



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS**

**LICENCIATURA EN RELACIONES
INSTITUCIONALES**

El valor de las relaciones institucionales en un contexto de crisis organizacional

Autora: Federica Pellegrini

Tutor: Lic. Natalia Millán - Lic. Juan M. Hidalgo

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, diciembre de 2011

CALIFICACIÓN

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	10
Título.....	10
Subtítulo	10
Proposición.....	10
Objetivo general	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	11
Marco teórico-conceptual.....	12
Problema de investigación	15
Metódica específica.....	15
Tipo de estudio:.....	15
Nivel de Investigación:	16
Organización y estructura del texto:.....	16
Diseño de investigación:	18

Hipótesis de investigación.....	18
II- DESARROLLO	19
CAPITULO N° 1.....	19
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA TOYOTA	19
Descripción General.....	19
Reseña Histórica.....	20
Toyota en el Mercosur	22
Tecnología híbrida	23
Principios que guían a Toyota.....	23
Organigrama.....	24
Análisis FODA.....	25
CAPÍTULO N° 2.....	27
ANÁLISIS DEL CASO TOYOTA.....	27
Cronología.....	27
La crisis llega hasta Japón.....	28
Las consecuencias materiales y morales	29
Viejo síndrome de aceleración súbita.....	30
La solución.....	31
CAPÍTULO N° 3.....	32
CARACTERIZACIÓN DE LA CRISIS DE TOYOTA	32
Concepto de crisis	33
Concepto de crisis en la actualidad	33
Crisis de Toyota: caracterización.....	34
Fases de la crisis de Toyota.....	36
El Modelo Onion.....	37
El carácter de los individuos.	39

La cultura organizacional.....	39
Las estructuras organizacionales.....	40
Las estrategias de la organización.....	40
CAPÍTULO N° 4.....	42
EMPRESAS EN LA RESOLUCIÓN DE CRISIS: PROCESOS Y RESULTADOS.....	42
El caso Tylenol de Jhonson & Jhonson.....	43
Toyota: gestión de crisis en su peor momento	45
¿Por qué Toyota no es Jhonson & Jhonson?	47
Casos de crisis en Argentina	48
Coca-Cola.....	48
Lapa.....	50
La Serenísima.....	51
La tarea de las relaciones institucionales en situaciones de crisis.....	52
CAPÍTULO N° 5.....	53
WEB 2.0: ALIADOS O ENEMIGOS DE LAS CRISIS.....	53
Definición.....	54
Internet y la velocidad de respuesta	54
Aspectos importantes a considerar	56
Toyota y el uso de las nuevas herramientas de comunicación	58
El cambio en los consumidores.....	59
Imagen de la página web.....	59
Relaciones Institucionales 2.0: retos y oportunidades.....	61
CAPITULO N° 6.....	62
GESTIÓN DE CRISIS	62
¿Qué hacer cuando el desastre golpea?.....	63
Manejo de la crisis	63

Plan de Crisis.....	65
Prevención de crisis.....	65
1. Investigación – Auditoría.....	66
2. Manual de Crisis.....	66
3. Equipo de crisis. Gestores de la crisis.....	68
4. Media Training.....	69
El profesional de relaciones institucionales y los medios de comunicación.....	70
El trabajo del portavoz ante la crisis	72
CAPITULO N° 7.....	73
PRESUPUESTO	73
Presupuestar para una crisis	73
Costos iniciales.....	74
Sala de crisis – Sala de recepción – Central telefónica.....	75
Manual de Crisis.....	76
Costos Fijos.....	77
Dark Site.....	77
Capacitaciones.....	78
Curso de Media Training.....	79
Costos variables	81
Activación del servicio 0800.....	81
Publicación de solicitadas.....	82
III- CONCLUSIONES	84
IV- BIBLIOGRAFÍA	87
Personas consultadas	87
Libros y artículos de revistas.....	88
Internet	90

V- ANEXOS	93
ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA	93
ANEXO II: ORGANIGRAMA DE TOYOTA.....	94
ANEXO III: SOLUCIÓN AL ATASCAMIENTO DEL PEDAL DEL ACELERADOR.....	97
ANEXO IV: LAYOUT – SALA DE CRISIS, SALA DE RECEPCIÓN, CENTRAL TELEFÓNICA –	98
ANEXO V: MODELO DE CARPETA INSTITUCIONAL.....	100
ANEXO VI: MODELO DE CREDENCIAL IDENTIFICATORIA	101

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis es reflexionar acerca de la relevancia de las relaciones institucionales en momentos de crisis a través del estudio del caso de Toyota, que afronta un período de extrema dificultad. Dicha empresa atraviesa actualmente la operación de recall más costosa y compleja de la historia y una crisis que afecta la reputación del gigante japonés: su confiabilidad técnica. Es necesario entonces analizar cuáles fueron las acciones acertadas; y cuáles son pasibles de modificación para llegar a una resolución más eficaz de la situación. Se procederá a detectar cuándo y cómo se produjo la crisis de Toyota, identificar la tipología de la misma, analizar la formación del comité de crisis y evaluar cómo fue gestionada la comunicación durante el proceso. Además, se prestará especial atención al rol que ocupan las nuevas tecnologías de la información y a la estructura del plan de crisis. A través de este proyecto se busca poner en valor las relaciones institucionales, puesto que un adecuado manejo de las crisis permite a las empresas evitar errores al acudir a soluciones rápidas que la mayoría de las veces ocasionan un daño aún más grave. Éstas no solamente generan problemas, deben también considerarse como una fuente de oportunidades, que sólo surgen en momentos complicados.

INTRODUCCIÓN

Título

El valor de las relaciones institucionales en un contexto de crisis organizacional.

Subtítulo

El caso de la empresa Toyota Motor Corporation.

Proposición

Analizar, mediante el empleo de herramientas propias de las relaciones institucionales, el caso Toyota y detectar cuáles fueron las acciones abordadas con corrección y acierto, y cuáles son pasibles de modificación; con el objeto de alcanzar una resolución más eficaz de la crisis.

Para gestionar dicho análisis se utilizará el modelo de gestión de crisis “Onion” de Pauchant y Mitroff (Pauchant, Mitroff, 1992), el cual establece que en una organización, son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que pueden abordar las crisis.

Asimismo, a través de este proyecto, se intentará defender la idea de que las crisis, por su naturaleza imprevisible, no deben ser gestionadas como amenazas permanentes, sino como

verdaderas oportunidades, para que en este caso, Toyota, demuestre sus compromisos, su forma de actuar, su funcionamiento, y salga airoso de esta situación.

Objetivo general

Reflexionar y demostrar la relevancia de las relaciones institucionales en tiempos de crisis.

Objetivos Específicos

- Analizar la relevancia del Comité de Crisis.
- Reconocer el valor estratégico de la comunicación en una situación de inestabilidad.
- Discernir el rol que ocupan las nuevas tecnologías de la información en momentos de crisis.
- Determinar la importancia y necesidad de un Plan de Crisis.
- Demostrar que la crisis que afecta a una empresa puede ser considerada una gran oportunidad.

Justificación

Ante situaciones de crisis, las empresas suelen cometer errores al reaccionar. La falencia más común consiste en reducir costos, principalmente referidos al capital humano sin realizar un análisis previo. De esta manera, se interviene con criterio cuantitativo, y se hacen a un lado las oportunidades de mejora.

Al acudir a soluciones rápidas, los responsables de la empresa actúan impulsivamente para resolver con urgencia la crisis desatada. En el caso Toyota, se advierte la reacción lenta e inadecuada de la compañía en la resolución del conflicto.

Se pretende incentivar a directivos y relacionistas institucionales a prepararse para la prevención y llegado el caso, enfrentarse a la crisis, evitando que esta situación afecte la credibilidad y reputación de la organización en la que se desempeñan.

Marco teórico-conceptual

Como muchas otras compañías que han dejado una huella en la historia, Toyota ha sido conformada sobre la base de un conjunto de valores y principios que tienen sus raíces en los orígenes de la empresa en Japón.

Fundada en 1937, Toyota Motor Corporation es uno de los fabricantes de vehículos líderes a nivel mundial, con una amplia gama de modelos, desde autos pequeños hasta camiones. Cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países.

Toyota Argentina emplea más de 3.000 personas. La educación y el entrenamiento de su personal son considerados un elemento clave de su éxito. Posee una red de 41 concesionarios oficiales, 33 sucursales en todo el país.

Siguiendo la política de su casa matriz, se ocupa permanentemente de la protección del medio ambiente. En el año 1999 certificó el Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma internacional ISO 14001 y en 2002 amplió la certificación a todas las operaciones de la compañía.

La esencia de la filosofía de la empresa es “el cliente primero”. Con este espíritu, Toyota trabaja día a día para ofrecer productos y servicios de la más alta calidad.

Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía –producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. (Del Pulgar, 1999: 103). La crisis se caracteriza, por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos. (Piñuel Ragaida, 1997: 05)

Cuando una institución enfrenta una crisis no podrá evitar comunicar. De hecho todo comunica. Prescindir de la comunicación institucional en un mundo globalizado, competitivo y en constante crisis es riesgoso. La decisión de invertir en comunicación, logrará que la empresa no sólo salga airosa de una crisis, sino también que obtenga una ventaja de la oportunidad que ésta ofrece. La **comunicación institucional** funciona, en la mayoría de las crisis, como el factor determinante entre hundirse en el escándalo o permanecer golpeada, pero en pie. (Costa, 2003: 51-55).

La **comunicación de crisis** es el conjunto de técnicas de comunicación, destinadas a gestionar situaciones de crisis. Tiene como objetivo principal, frenar dicha crisis, como así también, lograr que la pérdida de crédito y de capital en imagen que ésta ocasione, sea mínima. (Vallejo, 2001)

El **recall** es la acción tomada en casos de accidentes o problemas con los productos de consumo. Consiste en quitar del mercado todo producto que ponga en riesgo la reputación de la empresa por poner en peligro la salud o la vida de las personas que lo consumen. (Larrea, 2003: 05). Las empresas sacan y reponen aquello que anduvo mal. Todos los casos de recall no llevan solo una operación logística compleja y costosa, sino abarcan una estrategia de comunicación en sí misma.

El **comité de crisis** es el organismo responsable de manejar la comunicación frente a una situación de crisis. Está conformado por expertos y responsables permanentes y otros que variarán de acuerdo al tipo de crisis y de los temas que la misma involucre. (Piedrahíta, Departamento Nacional de Planeación Colombia, Manual de Crisis, 2009: 07).

El **manual de crisis** es un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso. (Cavia, Huertas, 2009: 137-138). El manejo de una crisis, desde el

punto de vista comunicacional, requiere de una respuesta ágil, coordinada y coherente; por ello, es fundamental tener una guía de cómo actuar en el momento que se presente.

Issues management es una nueva disciplina, que consiste en monitorear, vigilar y anticipar los temas sociales, políticos y económicos que puedan afectar a las empresas o que puedan representar oportunidades de negocio. (Curubeto, Dellenberger, 2004: 06-17). El inventor del término, el norteamericano Howard Chase, desarrolló, a mediados de los '70, los primeros esquemas para aplicar este método en empresas. La clave del issues management consiste en detectar los temas con anticipación para actuar en consecuencia y así poder elaborar estrategias.

Web 2.0: A partir del surgimiento de las redes sociales y los buscadores de internet, los públicos de hoy tienen el poder de manejar la información por infinitos canales y en tiempo real. En este contexto las posibilidades de crisis se potencian en la medida que las malas noticias se difunden más rápido, pero también crecen las oportunidades de gestionarlas.

