268e3ef6738b457d.html) [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola ofrece despidos a 30 días con un tope de 18 mensualidades y 5.000 euros por traslados”. El Mundo, 06/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/06/52f3776ae2704ee0588b4573.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “La planta de Coca-Cola sigue cerrada en el cuarto día de huelga”. El Mundo, 06/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/06/52f385d322601da92a8b4574.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Coca-Cola plantea nuevas condiciones laborales a la plantilla además del ERE”. El Mundo, 07/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/07/52f4c75a268e3ea2408b456f.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Hosteleros de Alicante no sirven Coca-Cola como 'boicot' a la marca”. El Mundo, 07/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/07/52f51150ca4741a8158b4571.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Unos 300 trabajadores de Coca-Cola y de seguridad privada se concentran en Palma”. El Mundo, 07/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/07/52f51eb622601db7708b457b.html> [última consulta: 28/05/2016]

**LÓPEZ, Teresa (2014).** “Coca-Cola ofrece 5.000 euros a quienes se trasladen a otra planta”. El Mundo, 10/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/10/52f89c3a268e3e8a198b456c.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “El 100% de trabajadores de Coca Cola en Baleares secundan huelga indefinida”. El Mundo, /02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/10/52f8c8afe2704e09318b4579.html> [última consulta: 28/05/2016]

**GONZÁLEZ, Francisco (2014).** “Coca-Cola trae sus refrescos desde Andalucía para servir en Alicante”. El Mundo, 11/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/11/52f9f12d268e3eef428b456e.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “El Govern defiende que la planta de Palma es rentable porque da servicio a 13 millones de ciudadanos”. El Mundo, 14/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/14/52fe4197e2704e4a548b457f.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE I EUROPA PRESS (2014).** “CCOO sobre Coca-Cola: 'Vamos a poner todos los medios para evitar este asesinato laboral’”. El Mundo, 15/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/15/52fe02c9e2704e3a548b4571.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “El presidente de Coca-Cola España: 'No es mi empresa y no es mi ERE’”. El Mundo, 17/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/17/53020bbde2704ebb668b4570.html> [última consulta: 28/05/2016]

**SÁENZ, Hugo I EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola ofrece salvar el cierre de los almacenes de Palma”. El Mundo, 18/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/18/53038b05268e3e7d528b4580.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “CCOO rechaza la oferta de Coca-Cola Iberian Partners porque mantiene el cierre de las plantas”. El Mundo, 18/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/18/5303a2ce22601dff248b4594.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “Coca-Cola cambia los despidos por bajas voluntarias”. El Mundo, 18/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/18/530392d222601d19258b4577.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “CCOO anuncia que impugnará el ERE de Coca-Cola si se mantiene el cierre de plantas”. El Mundo, 20/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/20/5305eb7422601d855e8b456d.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Riera asegura que el Govern 'ha hecho mucho' por los trabajadores de Coca-Cola para defender 'al máximo' sus intereses”. El Mundo, 21/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/21/53074410268e3e4b2a8b456d.html> [última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola en Palma deciden mantener la huelga indefinida”. El Mundo, 21/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/21/5307a5e5268e3e142a8b4583.html> [última consulta: 28/05/2016]

**BRAVO, Ana (2014).** “Coca-Cola amaga con ejecutar un ERE más agresivo”. El Mundo, 21/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/21/5307102fe2704e00138b456a.html> [última consulta: 28/05/2016]



## CINCO DÍAS

**VADILLO, Javier (2014).** "Coca-Cola cerrará cuatro plantas y despedirá a 1.250 trabajadores". Cinco Días, 22/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/22/empresas/1390408196\\_568246.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/22/empresas/1390408196_568246.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**CINCO DÍAS (2014).** "Toxo dice que CCOO prepara un "duro conflicto" contra el ERE de Coca-Cola". Cinco Días, 23/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/23/empresas/1390500150\\_596176.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/23/empresas/1390500150_596176.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** "Los sindicatos de Coca-Cola retrasan la huelga para facilitar la retirada del ERE". Cinco Días, 26/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/26/empresas/1390756452\\_343870.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/26/empresas/1390756452_343870.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** "CC OO intenta frenar el ERE de Coca-Cola denunciándolo en Inspección de Trabajo". Cinco Días, 28/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/28/empresas/1390927078\\_061764.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/28/empresas/1390927078_061764.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola ofrece diez días más de indemnización de lo que fija la ley". Cinco Días, 29/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/29/empresas/1391025489\\_040221.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/29/empresas/1391025489_040221.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** "CC OO pide a los madrileños que no beban Coca-Cola". Cinco Días, 30/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/30/empresas/1391095808\\_935488.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/30/empresas/1391095808_935488.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola diseñó un plan de ajuste para cerrar siete plantas". Cinco Días, 31/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/31/empresas/1391190549\\_135723.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/31/empresas/1391190549_135723.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca Cola Iberian: costes altos pero no pérdidas". Cinco Días, 02/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/02/empresas/1391340254\\_392771.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/02/empresas/1391340254_392771.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola acusa a los sindicatos de falta de "voluntad de acercamiento"". Cinco Días, 05/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/05/empresas/1391607149\\_470400.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/05/empresas/1391607149_470400.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**CINCO DÍAS I EUROPA PRESS (2014).** "Madrid busca "todas las posibilidades" para evitar el cierre de Coca-Cola". Cinco Días, 10/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/10/empresas/1392036401\\_417529.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/10/empresas/1392036401_417529.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**CINCO DÍAS (2014).** “El presidente de Coca-Cola reconoce que el ERE daña la imagen de la marca”. Cinco Días, 11/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/11/empresas/1392142268\\_780032.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/11/empresas/1392142268_780032.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Los sindicatos piden que no se cierren fábricas de Coca-Cola para seguir negociando”. Cinco Días, 12/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/12/empresas/1392204919\\_806986.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/12/empresas/1392204919_806986.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Los sindicatos reclaman al Gobierno que frene el ERE de Coca-Cola”. Cinco Días, 15/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/15/empresas/1392466963\\_216040.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/15/empresas/1392466963_216040.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola Iberian confía en "un acuerdo satisfactorio" con los trabajadores”. Cinco Días, 16/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392555762\\_488060.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392555762_488060.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** “UGT y CC OO marcan a Coca-Cola el suelo de las indemnizaciones del ERE”. Cinco Días, 16/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392576858\\_173970.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392576858_173970.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**PASCUAL, Raquel (2014).** “Coca-Cola confirma el cierre de cuatro plantas en España”. Cinco Días, 17/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392633184\\_703744.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392633184_703744.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** “Coca-Cola cede, abre el grifo del dinero y retira el ERE forzoso”. Cinco Días, 18/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/18/empresas/1392732804\\_254171.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/18/empresas/1392732804_254171.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** “UGT rompe la negociación con Coca-Cola por "las amenazas de otros sindicatos"”. Cinco Días, 19 /02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/19/empresas/1392824646\\_887331.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/19/empresas/1392824646_887331.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “Asturias renuncia al patrocinio de Coca-Cola para eventos deportivos”. Cinco Días, 20/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392924886\\_427150.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392924886_427150.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Andalucía acepta negociar la oferta de la empresa”. Cinco Días, 20/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392895110\\_209447.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392895110_209447.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**CINCO DÍAS (2014).** “Coca-Cola pide a CC OO y UGT que dejen votar a la plantilla de Madrid”. Cinco Días, 21/02/2014. Disponible a:



[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1392985909\\_505133.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1392985909_505133.html)

[última consulta: 28/05/2016]

**SANZ, Fernando (2014).** “CC OO 'afloja el nudo' y abre la puerta a un acuerdo con Coca-Cola”. Cinco Días, 21/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1393009331\\_602797.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1393009331_602797.html)

[última consulta: 28/05/2016]

## EXPANSIÓN

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos anuncian paros y movilizaciones contra los ajustes en Coca-Cola Iberian Partners”. Expansión, 22/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/22/empresas/distribucion/1390417434.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**SABORIT, S (2014).** “Coca-Cola cerrará las plantas de Madrid, Asturias, Alicante y Mallorca”. Expansión, 22/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/22/empresas/distribucion/1390407077.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola cubrirá con prejubilaciones casi la mitad de los 750 despidos del ERE”. Expansión, 24/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/24/empresas/distribucion/1390576337.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos denuncian la “ilegalidad” del ERE de Coca-Cola ante la Inspección de Trabajo”. Expansión, 28/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/28/empresas/distribucion/1390934269.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se manifestarán el 15 de febrero en protesta por los 1.250 despidos”. Expansión, 31/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/31/empresas/distribucion/1391161835.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EXPANSIÓN.COM (2014).** “Paro total de los empleados de la embotelladora Coca Cola en Madrid”. Expansión, 31/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/31/empresas/distribucion/1391186367.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**SABORIT, S (2014).** “Coca-Cola ahorrará 53 millones con el cierre de 4 plantas”. Expansión, 04/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/04/empresas/distribucion/1391469257.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola insiste en que el cierre de cuatro plantas es necesario”. Expansión, 05/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/05/empresas/distribucion/1391625866.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola ofrece 3 días de indemnización con un tope de 18 meses a los despidos”. Expansión, 06/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/06/empresas/distribucion/1391686581.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** De Guindos a Coca-Cola: hay alternativas a los despidos”. Expansión, 11/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/11/empresas/distribucion/1392110759.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Báñez confía en que Coca-Cola use “medidas de flexibilidad” y no despidos”. Expansión, 12/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/12/empresas/distribucion/1392196026.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos exigen a Coca-Cola que retire el ERE para negociar”. Expansión, 12/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/12/empresas/distribucion/1392218342.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “La embotelladora de Coca-Cola dice que hay tiempo para pactar pero la negociación “avanza despacio” ”. Expansión, 14/02/2014. Disponible a:

Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/14/empresas/distribucion/1392373075.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS (2014).** “Los sindicatos piden al Gobierno que se implique en el ERE de Coca-Cola”. Expansión, 15/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/15/empresas/distribucion/1392465855.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**AGÈNCIES (2014).** “El presidente de Coca-Cola España: “Ésta no es mi empresa, éste no es mi ERE” ”. Expansión, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/17/empresas/distribucion/1392655868.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EXPANSIÓN.COM (2014).** “Coca-Cola Iberian Partners eleva las indemnizaciones para minimizar los despidos forzosos”. Expansión, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/18/empresas/distribucion/1392740151.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EUROPA PRESS I EFE (2014).** “CCOO impugnará el ERE de Coca-Cola e intensificará las movilizaciones”. Expansión, 20/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/20/empresas/distribucion/1392913347.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**EFE (2014).** “La embotelladora de Coca-Cola estudiará si ejecuta el ERE tras no llegar a un acuerdo con sindicatos”. Expansión, 21/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/21/empresas/distribucion/1392984464.html>

[última consulta: 28/05/2016]

**SABORIT, S (2014).** “Coca-Cola tilda de “inexplicable” el rechazo de los sindicatos a las nuevas condiciones del ERE”. Expansión, 21/02/2014. Disponible a: <http://www.expansion.com/2014/02/21/empresas/distribucion/1392990419.html>  
[última consulta: 28/05/2016]

## Annex 2. Anàlisi de contingut de les notícies

INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA	
Diari	
Tipus de diari (generalista/econòmic)	
Data	
Secció	
FONTS	
Nom de la font que proporciona les declaracions	
Càrrec	
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	
Origen de la informació	
Missatge	
EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS	
Quantes fonts apareixen?	
Tipus de font (documental/personal)	
Hi ha equilibri informatiu?	
Hi ha contrast en les declaracions?	
COMENTARIS	

## LA VANGUARDIA

**EUROPA PRESS (2014).** “CC.OO. rechaza el ERE de Coca-Cola y anuncia que 'habrá conflicto, y duro”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140123/54400407684/cc-oo-rechaza-el-ere-de-coca-cola.html>

INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
FONTS	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats (Federación Agroalimentaria de Comisiones Obreras – Feagra CCOO)

Origen de la informació	Comunicat/nota de premsa
Missatge	Rebuig de l'ERE + Convocatòria parades generals
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFECOM (2014).** "Coca-Cola se enfrenta a sindicatos tras plantear un ERE y cierre de 4 plantas". La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/20140123/54400439473/coca-cola-se-enfrenta-a-sindicatos-tras-plantear-un-ere-y-cierre-de-4-plantas.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Juan Carlos Asenjo 2.No 3. Miguel Arias Cañete
Càrrec	1.Portaveu CCOO a planta de Casbega 2.Portaveu UGT a Coca-Cola Madrid 3. Ministre de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Govern Espanya
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Denuncia de tancament com a acció estratègica + preparació de vagues i mobilitzacions 2. Denuncia de tancament com a acció estratègica + preparació de vagues i mobilitzacions 3.Reunió pròxima amb sindicats respecte ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal

Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Los sindicatos recurrirán el ERE de Coca-Cola por la vía judicial”. La Vanguardia, 29/01/2014.

<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140129/54399694365/los-sindicatos-recurriran-el-ere-de-coca-cola-por-la-via-judicial.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Madrid
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Juan Carlos Asenjo
Càrrec	Portaveu CCOO a planta de Casbega
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Desacord amb Coca-Cola Iberian Partners i continuació de les mobilitzacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Los empleados de Coca Cola convocan un paro indefinido a partir de febrero”. La Vanguardia, 30/01/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20140130/54399733405/los-empleados-de-coca-cola-convocan-un-paro-indefinido.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	

Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Representants del comitè d'empresa a Alacant i Fitag-UGT
Origen de la informació	Roda de premsa
Missatge	Convocatòria vaga indefinida
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFECOM (2014).** “Los sindicatos convocan paros en las plantas catalanas de Cobega por el ERE en Coca-Cola”. La Vanguardia, 01/02/2014. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/economia/20140201/54400733854/paros-en-las-plantas-catalanas-de-cobega-por-ere-en-coca-cola.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.Lluis Bosch 3.Joaquín Gil 4.José Vicente Salinas
Càrrec	1.No 2.Membre comitè empresa Alacant 3.Secretari provincial de la Federació Agroalimentària d'UGT 4.President del comitè d'empresa
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Comitè empresa 3.Sindicats 4.Comitè empresa
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Declaracions 3.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Parades a les fàbriques durant 4 dies 2.Qüestionament ERO

	3. Qüestionament ERO i tractament treballadors 4. Confiança en replantejament de l'ERO per part de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	4
Tipus de font (documental/personal)	Documental + personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** "La marcha de Fuenlabrada a Madrid contra los despidos en Coca-Cola reúne a 3.000 personas". La Vanguardia, 02/02/2014. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140202/54400755659/casi-3-000-personas-marchan-desde-fuenlabrada-a-sol-contra-despidos-coca-cola.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Madrid
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1. Manuel Robles 2. Juan Carlos Asenjo
Càrrec	1. Alcalde de Fuenlabrada 2. Portaveu CCOO a Casbega
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Ajuntament 2. Sindicats
Origen de la informació	1. Declaracions 2. Declaracions
Missatge	1. Suport famílies que es queden sense feina al municipi 2. Gran participació mobilització
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Trabajadores de Coca-cola de Alicante cortan la carretera de Ocaña como medida de protesta por el ERE". La Vanguardia,



03/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/20140203/54400790837/trabajadores-de-coca-cola-de-alicante-cortan-la-carretera-de-ocana-como-medida-de-protesta-por-el.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Vida
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	José Vicente Salinas
Càrrec	President del comitè d'empresa
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Justificació tallada carretera per mobilitzacions + Acord de col·laboració amb la Diputació d'Alacant + Qüestionament de la capacitat de gestió de l'ERE de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "De Quinto recibe a representantes de los trabajadores de Iberian Partners y les insta a negociar con el embotellador". La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/madrid/20140217/54401263459/de-quinto-recibe-a-representantes-de-los-trabajadores-de-iberian-partners-y-les-insta-a-negociar.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Madrid
<b>FONTS</b>	

Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.Marcos de Quinto
Càrrec	1.Fonts properes a Coca-Cola Espanya 2.President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Espanya 1.Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	1.Declaracions 2. Acte (presentació del Observatorio de Innovación en el Empleo)
Missatge	1.President de Coca-Cola Espanya Marcos de Quinto s'ha reunit amb representants dels treballadors afectats + Coca-Cola no té res a veure amb l'ERO a Iberian Partners 2.Justificació de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** "UGT demandará a Iberian Partners por posible vulneración del derecho a huelga". La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20140217/54402274718/ugt-demandara-a-iberian-partners-por-posible-vulneracion-del-derecho-a-huelga.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / València
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Joaquín Gil Navarro 2.No
Càrrec	1. Secretari provincial de la Federació Agroalimentària d'UGT 2.Fonts d'UGT d'Alacant
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Vulneració del dret de vaga dels treballadors + Manteniment vaga indefinida

	2. Vulneració del dret de vaga dels treballadors + Falta causes legals per manteniment de l'ERO i cerca de més marge de benefici econòmic
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** "Coca-Cola propone nuevas medidas para evitar despidos". La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.lavanguardia.com/local/valencia/20140218/54401423741/coca-cola-iberian-partners-propone-nuevas-medidas-para-evitar-despidos.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / València
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.José Vicente Canet 3.Sebastián Serena
Càrrec	1.No 2.Membre Federació Agroalimentària de CCOO 3.Secretari d'Alimentació d'UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Noves mesures de l'ERO 2.Rebuig de la nova oferta de Coca-Cola Iberian Partners als sindicats 3.Les noves mesures d'apropament als sindicats són insuficients
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Documentals + personals
Hi ha equilibri informatiu?	Si
Hi ha contrast en les declaracions?	No

<b>COMENTARIS</b>

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola Iberian Partners eleva las indemnizaciones a 45 días para evitar despidos”. La Vanguardia, 18/02/2014. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/20140218/54401423601/coca-cola-iberian-partners-eleva-las-indemnizaciones-a-45-dias-para-evitar-despidos.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Murcia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.No
Càrrec	1.No 2.No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Fonts de la negociació 2.No
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Comunicat / nota de premsa
Missatge	1.Noves condicions de l'ERO 2.Compromís per arribar a un acord i apel·lació al diàleg per arribar a un acord
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Documentals + personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**LA VANGUARDOA I AGÈNCIES (2014).** “Coca-Cola retrocede tras el descenso del 40% de sus ventas en Madrid”. La Vanguardia, 18/02/2014. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/local/islas-baleares/20140218/54401421497/coca-cola-iberian-partners-eleva-las-indemnizaciones-a-45-dias-con-un-tope-de-42-mensualidades.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Illes Balears

<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.Francisco Bermejo
Càrrec	1.Un membre del comitè d'empresa 2.Portaveu dels treballadors
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Les ventes de Coca-Cola baixen a Madrid un 40% en la primera setmana de vaga dels treballadors 2.Caiguda de les ventes per Coca-Cola i recolzament polític i de la població de la situació dels treballadors + Oposició a les mesures i condicions de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Coca-Cola España se desmarca de los despidos de las embotelladoras". La Vanguardia, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20140217/54401371653/coca-cola-espana-se-desmarca-de-los-despidos.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Marcos de Quinto
Càrrec	President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	Acte (presentació del Observatorio de Innovación en el Empleo)
Missatge	Necessitat de negociació entre sindicats i Coca-Cola Iberian Partners + Perjudici de la

	imatge de Coca-Cola a causa del conflicte (danys a la marca per fer pressió) + Defensa de la decisió de tancament de fàbriques de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**LA VANGUARDIA I AGÈNCIES (2014).** “Coca-Cola planteja que el ERE se haga con prejubilados”. La Vanguardia, 23/01/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/local/valles-oriental/20140219/54401447480/martorelles-coca-cola-plantea-ere-prejubilados.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Local / Granollers-Vallès Oriental
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No (Fonts sindicals)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Celebració de la suavització de les condicions de l'ERO però contemplan marge de millora
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola se da 15 días para rediseñar el ERE ante el rechazo sindical”. La Vanguardia, 21/02/2014. Disponible a:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20140221/54401572866/coca-cola-se-da-15-dias-para-redisenar-el-ere.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	La Vanguardia
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Juan José Litrán
Càrrec	Portaveu de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Incomprensió del rebuig per part dels sindicats de l'última oferta presentada per Coca-Cola Iberian Partners (rebuig injust per la no consulta dels sindicats als treballadors afectats)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

## EL PAÍS

**DELGADO, Cristina (2014).** "La embotelladora de Coca-Cola cerrará cuatro plantas y planea 750 despidos". El País, 22/01/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/01/22/actualidad/1390407997\\_110049.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/22/actualidad/1390407997_110049.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Anunci del tancament de les 4 plantes i ERO, amb l'objectiu de crear eficiència i evitar duplicacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los empleados de Coca-Cola en Madrid plantean una huelga indefinida por el cierre”. El País, /01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/agencias/1390481772\\_154622.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/agencias/1390481772_154622.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.José María González 2.Juan Carlos Asenjo
Càrrec	1.President del comitè intercentres de Madrid 2.Representant de CCOO a la planta de Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Plantejament d'una vaga general contra l'ERO i el tancament de les 4 plantes 2.Denúncia la situació de tancament quan l'empresa en realitat té beneficis econòmics
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	



--

**EL PAÍS (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se preparan para dar batalla”. El País, 23/01/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390502656\\_906215.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/23/actualidad/1390502656_906215.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Ignacio Fernández Toxo 3.No (general) 4.José María González
Càrrec	1.No (general) 2.Secretari general CCOO 3.No (general) (Federación Agroalimentaria de CCOO) 4.Portaveu UGT de Coca-Cola Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Sindicats 4.Sindicats
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Entrevista TV 3.Comunicat / nota de premsa 4.Declaracions
Missatge	1.Convocatòria de vaga general 2.Denúncia de l'establiment de l'ERO tot i els beneficis que l'empresa 3.Anunci de conflicte per desacord amb l'empresa 4.ERO com a tema polític en termes de deslocalització de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	4
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Paro indefinido a partir de febrero en la planta de Coca Cola de Alicante”. El País, 23/01/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391093338\\_409882.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/30/agencias/1391093338_409882.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	30/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general) 3.Rosa Benítez
Càrrec	1.No (general) (Representants del comitè d'empresa a Alacant) 2.No (general) (Representants de la Fitag-UGT) 3.Secretària d'Acció Sindical de la Fitag-UGT a València
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Roda de premsa 2.Roda de premsa 3.Roda de premsa
Missatge	1.Convocatòria de vaga indefinida + presentació de moció de censura contra la decisió de tancar la planta d'Alacant 2.Convocatòria de vaga indefinida + presentació de moció de censura contra la decisió de tancar la planta d'Alacant 3. Denúncia de l'establiment d'un ERO tot i els beneficis econòmics de l'empresa + Denúncia del tancament de la planta d'Alacant
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Empleados de Coca-Cola convocan paros parciales contra los despidos". El País, 30/01/2014. Disponible a:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/01/31/catalunya/1391165012\\_850696.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/01/31/catalunya/1391165012_850696.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	31/01/2014
Secció	CCAA / Catalunya
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (CCOO i UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Convocatòria de parada general i mobilitzacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** "Los sindicatos cifran en un 100% el seguimiento de la huelga en Coca-Cola". El País, 31/01/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/01/31/actualidad/1391167640\\_221849.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/01/31/actualidad/1391167640_221849.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	31/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Juan Carlos Asenjo 2.Alfonso Juguera 3.Esperanza Hernández
Càrrec	1.Portaveu de CCOO a la planta Casbega 2.Secretari d'Organització de la Federació d'Indústria d'UGT

	3.Secretaria general de la Federación Agroalimentaria de CCOO en Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Convocatòria mobilitzacions 2.Esperança en la marxa enrere de l'empresa i retirada de l'ERO 3.Impotència davant les decisions de mesures de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "Casi 3.000 personas marchan desde Fuenlabrada a Sol contra los despidos de Coca-Cola". El País, 02/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/02/agencias/1391334880\\_464399.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/02/agencias/1391334880_464399.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	02/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Manuel Robles 2.Juan Carlos Asenjo
Càrrec	1.Alcalde de Fuenlabrada 2.Portaveu de CCOO a la planta Casbega
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Administració pública 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Exigència a la Comunitat de Madrid d'intervenció 2.Èxit de les mobilitzacions + oposició a les mesures de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners

<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Seguimiento total de la primera jornada de la huelga en Coca-Cola en Alicante”. El País, 03/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391433394\\_462139.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391433394_462139.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	03/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Joaquín Gil
Càrrec	Secretari general provincial de la Federación Agroalimentaria de UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Continuació de la vaga a Madrid i esperança d'apropament de les parts en la pròxima taula negociadora de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los sindicatos esperan un seguimiento total en las cuatro jornadas de paro en Begano”. El País, 03/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391453997\\_655511.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/03/agencias/1391453997_655511.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País

Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	03/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (comitè d'empresa)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Convocatòria de vaga per protestar sobre les mesures de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "Fuenlabrada dice que la Comunidad dará facilidades para evitar el cierre de Coca-Cola". El País, 04/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534899\\_863739.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534899_863739.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	04/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Manuel Robles
Càrrec	1.No (general) (Fonts de l'Ajuntament de Fuenlabrada) 2.Alcalde de Fuenlabrada
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Administració pública 2.Administració pública
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Executiu regional donarà facilitats per a que no es produeixi l'ERO

	2.Voluntat de parlar amb administracions que s'hagin d'involucrar en el procés
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “El paro de Begano tiene un 90 por ciento de seguimiento según los sindicatos”. El País, 04/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534933\\_259139.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/04/agencias/1391534933_259139.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	04/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (Fitag UGT) 2.No (general) (CCOO Galicia)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Seguiment del 90% de la plantilla de la vaga general 2. Seguiment del 90% de la plantilla de la vaga general
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFEECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola llevan su protesta a la Asamblea”. El País, 06/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703654\\_741824.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703654_741824.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No hi ha
Càrrec	No hi ha
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	No hi ha
Origen de la informació	No hi ha
Missatge	No hi ha
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	-
Tipus de font (documental/personal)	-
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se concentran en Sol contra el cierre en Fuenlabrada”. El País, 06/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703661\\_759147.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703661_759147.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Leandro Pulido
Càrrec	Delegat sindical
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Baixada del 27% de consum de Coca-Cola a Madrid arrel de les protestes + Retirada del



	tancament de Fuenlabrada imprescindible per acabar el conflicte
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “La Comunidad insiste en pedir al Estado la revisión rigurosa del ERE de Coca-Cola”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703671\\_281780.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/agencias/1391703671_281780.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Salvador Victoria
Càrrec	Portaveu del Govern de la Comunitat de Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Administració pública
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Petició a l'Estat de la revisió de l'ERO presentat per Coca-Cola pel que fa als drets dels treballadors ja que l'empresa presenta aquestes mesures per augmentar encara més els beneficis + Petició a Coca-Cola Iberian Partners de mesures justes per als treballadors
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**DELGADO, Cristina (2014).** “La embotelladora de Coca-cola ofrece indemnizaciones de 30 días por año”. El País, 06/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/actualidad/1391707250\\_237235.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/06/actualidad/1391707250_237235.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts de l'embotelladora)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Observació de major disposició dels sindicats a negociar
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Coca-Cola plantea cambiar las condiciones laborales a la plantilla además del ERE”. El País, 07/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/agencias/1391769958\\_137579.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/agencias/1391769958_137579.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	07/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (fonts sindicals) 2.No (general)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Pla social
Missatge	1.L'ERO proposat per Coca-Cola suposa un canvi substancial en les condicions laborals 2.Condicions laborals aplicades als treballadors
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Los trabajadores protestan por el cierre de las embotelladoras de Coca-Cola”. El País, 07/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391776047\\_455560.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/07/actualidad/1391776047_455560.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	07/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Alfonso Juguera
Càrrec	Portaveu de Fitag UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Petició de retirada de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Sigue paralizada la actividad en la planta de Coca-Cola en Alicante por huelga”. El País, 10/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/10/agencias/1392038927\\_574186.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/10/agencias/1392038927_574186.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	10/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.José Vicente Salinas 2.No (general)
Càrrec	1.President del comitè d'empresa a Alacant 2.No (general) (fonts del comitè d'empresa a Alacant)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Continuació de les parades generals de producció 2.Petició de suport de les administracions públiques i polítics
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Colloto iniciará una huelga indefinida el lunes”. El País, 11/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392110865\\_430596.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/agencias/1392110865_430596.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	11/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	

Nom de la font que proporciona les declaracions	Israel García
Càrrec	Portaveu del comitè d'empresa a Astúries
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Participació de la fàbrica d'Astúries en la vaga indefinida i en la manifestació general de Madrid
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EL PAÍS (2014).** “Guindos recuerda a Coca-Cola que hay alternativas a los despidos”. El País, 11/02/2014. Disponible a:

[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/actualidad/1392112931\\_130488.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/11/actualidad/1392112931_130488.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	11/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Luis de Guindos 2.Marcos de Quinto
Càrrec	1.Ministre d'Economia i Competitivitat 2.President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Govern Espanyol 2.Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	1.Esmorzar informatiu amb Europa Press (declaracions) 2.Declaracions
Missatge	1.Recordatori a Coca-Cola Iberian Partners de l'existència de mesures de flexibilitat alternatives als acomiadaments 2.Coca-Cola Iberian Partners no té vinculació amb Coca-Cola, però creu que estaran fent el més correcte en la gestió
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	

Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Bañez pide a Coca-Cola y los sindicatos que logren una alternativa al ajuste sin despidos”. El País, 12/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392199968\\_157090.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392199968_157090.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	12/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Fátima Báñez 2.Cayo Lara
Càrrec	1.Ministra d'Ocupació i Seguretat Social 2.President de Izquierda Plural (IU-ICV-CHA)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Govern Espanyol 2.Grups polítics
Origen de la informació	1.Compareixença Congrés dels Diputats 2.Compareixença Congrés dels Diputats
Missatge	1.Apel·lació a l'ús de les mesures de flexibilitat interna més adients per Coca-Cola Iberian Partners per no haver de continuar amb l'ERO 2.Petició d'actuació de la Ministra d'Ocupació en el cas Coca-Cola + Crítica a l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “CCOO y UGT piden al Gobierno que solicite la retirada del ERE de Coca-Cola”. El País, 12/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392202621\\_914492.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/12/agencias/1392202621_914492.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	12/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (CCOO i UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Document
Missatge	Petició de suspensió de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners ja que és contradictori amb les xifres de benefici de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**BARREIRO, Ramiro (2014).** "Coca-Cola mantiene el ERE en la planta de Fuenlabrada". El País, 12/02/2014. Disponible a:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/12/madrid/1392222912\\_713753.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/02/12/madrid/1392222912_713753.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	12/02/2014
Secció	CCAA / Madrid
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Mercedes Pérez 1.Fátima Báñez 4.Javier Ayala
Càrrec	1.No (general) (fonts sindicals) 2.Delegada sindical de CCOO 3.Ministra d'Ocupació i Seguretat Social 4.Regidor d'Urbanisme i portaveu del grup Municipal Socialista a l'Ajuntament de Fuenlabrada

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Govern Espanyol 4.Administració pública
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Compareixença al Congrés 4.Declaracions
Missatge	1.Petició d'una taula de negociació amb compatibilitat entre nova estratègia de l'embotellador i el manteniment dels llocs de treball 2.Oberts a la negociació però cal eliminar el pla d'acomiadaments 3.Petició a Coca-Cola Iberian Partners d'aplicació de mesures alternatives als acomiadaments 4.Possible retirada de la llicència d'activitat de Coca-Cola Iberian Partners si executa l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	4
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "Coca-Cola reitera que no retirará el ERE pero que hay margen de acuerdo". El País, 14/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/agencias/1392377522\\_963448.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/14/agencias/1392377522_963448.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	14/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa



Missatge	No retirarà l'ERO però hi ha marge per als acords ja que és lògica i racional
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "Méndez y Toxo exigen al Gobierno que frene urgentemente el ERE de Coca-Cola". El País, 15/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/15/agencias/1392463065\\_018512.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/15/agencias/1392463065_018512.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	15/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Ignacio Fernández Toxo 2.Cándido Méndez
Càrrec	1.Secretari general del CCOO 2.Secretari general del UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Petició al Govern d'intervenció urgent per a la suspensió de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners 2.Petició al Govern d'intervenció urgent per a la suspensió de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners + Exigència de la retirada de l'ERO a l'embotelladora
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Asturias mantiene una huelga casi unánime”. El País, 18/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/agencias/1392728722\\_670385.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/agencias/1392728722_670385.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	18/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Israel García
Càrrec	Portaveu de comitè d'empresa a Astúries
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Manteniment de la pressió a Coca-Cola Iberian Partners per la retirada de l'ERO a través de la vaga indefinida
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**DELGADO, Cristina (2014).** “Coca-Cola cede y renuncia a los despidos aunque mantiene el cierre de fábricas”. El País, 18/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/actualidad/1392741292\\_513540.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/18/actualidad/1392741292_513540.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	18/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Sebastián Serena 3.José Vicente Canet 4.Marcos de Pinto

Càrrec	1.No (general) (fonts de Coca-Cola Iberian Partners) 2.Secretari d'alimentació d'UGT 3. No ("de CCOO") 4.President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats 3.Sindicats 4. Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions 4.Declaracions
Missatge	1.Substitució dels acomiadaments forçats per baixes voluntàries però manteniment del tancament de les 4 fàbriques 2. Les noves mesures d'apropament als sindicats són insuficients 3.Rebuig de la nova oferta de Coca-Cola Iberian Partners als sindicats 4.Prejudicis a la imatge de l'empresa Coca-Cola a causa del conflicte per l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	4
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "CCOO afirma que Coca-Cola extingirà forzosamente contratos si no hay acuerdos". El País, 19/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392802520\\_692842.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392802520_692842.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	19/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Rebuig de la proposta de Coca-Cola Iberian Partners i manteniment de la petició de destrucció de llocs de treball i tancament de fàbriques
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Asturias mantiene la huelga contra el cierre”. El País, 19/02/2014. Disponible a:  
[http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392839140\\_801658.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/19/agencias/1392839140_801658.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	19/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Israel García 2.Jesús Fernández
Càrrec	1. Portaveu de comitè d'empresa a Astúries 2.Secretari de la Federación Agroalimentaria del SOMA-FITAG-UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Manteniment de la vaga indefinida 2.Denúncia de la nova proposta de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

--

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores dicen que no dejarán que Coca-Cola cruce la "línea roja" de cierres”. El País, 20/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/agencias/1392898060\\_501337.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/agencias/1392898060_501337.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	20/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1. José Luis Encinas 2. Leandro Fernández 3. Alberto Pérez
Càrrec	1. Secretari del comitè intercentres de Casbega 2. Treballador 3. Membre del comitè de vaga i representant dels treballadors a la fàbrica de Fuenlabrada
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Comitè d'empresa 2. Treballador 3. Comitè d'empresa
Origen de la informació	1. Declaracions 2. Declaracions 3. Declaracions
Missatge	1. Eliminació de l'ERO i creació de pla social a llarg termini 2. Denúncia del paper passiu de l'Estat 3. Oposició total al tancament de la planta de Madrid
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**DELGADO, Cristina (2014).** “CC OO advierte a Coca-Cola de que no pactará los cierres e impugnará el ERE”. El País, 20/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392899009\\_509351.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392899009_509351.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>
----------------------------------

Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	20/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Jesús Villar 2. Ramón Górriz
Càrrec	1.Secretari general de Federació Agroalimentaria CCOO 2.Secretari d'Acció sindical de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Roda de premsa 2.Roda de premsa
Missatge	1.No acceptació de cap proposta de Coca-Cola Iberian Partners que suposi tancament de fàbriques i destrucció de llocs de treball 2.Denúncia que els quatre tancaments de fàbriques són injustos i evitables
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** "Coca-Cola se planteará si ejecuta el ERE tras no llegar a un acuerdo con los sindicatos". El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1392982677\\_651769.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1392982677_651769.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts sindicals)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats

Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Anunci de Coca-Cola Iberian Partners a la taula de negociació del replantejament de l'execució de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**DELGADO, Cristina (2014).** "Coca-Cola y los sindicatos concluyen el plazo de negociación del ERE sin acuerdo". El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/actualidad/1392986123\\_623126.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/actualidad/1392986123_623126.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Juan José Litrán 3.Jesús Villar 4.No (general) 5.No (general) 6.Ángel López de Ocáriz
Càrrec	1.No (general) 2.Director de Relacions Corporatives de Coca-Cola 3.Secretari general de la Federación Agricoalimentaria de CCOO 4.No (general) (Federació d'Indústria i Treballadors Agraris d'UGT) 5.No (general) 6.Director de Relacions Institucionals de Coca-Cola Iberian Partners
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Coca-Cola 3.Sindicats 4.Sindicats 5.Coca-Cola Iberian Partners 6.Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa

	2.Roda de premsa 3.Declaracions 4.Declaracions 5.Comunicat / nota de premsa 6.Declaracions
Missatge	1.L'empresa decidirà les mesures a aplicar ja que el temps de diàleg ha acabat 2.Malestar pel rebuig de les plantilles de l'oferta d'Iberian Partners 3. No acceptació de ca proposta de Coca-Cola Iberian Partners que suposi tancament de fàbriques i destrucció de llocs de treball 4.Nova etapa del conflicte en que esperen que l'embotelladora faci un canvi de ruta que permeti pacte 5.Insistència en que molts treballadors accepten les mesures proposades 6.Gran recolzament dels treballadors a l'última oferta de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	6
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE ECONOMIA (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola en Palma deciden mantener la huelga indefinida”. El País, 21/02/2014. Disponible a: [http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1393009618\\_411032.html](http://economia.elpais.com/economia/2014/02/21/agencias/1393009618_411032.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El País
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions



Missatge	Confiança en la continuació de les parades generals de les fàbriques com a mesura de pressió a Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

## EL MUNDO

**EUROPA PRESS 2014).** “Coca-Cola Iberian Partners cerrarà su planta de Palma y otras tres más”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/22/52dff23de2704e804a8b4573.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Justificació de les mesures de l'ERO (el tancament de les 4 fàbriques i la implementació d'un model circular permetrà beneficis)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “CCOO censura que Coca-Cola se una a 'las compañías que recortan para obtener más beneficios”. El Mundo, 22 /01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/22/52e014c3e2704e7d4a8b457f.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Margot Sastre
Càrrec	Responsable de la Federación Agroalimentaria de CCOO a Baleares
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Rebuig de l'ERO presentat per Coca-Cola Iberian Partners ja que creu que és per obtenir més beneficis
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “UGT cifra en 160 la pérdida de empleos directos si cierra la planta de Coca-Cola en Alicante”. El Mundo, 22/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/22/52e0178c268e3efb708b4585.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts sindicals)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Rebuig de l'ERO presentat per Coca-Cola Iberian Partners ja que creu que és per obtenir més beneficis
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** "Coca-Cola anuncia 750 despidos y el cierre de cuatro plantas en España". El Mundo, 22/01/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/01/22/52dff488e2704e6f4a8b4578.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2. No (general)
Càrrec	1. No (general) (fonts properes al procés) 2. No (general) (Federación Agroalimentaria de CCOO)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Coca-Cola oferirà acomiadaments amb quanties superiors al que marca la llei per aquest tipus d'ERO 2.Rebuig de les mesures de l'ERO anunciades per Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

--

**EUROPA PRESS (2014).** "CCOO rechaza el ERE de Coca-Cola y anuncia que 'habrá conflicto, y duro'". El Mundo, 22/01/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/01/22/52e046c1268e3ee0708b4585.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	22/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (Federación Agroalimentaria de CCOO)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Rebuig de l'ERO presentat per Coca-Cola Iberian Partners ja que creu que és per obtenir més beneficis
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** "CCOO, sobre el ERE en Coca Cola: "Habrá conflicto, y duro'". El Mundo, 23/01/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/01/23/52e0e445e2704edb6c8b456c.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (Federación Agroalimentaria de CCOO)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Rebuig de l'ERO presentat per Coca-Cola Iberian Partners ja que creu que és per obtenir més beneficis + Convocatòria de parades generals
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** "Coca-Cola hará 111 despidos en Alicante y 87 en Valencia". El Mundo, 23/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/23/52e11ef4e2704ee46c8b4575.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Joaquín Gil
Càrrec	1.No (general) 2.Secretari d'Organització de la Federació d'Indústries i Treballadors Agraris d'UGT a Alacant
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Documentació entregada als sindicats 2.Declaracions
Missatge	1.Justificació de les mesures de l'ERO (el tancament de les 4 fàbriques i la implementació d'un model circular permetrà beneficis) 2.Rebuig de l'ERO presentat per Coca-Cola Iberian Partners ja que creu que és per obtenir més beneficis+ Convocatòria de parades generals i mobilitzacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	

Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**SÁNCHEZ, Ray (2014).** “Desolación en la ‘fábrica de la felicidad’”. El Mundo, 23/01/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/madrid/2014/01/23/52e18f26268e3eec628b457f.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	23/01/2014
Secció	España / Madrid
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.José María González 2.Mercedes Pérez 3.Treballador 4.Treballador 5.Treballador 6.No (general)
Càrrec	1.Portaveu de la Federació d'Indústria i dels Treballadors Agraris (Fitag) de la UGT 2. Delegada sindical de CCOO 3.Treballador 4.Treballador 5.Treballador 6.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Treballadors 4.Treballadors 5.Treballadors 6. Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions 4.Declaracions 5.Declaracions 6.Desconegut
Missatge	1.No és normal el tancament de la fàbrica que més produeix de tota Espanya 2.Incomprensió de la decisió de tancar Fuenlabrada

	<p>3.En la planta de Fuenlabrada tenen les millors condicions de totes i per això han anat a tancar aquesta planta en concret</p> <p>4.Convenciment de raons polítiques darrere la decisió de tancar Fuenlabrada</p> <p>5.Era una fàbrica estable</p> <p>6.El tancament de Fuenlabrada és una decisió operativa i logística</p>
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	6
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**SÁNCHEZ, Ray (2014).** "Coca-Cola 'suaviza' el ERE con 350 prejubilaciones". El Mundo, 24/01/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/01/24/52e19ec0e2704ef26c8b4592.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	24/01/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts properes a les negociacions)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Coca-Cola oferirà acomiadaments amb quanties superiors al que marca la llei per aquest tipus d'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "El Govern se posiciona 'al lado de los trabajadores' de la embotelladora de Coca-Cola". El Mundo, 24 /01/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/01/24/52e25793ca4741260c8b456d.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	24/01/2014
Secció	Espanya / Balears / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Núria Riera
Càrrec	Portaveu del Govern
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Administració pública
Origen de la informació	Roda de premsa
Missatge	Ajuda des del Govern per intentar consensuar una decisió més viable que el tancament de la planta
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "La planta de Alicante se suma a la huelga de Coca-Cola desde el día 3". El Mundo, 25/01/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/25/52e4094922601d93018b4575.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	25/01/2014
Secció	Espanya / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Jesús Mateo
Càrrec	President del comitè d'empresa a Alacant
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa



Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Convocatòria de vaga indefinida com a protesta per l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**GONZÁLEZ, Francisco (2014).** "Coca-Cola admite que los despidos en su distribuidor dañan su imagen". El Mundo, 28 /01/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/28/52e77be7ca4741ad5b8b4570.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	28/01/214
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general) 3.No (general)
Càrrec	1.No (general) (Fonts de la marca) 2.No (general) (Fonts dol comitè intercentres de Colebega) 3.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Espanya 2.Comitè d'empresa 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.L'ERO fa publicitat negativa a la marca Coca-Cola 2.Coca-Cola Iberian Partners té beneficis econòmics 3.Coca-Cola Iberian Partners té beneficis econòmics
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí

<b>COMENTARIS</b>

**EFE (2014).** “La planta de Coca-Cola de Alicante anuncia huelga indefinida”. El Mundo, 30/01/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/01/30/52ea793ee2704ede5d8b456b.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	30/01/2014
Secció	Espanya / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Rosa Benítez
Càrrec	1.No (general) (membres del comitè d'empresa i del Fitag UGT) 2.Secretaria d'Acció Sindical de la Fitag-UGT a Alacant
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats + comitè d'empresa 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Roda de premsa 2.Roda de premsa
Missatge	1.Convocatòria de vaga general + Presentació de moció de censura contra l'ERO + Consideració de causes de l'ERO no certes 2.ERO no respon a la realitat mercantil de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “La plantilla de Alicante sale a la calle para que Coca-Cola olvide el ERE”. El Mundo, 01/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/01/52ecf5a022601dd97a8b4570.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista

Data	01/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Lluis Bosch 2.Joaquín Gil 3.José Vicente Salinas
Càrrec	1.Membre del comitè d'empresa d'Alacant 2.Secretari provincial de la Federació Agroalimentària d'UGT a Alacant 3.president del comitè d'empresa
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Sindicats 3.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Coca-Cola Iberian Partners no pot tancar fàbriques després de guanyar tants diners. 2.Crítica de l'ERO i el tractament dels treballadors 3.Confiança en recapacitació de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Los diputados del PSOE no beberán Coca-Cola mientras la empresa mantenga los despidos”. El Mundo, 04/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/espana/2014/02/04/52f1077ce2704ee46d8b4575.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	04/02/2014
Secció	España
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Rafael Simancas 2.No (general)
Càrrec	1.Secretari de Formació del PSOE i portaveu socialista de Foment al Congrés 2.No (general) (PSOE)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Grups polítics 2.Grups polítics
Origen de la informació	1.Twitter 2.Declaracions
Missatge	1.Boicot a Coca-Cola fins la retirada de l'ERO 2.Asistència a la convocatòria de mobilització dels sindicats
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "El PSOE no secunda a Simancas en su boicot a Coca-Cola". El Mundo, 04/02/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/espana/2014/02/04/52f12cd5e2704eba6d8b457a.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	04/02/2014
Secció	España
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (la direcció del grup socialista – PSOE)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Grups polítics
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Gest de Simancas és personal però es comprometen a pressionar al Govern espanyol per intervenir en ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “UGT denuncia 'coacciones' a los empleados de Coca-Cola en huelga”. El Mundo, 05/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/05/52f28185268e3ef6738b457d.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	05/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (Fitag-UGT a Alacant)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Vulneració del dret fonamental de vaga per part de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola ofrece despidos a 30 días con un tope de 18 mensualidades y 5.000 euros por traslados”. El Mundo, 06/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/06/52f3776ae2704ee0588b4573.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (CCOO-UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Continuació de les mobilitzacions contra ERO

<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “La planta de Coca-Cola sigue cerrada en el cuarto día de huelga”. El Mundo, 06/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/06/52f385d322601da92a8b4574.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	06/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts sindicals)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Coaccions per part de Coca-Cola Iberian Partners per a que els treballadors abandonin la vaga indefinida
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Coca-Cola plantea nuevas condiciones laborales a la plantilla además del ERE”. El Mundo, 07/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/07/52f4c75a268e3ea2408b456f.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	07/02/2014

Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts sindicals)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Denúncia de la presentació de l'ERO com a ordenament laboral
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Hosteleros de Alicante no sirven Coca-Cola como 'boicot' a la marca". El Mundo, 07/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/07/52f51150ca4741a8158b4571.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	07/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Joaquín Gil
Càrrec	1.No (general) (fonts de l'Associació Provincial d'Empresaris d'Hosteleria d'Alacant) 2. Secretari provincial de la Federació Agroalimentària d'UGT a Alacant
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Altres 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Bars i restaurants deixen de servir Coca-Cola com a senyal de boicot + Rebuig al tancament de la planta d'Alacant

	2.Necessitat de canvi urgent de la situació de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Unos 300 trabajadores de Coca-Cola y de seguridad privada se concentran en Palma”. El Mundo, 07/02/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/07/52f51eb622601db7708b457b.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	07/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Juanjo Bustins 2.Miquel Ángel Pardo
Càrrec	1.Secretari del comitè d'empresa d'UGT de Palma 2.Secretari general de la Federació de Serveis Privats de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Manteniment de la vaga indefinida fins que l'embotelladora no obri un marc de negociació 2.Censura de l'actuació de l'Administració
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**LÓPEZ, Teresa (2014).** “Coca-Cola ofrece 5.000 euros a quienes se trasladen a otra planta”. El Mundo, 10/02/2014. Disponible a:



<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/10/52f89c3a268e3e8a198b456c.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	10/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Desconegut
Càrrec	Desconegut
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Desconegut
Origen de la informació	Document enviat per e-mail als treballadors
Missatge	Condicions per a les recol·locacions dels treballadors de la planta d'Alacant
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** "El 100% de trabajadores de Coca Cola en Baleares secundan huelga indefinida". El Mundo, /02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/10/52f8c8afe2704e09318b4579.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	10/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Juanjo Bustins
Càrrec	Secretari del comitè d'empresa de Palma
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Parada de producció amb motiu de la vaga general

<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**GONZÁLEZ, Francisco (2014).** “Coca-Cola trae sus refrescos desde Andalucía para servir en Alicante”. El Mundo, 11/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2014/02/11/52f9f12d268e3eef428b456e.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	11/02/2014
Secció	España / Comunidad Valenciana / Alicante
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (fonts del comitè d'empresa)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Denúncia davant la Inspecció de Treball de la vulneració del dret de vaga per part de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “El Govern defiende que la planta de Palma es rentable porque da servicio a 13 millones de ciudadanos”. El Mundo,14/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/14/52fe4197e2704e4a548b457f.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista

Data	14/02/2014
Secció	España / Balears / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Joaquin García 2.Miquel Delgado
Càrrec	1.Conseller d'Economia i Competitivitat 2.Membre comitè d'empresa
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Administració pública 2.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.En contra del tancament d'una planta rentable i que funciona 2.Denúncia que Coca-Cola Iberian Partners no està disposada a dialogar ni buscar fórmules alternatives
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE I EUROPA PRESS (2014).** "CCOO sobre Coca-Cola: 'Vamos a poner todos los medios para evitar este asesinato laboral'". El Mundo, 15/02/2014. Disponible a: <http://www.elmundo.es/economia/2014/02/15/52fe02c9e2704e3a548b4571.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	15/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Ignacio Fernández Toxo 2.Cándido Méndez
Càrrec	1.Secretari general del CCOO 2.Secretari general del UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions

Missatge	1.Petició al Govern d'intervenció urgent per a la suspensió de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners 2.Petició al Govern d'intervenció urgent per a la suspensió de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners + Exigència de la retirada de l'ERO a l'embotelladora
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** "El presidente de Coca-Cola España: 'No es mi empresa y no es mi ERE'". El Mundo, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/02/17/53020bbde2704ebb668b4570.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	17/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Marcos de Quinto
Càrrec	President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	Acte (presentació del Observatorio de Innovación en el Empleo)
Missatge	Necessitat de negociació entre sindicats i Coca-Cola Iberian Partners + Perjudici de la imatge de Coca-Cola a causa del conflicte (danys a la marca per fer pressió) + Defensa de la decisió de tancament de fàbriques de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SÁENZ, Hugo I EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola ofrece salvar el cierre de los almacenes de Palma”. El Mundo, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/18/53038b05268e3e7d528b4580.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	18/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (Fonts de la negociació) 2.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Comunicat / Nota de Premsa
Missatge	1.Augment de les jubilacions per part de l'empresa per evitar els acomiadaments forçosos 2.Compromís per arribar a un acord amb absoluta voluntat negociadora + Justificació de la necessitat de la reestructuració industrial
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “CCOO rechaza la oferta de Coca-Cola Iberian Partners porque mantiene el cierre de las plantas”. El Mundo, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/18/5303a2ce22601dff248b4594.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	18/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	

Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (fonts de CCOO) 2.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Desconegut
Missatge	1.Denúncia que no hi ha gairebé canvis en les condicions de l'ERO i que l'actitud negociadora de Coca-Cola Iberian Partners és nul·la, rebuig a la proposta 2.Compromís per arribar a un acord amb absoluta voluntat negociadora
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** "Coca-Cola cambia los despidos por bajas voluntarias". El Mundo, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/economia/2014/02/18/530392d222601d19258b4577.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	18/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (fonts pròximes a la direcció de l'empresa) 2.No (general) (Federació Agroalimentària de CCOO)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Negació de que la oferta feta sigui una cessió als sindicats

	2.Falta de negociació per part de l'embotelladora
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** “CCOO anuncia que impugnarà el ERE de Coca-Cola si se mantene el cierre de plantas”. El Mundo, 20/02/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/02/20/5305eb7422601d855e8b456d.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	20/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Ramón Górriz
Càrrec	1.No (general) (Responsables de Federació Agroalimentària de CCOO) 1. Secretari d'Acció sindical de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Rebuig de l'ERO tot i les modificacions efectuades 2. Rebuig de l'ERO tot i les modificacions efectuades
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Riera asegura que el Govern 'ha hecho mucho' por los trabajadores de Coca-Cola para defender 'al máximo' sus intereses”. El Mundo,

21/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/21/53074410268e3e4b2a8b456d.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Núria Riera
Càrrec	Portaveu del Govern
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Administració pública
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	El Govern ha traslladat a l'empresa la preocupació pel tancament de la planta de Palma
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola en Palma deciden mantener la huelga indefinida”. El Mundo, 21/02/2014. Disponible a:

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/02/21/5307a5e5268e3e142a8b4583.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	España / Baleares / Ibiza
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa



Missatge	Convocatòria de vaga indefinida a causa de la finalització del procés de negociació sense acord + Rebuig de l'ERO i el tancament de plantes
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**BRAVO, Ana (2014).** "Coca-Cola amaga con ejecutar un ERE más agresivo". El Mundo, 21/02/2014. Disponible a:  
<http://www.elmundo.es/economia/2014/02/21/5307102fe2704e00138b456a.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	El Mundo
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Generalista
Data	21/02/2014
Secció	Economia
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Juan José Litrán
Càrrec	1.No (general) (fonts pròximes a les negociacions) 2.Director de Relacions Institucionals de Coca-Cola
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Desconegut 2.Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.L'ERO que apliqui l'empresa serà més agressiu i amb pitjors condicions després del tancament de negociacions 2.Convenciment de que els sindicats han rebutjat un ERO amb condicions molt avantatjoses per als treballadors, gràcies a la voluntat d'acord de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No

**COMENTARIS****CINCO DÍAS**

**VADILLO, Javier (2014).** "Coca-Cola cerrará cuatro plantas y despedirá a 1.250 trabajadores". Cinco Días, 22/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/22/empresas/1390408196\\_568246.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/22/empresas/1390408196_568246.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	22/01/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Tancament de 4 plantes i inici d'un ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**CINCO DÍAS (2014).** "Toxo dice que CCOO prepara un "duro conflicto" contra el ERE de Coca-Cola". Cinco Días, 23/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/23/empresas/1390500150\\_596176.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/23/empresas/1390500150_596176.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	23/01/2014
Secció	Empresas

<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1. Ignacio Fernández Toxo 2. No (general)
Càrrec	1. Secretari general de CCOO 2. No (general) (fonts sindicals)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Sindicats 2. Sindicats
Origen de la informació	1. Entrevista acte 2. Declaracions
Missatge	1. Denúncia d'un ERO tot i els beneficis econòmics de Coca-Cola Iberian Partners + Suport al conflicte plantejat pels sindicats 2. Oposició a les mesures de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos de Coca-Cola retrasan la huelga para facilitar la retirada del ERE”. Cinco Días, 26/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/26/empresas/1390756452\\_343870.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/26/empresas/1390756452_343870.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	26/01/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	José María González
Càrrec	Portaveu de la Federació d'Indústria i dels Treballadors Agraris (Fitag) de la UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Aplaçament de la vaga indefinida per facilitar la retirada de l'ERO + Denúncia d'un ERO tot i els beneficis econòmics de Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1

Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** “CC OO intenta frenar el ERE de Coca-Cola denunciándolo en Inspección de Trabajo”. Cinco Días, 28/01/2014. Disponible a:  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/28/empresas/1390927078\\_061764.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/28/empresas/1390927078_061764.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	28/01/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	José Vicente Canet
Càrrec	Responsable de la secretaria d'Acció de la Federació Agroalimentària de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Denuncia de l'ERO davant la Direcció General de la Inspección de Trabajo del Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social per infracció de les normes laborals
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** “Coca-Cola ofrece diez días más de indemnización de lo que fija la ley”. Cinco Días, 29/01/2014. Disponible a:  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/29/empresas/1391025489\\_040221.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/29/empresas/1391025489_040221.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	29/01/2014

Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No
Càrrec	1.No (general) 2.No (un membre de la taula de negociació)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Document de justificació de l'ERO 2.Declaracions
Missatge	1.Justificació de les mesures de l'ERO (el tancament de les 4 fàbriques i la implementació d'un model circular permetrà beneficis) 2.Altes indemnitzacions per silenciar els treballadors
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	Si
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** "CC OO pide a los madrileños que no beban Coca-Cola".

Cinco Días, 30/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/30/empresas/1391095808\\_935488.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/30/empresas/1391095808_935488.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	30/01/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Francisco Bermejo 2.Esperanza Hernández 3.Jaime Cedrún
Càrrec	1.Membre del comitè d'empresa per càrrec del sindicat CCOO 2.Secretària general de la Federación Agroalimentaria de CCOO 3.Secretari general de CCOO Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Comitè d'empresa 2.Sindicats 3.Sindicats

Origen de la informació	1.Roda de premsa (declaracions) 2.Roda de premsa (declaracions) 3. Roda de premsa (declaracions)
Missatge	1.Denúncia del problema, entès com a moviment accionarial i no causes econòmiques reals (deslocalització) 2.Denúncia de la inexistència de motius econòmics per l'ERO 3. Denúncia de la inexistència de motius econòmics per l'ERO + Petició d'intervenció a les administracions públiques + Crida a les mobilitzacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola diseñó un plan de ajuste para cerrar siete plantas". Cinco Días, 31/01/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/01/31/empresas/1391190549\\_135723.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/01/31/empresas/1391190549_135723.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	31/01/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Document de justificació de l'ERO
Missatge	Tres models existents de reestructuració industrial que es van valorar abans de la decisió d'aplicar l'ERO final
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

--

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca Cola Iberian: costes altos pero no pérdidas". Cinco Días, 02/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/02/empresas/1391340254\\_392771.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/02/empresas/1391340254_392771.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	02/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Juan Carlos Asenjo 3.Jesús Mateo
Càrrec	1.No (general) 2.Portaveu de CCOO a la planta Casbega (Madrid) 3.President del comitè d'empresa de València
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats 3.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Document de justificació de l'ERO 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Justificació del tancament de les 4 fàbriques pels seus costos 2.Calificació de l'ERO d'il·legal + Petició al Govern d'actuació 3.Paralització de l'ERO com a objectiu + aconseguir una taula de negociació real
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola acusa a los sindicatos de falta de "voluntad de acercamiento"". Cinco Días, 05/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/05/empresas/1391607149\\_470400.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/05/empresas/1391607149_470400.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días

Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	05/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) 2.No (general) (fonts de la direcció d'UGT)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Declaracions
Missatge	1.Crida als representants dels treballadors a negociar + Justificació de l'ERO 2.Enfrontament en la taula de negociació entre empresa i sindicats + Negativa de Coca-Cola Iberian Partners de retirar el tancament de les 4 fàbriques
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**CINCO DÍAS I EUROPA PRESS (2014).** "Madrid busca "todas las posibilidades" para evitar el cierre de Coca-Cola". Cinco Días, 10/02/2014. Disponible a:  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/10/empresas/1392036401\\_417529.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/10/empresas/1392036401_417529.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	10/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Enrique Ossorio
Càrrec	Conseller d'Economia i Hisenda de la Comunitat de Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Administració pública



Origen de la informació	Roda de premsa de presentació del Balanç de l'Economia Madrilenya del quart semestre de 2013 (declaracions)
Missatge	Previsió de diàleg amb l'empresa sobre el tancament de les fàbriques (especialment Fuenlabrada)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**CINCO DÍAS (2014).** "El presidente de Coca-Cola reconoce que el ERE daña la imagen de la marca". Cinco Días, 11/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/11/empresas/1392142268\\_780032.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/11/empresas/1392142268_780032.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	11/2/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Marcos de Quinto 2.José Quintana 3.Eulalia Vaquero
Càrrec	1.President Coca-Cola Espanya 2.Portaveu adjunt del Partit Socialista de Madrid 3.Portaveu adjunta de IU de Madrid
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Espanya 2.Administració Pública 3.Administració Pública
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Roda de premsa 3.Roda de premsa
Missatge	1.Reconeixement dels danys a la marca Coca-Cola a causa del conflicte per l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners + Desvinculació de Coca-Cola Espanya de l'ERO + Justificació de l'ERO 2.Petició de retirada de la llicència d'activitat a Coca-Cola Iberian Partners si tanca la planta de Fuenlabrada

	3.Denúncia de l'ERO tot i tenir beneficis econòmics
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Los sindicatos piden que no se cierren fábricas de Coca-Cola para seguir negociando”. Cinco Días, 12/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/12/empresas/1392204919\\_806986.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/12/empresas/1392204919_806986.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	12/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Fátima Báñez
Càrrec	1.No (general) (Fonts de la Federación Agroalimentaria de CCOO) 2.Ministra d'Ocupació i Seguretat Social
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Govern espanyol
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Compareixença al Congrés
Missatge	1.Petició a Coca-Cola Iberian Partners de la retirada de l'ERO a la reunió conjunta 2.Govern espanyol confia en la responsabilitat de Coca-Cola Iberian Partners i dels sindicats
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Los sindicatos reclaman al Gobierno que frene el ERE de Coca-Cola”. Cinco Días, 15/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/15/empresas/1392466963\\_216040.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/15/empresas/1392466963_216040.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	15/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1. Ignacio Fernández Toxo 2. Cándido Méndez
Càrrec	1. Secretari general CCOO 2. Secretari general UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Sindicats 2. Sindicats
Origen de la informació	1. Declaracions 2. Declaracions
Missatge	1. Petició de retirada de l'ERO 2. Petició de retirada de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Coca-Cola Iberian confia en "un acuerdo satisfactorio" con los trabajadores". Cinco Días, 16/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392555762\\_488060.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392555762_488060.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	16/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Confiança en acord amb sindicats + Justificació ERO