El término antes mencionado, subraya un cambio de paradigma sobre la concepción de Internet y sus funcionalidades, que ahora abandonan su marcada unidireccionalidad y se orientan más a facilitar la *máxima interacción entre los usuarios* y el desarrollo de redes sociales (tecnologías sociales) donde puedan expresarse y opinar, buscar y recibir información de interés, colaborar y crear conocimiento (conocimiento social), compartir contenidos. Frente a las tradicionales páginas web estáticas (Web 1.0) donde sus visitantes solo pueden leer los contenidos ofrecidos por su autor o editor, en la Web 2.0 todos los cibernautas pueden elaborar contenidos y compartirlos, opinar, etiquetar/clasificar... Esto supone una democratización de las herramientas de acceso a la información y de elaboración de contenidos, aunque como no todos los que escriben en Internet son especialistas, se mezclarán los conocimientos científicos con las simples opiniones y las falsedades. (Pere Marquès, 2007).

Los autores del **modelo Onion**, Pauchant y Mitroff, consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que puede abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión. (Saura, 2005: 32-35). Dicho modelo denominado onion,

“cebolla”, reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes: Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización. Nivel 2. La cultura organizacional. Nivel 3. Las estructuras organizacionales. Nivel 4. Las estrategias de organización.

Problema de investigación

La empresa nipona enfrenta un recall masivo de ocho millones y medio de vehículos en el mundo y de seis millones en Estados Unidos por una falla en el acelerador. Y más de treinta muertes, que están siendo investigadas por las autoridades estadounidenses.

Asimismo, las críticas sobre la lentitud en el manejo de la crisis recaen fuertemente sobre su management e incluso continúan apareciendo evidencias (presentadas por consumidores y autoridades) de que el problema data de al menos dos años atrás. Las medidas que posteriormente se anunciaron (arreglo del pedal y de la alfombra), no parecen haber logrado conformidad.

El caso Toyota se está transformando en un ejemplo de mal manejo de relaciones institucionales, que seguramente termina en los libros de texto, al menos en los Estados Unidos. Viendo la situación desde afuera, es fácil ver como la compañía ha recibido innumerables críticas por parte de las autoridades, los consumidores, sus representantes y por supuesto desde los medios.

Para superar esta etapa, la empresa, deberá mostrar acciones radicales, muy fuertes. El público necesita garantías de que esto no volverá a ocurrir.

Metódica específica

Tipo de estudio:

El abordaje metodológico será por la naturaleza del conflicto, eminentemente cualitativo y en menor medida cuantitativo. El primero estará relacionado con la búsqueda del significado y con la manera en que directivos y empleados le atribuyen sentido a su experiencia a través de la riqueza de la información que brindará el tratamiento de la crisis en cuestión. Para lograr lo expuesto anteriormente, se recurrió a la ejecución de entrevistas¹. Además, se enfatiza el rol del profesional de relaciones institucionales y la importancia de la comunicación dentro del contexto antes mencionado.

¹ Ver Anexo I

La metodología cuantitativa, por su parte, intenta conocer, explicar informar, y relacionar variables del tema a tratar, a través de la implementación de diferentes técnicas como son las encuestas y análisis estadísticos.

Se empleó además, la metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa (Farrés Cavagnaro, 1985: 233-241), ya que el trabajo de tesis se configura sobre una intención de cambio. Por lo tanto, es necesario corregir ciertas anomalías o deficiencias de la organización e introducir modificaciones como resultado de la intromisión de una crisis, que muchas veces, sugiere un cambio sustancial en la estructura y funcionamiento de dicha compañía.

El proyecto se lleva a cabo desde una causa conocida y en cuanto a la empresa en sí misma, la aplicación del mismo será total si se considera que es la reputación de Toyota toda, la afectada. Sin embargo, visto desde otro enfoque, dicho trabajo podría contar con un grado de aplicación parcial puesto que, la empresa automotriz, cuenta con sedes en todo el mundo, pero sólo se analizará lo concerniente a las sedes en Japón y EEUU.

El grado de aplicación del Proyecto en el accionar de cualquier profesional de las relaciones institucionales es amplio por su utilidad para el desempeño del rol.

Nivel de Investigación:

Para la realización de este trabajo (de tesis), se recurrió a las siguientes etapas, propias de todo proyecto de investigación:

-Preliminar: constante búsqueda de información concerniente al caso Toyota.

-Relevamiento: selección de los datos pertinentes entre la información recolectada en el paso anterior. Esto permitió organizar los datos de acuerdo a las necesidades del proyecto, como así también, identificar los temas que precisaban mayor investigación e indagación al respecto.

-Diseño: a partir del análisis realizado en la etapa previa, como así también de la detección del problema, se diseñó el presente proyecto que propone la valorización de las relaciones institucionales en el tratamiento y futura resolución de una crisis en una organización.

Organización y estructura del texto:

Esta tesis se ha estructurado en siete capítulos. En el primero de ellos, se realiza una descripción de la automotriz, su historia a nivel mundial y su actuación en el Mercosur. A

continuación, se detallan los principios que guían a la compañía, su organigrama; y se efectúa el análisis FODA de la empresa.

En el segundo capítulo se aborda la problemática a la que se enfrenta Toyota. Para esto, se realiza la cronología del caso: su aparición en Estados Unidos, la llegada a Japón, las consecuencias materiales y morales que la crisis trae aparejada. Asimismo, se hace hincapié en el comienzo del recall y en la solución propuesta por la empresa japonesa.

En el tercer capítulo se detalla minuciosamente la crisis de Toyota. Para ello, se profundiza en el concepto de crisis y su significado en la actualidad. Luego se caracteriza la crisis de la organización y se especifican sus fases. Por último se desarrolla el modelo Onion y sus niveles.

El cuarto capítulo, tiene como objetivo comparar un ejemplo de excelencia de gestión y resolución de crisis, como lo fue el conflicto de Jhonson & Jhonson, con el caso de estudio abordado. Se plantea también, la tarea de las relaciones institucionales en estas situaciones y se relatan tres casos de crisis, de distintos grados, sucedidos en Argentina.

El quinto capítulo plantea una reflexión acerca de un tema actual: la web 2.0. Se pretende demostrar si este término es considerado un aliado o un enemigo de las crisis. A continuación se genera un nuevo concepto: las relaciones institucionales 2.0, con sus desafíos y oportunidades.

El sexto capítulo aborda la gestión de crisis, es decir, los factores que se deben tener en cuenta para prevenir una situación de conflicto o para actuar cuando éste ya está planteado. Se pone especial atención en la formación del comité de crisis, en la gestión de la comunicación, en la estructura del plan y en el manual de crisis.

En el último capítulo se muestra un presupuesto factible de implementar en una organización que esté interesada en prever una estrategia para superar con éxito una situación conflictiva.

Luego del desarrollo de los siete capítulos, se expresan las conclusiones resultantes de la investigación. Inmediatamente después, se encuentra la bibliografía que comprende tres secciones: personas, libros y páginas web consultadas.

Por último se encuentran los anexos. A saber, un modelo de entrevista realizado a las personas consultadas; el organigrama de Toyota; la solución al atascamiento del pedal del acelerador; el layout de la sala de crisis, la sala de recepción y la central telefónica; y por último el modelo de la carpeta institucional y de la credencial identificatoria a entregar durante las capacitaciones.

Diseño de investigación:

Para recoger la información considerada necesaria para la realización de este proyecto, se recurrió a las siguientes técnicas y procedimientos:

- Técnicas de investigación social:

Entrevistas: Se utilizaron entrevistas extraídas de internet, realizadas a diferentes profesionales: licenciados en relaciones públicas, comunicadores sociales, psicólogos, directores y gerentes de empresas destacadas, etc.

Observación documental: Se recurrió a libros, páginas webs, videos y libros publicados en línea, noticias de diarios y revistas de diferentes países, páginas de profesionales destacados, como así también, al sitio web propio de la empresa Toyota.

- Fuentes de información:

Primaria: Adquirida a través del sitio web de la empresa Toyota. Dentro del mismo, es posible observar informes y videos en los que se explica y esclarece la situación atravesada por la empresa actualmente. El objetivo principal de esta primera investigación ha sido, capturar información procedente de los protagonistas de esta situación de inestabilidad en la que se encuentra inmersa la compañía.

Secundaria: A fin de enriquecer la información obtenida, se recurrió a libros específicos sobre crisis, autores especializados en el tratamiento de esta temática, consultoras destacadas en la resolución de crisis. Asimismo se apeló a la búsqueda continua de notas de diarios y revistas, con el objetivo de poseer información permanentemente actualizada.

Hipótesis de investigación

El desempeño de profesionales expertos en relaciones institucionales, con un adecuado manejo de la imagen institucional, y de acciones concretas de comunicación y gestión de conflictos; hubiera permitido a Toyota superar fortalecida la crisis en la que está inmersa; reposicionándose en el mercado con mayor confiabilidad.

II- DESARROLLO

CAPITULO N° 1

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA TOYOTA

Descripción General

La empresa **Toyota Motor Corporation**, o simplemente llamada **Toyota**, es una organización multinacional japonesa.

Fue fundada en 1933 por Kiichiro Toyoda. Desde entonces, Toyota se ha convertido en una de las compañías japonesas más rentables, con más éxito y una de las corporaciones líderes en la industria del automóvil. Cuenta con 53 filiales de producción en 26 países y regiones excluyendo Japón, y comercializa sus vehículos en más de 170 países, con una dotación de más de 316.000 empleados.

El 2 de octubre de 1990 Toyota Motor Corporation presentó al mundo el nuevo isologo de la marca, establecido en octubre de 1989. Este emblema simboliza las características avanzadas y la fiabilidad del producto y, desde allí, es utilizado en todos los modelos Toyota. El diseño, consiste en tres elipses entrelazadas. En términos geométricos, una elipse contiene dos puntos centrales: uno de estos puntos representa el corazón de sus clientes, y el otro el corazón de su producto, la elipse une los dos corazones. La combinación vertical y horizontal de las elipses simboliza la “T” de Toyota, y

el espacio en el fondo representa el permanente avance tecnológico y las ilimitadas oportunidades de continuar adelante. La elipse interna vertical representa a los clientes. La elipse interna horizontal significa la promesa de satisfacción a dichos clientes, y la elipse exterior representa la promesa al futuro.

Su eslogan es *Moving forward* (moviendo hacia adelante) o *It's time to move forward* (es hora de ir adelante) y *Avanza Confiado* (para la comunidad hispana) en los Estados Unidos y en varios países del mundo. En Europa su eslogan común es *Today. Tomorrow. Toyota* (Hoy. Mañana. Toyota). En México es *Siempre más allá*. En algunos países como Australia, el eslogan es *Oh, what a feeling!* (¡Oh, qué sensación!) que fue el eslogan de Toyota en los Estados Unidos durante los años 1980, y en Colombia su eslogan es *Toyota es Toyota y Toyota, moviendo a los colombianos*.

Toyota también proporciona servicios financieros a los clientes a través de su subsidiaria, Toyota Financial Services y participa en otras líneas de negocio como son, el desarrollo de robots multitarea destinado al cuidado de los ancianos, la fabricación y el entretenimiento; la inversión en varios pequeños negocios y asociaciones en biotecnología.

Reseña Histórica

La historia de Toyota comienza a fines del siglo XIX, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático, que revoluciona la industria textil del país. Impulsado por el éxito de sus telares, en 1907 funda la empresa Toyoda Automatic Loom Works, convirtiéndose en un fabricante líder. Cautivado por la incipiente industria automotriz, en 1929 Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares a la empresa británica Platt Brothers, e invierte esos ingresos en el desarrollo del primer vehículo Toyota.