<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** “UGT y CC OO marcan a Coca-Cola el suelo de las indemnizaciones del ERE”. Cinco Días, 16/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392576858\\_173970.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/16/empresas/1392576858_173970.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	16/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general) (representants sindicals consultats)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Coneixement de la capacitat de l'empresa per pagar indemnitzacions molt més altes de les platejades + Convenciment de la necessitat de retirada dels tancaments
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**PASCUAL, Raquel (2014).** “Coca-Cola confirma el cierre de cuatro plantas en España”. Cinco Días, 17/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392633184\\_703744.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/17/empresas/1392633184_703744.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días

Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	18/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Marcos de Quinto
Càrrec	President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	Acte (presentació del Observatorio de Innovación en el Empleo)
Missatge	Tancament de les 4 fàbriques marcades per Coca-Cola Iberian Partners + Suport ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** "Coca-Cola cede, abre el grifo del dinero y retira el ERE forzoso". Cinco Días, 18/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/18/empresas/1392732804\\_254171.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/18/empresas/1392732804_254171.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	18/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) 2.No (general) (fonts de CCOO)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Declaracions
Missatge	1.Pujada de les indemnitzacions per a les baixes voluntàries i recol·locacions + Proposta de continuar el diàleg

	2.Rebuig de les noves mesures de Coca-Cola Iberian Partners i petició de retirada dels tancaments
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** "UGT rompe la negociación con Coca-Cola por "las amenazas de otros sindicatos"". Cinco Días, 19 /02/2014. Disponible a:  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/19/empresas/1392824646\\_887331.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/19/empresas/1392824646_887331.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	19/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.Francisca Bermejo
Càrrec	1.No (general) (fonts d'UGT) 2.Membre del Comitè d'empresa i del comitè Intercentres de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Retirada de les negociacions per pressions d'altres sindicats + Denúncia de la manca de negociació per part de l'empresa 2.Denúncia de la manca de negociació per part de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “Asturias renuncia al patrocinio de Coca-Cola para eventos deportivos”. Cinco Días, 20/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392924886\\_427150.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392924886_427150.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	20/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	José Ramón Tuero
Càrrec	Director general d'Esports d'Astúries
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Administració pública
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Retirada del patrocini de Coca-Cola als esdeveniments esportius d'Astúries fins que Coca-Cola Iberian Partners no retiri ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** “La plantilla de Coca-Cola en Andalucía acepta negociar la oferta de la empresa”. Cinco Días, 20/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392895110\\_209447.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/20/empresas/1392895110_209447.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	20/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Jesús Villar 2.No (general) 3.Ramón Górriz
Càrrec	1.Secretari general de la Federación Agroalimentaria de CCOO 2.No (general) (fonts d'UGT) 3.Secretari d'Acció Sindical de CCOO

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Roda de premsa 2.Comunicat / nota de premsa 3.Roda de premsa
Missatge	1.Impugnació de l'ERO si no s'elimina el tancament de les 4 fàbriques + Augment de les mobilitzacions 2.Petició de suspensió de l'ERO 3.Oposició a l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal + documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**CINCO DÍAS (2014).** "Coca-Cola pide a CC OO y UGT que dejen votar a la plantilla de Madrid". Cinco Días, 21/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1392985909\\_505133.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1392985909_505133.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	21/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (Fonts sindicals) 2.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Desconegut
Missatge	1.Disposició al diàleg 2.Demanda als sindicats de votació a la plantilla de Madrid sobre l'acceptació o no de les mesures proposades
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal + desconegut
Hi ha equilibri informatiu?	Sí



Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**SANZ, Fernando (2014).** “CC OO 'afloja el nudo' y abre la puerta a un acuerdo con Coca-Cola”. Cinco Días, 21/02/2014. Disponible a:

[http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1393009331\\_602797.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/02/21/empresas/1393009331_602797.html)

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Cinco Días
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	21/02/2014
Secció	Empresas
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) 2.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Comunicat / nota de premsa
Missatge	1.Acceptació de negociació si s'afluixen les mesures 2.Petició del canvi de postura de l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

## EXPANSIÓN

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos anuncian paros y movilizaciones contra los ajustes en Coca-Cola Iberian Partners”. Expansión, 22/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/22/empresas/distribucion/1390417434.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>
----------------------------------

Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	22/01/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) 2.No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats (Fitag UGT) 2.Sindicats (Federación Agroalimentaria CCOO)
Origen de la informació	1.Comunicat / nota de premsa 2.Comunicat / nota de premsa
Missatge	1.Oposició a ERO amb acomiadaments + Anunci mobilitzacions 2. Oposició a ERO amb acomiadaments + Anunci mobilitzacions
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SABORIT, S (2014).** "Coca-Cola cerrará las plantas de Madrid, Asturias, Alicante y Mallorca". Expansión, 22/01/2014. Disponible a:  
<http://www.expansion.com/2014/01/22/empresas/distribucion/1390407077.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	22/01/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Declaracions (fonts de l'empresa)
Missatge	Mesures de l'ERO + Atribució de l'ERO a causes organitzatives i productives

<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Coca-Cola cubrirá con prejubilaciones casi la mitad de los 750 despidos del ERE”. Expansión, 24/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/24/empresas/distribucion/1390576337.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	24/01/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Situació il·lògica de l'ERO + Interès econòmic en l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos denuncian la “ilegalidad” del ERE de Coca-Cola ante la Inspección de Trabajo”. Expansión, 28/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/28/empresas/distribucion/1390934269.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	28/01/2014
Secció	Empresas / Distribución

<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Juan Carlos Asenjo
Càrrec	Portaveu de CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Manipulació de l'ERO per part de Coca-Cola + Denúncia de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners davant la Inspecció de Treball
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Los trabajadores de Coca-Cola se manifestarán el 15 de febrero en protesta por los 1.250 despidos”. Expansión, 31/01/2014. Disponible a: <http://www.expansion.com/2014/01/31/empresas/distribucion/1391161835.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	31/01/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Sindicats
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Defensa de les mobilitzacions i parades generals + Atribució de l'ERO a causes injustificades (pel benefici econòmic de l'empresa embotelladora)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No

COMENTARIS	

**EXPANSIÓN.COM (2014).** “Paro total de los empleados de la embotelladora Coca Cola en Madrid”. Expansión, 31/01/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/01/31/empresas/distribucion/1391186367.html>

INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	31/01/2014
Secció	Empresas / Distribución
FONTS	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Alfonso Juguera
Càrrec	Portaveu de UGT en el comitè d'empresa
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Comitè d'empresa
Origen de la informació	Declaracions
Missatge	Parada de producció de dues fàbriques
EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
COMENTARIS	

**SABORIT, S (2014).** “Coca-Cola ahorrará 53 millones con el cierre de 4 plantas”. Expansión, 04/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/04/empresas/distribucion/1391469257.html>

INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	04/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
FONTS	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)

Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Documentació de justificació de l'ERO
Missatge	Justificació de les mesures de l'ERO (el tancament de les 4 fàbriques i la implementació d'un model circular permetrà a l'empresa un estalvi de 53 milions d'euros)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Coca-Cola insiste en que el cierre de cuatro plantas es necesario". Expansión, 05/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/05/empresas/distribucion/1391625866.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	05/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Justificació de les mesures de l'ERO + Apel·lació al diàleg per part dels representants dels treballadors
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Coca-Cola ofrece 3 días de indemnización con un tope de 18 meses a los despidos". Expansión, 06/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/06/empresas/distribucion/1391686581.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	06/02/214
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No
Càrrec	No
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Desconegut ("segons informació de la companyia a la que ha tingut accés Europa Press")
Missatge	Mesures d'indemnització de l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Desconegut
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** De Guindos a Coca-Cola: hay alternativas a los despidos". Expansión, 11/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/11/empresas/distribucion/1392110759.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	11/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Luis de Guindos
Càrrec	Ministre d'Economia i Competitivitat
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Govern d'Espanya

Origen de la informació	Esmorzar informatiu amb Europa Press (declaracions)
Missatge	Defensa d'altres mesures de flexibilitat laboral amb menys acomiadaments
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** "Báñez confía en que Coca-Cola use "medidas de flexibilidad" y no despidos". Expansión, 12/02/2014. Disponible a: <http://www.expansion.com/2014/02/12/empresas/distribucion/1392196026.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	12/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Fátima Báñez 2.Cayo Lara
Càrrec	1.Ministra d'Ocupació 2.President de Izquierda Plural (IU-ICV-CHA)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Govern Espanya 2.Grups polítics
Origen de la informació	1.Compareixença Congrés dels Diputats 2.Compareixença Congrés dels Diputats
Missatge	1.Apel·lació a l'ús de les mesures de flexibilitat interna més adients per Coca-Cola Iberian Partners per no haver de continuar amb l'ERO 2.Petició d'actuació de la Ministra d'Ocupació en el cas Coca-Cola + Crítica a l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	Si
<b>COMENTARIS</b>	



**AGÈNCIES (2014).** “Los sindicatos exigen a Coca-Cola que retire el ERE para negociar”. Expansión, 12/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/12/empresas/distribucion/1392218342.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	12/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No 2.Fátima Báñez
Càrrec	1.No (Fonts de la Federación Agroalimentaria de CCOO) 2.Ministra d'Ocupació
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Sindicats 2.Govern Espanyol
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Compareixença Congrés dels Diputats
Missatge	1.Negació per part de Coca-Cola Iberian Partners a oferir canvis en les condicions de l'ERO 2.Apel·lació a l'ús de les mesures de flexibilitat interna més adients per Coca-Cola Iberian Partners per no haver de continuar amb l'ERO
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “La embotelladora de Coca-Cola dice que hay tiempo para pactar pero la negociación “avanza despacio” ”. Expansión, 14/02/2014.

Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/14/empresas/distribucion/1392373075.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	14/02/2014
Secció	Empresas / Distribución

<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	No (general)
Càrrec	No (general)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Iberian Partners
Origen de la informació	Comunicat / nota de premsa
Missatge	Justificació de la necessitat de l'ERO + Crida a diàleg amb representants dels treballadors
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Documental
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS (2014).** “Los sindicatos piden al Gobierno que se implique en el ERE de Coca-Cola”. Expansión, 15/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/15/empresas/distribucion/1392465855.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	15/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Cándido Méndez 2.Ignacio Fernández Toxo
Càrrec	1.Secretari general UGT 2.Secretari general CCOO
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.Petició al Govern Espanyol d'intervenció en l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners (suspensió de l'ERO) 2. Petició al Govern Espanyol d'intervenció en l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners (suspensió de l'ERO)
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTES</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals

Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**AGÈNCIES (2014).** “El presidente de Coca-Cola España: “Ésta no es mi empresa, éste no es mi ERE””. Expansión, 17/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/17/empresas/distribucion/1392655868.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	17/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	Marcos de Quinto
Càrrec	President de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	Acte (presentació del Observatorio de Innovación en el Empleo)
Missatge	Desvinculació de l'ERO de Coca-Cola Iberian Partners de Coca-Cola Espanya + Esperança d'acord entre empresa i sindicats
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	1
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EXPANSIÓN.COM (2014).** “Coca-Cola Iberian Partners eleva las indemnizaciones para minimizar los despidos forzosos”. Expansión, 18/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/18/empresas/distribucion/1392740151.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	18/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	

Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.José Vicente Canet 3.Sebastián Serena
Càrrec	1.No (general) 2.No (general) (“de CCOO”) 3.Secretari d'alimentació d'UGT
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Coca-Cola Iberian Partners 2.Sindicats 3.Sindicats
Origen de la informació	1.Desconegut 2.Declaracions 3.Declaracions
Missatge	1.Noves mesures d'indemnitzacions per evitar acomiadaments forçosos 2. Noves mesures insuficients 3.Acord impossible amb l'empresa
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personal
Hi ha equilibri informatiu?	Sí
Hi ha contrast en les declaracions?	Sí
<b>COMENTARIS</b>	

**EUROPA PRESS I EFE (2014).** “CCOO impugnarà el ERE de Coca-Cola e intensificará las movilizaciones”. Expansión, 20/02/2014. Disponible a:  
<http://www.expansion.com/2014/02/20/empresas/distribucion/1392913347.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	20/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.Jesús Villar 2.Ramón Górriz 3.José Luis Encinas
Càrrec	1.Secretari general de Federación Agroalimentaria de CCOO 2.Secretari d'Acció Sindical de CCOO 3.Secretari del comitè intercentres de Casbega
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats 3.Comitè d'empresa
Origen de la informació	1.Roda de premsa (declaracions)

	2.Roda de premsa (declaracions) 3.Declaracions
Missatge	1.No acceptació de les noves mesures de l'ERO 1.No acceptació de les noves mesures de l'ERO + Confiança de la intervenció legal del Govern per la irresponsabilitat de l'empresa 3.Necessari un pla industrial escalonat amb tancaments progressius en els anys i no el que presenta Coca-Cola Iberian Partners
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	3
Tipus de font (documental/personal)	Personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**EFE (2014).** “La embotelladora de Coca-Cola estudiará si ejecuta el ERE tras no llegar a un acuerdo con sindicatos”. Expansión, 21/02/2014. Disponible a: <http://www.expansion.com/2014/02/21/empresas/distribucion/1392984464.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	21/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1.No (general) 2.No (general)
Càrrec	1.No (general) (fonts sindicals) 2.No (general) (fonts de la Federación Agroalimentaria de CCOO)
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1.Sindicats 2.Sindicats
Origen de la informació	1.Declaracions 2.Declaracions
Missatge	1.No acord entre sindicats i Coca-Cola Iberian Partners. 2.No acord amb Coca-Cola Iberian Partners per les mesures d'acomiadaments forçosos i tancament de plantes.
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Personals

Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	

**SABORIT, S (2014).** “Coca-Cola tilda de “inexplicable” el rechazo de los sindicatos a las nuevas condiciones del ERE”. Expansión, 21/02/2014. Disponible a:

<http://www.expansion.com/2014/02/21/empresas/distribucion/1392990419.html>

<b>INFORMACIÓ BÀSICA NOTÍCIA</b>	
Diari	Expansión
Tipus de diari (generalista/econòmic)	Econòmic
Data	21/02/2014
Secció	Empresas / Distribución
<b>FONTS</b>	
Nom de la font que proporciona les declaracions	1. Ángel López de Ocáriz 2. Juan José Litrán
Càrrec	1. Director de Relaciones Institucionals i de Comunicació de Coca-Cola Iberian Partners 2. Portaveu de Coca-Cola Espanya
Grup al que pertany (Coca-Cola Iberian Partners, Coca-Cola, sindicats de treballadors...)	1. Coca-Cola Iberian Partners 2. Coca-Cola Espanya
Origen de la informació	1. Comunicat / nota de premsa 2. Declaraciones
Missatge	1. Sorpresa pel rebuig dels sindicats de les seves ofertes d'indemnització. 2. Sorpresa pel rebuig dels sindicats de les seves ofertes d'indemnització.
<b>EQUILIBRI INFORMATIU I CONTRAST DE FONTS</b>	
Quantes fonts apareixen?	2
Tipus de font (documental/personal)	Documentals + personals
Hi ha equilibri informatiu?	No
Hi ha contrast en les declaracions?	No
<b>COMENTARIS</b>	
<p>Tal com la mateixa notícia indica, era el primer cop que es pronunciava un càrrec de l'empresa en declaracions: “Ángel López de Ocáriz, director de relaciones institucionales y de comunicación del embotellador único, que hasta ahora no se había manifestado personalmente”.</p> <p>També apareixen declaracions de membres de Coca-Cola: “Juan José Litrán, ha realizado unas declaraciones al respecto desde la sede de la filial de la multinacional estadounidense en Madrid [...]El único ejecutivo de Coca-Cola que se había pronunciado sobre el conflicto era Marcos de Quinto, presidente de la filial, quien dijo que el ERE no lo realizaba su empresa, sino el embotellador español, donde el grupo no tienen participación accionarial.”</p>	

## Annex 3. Taules de l'estudi de cas

**Taula 1. Persones implicades per número d'aparicions en les informacions**

	Càrrec	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expan-sión	Tots
No (general)	No (general)	11	23	30	19	13	96
Juan Carlos Asenjo	Portaveu de CCOO a la planta Casbega (Madrid)	3	3	0	1	1	8
Marcos de Quinto	President de Coca-Cola Espanya	2	2	1	2	1	8
Joaquín Gil	Secretari d'Organització de la Federació d'Indústries i Treballadors Agraris d'UGT a Alacant	2	2	3	0	0	7
Ignacio Fernández Toxo	Secretari general CCOO	0	2	1	2	1	6
Fátima Báñez	Ministra d'Ocupació i Seguretat Social	0	2	0	1	2	5
Cándido Méndez	Secretari general UGT	0	1	1	1	1	4
José Vicente Canet	Responsable de la secretaria d'Acció de la Federació Agroalimentària de CCOO	1	1	0	1	1	4
Juan José Litrán	Director de Relacions Institucionals de Coca-Cola	1	1	1	0	1	4
José María González	Portaveu de la Federació d'Indústria i dels Treballadors Agraris (Fitag) de la UGT	0	2	1	1	0	4
José Vicente Salinas	President del comitè d'empresa a Alacant	2	1	1	0	0	4
Jesús Villar	Secretari general de Federación Agroalimentaria CCOO	0	2	0	1	1	4
Ramón Górriz	Secretari d'Acció sindical de CCOO	0	1	1	1	1	4
Sebastián Serena	Secretari d'Alimentació d'UGT	1	1	0	0	1	3
Francisco Bermejo	Membre del comitè d'empresa per càrrec del sindicat CCOO	1	0	0	2	0	3
Israel García	Portaveu de comitè d'empresa a Astúries	0	3	0	0	0	3
Alfonso Juguera	Secretari d'Organització de la Federació d'Indústria d'UGT	0	2	0	0	1	3
Manuel Robles	Alcalde de Fuenlabrada	1	2	0	0	0	3
Treballadors	Treballadors	0	0	3	0	0	3
Esperanza Hernández	Secretària general de la Federación Agroalimentaria de CCOO	0	1	0	1	0	2
Rosa Benítez	Secretaria d'Acció Sindical de la Fitag-UGT a Alacant	0	1	1	0	0	2
Luis de Guindos	Ministre d'Economia i Competitivitat	0	1	0	0	1	2
Cayo Lara	President de Izquierda Plural (IU-ICV-CHA)	0	1	0	0	1	2
Luis Bosch	Membre del comitè d'empresa d'Alacant	1	0	1	0	0	2
Mercedes Pérez	Delegada sindical de CCOO	0	1	1	0	0	2
José Luis Encinas	Secretari del comitè intercentres de Casbega	0	1	0	0	1	2

Ángel López de Ocáriz	Director de Relacions Institucionals i de Comunicació de Coca-Cola Iberian Partners	0	1	0	0	1	2
Núria Riera	Portaveu del Govern	0	0	2	0	0	2
Jesús Mateo	President del comitè d'empresa a Alacant	0	0	1	1	0	2
Juanjo Bustins	Secretari del comitè d'empresa d'UGT de Palma	0	0	2	0	0	2
Miguel Arias Cañete	Ministre de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Magrama)	1	0	0	0	0	1
Salvador Victoria	Portaveu del Govern de la Comunitat de Madrid	0	1	0	0	0	1
Leandro Pulido	Delegat sindical	0	1	0	0	0	1
Javier Ayala	Regidor d'Urbanisme i portaveu del grup Municipal Socialista a l'Ajuntament de Fuenlabrada	0	1	0	0	0	1
Jesús Fernández	Secretari de la Federació Agroalimentaria del SOMA-FITAG-UGT	0	1	0	0	0	1
Leandro Fernández	Treballador	0	1	0	0	0	1
Alberto Pérez	Membre del comitè de vaga i representant dels treballadors a la fàbrica de Fuenlabrada	0	1	0	0	0	1
Margot Sastre	Responsable de la Federació Agroalimentaria de CCOO a Balears	0	0	1	0	0	1
Rafael Simancas	Secretari de Formació del PSOE i portaveu socialista de Foment al Congrés	0	0	1	0	0	1
Miquel Àngel Pardo	Secretari general de la Federació de Serveis Privats de CCOO	0	0	1	0	0	1
Desconegut	Desconegut	0	0	1	0	0	1
Joaquín García	Conseller d'Economia i Competitivitat	0	0	1	0	0	1
Miquel Delgado	Membre comitè d'empresa	0	0	1	0	0	1
Jaime Cedrún	Secretari general de CCOO Madrid	0	0	0	1	0	1
Enrique Osorio	Conseller d'Economia i Hisenda de la Comunitat de Madrid	0	0	0	1	0	1
José Quintana	Portaveu adjunt del Partit Socialista de Madrid	0	0	0	1	0	1
Eulalia Vaquero	Portaveu adjunta de IU de Madrid	0	0	0	1	0	1
José Ramón Tuero	Director general d'Esports d'Astúries	0	0	0	1	0	1
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>216</b>