Kiichiro Toyoda, el hijo de Sakichi, realiza las investigaciones sobre motores de combustión interna a gasolina, y en 1932 funda la División Automotriz de Toyota Automatic Loom Works. Finalmente en 1937, Kiichiro produce el primer prototipo de automóvil y establece los cimientos de Toyota Motor Company Ltd. Aunque el apellido de la familia fundadora es Toyoda (豊田), el

nombre de la empresa se cambió para significar la vida laboral de los fundadores de la vida familiar, simplificar la pronunciación, y para dar a la empresa un comienzo feliz. Toyota (トヨタ) está considerado más afortunado que Toyoda (豊田) en Japón, donde se considera al ocho como un número de la suerte, y ocho es el número de trazos necesarios para escribir Toyota en Katakana (uno de los dos sistemas de escritura empleados en Japón).

Luego de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más del 40% del mercado. La estrategia de crecimiento de Toyota fue impulsada por su inserción en el mercado internacional. La producción de vehículos fuera de Japón comenzó en 1959 en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido. Además cuenta con plantas de fabricación o ensamble en Colombia, Australia, Indonesia, Polonia, Sudáfrica, Turquía, Francia, Brasil, Pakistán, India, Argentina, República Checa, México, Malasia, Tailandia, China, Venezuela y Filipinas.

El “Sistema de Producción Toyota”, también conocido como “Toyotismo” es uno de los principales legados de dicha empresa, y viene a reemplazar o competir con el modelo fordista de producción. Se hizo conocido como TPS en 1970, pero fue establecido mucho antes por Taiichi Ohno. Basado en los principios de Jidoka y Just-in-time, el sistema es un factor fundamental en la reducción de inventarios, stocks y defectos en las plantas de Toyota y de sus proveedores. El TPS, con su énfasis en la mejora continua y el valor del compromiso de los empleados, es considerado por la industria automotriz como un auténtico benchmark (punto de referencia).

En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial, alcanzado 100 millones de unidades en 1997. En la actualidad, Toyota ha producido más de 6.423.772 millones de vehículos.

Toyota en el Mercosur

Con el objetivo de consolidar y fortalecer las operaciones en América Latina, y sobre la base de la estrategia global de Toyota Motor Corporation, en enero de 2003, la dirección de Toyota Argentina y Toyota do Brazil fue unificada conformando la estructura de Toyota Mercosur.

Ésta ha sido concebida en el marco de un acuerdo de crecimiento y contribución al desarrollo de las economías locales, aportando tecnología y trabajo, en armonía con el medio ambiente. Toyota Argentina asumió la responsabilidad de abastecer desde su Planta Industrial de Zárate, provincia de Buenos Aires, con vehículos comerciales livianos y vehículos multipropósito a Latinoamérica, México y el Caribe. Asimismo, Toyota do Brazil cuenta con dos Plantas Industriales; San Bernardo do Campo, la primera planta de Toyota fuera de Japón, inaugurada en el año 1958 donde se fabrican partes, y la Planta Indaiatuba donde se fabrica el Corolla para exportar a países de Latinoamérica.

La estructura tiene por objeto reforzar las operaciones de Toyota en la región, afrontando la creciente competencia globalizada bajo el concepto de especialización, promoviendo una mayor eficiencia, flexibilidad y dinámica en el uso de los recursos disponibles.

Juntas, las filiales de Argentina y de Brasil emplean a más de 6.000 personas en forma directa y poseen una capacidad de producción del orden de 125.000 unidades anuales.

Toyota Mercosur se encuentra en pleno plan de crecimiento e inversión y se afianza como la principal filial de América Latina, consolidando su posicionamiento y contribuyendo al liderazgo de Toyota a nivel mundial.

Tecnología híbrida

Hybrid Synergy Drive® (HSD) es el concepto que subyace a la nueva generación de vehículos híbridos de la marca Toyota, entre ellos el Prius, el vehículo híbrido más avanzado del mundo.

HSD combina el placer de conducir y las prestaciones del vehículo con el ahorro de combustible, las bajas emisiones y el funcionamiento silencioso. La palabra “sinergia” se refiere también a la unión entre los dos tipos de motores - el motor de gasolina de 1.8 litros y los dos motores eléctricos - que mueven el vehículo. El sistema es ahora más potente y permite una mayor proporción de uso de la electricidad respecto de la gasolina. De esta forma se han conseguido más prestaciones y una gran mejora de la eficiencia.

Las ventajas del Hybrid Synergy Drive® en el Prius:

- Excelentes prestaciones
- Bajo consumo de combustible
- Menor nivel de emisiones
- Funcionamiento silencioso

Principios que guían a Toyota

1) Respetar los idiomas y leyes de todos los países del mundo, con actividades transparentes y justas que demuestren su accionar como buen ciudadano del mundo.

2) Respetar la cultura y costumbres de todos los países, y contribuir con el desarrollo económico y social mediante actividades empresariales en cada comunidad.

3) Dedicar todos los esfuerzos para crear productos que mantengan la armonía con el medio ambiente, para lograr mejorar la calidad de vida en todas las regiones a través de las actividades que desarrollan con sus vehículos.

4) Crear y desarrollar tecnologías de avanzada, y ofrecer excelentes productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo.

5) Fomentar una cultura empresarial que promueva la creatividad individual y el valor del trabajo en equipo, y que genere al mismo tiempo la confianza mutua y el respeto entre los trabajadores del nivel operativo y de dirigencia.

6) Incentivar el crecimiento en armonía con la comunidad global mediante un gerenciamiento innovador.

7) Colaborar con otras empresas en la investigación y creación para lograr un crecimiento estable a largo plazo con beneficios mutuos, manteniendo siempre una actitud favorable a realizar nuevas colaboraciones.

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría. (Thompson, 2007).

El organigrama de Toyota incluye a 58 de los principales ejecutivos de la compañía.²

² Ver Anexo II.

Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, con el propósito de determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. De estas cuatro variables, las fortalezas y debilidades son factores controlables, es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y amenazas, son factores no controlables, por lo que resulta muy difícil poder modificarlas.

Posee múltiples aplicaciones; puede ser usado en todos los niveles de una corporación y por diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad de negocios, etc.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra la organización.

A continuación se observa el análisis FODA de la empresa en cuestión: Toyota Motor Corporation.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo Toyota, es uno de los mayores conglomerados en el mundo. ▪ Mercado nacional e internacional. ▪ Gran experiencia en el sector con compromiso medioambiental. ▪ Fábricas con tecnología de punta. ▪ Gran capacidad de producción. ▪ Diversificada gama de productos en el mercado, bien posicionados. ▪ Utilización de técnicas de marketing muy concretas, para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. ▪ Conocido por su seguridad, calidad, durabilidad, fiabilidad y relación precio-calidad conveniente. ▪ Principios y creencias basadas en la mejora continua y el respeto por las personas. ▪ Personal altamente capacitado. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa cerrada en su management. ▪ Alta capacidad de producción concentrada únicamente en Estados Unidos y Japón. Los competidores se ubican estratégicamente en todo el mundo. ▪ Poco proclive a incorporar empleados de otros países o empresas a su top management. ▪ No posee un alto nivel de diseño mecánico. ▪ Ausencia de vehículos pequeños en mercados claves. ▪ A partir del primer trimestre de 2010, se retiraron más de ocho millones de vehículos a nivel mundial en recalls. ▪ Se detuvo temporalmente la producción y las ventas. ▪ Recibió críticas debido a su producción a gran escala y a los problemas de calidad.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un mercado rentable. ▪ Evolución del mercado; cambio de costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad a un solo vehículo. ▪ Socialmente es una marca aceptada y gran parte de la población se identifica con sus productos. ▪ Producir combustible de mayor calidad y automóviles más pequeños que atraigan a otro sector de consumidores. ▪ Creciente demanda de vehículos eléctricos híbridos. ▪ Toyota apunta al mercado objetivo de la juventud urbana. ▪ Mercados emergentes de China y Rusia. Expansión mundial continua. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte competidores en todos los segmentos: Ford, General Motors, Volkswagen, Mercedes Benz, BMW. ▪ Proteccionismo del mercado europeo hacia sus marcas. ▪ Descenso acelerado de las ventas en el mercado europeo. ▪ Saturación del mercado, campañas de marketing fuertes y aumento de las presiones competitivas. ▪ Recesión económica de los Estados Unidos, provoca una baja en la demanda de productos. ▪ Aumento de los costos de mantenimiento de los vehículos, aumento del precio del combustible y cambio de preferencias de los clientes.

CAPÍTULO N° 2

ANÁLISIS DEL CASO TOYOTA

“Mi nombre está en cada uno de estos autos”

Akio Toyoda

Cronología

El 21 de enero de 2010, Toyota inició el rescate de 2,3 millones de autos en los EE.UU. con el objetivo de corregir un problema en el acelerador en 8 modelos de la mayor automotriz del mundo. Según dijo la empresa luego de informaciones de casos de aceleración súbita y sospechas de causas de accidentes, el pedal podía trabarse al estar hundido parcialmente o al retornar lentamente a la posición de descanso.

Este problema se había iniciado con el recall de 4,2 millones de vehículos a fines del año anterior para cambiar la alfombrilla que, según sostenía Toyota, podía bloquear el pedal y causar aceleraciones bruscas que podían derivar consecuentemente, en un accidente.

En total, la compañía estimó que todo el proceso le costaría 1940 millones de dólares.

Asimismo, se criticaba a la empresa por seguir vendiendo las unidades dañadas bajo el fundamento de que el pedal se trabaría después de muchos kilómetros de uso. Así fue como el 26 de enero de 2010, Toyota tuvo que suspender también temporalmente la venta de los modelos involucrados en el recall iniciado cinco días antes y, a partir del 1 de febrero, dejar de producirlos.

“Esta acción es necesaria hasta que su remedio sea finalizado. Estamos haciendo todos los esfuerzos para concluir con esta situación para los consumidores lo más rápido posible” dijo el vicepresidente del grupo y gerente general de división Toyota, Bob Carter, en un comunicado.

Finalmente, el 8 de febrero se sumó otro recall global de casi medio millón de Prius 2010, su auto ecológico, por un problema en el sistema de frenos causado por el software del auto.

La reputación de la automotriz más grande del mundo fue puesta en cuestión. Las críticas sobre la lentitud en el manejo de la crisis han sido muchas. Se multiplican los comentarios negativos en los blogs. Y en momentos en que la empresa atraviesa una fuerte crisis en EE.UU., la competencia aprovecha la oportunidad de ganar mercado y la prensa endurece su postura con la fabricante nipona.

La crisis llega hasta Japón

La creciente crisis de Toyota, llegó a Japón el 2 de febrero de 2010, cuando el Ministerio de Transporte le pidió a la automotriz que investigue 14 quejas relacionadas al modelo más reciente del híbrido Prius, el auto que más vendió en ese país durante el 2009.

La cantidad de quejas en Japón era pequeña en comparación con el masivo llamado a revisión de la automotriz en Estados Unidos. Si bien no se habían registrado muertes relacionadas

con este tema, los nuevos informes y la amplia cobertura en la prensa japonesa obligaron a la empresa nipona a trabajar arduamente para salvar la imagen de su marca.

Hasta ese momento, Japón, donde el liderazgo de Toyota es una cuestión de orgullo nacional, había estado relativamente aislado de los recalls producidos en el país norteamericano.

El Ministerio de Transporte de ese país, informó que la división de llamados a revisión recibe más de 5.000 quejas de vehículos al año y que las automotrices investigan de forma rutinaria si se trata de un posible defecto cuando hay un accidente de por medio. El ministerio recibió 13 quejas de conductores de Prius en los últimos dos meses, además de una queja el año pasado.

Dos ejecutivos japoneses de alto perfil de la industria automotriz, expresaron sus temores de que la crisis de Toyota podría empañar la imagen general del sector al erosionar la confianza de los consumidores.

Dado que Toyota es un fabricante simbólico, los llamados a revisión, podrían perjudicar a todas las automotrices japonesas, dijo Masao Ohmichi, presidente ejecutivo de Mitsubishi Motors en una conferencia de prensa.

Las consecuencias materiales y morales

Los recalls no son una extrañeza en el mundo automotor. Anualmente algunas marcas llaman a reparaciones a los propietarios de automóviles de su firma por diversas causas. Sin embargo el de Toyota es extraordinario por tres razones: una, porque el defecto a corregir puede ocasionar muertes o lesiones severas; la segunda, porque es el mayor que se recuerde en volumen de unidades en la historia del mercado automovilístico norteamericano y en tercer lugar, porque contrasta con el proverbio de calidad de años del fabricante japonés.

El alto en la producción y comercialización de vehículos en enero de 2010, le corta el paso a Toyota a ganancias equivalentes a unos quinientos cincuenta millones de dólares y la venta de unas 20.000 unidades, según calcula Bob Carter, ejecutivo de Toyota. Asimismo, se estima que las

acciones en el mercado de valores caerían considerablemente, alcanzando el nivel más bajo en cuatro años.

La National Auto Auction Association pidió a todos los concesionarios de autos de segunda mano que detuviesen la venta de los Toyotas involucrados en el defecto. Por otro lado, Consumer Reports recomendó a los consumidores que se abstengan de comprar cualquiera de los productos Toyota envueltos en el recall mientras no se resuelva la situación.

Lo difícil de resolver no son las miles de unidades detenidas en las fábricas; éstas serán rápidamente dotadas del nuevo mecanismo libre del defecto. Lo difícil de resolver es la cantidad de unidades que continúan rodando en las calles y que potencialmente implican un peligro. La lógica indica que mientras más se demoren en arreglar todos los vehículos afectados (más de siete millones en Estados Unidos), la probabilidad de accidentes aumenta considerablemente en relación con los días. La empresa necesitará además, disponer de una legión de abogados capaces de defender a la marca de los múltiples pleitos o disponer de millones para acusaciones.

Viejo síndrome de aceleración súbita

Algunas informaciones del gobierno citan 19 muertes relacionadas con este defecto en el transcurso de unos 10 años. La entidad Safety Research & Strategies ha tabulado 2.057 incidentes de aceleración repentina en vehículos Toyota desde 1999, de los cuales 725 resultaron en accidentes. Según este conteo, 18 personas fallecieron y 304 resultaron lesionadas.

En el 2004, la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA), abrió una investigación de aceleración espontánea para los Toyota Camry, Solara y el Lexus, de los modelos 2002 al 2003. En marzo de 2007, los ingenieros de Toyota comenzaron a recibir informes de mal funcionamiento del pedal de acelerador de la camioneta Tundra. Tras revisar el asunto, concluyeron que el atascamiento o retardo del pedal se debía a condiciones climáticas extremas, particularmente relacionadas con condensación o exceso de humedad en el mecanismo de fricción que dicta la presión de desplazamiento del acelerador. De acuerdo con un estudio de Consumer Reports

publicado en diciembre de 2010, Toyota y Lexus contabilizan 41% de todas las quejas de aceleración súbita para los modelos del 2008, más que Chrysler, General Motors, Honda y Nissan combinados.

Según se difundió en la emisora WGN de Chicago, en una entrevista realizada allí al Secretario de Transporte de los Estados Unidos, Ray LaHood, éste dijo: “Fuimos nosotros quienes les dijimos a Toyota, *tienen que hacer el recall*. Por eso fue que lo hicieron y pararon la producción también, porque nosotros se lo pedimos”.

La solución

Toyota anunció una medida a la aceleración repentina de algunos de sus autos una pequeña cuña metálica a insertar en el mecanismo de fricción del acelerador que impedirá que éste se quede trabado en el recorrido de regreso³. La solución podrá ser aplicada en los propios concesionarios y toma sólo treinta minutos.

Esto será para los vehículos que están en manos de sus propietarios. Para los nuevos, el arreglo es más amplio, aunque no se han revelado detalles.

Sin embargo, el 2 de febrero de 2010, el Departamento de Transporte de los Estados Unidos, volvió a decir que temía que el problema pudiera ser de origen electrónico, más que mecánico. “No hemos terminado con Toyota”, sentenció el ministro Ray LaHood en una declaración.

³ Ver Anexo III.

CAPÍTULO N° 3

CARACTERIZACIÓN DE LA CRISIS DE TOYOTA

“Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida
es una rutina, una lenta agonía.
Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora
lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo
viento es caricia (...).
Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora,
que es la tragedia de no querer luchar por superarla”
Albert Einstein. (Losada Díaz, 2010: 21)

Concepto de crisis

La palabra crisis es sin duda, una de las más utilizadas en los últimos años en todos los campos: económico, político, social, etc. Con el paso del tiempo, la sociedad se acostumbró de tal manera a escuchar hablar de ella, que ha perdido gran parte de su valor.

Sus orígenes se sitúan en el lenguaje religioso de la Antigua Grecia. El término “krisis” (que procede del verbo “krinein”) comenzó significando separar o decidir, lo que pronto derivó en el significado de interpretación.

Más adelante, en el siglo XVII y XVIII, el concepto de crisis se asoció al estudio y análisis de la sociedad propiamente dicha, con lo que el término ganó en ambigüedad.

Ya durante el siglo XIX el concepto fue utilizado para analizar las diversas y principales mutaciones culturales como podían ser las crisis de los valores, de las civilizaciones, espirituales, etc., con el denominador común de hacer referencia a una etapa de incertidumbre, de estrés, de suspenso a la espera de una pronta solución.

Sin embargo, la definición más explicativa a este fenómeno proviene de China. En su idioma, crisis, se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa peligro y el segundo, oportunidad. La traducción sería, “el peligro que genera oportunidades”. Filosofía en la que, desde este Proyecto se pretende hacer hincapié.

Concepto de crisis en la actualidad

La crisis es una situación más o menos excepcional e inesperada. Urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía, ya que puede tener un efecto perjudicial –interno y externo- en el producto, en el proceso, en la distribución, en la seguridad o en los mercados financieros; convirtiendo a la organización en centros de atención pública, y comprometiéndose así

su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva. Una suma de peligro y urgencia. (Losada Díaz, 2010: 23-24).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que las crisis cuentan con un rasgo característico que las convierte en fenómenos controlables; son previsibles. En alguna medida, éstas surgen de situaciones de peligro que las organizaciones conocen antes de que la crisis incluso llegue a suceder. Un claro ejemplo de esto, es el caso en cuestión. Las señales que indicaban que Toyota desembocaría en el actual recall habrían surgido en marzo de 2007, cuando la empresa comenzó a recibir información técnica que mostraba malos síntomas en el pedal del acelerador. La compañía investigó las fallas en el mercado estadounidense, canadiense y europeo durante 2008 y 2009. Finalmente llamó al recall a principios del 2010. “El gran error que cometió la marca fue no reaccionar a tiempo”, manifestó Daniel Valli, director general de la consultora Mora y Araujo a la revista Imagen al ser consultado por este tema. (Araneo, 2008)

De esta manera, las organizaciones juegan en un terreno favorable, que conocen y que pueden manejar con suficiente margen de tiempo y de preparación como para que los hechos no lleguen a deteriorar la imagen, e incluso, puedan llegar a convertirse en una gran oportunidad para lograr un cambio positivo que quizás, no sería posible de otra forma.

Crisis de Toyota: caracterización

A partir de las tipologías de crisis enunciadas por autores como José Luis Piñuel, Octavio Rojas, Juan José Larrea, Miguel Ritter, José Carlos Losada, entre otros; es que se procura establecer una caracterización del caso abordado en este proyecto.

La crisis de la mayor automotriz nipona, de acuerdo a su origen, **surge a raíz de un acontecimiento en las relaciones externas con el entorno humano donde opera la organización**, ya que, los defectos detectados en la producción de determinados vehículos, acarrearón graves perjuicios a sus clientes.

Asimismo se trata de una **situación de crisis de alcance**, pues fue publicado en medios de comunicación masivos, intervinieron autoridades de diversas ciudades e incluso países, por lo tanto, la firma se vio obligada a reaccionar de forma inmediata a través de la ejecución de un plan de comunicación de crisis.

En función de la naturaleza de los acontecimientos; el caso que nos ocupa, se trata de una crisis **objetiva e interna**. Objetiva porque es fácilmente medible, cuantificable y ante todo, visible públicamente, con graves consecuencias económicas y personales. Interna, porque nació en el interior de la organización a raíz de un fenómeno técnico y se extendió a lo largo de la misma, hasta llegar al público externo.

Aunque existen numerosas clasificaciones sobre las causas concretas de las crisis que pueden afectar a cualquier organización, se han considerado los aportes de dos autores, debido a que resultan especialmente completos y útiles. La mayor crisis automotriz, puede deberse, según Rojas (Rojas, 2003), al **retiro de productos como consecuencia de los defectos en la fabricación**. Es decir, si bien la investigación comienza a raíz de los accidentes suscitados al trabarse el pedal del acelerador con la alfombra del automóvil; la crisis masiva y pública se inicia cuando Toyota decide retirar del mercado millones de vehículos de su firma que estaban a la venta; como así también, detener la fabricación de los que se encontraban en sus industrias.

En cuanto a la clasificación de Ritter (Ritter, 1996), quizás más útil a la hora de visualizar el problema detectado, la causa del trance que vive Toyota sería la **crisis sobre los productos**. Esto es, una desafortunada producción de los mismos, mal funcionamiento y posteriores reclamos por parte de los usuarios.

Por último, es interesante recuperar la clasificación que realiza Linke (Linke, 1989) en función de los efectos de la crisis. En base a la tipología que establece, se puede interpretar que este caso responde a dos tipos de situaciones. **Las que explotan**, ya que es a raíz de los accidentes acontecidos en Estados Unidos, que la crisis de Toyota se hace perceptible entre los actores intervinientes (clientes, medios, autoridades públicas), generando de esta manera, un impacto considerable. **Crisis en construcción**, porque en base a las investigaciones realizadas, puede establecerse que la crisis de la automotriz se podría haber anticipado, incluso minimizado, si se hubiese actuado rápida y correctamente, utilizando un adecuado plan de contingencias.

Fases de la crisis de Toyota

De acuerdo a la bibliografía consultada, se puede afirmar que son tres las fases claramente definidas en toda situación de crisis: la precrisis, la crisis propiamente dicha y la postcrisis. Estos períodos describen los momentos que atraviesan las organizaciones, desde que surgen los primeros indicios de una crisis hasta que ésta finaliza completamente. Sin embargo, José Carlos Losada (Losada Díaz, 2010: 36-38) manifiesta que estas tres etapas resultan incompletas si no van precedidas por una primera fase, la “no-crisis”, caracterizada, tal como su nombre lo indica, por la ausencia de cualquier situación catalogada como crisis. Siguiendo entonces con este planteo, por el momento, Toyota atravesó las siguientes fases:

- No-crisis. Se define como el tiempo que transcurre hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que desencadena la situación problemática. Hasta principios de 2007, la firma atravesó esta etapa, ya que en marzo del mencionado año, tal como se desarrolló en el Capítulo II, los ingenieros de Toyota comenzaron a recibir informes de mal funcionamiento del pedal del acelerador de la camioneta Tundra. Tras revisar e investigar el asunto, concluyeron en que el atascamiento de éste, se debía a condiciones climáticas extremas. Sin embargo, comenzaban a surgir los primeros indicios de una crisis que se avecinaba.