Font: Elaboració pròpia



**Taula 2. Nombre d'aparicions per grup de representació**

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
Comitè empresa / Sindicats	19	43	34	24	16	<b>136</b>
Coca-Cola Iberian Partners	1	8	8	8	7	<b>32</b>
Coca-Cola Espanya	4	2	3	2	2	<b>13</b>
Administració Pública	1	5	3	4	0	<b>13</b>
Govern Espanyol	1	3	0	1	3	<b>8</b>
Grups polítics	0	1	3	0	1	<b>5</b>
Treballadors	0	1	3	0	0	<b>4</b>
Desconegut	1	0	2	0	0	<b>3</b>
The Coca-Cola Company	0	1	0	0	0	<b>1</b>
Altres	0	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Tots</b>	<b>27</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>216</b>

Font: Elaboració pròpia

**Taula 3. Origen de les fonts**

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
Declaracions	20	45	41	18	15	<b>139</b>
Comunicat / roda de premsa	4	7	7	6	6	<b>30</b>
Roda de premsa	1	6	3	8	2	<b>20</b>
Documents	0	2	2	3	1	<b>8</b>
Compareixença Congrés	0	3	0	1	3	<b>7</b>
Desconegut	0	0	2	1	2	<b>5</b>
Actes	2	0	1	1	0	<b>4</b>
Entrevista TV	0	1	0	1	0	<b>2</b>
Twitter	0	0	1	0	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>216</b>

Font: Elaboració pròpia

**Taula 4. Origen de les informacions segons el grup al qual pertany la font**

	Declaracions	Comunicat / nota premsa	Roda premsa	Documents	Compareixença Congrés	Desconegut	Actes	Entrevista	Twitter	Total
Comitè empresa / Sindicats	101	16	15	1	0	1	0	2	0	136
Coca-Cola Iberian Partners	9	13	0	7	0	3	0	0	0	32
Coca-Cola Espanya	9	0	0	0	0	0	4	0	0	13
Administració Pública	9	0	4	0	0	0	0	0	0	13
Govern Espanyol	3	0	0	0	5	0	0	0	0	8
Grups polítics	2	0	0	0	2	0	0	0	1	5
Treballadors	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Desconegut	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
The Coca-Cola Company	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Altres	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>Tots</b>	<b>139</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>216</b>

Font: Elaboració pròpia

**Taula 5. Número de fonts a les informacions**

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
1 font	7	15	19	9	11	61
2 fonts	5	11	13	9	6	44
3 fonts	2	3	2	4	2	13
4 fonts	1	3	0	0	0	4
5 fonts	0	0	0	0	0	0
6 fonts	0	1	1	0	0	2
No hi ha	0	1	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>125</b>

Font: Elaboració pròpia

### Taula 6. Tipologia de font

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
Documental	1	4	7	3	4	19
Personal	11	26	25	12	13	87
Documental + Personal	3	3	3	7	1	17
Ni hi ha	0	1	0	0	0	1
Desconeguda	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>125</b>

Font: Elaboració pròpia

### Taula 7. Contrast de fonts

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
Sí	0	2	7	7	2	18
No	15	32	28	15	17	107
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>125</b>

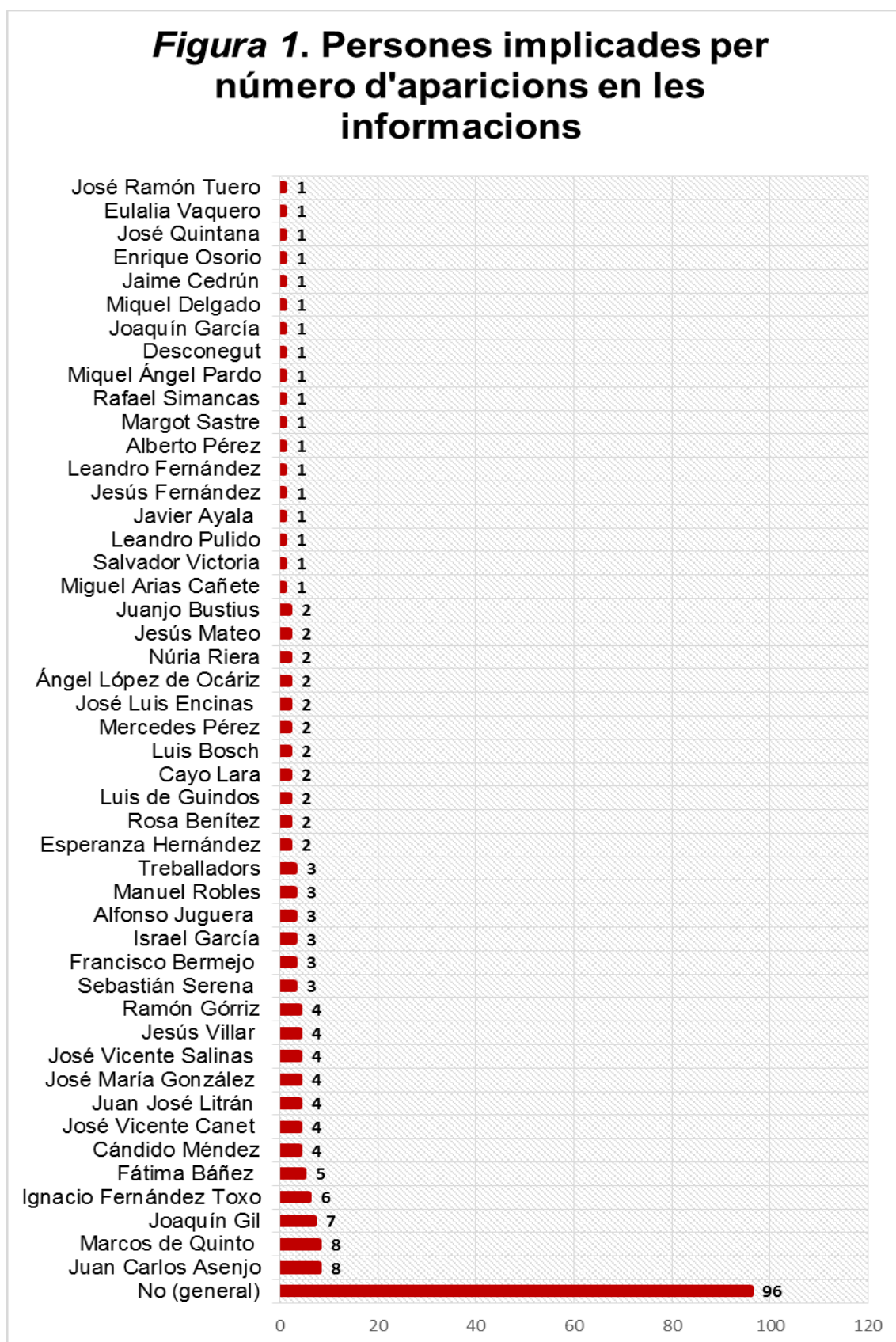
Font: Elaboració pròpia

### Taula 8. Equilibri de fonts

	La Vanguardia	El País	El Mundo	Cinco Días	Expansión	Tots
Sí	1	3	6	4	1	15
No	14	31	29	18	18	110
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>125</b>