- Precrisis. En el otoño del 2009 un Lexus ES350, salió “desbocado” en una autopista de San Diego, California, y mató a sus cuatro ocupantes. En aquel instante Toyota reveló que la causa de la tragedia era la alfombra bajo el asiento del conductor que se dislocaba y atoraba el pedal del acelerador. A partir de allí, el fabricante japonés advirtió que la convocatoria a reparación se llevaría a cabo sobre ese modelo. Sin embargo, la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA), cumpliendo con su papel de fiscal respecto a las automotrices, sospechó que el asunto iba más allá de la alfombrilla del vehículo, vinculando de esta manera, el mecanismo del pedal del acelerador.

- Crisis. Operación de recall más compleja y costosa de la historia, que incluyó a los siguientes vehículos pertenecientes a Toyota: Camry, Avalon, Prius (híbrido), Tacoma, Tundra, Lexus ES350, Lexus IS250, Lexus IS350, Corolla, RAV4, Matrix, Pontiac Vibe, Sequoia y el Highlander. La cantidad de modelos involucrados da una idea de la magnitud del problema. Fue un duro golpe para la imagen de la compañía. Los consumidores esperaban por lo menos, la advertencia de cómo actuar en caso de sufrir una aceleración repentina y las autoridades pedían

respuestas, soluciones, decisiones, acciones. De hecho en un arranque de exageración el propio secretario de Transporte de los Estados Unidos, Ray LaHood, recomendó sin necesidad “no manejar más vehículos Toyota” ante el vacío comunicacional de la empresa. El proveedor del elemento de conflicto (pedal del acelerador), trató rápidamente de desligarse de la responsabilidad, por lo tanto, no tardaron en aparecer las acusaciones mutuas entre una y otra entidad.

Los profesionales que investigaron y aún continúan investigando el caso Toyota; las autoridades de los países implicados en este escenario, como así también el público en general; coinciden en que el gran error que cometió la marca, fue no reaccionar a tiempo.

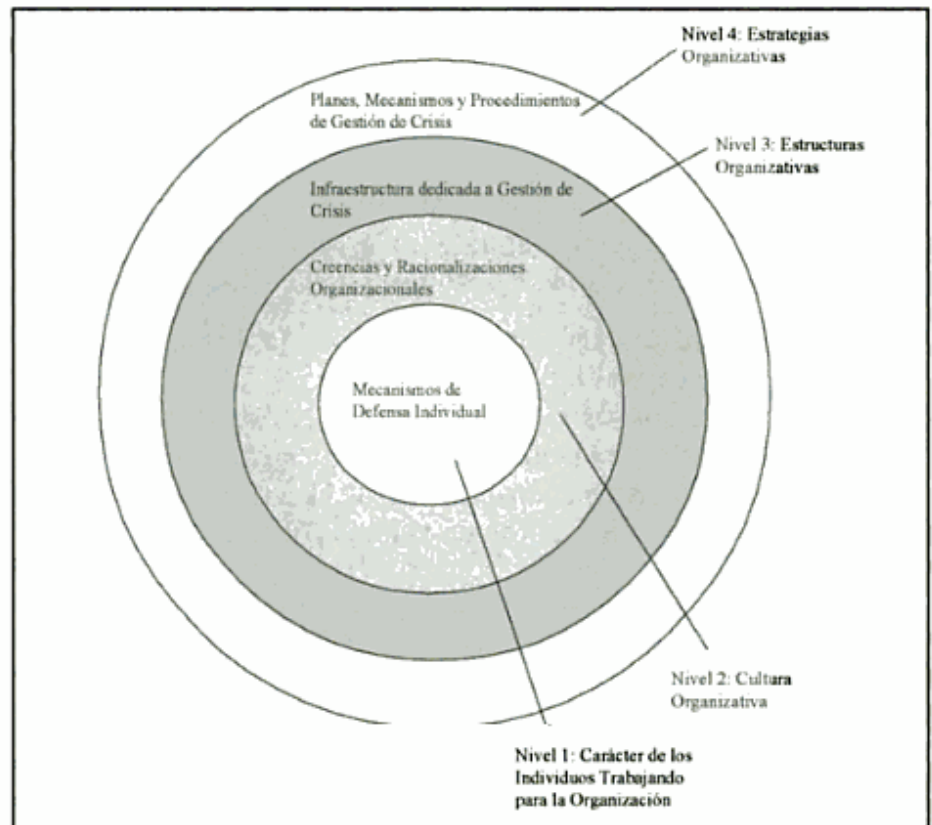
- Postcrisis. Todavía es prematuro referirse a esta fase. De acuerdo a lo recabado se presume que la crisis de esta compañía aún continúa latente. Entre otros aspectos a considerar, el devastador tsunami que afectó a Japón en marzo del corriente año, quitó protagonismo al conflicto en cuestión.

El Modelo Onion

Los autores que desarrollaron el Modelo Onion en 1992, Pauchant y Mitroff, consideran que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva sobre las crisis y los esfuerzos en su gestión. Este modelo toma el nombre de la palabra “cebolla” en castellano, por las capas concéntricas que conforman su estructura.

Dentro de éste, se diferencian cuatro niveles que se aprecian en la Figura 1.1:

Figura 1.1.
EL MODELO *ONION* DE PAUCHANT Y MITROFF (1992)



Fuente: Pauchant, Thierry C. y Mitroff, Ian I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 49.

- Nivel 1: El carácter de los individuos trabajando en la organización (Mecanismos de defensa individual).
- Nivel 2: La cultura organizacional (Creencias y racionalizaciones).
- Nivel 3: Las estructuras organizacionales (Infraestructura dedicada a gestión de crisis).
- Nivel 4: Las estrategias de organización (Planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis).

Cada capa del modelo Onion se refiere a un nivel diferente de la realidad. El primero puede ser estudiado desde la Psicología; el segundo desde la Sociología y la Antropología; el tercero incorpora fenómenos de la teoría de la organización; por último, el cuarto, se puede estudiar desde la gestión de negocios y la gestión estratégica.

Todos los niveles o capas incorporan una compleja mezcla de factores individuales, organizacionales, profesionales y tecnológicos. A continuación se resumen los cuatro niveles del modelo:

El carácter de los individuos.

Las crisis pueden causar daños físicos y psicológicos a los individuos. El fenómeno de las crisis se comporta de forma circular y amplificadora, pero en el centro se encuentran los mecanismos de defensa individuales. Pauchant y Mitroff sostienen que entre una empresa inclinada hacia las crisis y una preparada para las crisis, la segunda actúa con responsabilidad y decisión. Las empresas inclinadas a las crisis no admiten que pueden hacer algo mal o que necesiten cambiar, sino que cuando ocurre una crisis echan la culpa a otros.

La cultura organizacional.

En este nivel se sitúan las racionalizaciones sobre las crisis. Se trata de ideas que frenan a las empresas o les impiden realizar un esfuerzo de preparación para las crisis. Se basa en las creencias de la organización, en su forma de pensar. Las racionalizaciones que obstaculizan la gestión de las crisis representan el sentir de una organización y condicionan su preparación para esta gestión.

En su investigación, Pauchant y Mitroff encontraron 31 racionalizaciones diferentes que perjudican la gestión de las crisis, que se pueden agrupar en 4 grupos distintos:

- a. Relacionadas con las características de la organización (Ejemplo: “nuestro tamaño nos protegerá”).
- b. Relacionadas con las características del entorno (Ejemplo: “si ocurre una gran crisis, alguien nos rescatará”).
- c. Relacionadas con las características de las crisis en sí mismas (Ejemplo: “cada crisis es tan única que es imposible prepararse para todas las crisis”).
- d. Relacionadas con las características de los anteriores esfuerzos en gestión de crisis (Ejemplo: “somos un equipo que funcionará bien durante una crisis”).

Las estructuras organizacionales.

En el nivel 3 del modelo, se analizan las estructuras organizacionales, la realidad de una tecnología cada vez más avanzada y la infraestructura dedicada a la gestión de crisis. En este nivel es donde los autores sitúan al Comité de Crisis.

Las estrategias de la organización.

En este nivel, se incluyen los planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis, y establecen 5 etapas:

1. Señales de crisis/Detección.
2. Preparación/Prevención.
3. Crisis.
4. Contención de la crisis/Limitación del daño.
5. Recuperación.

Asociadas a estas cinco etapas hay tres tipos de gestión de crisis:

- a. Gestión de crisis *proactiva* (centrada en las etapas N°1 y N°2).
- b. Gestión de crisis *reactiva* (centrada en las etapas N°4 y N°5).
- c. Gestión de crisis *interactiva* (que incorpora los aprendizajes de las diferentes etapas, centrada en la N°3).

Pauchant y Mitroff consideran que las estrategias reactivas – o no tener ninguna estrategia – no son viables en el mundo actual. Para estos autores existen los siguientes mitos destructivos sobre las crisis:

- Son inevitables.
- Se carece del conocimiento básico para entenderlas.
- Una tecnología más avanzada impedirá las crisis en el futuro.
- La preparación extrema para las crisis lleva a la sociedad a ser conservadora.
- La gestión de crisis afecta al progreso y no hay cabida para las emociones en la gestión porque impiden pensar con claridad.

El análisis de estos autores ayuda a entender mejor el fenómeno de las crisis. Es necesario ser racionales acerca de la gestión de crisis para no dejarse llevar por mitos que pueden destruir los programas de gestión de crisis. Aunque no exista un conocimiento completo sobre la gestión de

crisis, los factores generales para un programa efectivo de gestión de crisis sí son conocidos, y se puede trabajar sobre ellos y actuar con responsabilidad social.

CAPÍTULO N° 4

EMPRESAS EN LA RESOLUCIÓN DE CRISIS: PROCESOS Y RESULTADOS

“La intensidad de la respuesta
no depende de la intensidad de la crisis,
sino de la intensidad de la comunicación de la empresa”
Gabriela Jurevicius.⁴

Según Miguel Ritter – director regional de Relaciones Públicas de Siemens - , una crisis es una situación seria, imprevista y que está fuera de control. Aunque una crisis puede ser atravesada por una empresa sin que tome estado público; en la actualidad uno de los mayores obstáculos de

⁴ Gabriela Jurevicius, argentina. Es consultora en relaciones públicas y comunicación. Actualmente, luego de haber trabajado durante años en la agencia Haines & Jurevicius; acordó junto a Juan Carlos Lynch, fusionar sus consultoras.

toda crisis, es que indefectiblemente trasciende los límites de la organización, por lo que adquiere estado público.

Es aquí donde juega un rol fundamental el profesional de relaciones institucionales, utilizando la comunicación institucional como una herramienta necesaria a los fines de hacer frente a las denuncias que se presenten, a los peligros que atentan contra la buena imagen de la institución y a su vez, para tener control de las informaciones que se transmiten y llegan al público.

A continuación, diversos casos emblemáticos dan muestra acerca de la necesidad de las empresas de contar con personal idóneo en materia de gestión y resolución de crisis, con constante actualización de conocimientos y preparación ante desafíos del presente.

En primer lugar se realiza una comparación de la crisis de Toyota con la de Jhonson & Jhonson. La empresa americana fue en los años ochenta, el caso ejemplar de un recall exitoso. Pese a sufrir un envenenamiento con cianuro en tabletas de Tylenol, el analgésico aún hoy domina el mercado de EE.UU. gracias a cómo actuó la compañía durante esta situación.

En segundo lugar, se hace referencia a tres crisis que sucedieron en nuestro país, de empresas ampliamente reconocidas: LAPA, Coca-Cola y La Serenísima. A través de este análisis se pretende clasificar los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta una organización, según la definición del nivel de crisis: leve, medio y grave.

El caso Tylenol de Jhonson & Jhonson



En septiembre de 1982, la empresa Jhonson & Jhonson se vio en problemas cuando debió retirar del mercado el analgésico Tylenol, en su versión extra fuerte, al provocar siete muertes en Chicago, tras ser víctima de un sabotaje por el que adulteraron intencionadamente con cianuro algunas partidas.

Durante las semanas posteriores a los hechos, los medios de comunicación se hicieron eco de las muertes a medida que se iban produciendo, provocando el pánico y la progresiva pérdida de credibilidad y reputación en la marca Tylenol, de la compañía McNeil Consumer Products, filial Jhonson & Jhonson. Durante seis semanas la noticia abrió los principales

informativos del país y fue portada de numerosos periódicos y revistas. Los expertos en marketing vaticinaron que la marca no sobreviviría a los hechos.

Las ventas del analgésico cayeron de un 35% antes de la crisis, hasta un 8%; mientras la competencia aprovechaba la oportunidad para ocupar el hueco de mercado generado por los acontecimientos. Fue entonces cuando los responsables de la compañía, con su presidente a la cabeza, James Burke, tomaron una serie de decisiones a corto plazo, pero que se mostraron muy eficaces a largo plazo. Desde entonces, el caso Tylenol es considerado como un paradigma en el manejo de la comunicación de crisis.

En primer lugar, se procedió a la retirada del producto –recall en inglés- de todos los envases del producto del mercado –alrededor de 31 millones-, asumiendo costos de más de 100 millones de dólares. Ésta fue una de las decisiones más celebradas, ya que lograba transmitir una imagen de compromiso y preocupación de la compañía, al hacerse responsable de los sucesos a pesar de no serlo. Asimismo, se paró la producción del medicamento, y, por supuesto, se suspendió todo tipo de publicidad.

La empresa se preocupó de informar a todos los públicos, remitiendo a cada uno el tipo de detalles que demandaba. De inmediato se trasladó información a profesionales y centros sanitarios, y se habilitaron líneas telefónicas gratuitas para tranquilizar a los ciudadanos y aclarar todo lo sucedido. Además, se ofreció a los usuarios reposiciones gratuitas y cupones de descuento para adquirir el medicamento. Posteriormente, se introdujo en el mercado una nueva versión de Tylenol con triple sistema de seguridad para evitar manipulación.

En la relación con los medios de comunicación, la empresa se esforzó desde el principio en ofrecer transparencia informativa absoluta, facilitando todos los datos de los cuales disponían. De inmediato Burke contactó con los jefes de informativos de las principales cadenas de televisión y se ofreció para aclarar los hechos, sometiéndose a todo tipo de preguntas en intervenciones televisivas, entre otras, en una amplia entrevista en el popular programa de investigación “60 minutos”, de la cadena norteamericana CBS.

Dos meses después de los acontecimientos, Tylenol había recuperado el 67% de su mercado, y en 1984 era de nuevo líder y había mejorado notablemente su reputación ante la sociedad. La revista Time, en su número del 17 de octubre de 1983, dedicó un reportaje al caso asegurando que las decisiones tomadas por James Burke “probablemente serán estudiadas en las escuelas de negocio durante años”.

Aunque muchas de las decisiones tomadas por Burke siguen hoy vigentes, lo cierto es que el escenario es muy distinto. Así, en la actualidad internet y las nuevas tecnologías se muestran indispensables en el manejo de cualquier crisis. Pero además, cada contexto es diferente, por ejemplo en nuestro país todos los fármacos, necesiten o no de prescripción, se dispensan sólo en farmacias, lo que trae aparejado una serie de garantías sanitarias. En el caso que nos ocupa, Tylenol era de venta libre y era distribuido también por miles de supermercados de todo Estados Unidos ajenos al canal farmacéutico. Este hecho dificulta la retirada de los medicamentos en asuntos urgentes.

En cualquier caso, Tylenol marcó un antes y un después en la gestión de crisis y sus postulados siguen hoy vigentes en todo el mundo, mérito que no se le debe negar. Por tanto, cierta razón tiene Eric Dezenhall, ex-asesor de la Casa Blanca y en la actualidad presidente de Dezenhall Resources⁵, cuando manifiesta que “el mundo de los negocios está lleno de dolores de cabeza y Tylenol cura sólo algunos”; pero lo cierto es que los cura, y todavía no ha sido sustituido en el mercado por ningún otro analgésico contra las crisis.

Toyota: gestión de crisis en su peor momento

Toyota es un ejemplo del mal manejo de crisis y probablemente el costo que deberá afrontar será muy alto. Este es un dilema especialmente difícil para la empresa, ya que ha construido su reputación, no por su aspecto, funcionamiento o por las grandes ofertas; sino basada en la calidad y fiabilidad de sus productos. Sin embargo haber cometido el error no es el problema, sino lo que trascendió, es como transformó una simple crisis en un desastre de marketing.

El profesor de Harvard, William George escribió en “Working knowledge”, revista online de esta Universidad, un artículo titulado “La tragedia de Toyota”, calificando a ésta como un trágico caso de estudio, de cómo no debe manejarse una crisis. George acusa al CEO japonés Akio

⁵ Dezenhall Resources es una firma de Relaciones Públicas, fundada en 1987 por Eric Dezenhall. Representa a clientes de alto perfil frente a crisis, conflictos y controversias. Con sede en Washington DC, posee filiales en Sacramento, Los Ángeles, Londres y Bruselas.

Toyota, de dejar que serios problemas de calidad se salgan de control por subestimar los riesgos de seguridad y los problemas del producto.

Es interesante asimismo, como compara la situación de Toyota con uno de los mejores ejemplos de gestión de crisis: la crisis de Tylenol, de Jhonson & Jhonson.

George también cita la eficacia de Lee Lococca⁶, al restaurar la confianza pública en Chrysler cuando se vio acosado por una crisis originada por frenos y aceleradores defectuosos, durante los años 80. Otro ejemplo proporcionado por el profesor, refiere a General Motors, quien recientemente emergió con éxito de una profunda crisis de la mano del presidente Ed Whitacre, quien asumió el papel de un mando digno de confianza, y logró el resurgimiento de la compañía.

George, autor de “Siete lecciones para líderes en crisis” (publicado por Jossey-Bass, 2009), ofrece los siguientes consejos a los líderes corporativos frente a una crisis:

1) *Enfrente la realidad*: aplicando esto a Toyota, George escribe: “Toyota atribuyó sus problemas al atascamiento del pedal a raíz de las alfombrillas; y a los conductores llenos de pánico. En cambio, Toyota debería ser consciente de que su sistema de calidad falló”.

2) *No cargue con todo el peso sobre sus hombros*: George escribe que Akio Toyoda no podía esperar resolver el problema por sí mismo sino que necesitaba recurrir a un equipo de gestión de crisis que trabajara 24hs. los 7 días de la semana.

3) *Profundice la raíz del problema*: el autor señala que en lugar de culpar a las alfombrillas de los vehículos, debería rápidamente haber asignado sus mejores ingenieros para llegar a la raíz del problema. “Esto es ingeniería básica y disciplina de calidad” escribe.

4) *Prepárese para un largo recorrido*: George hace hincapié en que las crisis necesitan más que un “rápido arreglo”. Tomará un tiempo, con quizás más defectos por descubrir, antes que la crisis se resuelva completamente. “Toyota debe invertir fuertemente en acciones correctivas a pesar de que sus ventas y beneficios disminuyan; precisando mayores recursos financieros antes de que su reputación se vea restaurada”.

5) *Nunca desperdices una buena crisis*: el profesor sostiene que todo el dolor que atraviesa actualmente Toyota, es una oportunidad única para realizar cambios fundamentales con el objetivo de restituir su calidad.

⁶ Lido Anthony “Lee” Lococca, estadounidense. Ejecutivo de la industria automovilística que sacó a Chrysler Corporation del borde de la quiebra en la década de 1980. Se desempeñó como presidente y CEO de esta firma desde 1978 hasta 1992.

6) *Usted está en el centro de atención, siga el Norte:* ahora que la empresa se encuentra en el centro de atención, Toyota debe salir del escondite, asumir la responsabilidad personal y someterse a sí mismo a un intenso cuestionario por los reguladores y los medios de comunicación.

7) *Vaya a la ofensiva, ahora concéntrese en ganar:* George señala que Toyota no puede esperar a que sus problemas de calidad se resuelvan. Debe jugar a la ofensiva y defensiva simultáneamente. Para ganar, la empresa debe ofrecer funciones avanzadas, y una calidad superior, un mejor valor para los consumidores, una mayor seguridad y eficiencia en combustible.

¿Por qué Toyota no es Jhonson & Jhonson?

La crisis en curso de Toyota, se ha comparado con la crisis de Jhonson & Jhonson famosa en el año 1982 debido a su magnitud, alcance e impacto sobre la marca. Si bien hay unas pocas comparaciones válidas, existen muchas más diferencias que similitudes.

Claro está, que la crisis de la automotriz recuerda a la vivida por la firma antes mencionada, por su tamaño, pero sobre todo, por el paro de sus ventas.

En el caso de Jhonson & Jhonson y su marca Tylenol, éstos, resultaron tan dañados como las personas que fueron envenenadas por los saboteadores. La firma fue víctima de sabotaje industrial, perpetrado por desconocidos que aún no han sido capturados. Toyota, en cambio, no es inocente en el problema con el pedal, la alfombrilla y los frenos.

Existe un principio jurídico básico que divide a Jhonson & Jhonson y Toyota: negligencia. Nadie alega que Toyota deliberadamente haya construido un producto defectuoso, sin embargo algo salió mal en el proceso de control de diseño, fabricación y/o calidad que ha contribuido a los sistemas y piezas a sufrir desperfectos. Esta negligencia pone sólidamente al fabricante en el rol de mayor responsable.

Existen otras discrepancias u oposiciones entre Tylenol y Toyota. Una de ellas es la diferencia entre el CEO de Jhonson & Jhonson James Burke, Akio Toyoda de Toyota y el presidente de la firma en Estados Unidos Jim Lentz. Burke se enfrentó a la crisis basándose en las

tres C: tranquilo, compasivo y creíble (“calm, compassionate and credible”). A diferencia de Lentz, que en su primera aparición en The Today Show, y luego en el sitio Web de Toyota, actuó bien, pero no se lo vio tan cómodo o eficiente como al CEO antes mencionado. Toyota, en cambio, a pesar de poseer un libro de la compañía donde constan las estrategias y tácticas que han ido evolucionando a lo largo de dos décadas y media de otras crisis atravesadas por su empresa; actualmente no logra desenvolverse con acierto en América del Norte.

Por supuesto que hay enormes diferencias en la capacidad de controlar el mensaje y los medios de comunicación. El mundo de 1982 no contaba con la rapidez de internet, los bloggers y tweeters de hoy. Jhonson & Jhonson fue capaz de mantener conferencias de prensa y hacer anuncios en plazos que para el año 2011 significan lentitud. El mundo de la “www” beneficia a Toyota, ya que a través de su sitio Toyota.com, los consumidores, distribuidores y otros interesados, logran obtener información rápida y completa.

Con toda probabilidad, una empresa tan fuerte y responsable como Toyota, con un desenvolvimiento eficaz y acertado del relacionista institucional corregirá los errores cometidos en la resolución de su crisis, consolidando nuevamente la imagen corporativa. Con el tiempo, es posible restaurar la confianza del consumidor y su reputación. Sin embargo, aunque resulte atractivo comparar las crisis atravesadas por ambas empresas, es importante destacar que Jhonson & Jhonson aventaja a Toyota en el abordaje de las mismas.