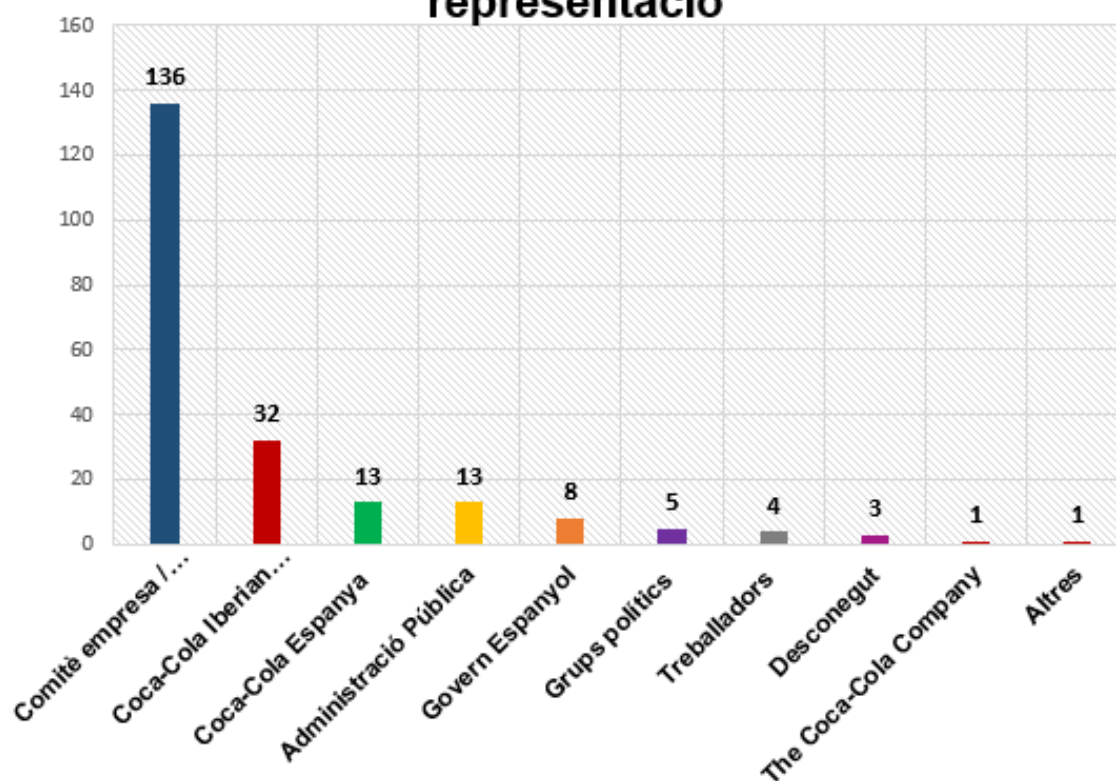
Font: Elaboració pròpia

## Annex 4. Gràfiques de l'estudi de cas



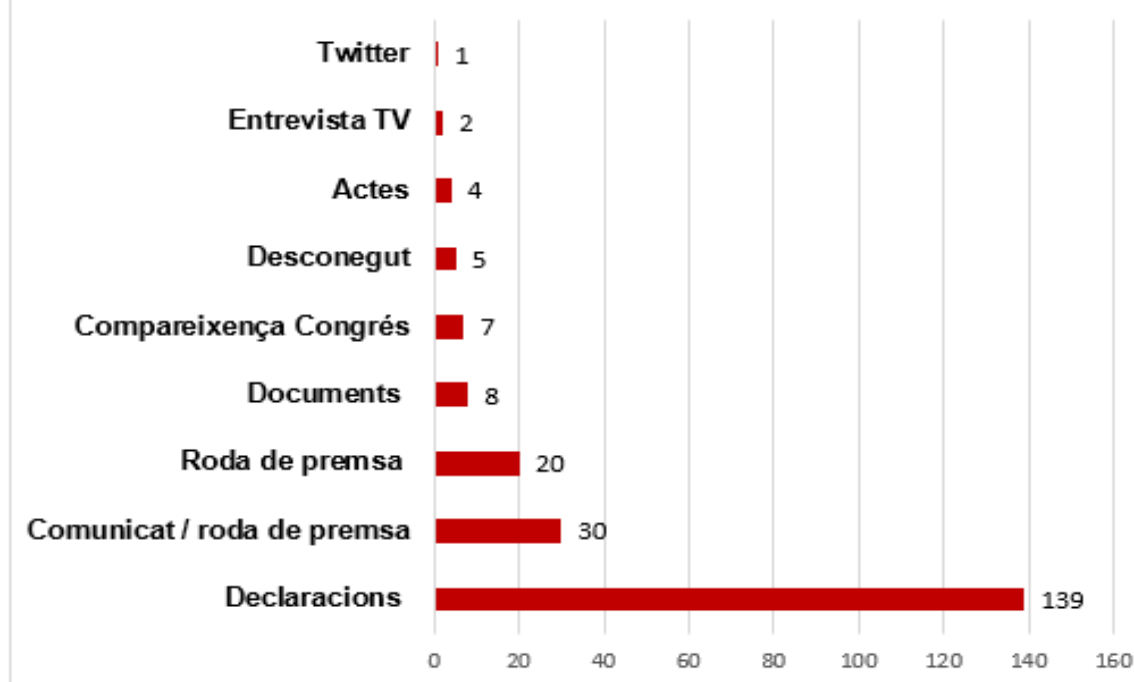
Elaboració pròpia

**Figura 2. Nombre d'aparicions per grup de representació**



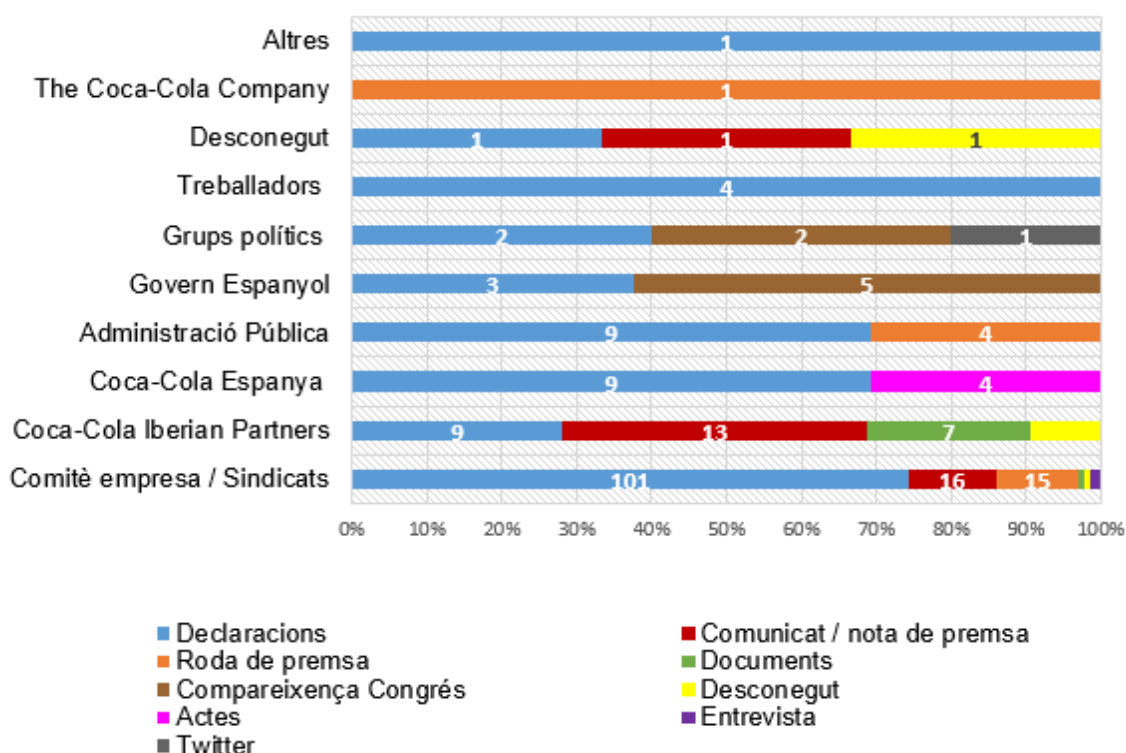
Elaboració pròpia

**Figura 3. Origen de les fonts**



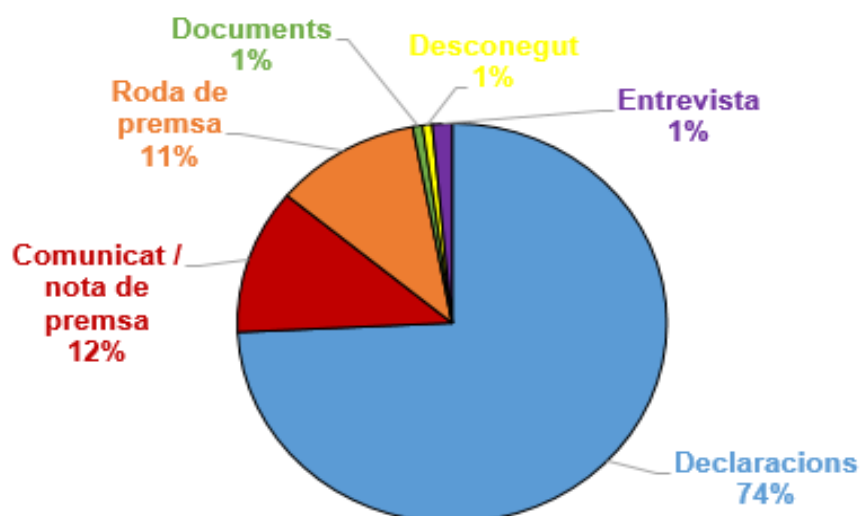
Elaboració pròpia

**Figura 4. Origen de les informacions segons el grup al qual pertany la font**



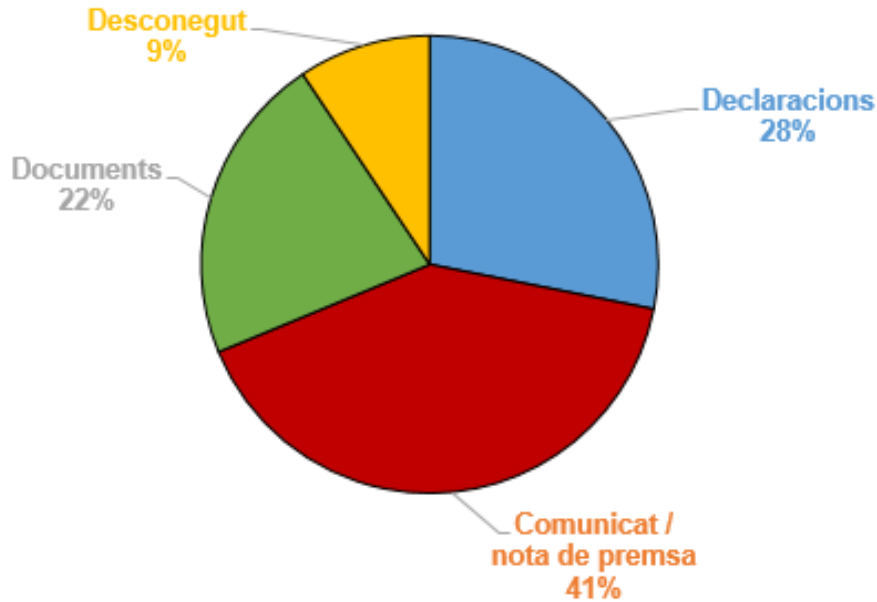
Elaboració pròpia

**Figura 5. Origen de les informacions dels sindicats i el comitè d'empresa com a font informativa**



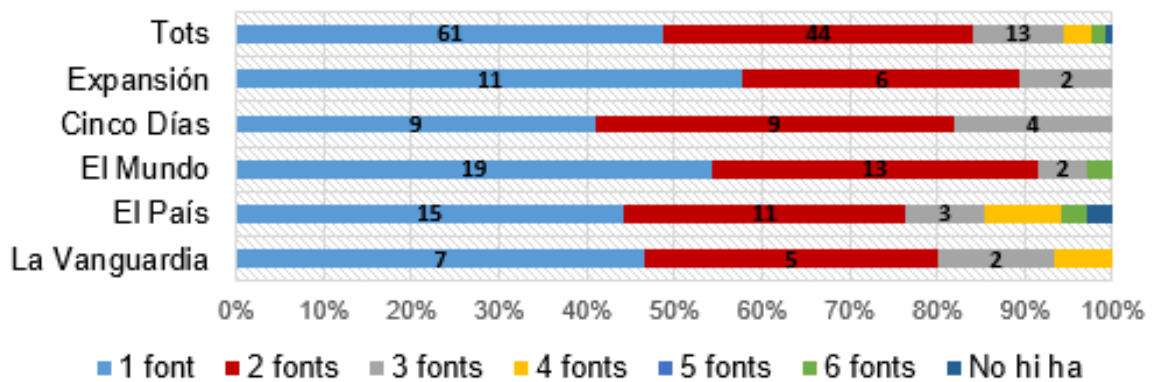
Elaboració pròpia

**Figura 6. Origen de les informacions de Coca-Cola Iberian Partners com a font informativa**



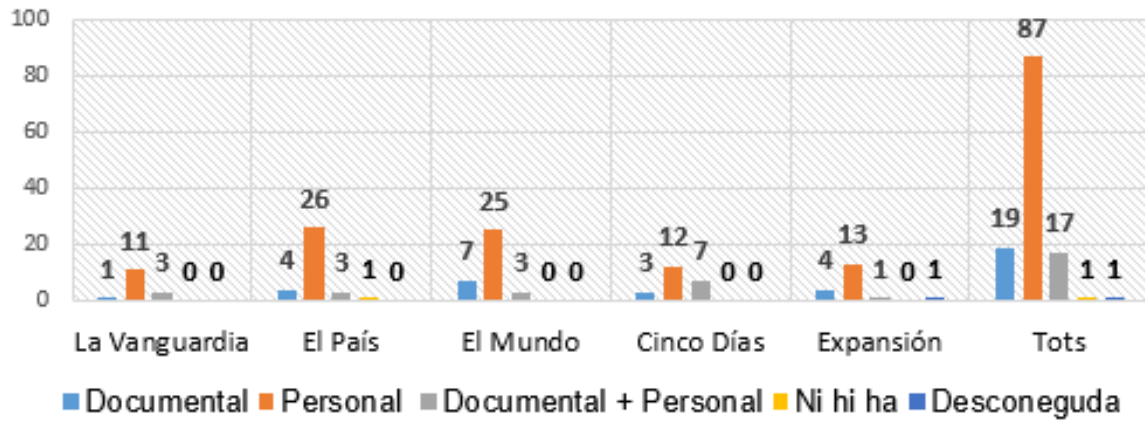
Elaboració pròpia

**Figura 7. Número de fonts a les informacions**



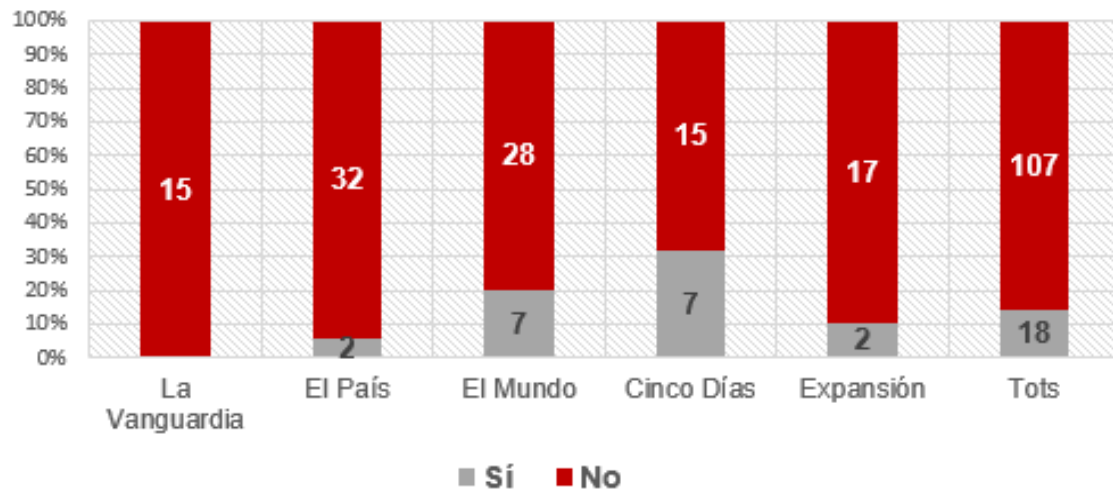
Elaboració pròpia

**Figura 8. Tipologia de la font**



Elaboració pròpia

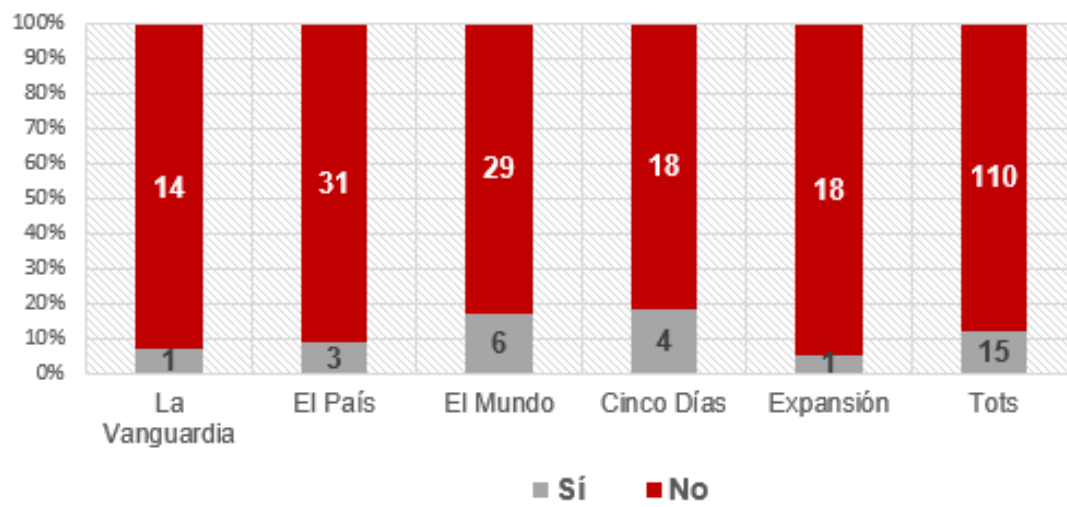
**Figura 9. Contrast de fonts**



Elaboració pròpia



**Figura 10. Equilibri de fonts**



Elaboració pròpia

## Annex 5. Transcripció de les entrevistes a experts

- Transcripció entrevista Ana María Enrique
- Transcripció entrevista Francisca Morales
- Transcripció entrevista Arantza Danés

### Annex 5.1 Transcripció entrevista Ana María Enrique

*Data de realització: 18 d'abril de 2016*

*Doctora en Ciències de la Comunicació (UAB). Professora del Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació audiovisual. Coordinadora del Màster en Direcció de Comunicació Empresarial i Institucional on-line. Investigadora especialista en comunicació de les organitzacions en situacions de crisis.*

**Primer ens centrarem en termes més generals de la imatge i reputació i de la comunicació de crisi, i després en el cas concret de comunicació de crisi de Coca-Cola Iberian Partners.**

Deixa'm fer un primer repàs de la crisi. Crec recordar que hi va haver dues fases: una en la qual Coca-Cola com a marca registrada es va desvincular de l'ERO, i deia que això era un problema de l'empresa Coca-Cola Iberian Partners; va fer una transferència de responsabilitats. Suposo que a través d'alguna investigació, auditoria o altre manera va començar a veure que això se'ls podia girar en contra si no canviaven d'estratègia i després sí que va dir que assumiria en part com a seva també aquesta crisi per intentar que la cosa no anés a més i que la imatge de l'empresa no es veiés danyada.

Per tant, des del punt de vista de la gran marca (Coca-Cola), en un primer moment suposo que no va voler entrar i van dir que el problema el tenia els treballadors d'Iberian Partners i per tant que no tenia res a veure amb la marca; i d'altra banda després van fer enrere i van pensar que era millor centrar-se una mica i dir que també formaven part del que estava passant.

**Principalment perquè no és Iberian Partners, sinó que és Coca-Cola Iberian Partners, i per tant porta el nom de la marca i se l'associa. Potser si no hagués tingut aquesta vinculació en el nom hagués afectat diferent?**

Pensa que sortir a tots els diaris amb el titular i a l'hora de nomenar a l'empresa amb la denominació Coca-Cola és un problema, vulguis o no.

**Comencem ara sí amb els conceptes generals. Quina és la diferència entre imatge corporativa i reputació corporativa?**

Hi ha molts autors i referències bibliogràfiques diferents respecte a aquest tema. Hi ha autors que consideren que imatge és sinònim de reputació, és a dir, que imatge és un conjunt de percepcions i que reputació també ho és.

En canvi, hi ha altres autors que diuen que són dos conceptes diferents; que imatge és percepció, és a dir, la representació mental que l'altre fa de tu (parlant a nivell de persona

però això ho podem dur a nivell empresarial) i que la reputació és una cosa totalment diferent de la imatge perquè d'una banda és la imatge cristal·litzada al llarg del temps per totes les conductes, fets i comunicacions que ha realitzat aquesta empresa, però que també se li suma a la reputació un component que és l'origen, és a dir, que no només és una qüestió de percepció sinó que és una qüestió de com s'ha comportat, de com és aquesta empresa. Són dues maneres diferents d'entendre imatge i reputació.

En aquest segon cas, imatge és més subjectiu en tant que si és una percepció jo puc tenir una imatge de tu i pot ser diferent de la que té una altra persona, i és molt difícil de mesurar; en canvi, autors com Villafañe diuen que la reputació és més objectivable en tant que no només mesura percepcions sinó que també mesura realitats. Per tant, si mesura realitats, mesura el que és la història, la missió-visió-valors, el seu comportament ètic, els seus beneficis... I per tant, segons Villafañe que és el que estableix aquesta diferenciació entre imatge i reputació, diu que la reputació sí que és mesurable.

Des del meu punt de vista, sí que considero que imatge i reputació són diferents sobretot quan estem parlant de crisi, perquè hi ha crisis empresarials que poden afectar de forma puntual la imatge, però si l'empresa compta amb una bona reputació (és a dir, s'ha comportat bé i té aquesta reputació aconseguida al llarg dels anys), de vegades fins i tot pot servir de coixí per a la reputació. Per tant, es diferencia. Si una empresa veu danyada la seva imatge momentàniament durant unes setmanes o uns mesos, pot revertir la situació amb accions i comportaments, i si a més resulta que té una bona reputació, això ajuda.

És més o menys el que li estava passant a Volkswagen. La imatge de l'empresa, quan va sortir a la llum tot el frau dels motors, es va veure danyada puntualment, però tot l'engranatge comunicacional que s'està fent i tota la reputació que s'havia guanyat durant tants anys d'empresa, ha fet que la imatge s'hagi recuperat; això es va veure clarament en la borsa, ja que van baixar les accions de Volkswagen, però una altra vegada han tornat a estar cotitzant més alt (segueixen més baixes que abans de la crisi, però ja s'ha revertit la situació). Per tant, segons el meu punt de vista podem parlar de coses diferents.

### **Llavors la forma de mesurar la reputació són els monitors. Hi ha alguna manera de mesurar la imatge?**

Es fan auditories d'imatge, que són qüestions d'instituts de mercat, que consisteixen en agafar una mostra de persones d'un univers i aplicar, per exemple, el que es diu el mètode Katty. Després que la crisi ha afectat a aquesta empresa, el dia següent (24 hores després) o com a molt 48 hores després, es fa un estudi de percepció. Es consulta a les persones que formen part de l'univers, una mostra de consumidors per exemple, per saber si ells han vist les notícies, quina valoració fan del que ha passat...

Sí que hi ha maneres de mesurar la imatge i això ho fan els instituts. Però no deixa de ser una cosa molt puntual. Mesurar la reputació comporta una metodologia molt més complicada, i com considerem que és la imatge cristal·litzada al llarg dels anys, s'apliquen altres variables, i és un procés molt més complex a nivell metodològic. Les grans empreses es regeixen més per empreses de reputació que no d'imatge. Els mesuraments d'imatge les fan per qüestions molt puntuals. Per exemple, si han tret una

campanya de publicitat, per saber si ha estat notòria, com ha pogut afectar la imatge... Però d'una manera molt puntual. La imatge és més a curt termini i la reputació és més a mitjà i llarg termini.

### **Per mesurar la reputació, hi ha algun altre mètode a més dels monitors?**

Només monitors, que no deixen de ser empreses que han elaborat un mètode per treballar i per mesurar aquesta reputació. Aquí entra la segona qüestió: ¿quin és el millor dels dos, el RepTrak de Reputation Institute o el Merco? No es tracta que un sigui millor que l'altre, sinó que usen metodologies totalment diferents. ¿Per què els serveix això a les empreses? Per dir que estan en el top 10, o en el rànquing de les 50 empreses més reputades. Això de cara sobretot als accionistes, a ningú més. Això al consumidor d'aquesta marca, el fet que l'empresa estigui més prestigiosa o menys prestigiosa, realment li és igual. A qui no li és igual és als accionistes, perquè d'això depenen els seus diners.

Sí que és veritat que cada vegada més les empreses emprenen accions comunicacionals per dir "jo sóc l'empresa més prestigiosa perquè em comporto responsablement" i això de vegades sí que ho comuniquen al consumidor final, per dir-li "que sàpigues que aquest producte té una marca darrere que és responsable, que és ètica... ". Sí que és veritat, per tant, que és un valor que els consumidors cada vegada tenen més en compte en la seva decisió de compra. Però en si mateix, utilitzar un mesurador o un altre als consumidors o clients ens dona completament igual; és una cosa que es mesura per als accionistes.

### **Passant a la comunicació de crisi, pel que fa a la prevenció de crisi, què ha de tenir en compte l'empresa?**

Sobretot el que li diuen auditoria de riscos o *Issues Management*. És a dir, intentar preveure els possibles escenaris que es puguin donar o aquells possibles assumptes o riscos que puguin esdevenir en l'empresa; possibles crisis, tant evitables com no evitables. Això, si forma part de l'etapa de pre-crisi o de prevenció, és temps i treball que tenim guanyat si aquest assumpte o risc acaba derivant en crisi.

Què aconseguim també amb una auditoria de riscos o amb realitzar *Risks Management* o *Issues Management*? Si detectem quins són aquests possibles assumptes que poden derivar en crisi, potser en el moment en què es detecta podem articular o implementar una sèrie d'estratègies per tallar aquests problemes o assumptes abans que es converteixin en crisi. D'altra banda, estar preparat a nivell de manual de comunicació i també d'articulació d'un òrgan que és el comitè de crisi d'una organització (és a dir, si això succeís, quines són les persones responsables de gestionar aquesta crisi). Si tot això ho tenim ja previst, és temps que guanyem, i en la crisi el factor més important a l'hora de guanyar-la és el temps.

### **En aquest cas concret per exemple, que se centra en l'àmbit dels conflictes laborals, és una crisi que, vulguis o no, no és evitable, o sí que ho és?**

Per suposat que és evitable segons classificació, però pel fet que sigui evitable no vol dir que no pugui succeir.

**Ho comento precisament perquè segons classificació sí que és evitable, però quan es tracta d'un conflicte laboral que afecta 1.250 persones, alguna cosa passarà segur.**

Per suposat, és evitable potser si s'hagués fet o s'hagués comunicat d'una altra manera. Evitable vol dir que tu pots preveure el risc que tenen i que finalment succeiran. Però seria evitable si ens comportéssim responsablement, si no féssim fora els treballadors... Però tot això és molt difícil, perquè quan estem davant d'una reordenació industrial, està clar que alguna cosa passarà. I a qui afectarà primer? Doncs si parlem d'una reordenació industrial, les primeres coses que es veuran afectades seran la infraestructura, la maquinària i el capital humà.

Llavors, davant d'aquesta situació, el que cal fer és preparar-se i tenir en compte que si això passarà, a nivell comunicacional com ens anem a relacionar amb les persones afectades que en aquest cas seran els nostres empleats i col·laboradors. Llavors, també va en funció també de la solució que els posis sobre la taula; el pla social és molt important. En moltíssimes empreses s'han produït EROs i no han estat notícia, més de les que surten a la televisió. I segurament és perquè el pla social que presentava l'empresa d'alguna manera ha estat acceptat pel comitè d'empresa i pels treballadors, i per això no surt a la palestra, perquè s'ha arribat a un acord. Però què és el que passa quan no és així, quan el pla social que estàs presentant tu ja saps o preveus que no serà acceptat pels empleats?

Això d'una banda, i d'altra és com ho comuniqués. ¿Els empleats com s'assabenten d'això? ¿S'assabenten per sorpresa, d'un dia per l'altre, o hi ha un pla de comunicació interna per preparar-ho? Això existeix, hi ha empreses que sabent que en un termini d'un any o dos anys havien de acomiadar x persones, han anat treballant a través dels seus canals de comunicació interna, i han aconseguit disminuir d'alguna manera l'impacte; no només a nivell emocional i social sinó també a nivell comunicacional, i fins i tot l'impacte per a la pròpia gestió de l'empresa.

**En aquest cas, es tracta d'una empresa que s'acabava de formar feia un mes mitjançant la unió de les embotelladores que abans eren independents, i ja al mes següent estaven fent un ERO, potser era una cosa que no s'havia treballat.**

Per suposat, potser és un error de gestió. Sempre tendim a pensar que no s'ha comunicat bé. Però és que a vegades la comunicació no és la panacea, i no és que no s'hagi comunicat bé sinó que directament no s'ha gestionat bé el propi ERO, la pròpia decisió. Per tant, no podem veure la gestió de la comunicació com una cosa que ens pot resoldre tots els problemes. Si tu no has gestionat bé la teva empresa, el problema el tens tu com a empresari, no el departament de Comunicació. La comunicació és una eina de gestió que et pot ajudar a que aquesta gestió sigui exitosa, o com a mínim a minimitzar els impactes. Però si estem partint ja d'una decisió errònia o mal considerada pels *stakeholders*, és problema de gestió de l'empresa.

**Un comitè de crisi quines persones haurien formar-lo?**

Primer de tot el responsable màxim, si no és el President sí el responsable de dirigir aquesta empresa, és a dir, el CEO o el Director General. Moltes crisis, en funció de quin ha estat el seu impacte, han estat presidides fins i tot pel mateix President de la companyia a nivell multinacional (en casos com el de Toyota o fins i tot el de

Volkswagen). Quan no se li vol donar aquesta repercussió, és a dir, no tocar al President, sí al màxim responsable en aquest territori o mercat. En el cas nacional, el Director General ha d'estar.

A més has de tenir al teu costat sí o sí un assessor jurídic, perquè saps sobretot quan estem parlant d'empleats, el tema judicial entrarà tard o d'hora.

A nivell de la pròpia empresa, també el responsable de l'àrea afectada. Si estem parlant d'empleats, lògicament el responsable de Recursos Humans ha d'estar obligatòriament, o el responsable d'operacions.

I, per descomptat, el Director de Comunicació. El Director de Comunicació pot ser la persona o el càrrec que tingui el rol de portaveu, o aquest rol de portaveu pot recaure sobre el Director General. O fins i tot sobre l'advocat, com passa amb el cas de la Infanta Cristina, que sempre apareix en declaracions als mitjans l'advocat, per posar un exemple.

En resum, va una mica en funció de quina és la situació i el perquè. Però en general són quatre persones: Director General, responsable de l'àrea afectada, un bon assessor jurídic i el Director de Comunicació; i després es poden contractar assessors externs per a l'àrea de comunicació o bé de l'àrea jurídica.

**Durant la crisi, o un cop ja ha passat, com pot saber l'empresa si el que ha estat danyat ha estat només la imatge o ja ha passat a un nivell de dany de reputació?**

El problema és que si la crisi ha afectat la reputació vol dir que l'empresa se'n va en orris, tanca. És a dir, és molt difícil mesurar això, però quan la crisi fa malbé de tal manera la imatge i danya de manera la reputació, i això per tant significa el tancament, és que s'ha danyat tot el que tenia, tot el valor intangible de la reputació. Per tant, ¿quan podem dir que una empresa veu danyada la seva reputació? Una manera de mesurar-lo és que una empresa desapareix. Una altra manera és que l'empresa no desapareix però que li costarà molt temps de ser la que era abans de la situació de crisi. I una manera molt objectiva de mesurar-lo és que si era una empresa que estava molt ben considerada i està dins del top 10 dels rànquings de monitorització de reputació, dos anys després veiem que ha baixat, per exemple d'estar en el top 10 a estar en la posició 40 o 50; això és perquè alguna cosa ha passat. Per tant, són maneres diferents de mesurar-la.

Però també cal tenir en compte que en moltes notícies es parla de "tal empresa ha vist danyada la seva reputació" quan en realitat el que ha vist danyada és la seva imatge. Això és perquè hi ha aquesta dicotomia entre imatge i reputació, en la qual hi ha molts professionals o periodistes que entenen els dos termes com a sinònims. Coca-Cola, arran del cas de l'ERO a Coca-Cola Iberian Partners, no ha vist afectada la seva reputació, simplement la seva imatge, t'ho asseguro.

**En el Merco estava en una posició número 9 en 2013, en 2014 baixa al 58, però en 2015 ja està en el lloc 33. I encara està en crisi en aquest moment, perquè encara està amb les sentències i les reorganitzacions apareixent en els mitjans.**

Això ho confirma. A més, cal mirar RepTrak perquè cal avaluar si s'ha vist afectada a nivell nacional o també a nivell internacional. I després una altra manera de mesurar-ho són les vendes, quin ha estat el volum de vendes de l'empresa, això també és una

manera de veure si la crisi ha afectat o no a la crisi o la reputació. Si hi ha un descens considerable de vendes, està clar que ha afectat a alguna cosa més que la imatge.

També cal tenir en compte el factor temps, la perspectiva, perquè sense aquest element és molt difícil sentenciar què ha passat. I de vegades el consum o les vendes no es veuen afectades per una qüestió d'imatge i reputació, sinó per un factor de canvi d'hàbits, per exemple si s'està deixant de consumir Coca-Cola o s'ha deixat de consumir la normal però es ha augmentat les vendes de la Zero. Això no deixa de ser una variable més.

**A més, en aquest cas suposo que Coca-Cola tampoc ha notat l'impacte a nivell internacional, sinó simplement local o nacional.**

Exacte. A més, el que passa és que clients i consumidors tendim a oblidar molt ràpid. Ha de ser un escàndol molt fort el que passi i que t'arribi a nivell emocional o racional, que aquesta empresa et faci alguna cosa molt forta a tu perquè deixis de consumir o perquè la imatge es vegi danyada. Per tant, considero que ara els canvis d'hàbits poden ser més perjudicials que una crisi d'imatge.

**En el cas que efectivament s'hagi produït un dany a la imatge, com es pot recuperar ràpidament l'empresa?**

Una manera estratègica de recuperar la imatge és a través de la comunicació, perquè la comunicació és una eina de gestió que pot beneficiar i ajudar a crear bona imatge o reputació. Tot el que siguin campanyes de comunicació, de publicitat, de relacions públiques... Tot un seguit d'activitats que tornin a establir punts de contacte amb els *stakeholders*. Llavors, sempre quan tu tornis a crear *engagement* i aquest vincle amb els consumidors o amb els teus altres *stakeholders* com poden ser els empleats, els proveïdors, fins i tot l'administració pública o els mitjans de comunicació, i tot això arriba a través d'accions de comunicació.

De fet, no ho recordo amb certesa però crec que s'estava produint aquest ERO i tenien aquesta crisi quan de sobte van treure aquella campanya en la qual van unificar la identitat de Coca-Cola a les llaunes; ara la meitat és vermella i l'altra meitat del tipus de Coca-Cola que es tracti (platejada per la Light, negra per a la Zero...). És a dir, això és el que van anar fent: van crear identitat i projectant imatge de marca. I suposo que a nivell d'empleats, també s'hauran iniciat una bateria d'accions amb ells perquè se sentin integrats, i perquè tornin de nou a confiar en la marca. Perquè tot és una qüestió de confiança. I cal tenir en compte que no és el mateix una crisi per una fallada en el producte que laboral.

De fet, ja li va passar a Coca-Cola. No sé si va ser a Bèlgica quan es va descobrir o algú va dir que Coca-Cola estava enverinada. Això danya més la imatge, perquè estem parlant dels consumidors, que perquè vagin a acomiadar treballadors, encara que soni trist. I això simplement és perquè el que fa que la crisi perduri és que aquests empleats aconseguen tenir als mitjans de comunicació tots els dies fent el seguiment de la notícia i dels que està passant. Si els mitjans de comunicació no fa aquest seguiment del que els està passant als treballadors, no hi ha crisi. Llavors suposo que ells van jugar molt bé i sabien l'important que era estar a la palestra, i cridar l'atenció dels mitjans de comunicació perquè el cas estigués sempre viu, per dir "estem al davant de la fàbrica perquè no volem plagar i d'aquí no ens movem fins que ens donin una solució".

De vegades aquest tema és així de lamentable, però els consumidors moltes vegades pensen així: “mentre a mi no em toquin la Coca-Cola fresqueta a la tarda i no estigui enverinada o tingui un problema tòxic, jo seguiré bevent-la”. Però hi va haver boicot, perquè hi ha gent molt sensible que diu: “tu t'estàs comportant malament com a empresa i per tant jo et faig boicot, perquè no està bé el que li estàs fent a aquesta gent”. Gràcies a Déu cada vegada som més solidaris en aquest sentit.

**De fet, una de les coses que crida l'atenció que un dels organismes que va fer boicot va ser el propi Congrés.**

És molt interessant, i es tracta d'una acció que de manera directa o indirecta ho està fent una institució pública que està dient "no recolzarem aquesta conducta que no ens sembla ètica o responsable". Per tant, és un stakeholder, i estem parlant d'una institució pública.

**A més, és un tema que es va tractar en temes del Congrés, amb propostes de partits polítics.**

Doncs raó de més. I a més, els mitjans de comunicació es fan ressò que el Congrés deixa de servir o vendre Coca-Cola. És la gran notícia. Això provoca el conseqüent caos a Coca-Cola, a nivell nacional si més no, ja que fins i tot els propis diputats i el sector polític està fent boicot.

**I un cop ja ha passat la crisi, com s'ha de fer la valoració general de si s'ha actuat bé a nivell de comunicació?**

Jo crec que Coca-Cola, com he comentat anteriorment, es va equivocar en la seva estratègia en el moment de transferir responsabilitats, és a dir, en el moment en què va dir que ells no tenien res a veure amb Coca-Cola Iberian Partners, i que ells eren Coca-Cola, la marca, i que es desvinculaven completament del conflicte. L'empresa es va equivocar, i no va tenir la capacitat de preveure que Coca-Cola acabaria vinculada sí o sí, i sinó d'això ja s'encarregarien els empleats, però que tothom anava a parlar de la marca i anava a aparèixer en les notícies com Coca-Cola. Això va ser un error d'estratègia, i per tant no van preveure que el seu nom, la seva marca, estaria vinculada sí o sí en el conflicte. Per tant, van perdre temps perquè si haguessin optat per una estratègia de la responsabilitat, de dir “ho sentim, això és així i és Coca-Cola Iberian Partners qui fa l'ERO, però està clar que nosaltres ens sentim responsables del que està passant i intentarem que hi hagi un bon pla social, i buscar una solució al conflicte, com a part important de la situació”.

Està clar que en un ERO mai plou a gust de tothom, però per començar ja se sap que els treballadors seran les grans víctimes de tot el que passarà. Però hi ha moltes maneres de veure el final. Si amb tot el que s'ha fet de mantenir viu el conflicte durant tot un any, el comitè d'empresa i els sindicats han aconseguit guanyar sentències i que els empleats no es vagin directes al carrer, i que potser se'ls permeti una indemnització major de la prevista en un principi, doncs això que han guanyat. La lluita del treballador llavors ha tingut sentit. Per això, l'empresa hauria d'haver estat en el conflicte des d'un primer moment i no s'hauria d'haver desvinculat. Aquest jo crec que va ser el seu principal error. Quant s'adona que ha d'estar, és quan comença la cosa a encertar a nivell comunicacional.



Ara bé, ¿com estar davant d'un conflicte social? Doncs segurament primer són les negociacions i després les comunicacions. Primer cal intentar negociar i que totes les parts arribin a un acord i després comunicar aquests acords. Jo crec que en aquest sentit sí que ho va fer bé Coca-Cola: primer deixava que Coca-Cola Iberian Partners arribés a acords amb els treballadors per després comunicar-los. Això va ser un dels seus encerts: deixar primer la gestió del conflicte i després la comunicació.

**En el cas de Coca-Cola Iberian Partners com a empresa, observo com si haguessin dues estratègies diferents, una amb els mitjans de comunicació directament i una altra a través d'Internet. No es feien declaracions als mitjans ni havia un portaveu, però en canvi van crear com un blog independent on anaven penjant comunicats de premsa i notícies en el període de la crisi, però que intentava desvincular-se en certa manera de Coca-Cola perquè no tenia ni el vermell de la marca. Però en cap notícia de mitjans surt "Iberian Partners diu en tal comunicat al seu blog..."**

Desconec aquesta eina, però potser el que van fer va ser dir "no volem estar donant comunicats ni fent rodes de premsa contínuament, creem aquesta eina dels blogs que per a nosaltres ja està bé, aquí ho anem penjant tot i els mitjans de comunicació i periodistes que vulguin fer-se ressò de quines són les negociacions a les que estem arribant, que es nodreixin d'aquest blog; nosaltres no volem participar". No és una estratègia del silenci, sinó és simplement apostar per una eina que per a ella és la més fàcil de gestionar. No donar tant la cara, no estar creant comunicats... Perquè no és fàcil tot el procés de contacte amb els mitjans de comunicació, estar enviant a tots, i ara una cosa molt fàcil en xarxes socials i comunitat online és crear el teu propi blog, penjar-hi els teus comunicats i els periodistes que vagin allà. És una manera eficient de gestionar tot el contacte amb els mitjans de comunicació. En realitat, contacte zero, però és dir: "aquí teniu tota la informació, aneu al meu blog si voleu conèixer quins són els avenços i el seguiment que s'està fent de la negociació del conflicte". És una manera de fer-ho.

Des del meu punt de vista, són molt importants les relacions amb els mitjans de comunicació, i o bé no tenien diners i pressupost, o bé no ho van voler fer per no estar massa a la palestra. Potser sí que els va funcionar, no ho sabem.

**En tenir el terme Coca-Cola l'empresa Iberian Partners, ha fet que la crisi afecti més en la imatge de Coca-Cola?**

És tot molt hipotètic en aquest sentit. Encara que no tingués la denominació Coca-Cola, els empleats fan tot el possible per vincular Coca-Cola amb el problema i ho comuniquen, i quan la càmera de televisió capta aquest missatge de "Coca-Cola és Iberian Partners, Iberian Partners és Coca-Cola ", encara que en l'empresa no estigui aquesta denominació, ja t'ho estan dient, i això està sortint en els mitjans de comunicació, de manera que el vincle estaria aquí igualment, en tant que està embotellant la famosa fórmula secreta. Per tant, ja s'encarregaran altres de dir-ho. Això és molt important, que encara que tu no diguis que darrere teu està Coca-Cola, ja ho diran altres per tu. Per tant, segurament el conflicte s'hagués desenvolupat igual, aquesta és la meva opinió.

**I si els mitjans de comunicació no li haguessin donat tanta continuïtat?**

No hauria estat crisi.

**Hauria estat una notícia puntual que anaven al carrer tantes persones i s'hagués quedat aquí?**

Exacte. Quan els assumptes acaben derivant en crisi? A nivell comunicacional, quan són coberts pels mitjans de comunicació. Quan la seva imatge pública es veu en perill i es pot veure danyada. Quan els mitjans treuen aquesta informació en un titular, i més si és diversos dies de la setmana i diversos mesos seguits. Llavors és quan es convertirà en un problema, perquè l'opinió pública està formada per proveïdors, consumidors, clients, mitjans de comunicació... I molt important, els accionistes, que cada matí miren el diari i diuen "Coca-Cola, aquí tinc les meves accions, no les vull veure perillar". Això és una pressió també, i hi ha altres casos que he seguit d'ERO que quan els accionistes han vist el nom de l'empresa en la qual estan invertint molt capital, s'han portat les mans al cap i han urgit que busquessin una solució ràpid , perquè no volien veure el nom de l'empresa on hi ha part dels seus diners en els mitjans de comunicació, perquè saben que les seves accions baixaran.

## **Annex 5.2 Transcripció entrevista Francisca Morales**

*Data de realització: 12 d'abril de 2016*

*Doctora en Ciències de la Comunicació (UAB), Màster en Direcció de Comunicació Empresarial i Institucional (UAB). Coordinadora acadèmica del Màster DCEI presencial i de la Diplomatura de Postgrau en Comunicació Online i Gestió de Xarxes Socials (UAB). Professora de Comunicació empresarial en el Departament de Publicitat, Relacions Públiques y Comunicació Audiovisual (UAB).*

### **Quina és la diferència entre la imatge corporativa i la reputació corporativa?**

En comunicació, la identitat és el que som, i la imatge és com ens perceben, com ens veuen. La identitat corporativa és el que és l'empresa: els seus valors, la seva història... (tot el que la complementa). Comuniquem el que som i creem una imatge. La cristal·lització d'aquesta imatge, quan tu aconseguixes una imatge positiva i aconseguixes que aquesta imatge positiva es cristal·litzi en el temps, sigui sòlida, pots arribar a aconseguir una bona reputació.

Jo no crec en això, que és el que defensen molts autors. Jo ho veig de la següent manera. Els comunicadors no podem pensar estratègicament en "vaig a crear-me una reputació". Tu et marques una estratègia a llarg termini de reputació, i primer aconseguixes una imatge, perquè la imatge s'aconsegueix amb el dia a dia.

Una altra diferència entre imatge i reputació a nivell estratègic és que la reputació és molt més sòlida, per exemple per al tema de crisi. Una empresa ben reputada té una mena de coixí que la fa més forta davant d'una crisi. La imatge és més del dia a dia, i una crisi te l'enfonsa. En canvi, si tu tens una bona reputació, la reputació et pot servir una mica de fre si saps gestionar-ho adequadament.

### **Per això és tan important per a una empresa la reputació; perquè funciona més a llarg termini per si tens algun problema doncs t'ajuda a neutralitzar-?**

És important per moltes coses més. Ens trobem en el terreny dels valors intangibles. La reputació és un dels principals valors intangibles d'una organització, i ara ja hi ha instituts i rànquings que la mesuren. Llavors aquí estem en el tema mercat i el que aporta. El tema de la marca sabem que ja apareix en els balanços. Quan una empresa tanca, els treballadors van al carrer, però la marca que és un nom que té moltes connotacions es ven per milions, i continua funcionant. Aquest és el valor dels intangibles. La marca és un d'ells, i la reputació és el valor intangible que té una organització. Sobretot està molt relacionat amb aquest poder que té de prestigi davant de qualsevol adversitat. Però no només per això. Una empresa ben reputada també ho és per moltes coses, també ho és perquè darrere té una identitat, una cultura, una història...; una forma de fer, i una forma de fer socialment responsable. Hi ha tota una cadena al darrere que va sumant per aconseguir la reputació, i tota aquesta cadena és el que crea la força que permet que per a l'organització ben reputada les coses siguin més fàcils fins frenar la crisi.

**Deies que existeixen els monitors de reputació, que creen un rànquing de les empreses reputades. ¿A més dels monitors, les empreses tenen altres mètodes per saber el nivell de reputació que tenen o la visió que la gent té d'elles a llarg termini?**

Tot això es fa mitjançant estudis. Igual que hi ha estudis de mercat, també hi ha estudis de reputació. Quan tu plantejes una estratègia i treballes amb una estratègia que té com a objectiu general final aconseguir la bona reputació de l'empresa, tu ja per aconseguir-ho hauràs d'anar fent periòdicament certes mètriques per mesurar els valors intangibles. El tema de les mètriques és molt nou, i s'està treballant moltíssim. Perquè la qüestió és, com es mesura un intangible? En el cas del Merco i el Reputation Institute, que són com uns estudis de mercat, que tenen uns paràmetres i per això es pot mesurar. Però no estan clares les garanties, perquè si tu tens uns instituts que et fan uns mesuraments en els quals les empreses més reputades són sempre les mateixes i són les que es troben a l'Ibex 35, què vols que et digui, amb això es diu tot. Per això, ara està aquest nou tema de les mètriques, i a partir d'aquí a veure si els comunicadors som capaços nosaltres mateixos de mesurar els nostres intangibles.

**Llavors, en el cas de caiguda d'una empresa en els rànquings d'un d'aquests monitors (com li va passar per exemple a Coca-Cola que va caure el 2014 del top 10 habitual a la posició 54), com es pot remuntar des de la comunicació ?**

Segons el meu parer, el secret està en la bona gestió de comunicació. Però el secret està en saber una cosa, que crec que és importantíssima, i és que els comunicadors no fem miracles. Nosaltres podem comunicar molt bé, però tu aconseguixes la reputació si el que tu transmetes coincideix amb el que ets; és a dir, quan el teu aconseguixes que la imatge (el que veuen de tu) coincideixi amb el que tu ets (la teva identitat, el teu ADN), llavors pots donar el salt a la reputació. Mentre hi hagi falsedats pel mig, difícilment aconseguiràs una bona reputació. Llavors, per mi el secret està en una frase que és una màxima de les relacions públiques, que diu: per comunicar bé, primer has de fer; fes, fes-ho bé, i després dóna-ho a conèixer. Això és fonamental per aconseguir una bona imatge i sobretot perquè tu finalment aspiris a ser una empresa, una persona, una organització, un partit polític... amb reputació.

En aquest tema, també és important la diferència entre estratègia d'imatge i estratègia de reputació. Estratègia d'imatge és com jo vull que em vegin, i llavors jo em dissenyo com vull ser. I això porta molts triomfs però també molts fracassos. Per exemple, jo vull que em vegin rossa i em tenyeixo. Però el cabell creix rapidíssim i les arrels es tornen a veure negres de seguida. I llavors es veu fals, i la imatge queda destrossada. En una empresa és el mateix.

Hi ha moltes eines a la mà de les persones que treballen la comunicació d'una empresa. La visió de la gestió integral i estratègica de comunicació no s'aplica a la vida real, s'aplica molt poc; i hi ha molts directors de comunicació i especialistes en comunicació, tothom té un en la seva empresa en l'actualitat, però el domini de totes aquestes eines no està tan estès. I el secret està en treballar-lo.

**Què pot ajudar a una empresa durant la prevenció de crisi?**

Hi ha un mestre en la gestió de comunicació de crisi des del model de comunicació integral, que és Joan Costa. Ell considera que hi ha crisi de comunicació perquè no es comunica bé; és a dir, si es comunica bé, no hi ha crisi de comunicació. Per això, necessitem una estructura i un disseny sobre la comunicació. Ara bé, una altra cosa són les crisis com desgràcies o catàstrofes, que no depenen de la teva habilitat per gestionar les coses bé. I hi ha empreses que estan exposades a moltíssimes crisi, perquè el seu

treball del dia a dia exposa a persones a que els puguin passar coses. Per això cal diferenciar entre crisi de comunicació i crisis empresarials en general.

És clar, en el cas de Coca-Cola Iberian Partners la crisi seria empresarial, perquè va ser a causa d'un ERO, en el marc de decisions estratègiques laborals de l'empresa. No tenia a veure al principi amb un problema de comunicació. El problema era la quantitat tan gran de gent que es veia involucrada en l'ERO.

En aquest cas, depèn molt també del model de comunicació que té Coca-Cola Iberian Partners. Evidentment, no sé com ha gestionat l'empresa en concret, però parlant genèricament, hi ha moltes empreses que no estan ben assessorades des del punt de vista de comunicació, si fins al moment en què li veuen la orelles al llop perquè se'ls ve la crisi sobre i se'ls rebotarà, no s'ho havien plantejat, i han fet malament. Perquè la prevenció és fonamental. Des del meu punt de vista, la prevenció rau d'una banda a fer les coses bé. Però fer les coses bé que implica en una empresa? Té moltíssim a veure amb un altre aspecte de la comunicació: la comunicació interna. Si tu ets una empresa que comuniquis integralment i que ets conscient de la importància del teu principal *stakeholders* o del teu principal públic implicat, que a més forma part de tu perquè són els teus empleats i treballadors, i has aconseguit crear una cultura d'implicació, de motivació, que ells se sentin part d'aquesta situació, afrontar les crisis et serà moltíssim més còmode. Llavors, quan et ve la crisi tens això guanyat.

Per exemple, una crisi que he conegut una mica per sobre és la d'una gran multinacional que té les seves instal·lacions en un lloc determinat i que es planteja un trasllat. En un cas així, passa com en les famílies, quan t'has d'anar a un altre lloc és una situació de crisi total, perquè has de canviar la teva vida. Llavors, tens dues formes de fer-ho: segons la situació ve ens repartim les tasques com es pot i sense ordre; o completament diferent, d'una manera planificada, pautada, amb temps, amb un disseny estratègic específic per a aquesta situació que s'acosta, creant les eines comunicatives prèvies, mantenint a la gent ben informada, i no només ben informada sinó també il·lusionada perquè millorarem tots... Aquí ja cada empresa i cada director de comunicació actuen diferent. I és que el director o directora de comunicació és molt més que un comunicador, perquè ha de participar en els dissenys estratègics de tot això, perquè és el que té tot aquest coneixement de valors emocionals, de valors intangibles, que segurament qualsevol altre directiu de l'empresa no coneix perquè potser no li toca saber-ho, però al director de comunicació sí que li toca. Llavors crec que per aquí va el cas concret.