Quizás, si la automotriz logra salir airosa del mal momento atravesado; en un futuro se podrá utilizar su ejemplo, como un estudio de caso positivo en la manera de recuperarse de un evento perjudicial.

Casos de crisis en Argentina

Coca-Cola.

El 13 de marzo de 1996 Coca Cola de Argentina debía entregar una serie de entradas a cambio de tapitas de su gaseosa. Las entradas eran para presenciar el show del grupo

norteamericano The Ramones. Durante los días previos, la empresa oriunda de Atlanta invitó a sus consumidores a que juntaran diez tapitas de Coca para que sean canjeadas gratuitamente por dos entradas para el show de despedida del grupo punk en el estadio de River Plate. La promoción se realizó a través de la FM Rock & Pop y del programa “¿Cuál es?”, conducido por Mario Pergolini.

Los anuncios informaban que el lugar de canje sería el local que Coca tenía en la esquina de Lavalle y Florida, uno de los centros neurálgicos de Buenos Aires.

Sin embargo, durante la noche, una multitud se concentró en el lugar. Por la mañana éste se transformó en un caos. Según el diario Clarín, a las 09.30 había cerca de 3500 personas frente al local. Al parecer disconformes porque no comenzaba el canje de entradas, un grupo de jóvenes provocó saqueos, corridas y roturas de vidrios en varios comercios de la zona. Los desmanes fueron de tal magnitud que el Ministro del Interior, Carlos Corach, culpó a la empresa por “falta de previsión, por no decir responsabilidad”. Desde la multinacional se alegó que el canje había sido suspendido porque durante la noche, el local había sido robado e invadido.

María Marta Llosa, gerenta de Relaciones Externas de Coca Cola, reconoció que en su momento “hubo errores estratégicos en el diseño de esta promoción en particular”, aunque recordó que en ese mismo lugar, se habían repartido entradas para ver a otros grupos y cantantes sin inconvenientes.

La imagen de Coca Cola estaba siendo afectada. “De inmediato se formó el comité de crisis y, en menos de 24 horas, expertos de Estados Unidos estuvieron a nuestro lado para tomar las medidas pertinentes”, explicó la gerenta. Como primera medida Coca Cola anunció que se haría cargo económicamente de todos los destrozos producidos por los jóvenes vándalos.

Ante la repercusión que ya tenía el hecho, se redactó un advertorial para los principales matutinos en el que lamentaba lo ocurrido y pedían disculpas. En poco menos de 6 horas lograron que su presidente y vice se reunieron con importantes autoridades nacionales y a partir de ese momento empezó a bajar el tono del discurso que venía siendo bastante negativo para la compañía. Para enfrentar la crisis, la gente de Coca Cola fue asesorada por Nueva Comunicación, la consultora de relaciones públicas de César Mansilla⁷. Rápidamente, el tema desapareció de la tapa de los diarios.

⁷ César Mansilla, argentino. Fundador y presidente de la consultora Nueva Comunicación/Weber Shandwick. Desde hace más de 25 años desarrolla su carrera profesional brindando asesoramiento en Comunicación, Relaciones Públicas y Lobbying a empresas nacionales y extranjeras.

Lapa.

A las 20.54 del 31 de agosto de 2000 un avión se salía de la pista del Aeroparque Jorge Newbery (Buenos Aires, República Argentina) atravesando todo lo que estaba en su camino. Avanzó sobre autos y docenas de personas que se encontraban en un centro de golf. Veinte minutos después llegarían las primeras cámaras que comenzarían a transmitir en vivo los penosos acontecimientos.

La situación era absolutamente mediática: un avión estaba en llamas sobre una avenida céntrica, en plena ciudad de Buenos Aires. Fácil acceso a una tragedia terrible en la que murieron 70 personas y que sería tratada por la empresa con un grado de improvisación y descuido que será recordado como el caso más emblemático de lo que no hay que hacer.

Los pasos dados por la empresa indican claramente que faltó un plan de contingencia comunicacional, de comunicación interna, manejo de medios y estrategia y un debido media training de los ejecutivos. A continuación, un compilado de situaciones que debieron evitarse o subsanarse de manera muy diferente durante la gestión de esta catástrofe:

- En la puerta del salón de conferencias a donde acudían los periodistas había un cartel publicitario en donde se veía un avión de la compañía aterrizando en la principal avenida de Buenos Aires, la 9 de Julio. Se tapó recién a los cuatro días.
- Se criticó la considerable demora en informar a los familiares y a la prensa las listas de pasajeros.
- Hubo una notable falta de reacción ante los rumores de que el piloto había sobrevivido pero que lo habían matado para que no hablase.
- El CEO de la empresa desapareció cuando el Presidente de la Nación y el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, se hacían presentes en la zona.
- En los comunicados de prensa se vio una falta absoluta de sensibilidad hacia los familiares de las víctimas. En ningún momento se les pidió disculpas ni se comunicó el número telefónico al que podían llamar para evacuar consultas.
- Recién convocó la primera conferencia de prensa pasadas 20 horas del accidente.
- La información otorgada a los periodistas era deficiente y tampoco la encontraban en la página Web. No había un Dark Site preparado. Tardaron más de 15 horas para poner los comunicados en su página de Internet.

La Serenísima.

La crisis se desató en dos etapas, primero el 18 de septiembre de 2007, cuando la propia empresa detectó que una pequeña partida elaborada por una de sus 30 líneas de envasado contenía gotas de agua oxigenada proveniente de un secador defectuoso. La firma, a través de su consultora de relaciones públicas, Nueva Comunicación Weber Shandwick, emitió un comunicado a las agencias de noticias Télam y DyN quienes promovieron en algunas radios el recall de los sachets. Un segundo percance similar ocurrió ocho días más tarde. En total, entre los dos fallos se trataba de unos 600 litros dentro de una producción diaria de 2,5 millones de litros, pero sólo unos 80 sachets habrían salido a la venta sin ser detectados, estimó la empresa.

Si bien los consumidores en ningún momento corrieron riesgos serios de intoxicación y no se informó de víctimas, la opinión pública, en general, se enteró del problema a través de la propia campaña de recall puesta en marcha por Mastellone Hnos., dueña de la tradicional marca argentina de lácteos La Serenísima.

Luego del segundo accidente enviaron un nuevo comunicado a las agencias de noticias, que tuvo casi nulo impacto en la gráfica, y al día siguiente el propio Mastellone decidió publicar enormes solicitadas en todos los diarios y, como elemento pocas veces visto en la Argentina, le encargaron a su agencia de publicidad, Cravero Lanis, que realizara un infomercial: un minidocumental explicando con infografías paso por paso cómo se había producido el desperfecto y qué haría la empresa para evitar que se repita.

Ante la pregunta de si no había sido mucha respuesta para un episodio menor, ya que la mayoría de los consumidores se enteraron del percance a través de la comunicación de la propia empresa, Ernesto Arenaza, gerente de Comunicación de Mastellone Hnos., explicó que “no se trató de una acción de marketing oportunista para mostrar la obsesión de la empresa por la calidad. Más bien hay que seguir la historia de Mastellone, que siempre elige la opción de absoluta transparencia”.

La tarea de las relaciones institucionales en situaciones de crisis

Un accidente o un desastre son un problema de gestión, pero el acontecimiento se convierte inmediatamente en un tema de los medios, fundamentalmente si existen muertos o lesionados. El suceso puede tener serias repercusiones para la compañía involucrada; incluso puede amenazar su existencia. Por todo esto, la gestión de la crisis se convierte inmediatamente en las relaciones institucionales de las crisis.

En relaciones institucionales gerenciar abarca un amplio conjunto de actividades de comunicación, e institucionales diseñadas para crear y mantener relaciones favorables entre la organización y sus públicos.

La gestión de crisis que debe llevar a cabo esta disciplina, se centra básicamente en analizar riesgos y vulnerabilidades empresariales y en diseñar soluciones para prevenir, conducir o mitigar situaciones de distinta índole. Existen determinadas organizaciones que, por sus áreas de actividad o ubicación geográfica se enfrentan a riesgos más complejos que no pueden ignorar si realmente desean ser corporativamente responsables.

Es importante generar un programa de asesoramiento en manejo de crisis que abarque el ciclo de prevención y planificación hasta alcanzar la etapa de respuesta a la emergencia y recuperación.

A partir de lo expuesto, se concluye en que el manejo de las situaciones de crisis, es una de las funciones primordiales de las relaciones institucionales.

CAPÍTULO N° 5

WEB 2.0: ALIADOS O ENEMIGOS DE LAS CRISIS

“Nunca el mundo como hoy, dispuso de tantos medios de comunicación para comunicar ideas, pero nunca, como hoy, careció de ideas para comunicar por tantos medios”

Miguel Pérez Gaudio⁸

⁸ Miguel Pérez Gaudio, argentino. Profesor y periodista. Actualmente se desempeña como Director General del Colegio Universitario de Periodismo “Obispo Trejo y Sanabria” (Córdoba). Integrante de la iniciativa Empresarios por la Educación (ExE).

Definición



Web 2.0 es un término acuñado por Tim O'Reilly⁹ y Dale Dougherty¹⁰ en un artículo que fue publicado en la web de O'Reilly. Del artículo se desprende que la web 2.0 es una nueva generación de aplicaciones web que se están utilizando en internet y que tienen una serie de características comunes como son la participación de los usuarios, cooperación, colaboración, manipulando tecnologías que están en continuo desarrollo.

Ejemplos conocidos son Wikipedia, blogs, Youtube, etc. Estos nuevos servicios dan la posibilidad a cada usuario de publicar información que genera el mismo y compartirla con otros usuarios. Ya no es necesario disponer de un gran medio de comunicación para publicar contenido, actualmente existen verdaderos líderes de opinión que disponen de un blog al que se conectan miles de personas.

Internet y la velocidad de respuesta

Los públicos hoy tienen el poder de manejar la información por infinitos canales y en tiempo real. En este contexto, las posibilidades de crisis se potencian en la medida que las malas noticias se difunden más rápido, pero también crecen las oportunidades de gestionarlas cuando las compañías estén escuchando y participando del diálogo online.

⁹ Tim O'Reilly, irlandés. Fundador y presidente de la editorial O'Reilly Media. Es un fuerte impulsor de los movimientos de software libre y código abierto, así como uno de los autores del concepto Web 2.0. Autor de varios libros, publicados todos ellos por su editorial.

¹⁰ Dale Dougherty, norteamericano. Cofundador de la editorial O'Reilly Media. Fundador de GNN, Global Network Navigator (Navegador Global de Red), el primer portal web y el primer sitio en internet apoyado por publicidad. Recientemente fundador y editor de Make, el nuevo magazine de O'Reilly.

“Nada es más importante para Toyota que hacer lo correcto para nuestros consumidores y restaurar la confianza en la seguridad de los vehículos”, decía Toyota en un comunicado colgado en su sala de prensa virtual.

Sona Iliffe-Moon, la supervisora de Comunicaciones Corporativas y de Negocios de la sede de Toyota en EE.UU.; ha explicado en reiteradas ocasiones que la empresa ha “probado activamente los medios sociales como un nuevo canal de comunicación”. Como resultado: “hemos tenido un buen éxito y aprendido mucho de nuestro blog y de las cuentas en Facebook y Twitter”.

La página web de la empresa, está preparada para otorgar información sobre el recall; Toyota tiene cuenta en Facebook, con más de 93 mil fans; en el sitio de microblogging Twitter, con más de 20 mil seguidores, y en el sitio de videos de Youtube, con 30 millones de reproducciones y más de 2600 suscriptores”.