D'altra banda, com se soluciona un ERO, i aquesta situació de malestar que es provocarà? Normalment acabaran tots al carrer perquè perdran el seu lloc de treball. Llavors aquí passa una cosa, i és que depèn molt de la cultura de l'empresa: es basa en treballar per la imatge; o es tracta d'una empresa ben reputada, que treballa amb valors, que és responsable socialment parlant? Si és una empresa prestigiosa i responsable, potser no tindrà els treballadors l'endemà al carrer, perquè en tot cas haurà fet com aquest altre cas. Abans que es presenti l'ERO, ja haurà tingut a tota la seva plantilla i personal implicat en el problema com a part de l'empresa. Però el que sol passar és el contrari, que es treballa per la imatge, i els treballadors són l'últim mico de la companyia. Les empreses triomfen perquè venen molt i tenen molta quota de mercat i perquè són les primeres marques mundials, les primeres en els rànquings... i de tota la resta s'obliden. Llavors moltes vegades tots aquests processos es comuniquen a través dels departaments de recursos humans, que no tenen una estratègia comunicativa

específica per al cas concret. En realitat, la forma d'actuar ha d'estar molt pautada i establerta en un Pla de comunicació de crisi, i amb el suficient temps com per preveure i anar guiant la situació. Està clar que sempre alguna cosa se't pot escapar, però ho vas a controlar molt millor comunicativament parlant, que si no tens aquestes eines.

**Això sembla encaixar amb el cas de Coca-Cola Iberian Partners perquè en les notícies sobre el tema el que dona la sensació és que es va dir que es feia l'ERO i ja està, i que als treballadors no se'ls va implicar com es deuria. Llavors segurament els treballadors no se sentien part i es mobilitzarien en contra per això. I les opcions per conservar el lloc de treball eren trasllats, i res més.**

De vegades les empreses ofereixen solucions que quan els tècnics, advocats i economistes les analitzen, comenten que no estan tan malament en relació a la situació real econòmica que té l'empresa. Una altra cosa és valorar si ha fet el que havia de fer o no, i tenir en compte els pobres treballadors que no tenen culpa. Això és una altra cosa. Però hi ha vegades que les empreses una vegada que es troben ofereixen solucions però clar, això quan tu li ho ofereixes així ja muntat els treballadors, quan tu no has comptat amb ells, quan no fas un treball previ de preparació i no els tens implicats perquè mai els has preguntat, i els vens ara i els dius "escolta, necessitem que ho entenguis, que t'has d'anar al carrer, perquè fins ara hem tingut molts diners i has treballat molt per a mi, hem guanyat molt, i hem crescut, però ara s'han tornat les tornes i t'has d'anar al carrer", és una situació molt difícil de controlar. És a dir, cal entendre que els treballadors evidentment no ho entenguin, i com els va la vida en això, han de defensar el seu lloc com sigui. Per tant, al voltant d'aquest tema es pot fer molt, tenint en compte la comunicació de crisi.

### **Quines persones han de formar part d'un gabinet de crisi?**

Hi ha empreses que ja el tenen format. En canvi hi ha altres que saben que hi ha persones que han d'estar sempre, com per exemple, el Director General i el Director de Comunicació, i després puntualment, en funció del tipus de crisi que sigui, hi haurà altres persones que també formin part per a aquest cas concret. Però el més normal seria que la màxima autoritat de l'empresa estigui implicada, el Director de Comunicació també és clar, i la persona màxima responsable del departament de l'àrea de treball que tingui a veure amb la crisi, algú del Departament Jurídic, assessors... I la resta depèn ja molt de l'empresa. Però és molt convenient per a fer prevenció de comunicació de crisi, tenir un manual o un pla dissenyat previ per aplicar, on si no hi ha els noms i els cognoms, estiguin fixats els criteris de selecció de les persones que el formen, perquè ràpidament les persones que estiguin ocupant en aquest moment aquests llocs sàpiguen que els toca ser-hi. Perquè en les crisis el més important és actuar de la manera encertada i més ràpida possible, i amb això es guanya temps.

### **I com a portaveu?**

Com a portaveu també depèn molt de l'empresa. En un primer lloc depèn del tema de la crisi. Quan és per un tema important, el més habitual és que sigui el Director General, la màxima autoritat possible, o el Director de Comunicació. O en casos concrets, la màxima persona responsable assessorada pel Director de Comunicació.

### **Com es pot saber si una crisi ha malmès simplement la imatge de l'empresa o està danyant ja la reputació?**

Hi ha un exemple molt clar, que és el de Volkswagen, en el qual sembla ser que la bona reputació que tenia ho està salvant. La seva imatge va quedar feta miques l'endemà, perquè tota la societat va quedar en xoc per la notícia, però en canvi està reflatant i això és gràcies a la reputació.

**Això ho pregunto perquè en el cas de Coca-Cola, sí que és veritat que hi va haver una caiguda en el Merco d'estar entre les 10 primeres marques més prestigioses d'Espanya a la posició número 58 en el 2014. Però si l'any següent ja es ha recuperat molt en posicions, no es tracta d'un dany de reputació sinó d'imatge?**

Clarament. Però el que cal veure és el nivell de reputació que té ara Coca-Cola real, per si es recupera o no.

**I com valoració un cop ja ha passat la crisi, i l'empresa ja ha tornat a la normalitat, com es pot saber les conseqüències reals que ha tingut la crisi? Hi ha algun mètode d'avaluació intern?**

En comunicació, sempre. En qualsevol pla de comunicació o acció de comunicació que tu facis, un cop ja ha passat, tu has de fer un estudi d'avaluació. Aquest estudi d'avaluació et queda com a referent. Amb les crisis igual. Un cop ha acabat tot, el que has de fer és un estudi d'avaluació, una auditoria, veure el que ha quedat malmès i el que no ha quedat danyat, i a partir d'aquí estableixes això com a referent. A partir d'això el que cal fer és analitzar tot el procés (què ha passat, com ho hem solucionat, com ens ha afectat...) i després d'aquesta anàlisi, amb aquests nous criteris, ara establir què cal modificar pel futur del pla de prevenció que jo tenia establert anteriorment. Per poder millorar en crisis futures.

Tots creixem a base d'experiències, i si tu has solucionat una crisi i t'oblides, no pot ser. Llavors, si ja tenies una planificació i ja treballaves amb previsió les crisis, ja tens el procediment, i només és resseguir. Però el que no et pots saltar mai és l'auditoria final per veure exactament que danys ha causat i al final com ho has reconduït. Amb tot això, tu fas l'anàlisi i tens les eines per perfeccionar. I si mai havies fet un pla de prevenció de crisi, és el moment de començar.

## **Annex 5.3 Transcripció entrevista Arantza Danés**

*Data de realització: 4 d'abril de 2016*

*Llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques (UAB) i Màster en 'Integrated Marketing Communications' per l'Emerson College de Boston. Anteriorment, va treballar en varies Agències de Comunicació coordinant estratègies per clients com Cinesa, Pirena, Agrupació Mútua o Fira de Barcelona; als Estats Units com a coordinadora de marketing per a l'empresa Pacific Union del Grup General Motors; i als departaments de Relacions Públiques d'empreses i institucions com el Forum de las Cultures Barcelona 2004, el Futbol Club Barcelona i Vueling Airlines. Actualment, professora associada de Relacions Públiques (UAB) i sòcia a Zelig Comunicació.*

### **Quines són les diferències entre imatge corporativa i reputació corporativa?**

La imatge corporativa és el que la imatge que projecta l'empresa. El logotip, els seus colors, la seva manera de parlar... La reputació és el que els altres pensen de l'empresa. L'ideal d'una empresa és que la seva reputació sigui igual a la seva imatge; és a dir, que allò que ells volen projectar sigui el mateix a la imatge que té a la ment el consumidor, el client, l'accionista... i fins i tot els treballadors.

### **Es pot dir que per això la reputació és tan important per una empresa, perquè és el concepte que la gent té d'elles?**

Clar, perquè és el que els altres pensen d'ella. Si jo estic dient que sóc de color blau i tothom pensa que sóc de color groc, tinc un problema de comunicació i alguna cosa no estic fent bé, i per això és tan important que la imatge d'una empresa sigui sempre molt coherent en tots els punts de comunicació que té l'empresa, perquè sinó és quan hi ha aquestes desigualtats en la imatge i la reputació.

### **A més dels monitors de reputació, hi ha altres eines per l'empresa per saber la seva reputació o, en tot cas, la seva imatge?**

Normalment el que es fan servir són tècniques d'investigació, *focus groups*, enquestes... El que millor funciona són els *focus group*. És quan la gent no sap exactament de que li estan preguntant, li fan parlar sobre un tema i aleshores surt realment el que opinen de l'empresa o marca en concret. Perquè el problema de les enquestes, per exemple, és que a la gent els hi fan preguntes però que sempre van molt encaminades a dades concretes. En canvi, en el *focus group*, encara que hi ha un moderador sempre al final la gent acaba dient el que pensa realment, perquè és un format més lliure i relaxat.

### **Un cop l'empresa ja té aquestes impressions de la gent, quins mètodes hi ha per millorar la reputació? O pautes bàsiques per començar a treballar si es veu que hi ha un problema?**

Aleshores es tracta de millorar la imatge, treballar per ser coherents. El problema que tenen moltes empreses és que no són coherents; l'empresa parla als empleats d'una manera, als clients d'una altra, als proveïdors d'una altra manera... El codi ha de ser el mateix per a tots els públics. Per tant, el més important és ser coherents, i que els valors que es tinguin d'empresa es visquin realment al seu interior. És una cosa que ha d'anar des de dalt fins avall. Si els valors són una cosa que els de dalt no se la creuen i hi confien, els de sota de tot tampoc ho faran. I els de fora encara menys.



### **En el tema de comunicació de crisi, com ha de ser la prevenció?**

La prevenció és abans de que hi hagi qualsevol símptoma, que és en el que les empreses han de dedicar més esforços. L'esforç d'una empresa no ha d'estar tant en acció com a reacció, sinó en prevenir les crisis, on més diners han de gastar. I llavors han de posar en marxa tots els mecanismes necessaris, des de formació del personal, manuals de crisi, simulacres... Tot el que estigui a l'abast de l'empresa per prevenir, abans que passi res.

### **Especialment en empreses grans no? Perquè una crisi petita no té la mateixa importància que una multinacional.**

Exacte, perquè una empresa petita no té tanta repercussió. La crisi dura molts cops el temps que es parla d'ella, i generalment s'acaben el dia que es deixa de parlar d'ella. Aleshores, com més gran és l'empresa o com més gran és el desastre, més se'n parla.

### **En tots els tipus de crisi es pot tenir aquesta prevenció? Per exemple, en el cas d'un conflicte laboral com el cas de Coca-Cola Iberian Partners.**

Coca-Cola segur que té un manual de crisi molt extens sobre qualsevol problema en el producte i tothom sap com ha d'actuar. A nivell intern, també, però és un tema de gestió de Recursos Humans. El problema en aquest cas és que des de fora no podem saber com es va gestionar internament la crisi abans de que esclatés el tema als mitjans. És molt difícil poder avaluar com va fer-ho, perquè el que se sap és el que han dit els mitjans de comunicació. No sabem quins mètodes de prevenció han seguit. En qualsevol cas, a mi tampoc em sembla que va ser una crisi molt greu. Estem parlant d'una crisi molt local.

### **Però en els rankings del Merco, Coca-Cola a Espanya va caure d'estar entre les 10 primeres marques més reputades a estar en la posició 58 durant el 2014.**

Sí, però segur que només va ser aquell any. Se soluciona ràpid perquè no és una crisi de producte, que sí que hagués marcat greument la reputació de l'empresa. Està clar que es tracta d'una crisi de recursos humans mal gestionada des del principi, però no sabem com ho van fer i és difícil saber quines coses haurien de canviar. A més, darrere estaven els sindicats, que ja sabem que també són bastant especials i no són tots 'santets'.

### **En aquest cas, una de les coses que impacten és que no tenien un portaveu clar i van tenir com un problema en el tema de qui ocupava la direcció de comunicació. Perquè Coca-Cola Iberian Partners, en sí mateixa com a empresa, no tenia una veu que dirigís i que donés la versió de l'empresa als mitjans. De fet, era més aviat des de Coca-Cola que en sí no tenia tant a veure.**

Clar, a qui realment li interessava més que la reputació no s'afectés era Coca-Cola, per això va ser aquesta empresa la que va sortir a parlar, per què no es pogués dir que Coca-Cola no havia donat resposta a una cosa així. Però realment, Coca-Cola Iberian Partners és una empresa que fa la distribució de Coca-Cola, no és "la Coca-Cola", és una empresa contractada per Coca-Cola per fer aquesta tasca a Espanya. Per això es pot dir que és una crisi molt local. Si tu mires la crisi de Volkswagen d'aquest any, és a nivell mundial, i és molt diferent en la manera en la que afecta a la reputació. En el moment en que esclata la crisi de Coca-Cola, tothom estava en contra de la marca

insultant però als pocs dies, si no està afectada la gent del teu poble o gent que coneixes, i a tu t'agrada la Coca-Cola, no passa d'aquí. Per tant, dura la crisi el temps que se'n parla. Si no tens gent al voltant afectada per aquest tema, la Coca-Cola és igual de bona que sempre i continua sent 'la chispa de la vida'.

**Que aquest seria un dels valors que va perdre la coherència en aquell moment?**

Bueno, qui va perdre la coherència no va ser la Coca-Cola, sinó Coca-Cola Iberian Partners. Aquí el tema està en que Coca-Cola segurament li ha d'exigir a les empreses que treballen per ella una coherència amb aquesta felicitat que va associada a la marca. Aquesta felicitat que va associada a la beguda, que suposadament s'ha d'estendre a tothom, doncs també s'ha d'estendre en aquest cas a les empreses que treballen per ella. Però clar, a Coca-Cola Atlanta aquesta notícia segurament ni va arribar, i ni a França que està aquí al costat.

**Si la crisi no hagués durat tot l'any (ja que entre unes coses i altres va durar tot el 2014, que va haver tanta repercussió als mitjans, ja que hi ha mesos que hi ha varies notícies cada setmana) potser no hi hauria hagut aquesta caiguda de posicions en el Merco?**

Segurament. El que passa és que com es tracta que qui està involucrada és Coca-Cola que és una empresa gran, interessava parlar-ne. Perquè nosaltres quantes empreses tenim que afectin a 1.200 treballadors? Per exemple, tot el problema que hi va haver amb Abengoa era molt més gros que aquestes 1.200 persones. Allò sí que era una crisi important de recursos humans. Aquí el que no sabem és si a aquesta gent se'ls va oferir recol·locar-se en altres fàbriques, si abans ja els hi van dir coses o la gestió es va fer directament amb els sindicats, si van escriure carta als empleats... No sabem com es va gestionar prèviament a fer-ho públic amb els sindicats. No sabem si van enviar comunicats, si van seure a parlar amb ells.

**Coca-Cola Iberian Partners va crear un blog específicament per aquesta crisi, on anaven creant comunicats de premsa. Això com es valora? Perquè a Twitter no es van pronunciar, declaracions directes als mitjans tampoc hi van haver...**

Potser va ser l'estratègia de comunicació triada per l'empresa. Potser van decidir no barrejar mitjans de comunicació i concentrar-ho tot en un blog que és una manera de aïllar el problema. Com a empresa tampoc t'interessa començar a difondre els teus problemes per tots els teus canals. De fet, crec que està ben pensat si el que volin és que la crisi passi ràpid i se'n parli el menys possible. Si troben aquest canal i l'utilitzen de tal manera que tothom que vulgui una informació vagi a aquell canal a buscar-la, ja està bé, no tens infectat ni el Twitter, ni el Facebook, ni la pàgina web. Ho poses a banda per salvar aquests altres canals.

**Perquè una de les coses que es poden observar és que el blog no segueix ni tan sols el color corporatiu de Coca-Cola, no hi ha vermell, per tal que no s'associés.**

Això ja és el correcte per gestionar una crisi, i intentar que afecti el més mínim a la imatge del producte.

**També en aquest sentit, això de que no aparegués cap portaveu de Coca-Cola Iberian Partners però en canvi hi hagués aquest blog, com es valora? Perquè**

**potser els mitjans de comunicació no fan l'esforç d'anar a aquesta font i treure d'allà la informació.**

L'empresa amb qui ha de parlar és amb els treballadors, no té un problema amb l'opinió pública. L'opinió pública pot pensar el que vulgui de que aquesta empresa està maltractant els seus treballadors, però el producte no té cap problema amb els seus clients. És Coca-Cola Iberian Partners qui té un problema amb els seus treballadors. Des d'un punt de vista d'empresa, fer sortir un portaveu de què serveix en aquest cas? Per sortir a parlar amb els treballadors? Una cosa és organitzar una assemblea de treballadors i que hi hagi un portaveu de l'empresa, però amb els mitjans de comunicació és donar-li una volada que segurament a l'empresa no l'interessa. Aquesta crisi va durar tant perquè els mitjans de comunicació en parlaven molt. Però jo conec una cas d'una persona que treballava a Bimbo a Santander, Bimbo va decidir tancar la planta d'aquest lloc, i no se n'ha assabentat ningú; i els van dir "qui vulgui que se'n vagi a la fàbrica de Guadalajara". I segurament a nivell local va ser notícia, però a nivell nacional no, i segurament ningú ha deixat de comprar Bimbo.

**Si aquesta empresa Coca-Cola Iberian Partners no s'hagués creat i s'hagués acomiadat treballadors però a les diferents plantes sense fusionar, en no tractar-se d'una empresa tan gran, potser no hauria sortit igual la crisi?**

A nivell local sempre. El que passa es que es tracta d'una empresa de Coca-Cola. I Coca-Cola es una empresa que sempre dona bones notícies. que aquesta empresa, aquesta marca, doni males notícies és notícia per sí mateix. I això interessa als mitjans de comunicació. Hi ha una crisi i pels mitjans vincular crisi a Coca-Cola és un guany. És dir: "a aquests que sempre sembla que els va bé, també tenen problemes". Però també cal tenir en compte que hi ha empreses que ja els hi anaven bé les coses que han aprofitat l'excusa de la crisi econòmica per fer una remodelació i ser més eficients. Això són decisions empresarials, que no són organismes públics, són empreses, i tenen unes certes prioritats. Tot depèn de com es gestioni això, i el problema és que no sabem com es va gestionar internament i només tenim els comunicats per als mitjans.

**Com s'hauria d'haver tractat internament?**

S'haurien d'haver fet grups i s'hauria d'haver anat informant però inevitablement quan deixes al carrer 1.200 persones això surt sí o sí, i segurament facis el que facis a nivell intern, perquè els treballadors no estaran d'acord. Però és important insistir en que dura el que els mitjans volen que duri, en l'interès que tinguin els mitjans de comunicació en aquest tema.

**Com hauria d'estar format un gabinet de crisi?**

Depèn de la crisi. Una crisi de recursos humans com és el cas, requereix de Direcció General, de gent de Recursos Humans, del Departament Legal, del Departament de Comunicació. Si fos una crisi de producte, per exemple, hi hauria més gent involucrada perquè seria molt més forta la crisi. Perquè un cas d'intoxicació o de fallada de producte sí que tomba la reputació de l'empresa, i això superar-ho és molt difícil i es necessita molta més gent i esforços. Una cosa de recursos humans és temporal i local. I costarà més o menys recuperar-se, però l'empresa es recupera segur, no s'enfonsa una empresa.

### **I un portaveu, quines qualitats hauria de tenir?**

En comunicació de crisi, ha de ser una persona que ha d'estar formada especialment per a comunicació de crisi. Que ha fet un entrenament en comunicació de crisi, en com s'ha de parlar davant dels mitjans... No pots posar qualsevol persona com a portaveu, ha hagut d'estar entrenada per això, i que sàpiga com s'han de respondre les preguntes.

### **També que sàpiga com relacionar-se amb mitjans de comunicació no?**

Sí. Però dins de l'empresa has de tenir persones de diferents nivells preparades per a un tema de crisi. Per això, estic convençuda que Coca-Cola, en el manual que segur que tenen per crisi de producte, deuen tenir diverses persones preparades segons el tipus de crisi per parlar amb mitjans. Pot ser el Director de Comunicació, el Director de Màrqueting, el Director de Producte, fins i tot el propi President.