González Villanueva¹¹, de Salem Viale, explica que antes se aplicaba la estrategia de *bowling*, por la cual con una comunicación, a través de un medio nacional, se trataba de llegar a la mayor cantidad de consumidores. Hoy en cambio, está vigente la estrategia del *pinball*. Se intenta generar, influir y controlar el rebote de información que se da entre los consumidores y entre las comunidades de consumidores en foros y blogs sin que la marca intervenga.

Toyota pone en práctica esta estrategia, explica Iliffe-Moon. “Está comprometida en conversar en todos los lugares de internet” y “dialogar activamente con los consumidores”.

Dada la dinámica que tiene la red, los tiempos se aceleran considerablemente y la velocidad con que la compañía responde ante un problema sigue siendo clave. “Lo ideal es prepararse para una crisis porque las primeras 48 horas son fundamentales”, dice Ignacio Viale, director de Salem Viale & Asociados.

La globalización y la inmediatez del acceso a la información hacen imprescindible estar preparado para enfrentar una crisis. Un recall que sucede en otro país puede derivar inmediatamente en un incidente en el mercado argentino. Las sedes locales siguen los lineamientos a nivel global. Por todo esto, es importante e incluso necesario, contar con profesionales o personas idóneas, que faciliten la gestión y comunicación de la crisis. Las empresas contratan consultoras en comunicación para anticiparse a un correcto manejo de los conflictos.

Bayer es una de ellas, y les da participación a la hora de enfrentar una crisis, dependiendo del impacto de la misma. “No me parece recomendable no tener a nadie y en el momento de un

¹¹ Cecilia González Villanueva, argentina. Es directora de la consultora Salem Viale & Asociados (SV&A). En abril de 2009, su consultora abrió una Unidad de Marketing Interactivo para ayudar a sus clientes a comunicarse mejor en la web y las redes sociales.

problema contratar a alguien que no conoce nada de la compañía, ni de su filosofía” explica Luciano Viglione, gerente de Relaciones Institucionales para la región Cono Sur del laboratorio alemán.

En el caso de Toyota, para preparar las respuestas de su líder en el Congreso sobre el proceso de recall, trascendió que contrató a las consultoras Glover Park Group y Quinn Gillespie & Associates, que se sumaron a Powell Tate, Golin Harris y Robinson Lerer & Montgomery, que ya venían trabajando en la crisis.

Aspectos importantes a considerar

El contexto de la web 2.0 obliga a las empresas a estar preparadas para monitorear la crisis, no exponerse y dar información para recuperar la confianza de los consumidores en la marca. El conjunto de acciones online a desplegar depende de cada compañía e industria, pero hay coincidencias generales.

Aldo Leporati¹², director de Porter Novelli en Argentina, aconseja tener un programa de trackeo¹³ de 24 horas los 7 días a la semana, antes que una crisis golpee, cuando aún tiene el tiempo a su favor.

El monitoreo de los distintos portales donde los consumidores pueden expresar su conformidad o disconformidad de una marca puede realizarse manualmente o a través de nuevas plataformas digitales que responden a determinados patrones de búsqueda según las palabras claves que se elijan.

En la Argentina varias firmas de clipping¹⁴ y monitoreo de medios se dedican a bucear internet o desarrollan software de relevamiento de la información. Por eso, esta tarea puede hacerse dentro de la agencia de relaciones públicas/institucionales o ser tercerizada.

¹² Aldo Leporati, argentino. Es el CEO de Porter Novelli, empresa de marketing y comunicación líder a nivel mundial. Posee varios recalls en su haber, entre ellos para la marca de agua mineral Villa del Sur, de Danone y los chocolates Cadbury.

¹³ Trackear, es la acción de mantener el control permanente sobre la presencia de empresas, marcas, productos, en Internet.

Si bien el relevamiento es constante, al estar ante un recall de productos, el equipo se refuerza para saber qué están diciendo los bloggers, quién se queja, qué hace la competencia, qué sucede en el resto del mundo con productos similares. Las páginas a relevar dependen de la industria y del producto que se trate.

Sin embargo, Viglione, Gerente de Relaciones Institucionales de Bayer, marca límites: “Hay que ponerlo en perspectiva y ver la importancia del que sube un post a la red. No se puede poner toda la organización detrás de un señor que cuelga un post, porque hay millones en el mundo. Hay maneras de rankear a los foristas. Ver los que tienen más injerencia entre los públicos que te interesan”. De esta manera, se localizan las 15 ó 20 páginas más importantes.

Es importante comprender que no se debe tratar a los bloggers y twitteros como si fueran periodistas y cometer la impertinencia de enviarles comunicados de prensa vía blog o twitter. Asimismo, como regla general nunca hay que censurar los comentarios, ya que será inmediata la pérdida de reputación y las críticas. Algo así le sucedió a Nestlé cuando intentó censurar las críticas de sus “fans” en Facebook en respuesta a una campaña de Greenpeace contra el uso de aceite de palma indonesio en la producción de chocolate. Cuando un community manager¹⁵ inexperto intentó censurar a usuarios que se burlaban del logo de Nestlé, las críticas incrementaron considerablemente y llegaron a los medios tradicionales convirtiendo un tema menor en una crisis mayor.

A través de la web, las empresas deben comunicar su visión del problema, informar sobre el proceso de recall de productos y restablecer los lazos con sus consumidores. Se trata de lograr un equilibrio en la información ante la imposibilidad de controlar todo lo que se publica.

La recomendación es escuchar y participar del diálogo que se está generando, lo que implica hablar con los mismos códigos que los consumidores y participar de su mundo. Para ello, las marcas tienen presencia en Facebook, Twitter, Youtube o Flickr, antes que una crisis estalle para lograr presencia y una voz creíble.

Con el objetivo de generar contenidos positivos y afianzar la lealtad del cliente, las empresas se contactan con bloggers seleccionados por ser estables y generadores de opinión. Así fue como, el director de Endelman –la primera agencia a nivel global en utilizar internet como una herramienta

¹⁴ Clipping es una voz inglesa que se traduce como resumen, recopilación. En España se utiliza para designar la colección de artículos de prensa en que una empresa determinada aparece en forma de noticia. Actualmente, en la era de la información, el clipping se puede realizar digitalizado. La importancia de esta acción de comunicación se ve incrementada con el desarrollo de internet y la aparición del fenómeno Blog.

¹⁵ Community manager o Social media manager, es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet. Es el responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

de respuesta a una crisis, en 1996, cuando manejó el recall de la compañía estadounidense de jugos Odwalla– recomendó utilizar a terceros creíbles para sustentar la opinión.

Porter Novelli gestionó un caso de crisis a través de blogs externos que tenían una influencia real como servicio de información y creadores de opinión, con más poder que algunos medios de comunicación.

“Vimos como ciertos bloggers son el detonante multiplicador en una campaña, y contactamos a estos “expertos” –explica Leporati, CEO de Porter Novelli. Tomamos la iniciativa en los medios sociales al identificar un puñado de influyentes evangelizadores dueños de blogs. Asignamos un ejecutivo que pudiera tratar directamente con ellos y respondiera abiertamente”.

Toyota y el uso de las nuevas herramientas de comunicación

Toyota ya tenía presencia en las redes sociales. En su esfuerzo por reconstruir su imagen durante el recall, lanzó los primeros días de marzo de 2010 un nuevo sitio basado en la red Twitter: www.toyotaconversations.com. En él, se publican los tweets más replicados sobre la empresa.

Doug Frisbie, gerente de Medios Sociales Nacionales de Integración del Marketing de Toyota en EE.UU.; publicó en Twitter la foto de la sala con siete computadoras donde cuatro empleados interactúan con los usuarios en las redes sociales. “Hemos creado una sala de respuesta a los medios sociales para llegar a los consumidores a través de esas plataformas”, twitteó quien lidera ese esfuerzo dentro de la organización.

En tanto, es importante considerar algunas pautas para comunicarse en la web 2.0: cuando la cuestión tiene carga emocional, ceñirse a los hechos y corregir aquellos que son engañosos o están equivocados. Escoger las batallas. Ser ágil. Saber cuándo intervenir con una contestación “oficial” o con una respuesta conversacional. Saber que las palabras sin credibilidad se desvanecen, pero en cambio, la verdad prevalece.

El cambio en los consumidores

Las estrategias de comunicación no sólo se ven obligadas a cambiar empujadas por el avance de la tecnología, sino también por lo exigente, participativo y denunciante que se volvieron los consumidores.

Según González Villanueva, de la consultora Salem & Asociados, el 70% de los internautas realiza una consulta online antes de decidir la compra de un producto o la contratación de un servicio.

Google se convirtió en registro eterno de hechos o incidentes que involucran a las marcas y, por lo tanto, afecta a su reputación.

Se advierte que Toyota entiende los mecanismos que utilizan los sitios de búsqueda: en respuesta a las palabras Toyota y recall, la segunda, tercera y cuarta entrada son páginas de la firma donde provee información sobre el proceso.

La primera, sin embargo, es un sitio independiente –toyota-recall.org– que lanzó una agencia de marketing, Pasch Consulting Group, donde publica noticias acerca del rescate de productos de la automotriz. La proliferación de información en la web llevó a Toyota a comprar avisos de búsqueda que comprendan la frase “Toyota recall”, según indicó la revista Advertising Age.

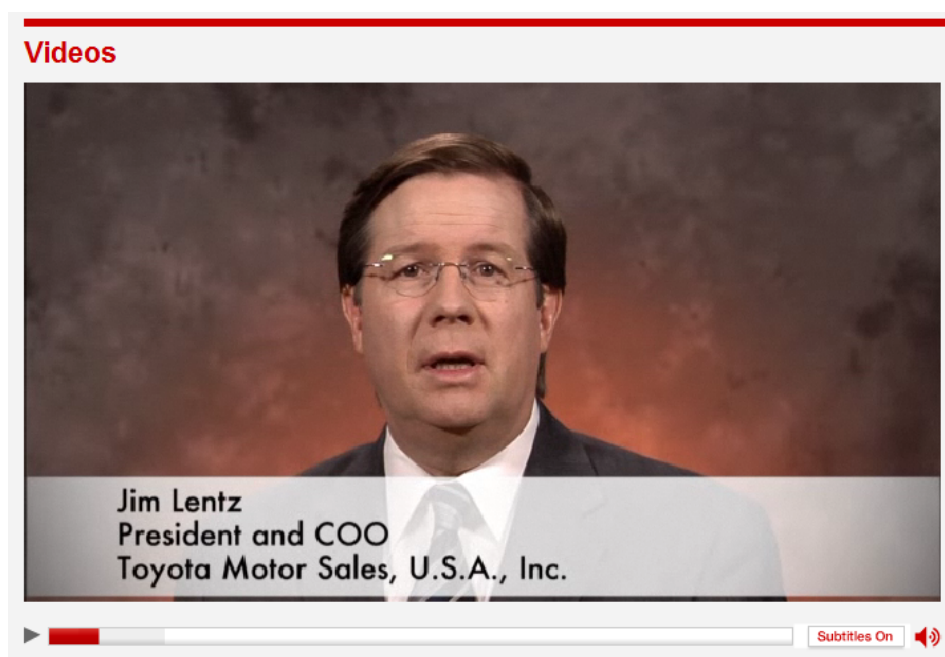
Imagen de la página web

Otra herramienta online prevista es activar el dark site cuando sobreviene la crisis y el recall. Esto es el sitio de internet desarrollado como vehículo de comunicación, específicamente para esta situación, que se arma y se mantiene oculto mientras todo transcurre normalmente.

Durante una crisis, existe un momento donde es importante bajar el perfil de la comunicación y dejar de promocionar el producto fallado. Como así también, dar de baja la publicidad mientras el producto fallado continúe a la venta o en poder del consumidor.

En el sitio oficial de Toyota, un recuadro abajo a la izquierda invitaba a acceder a la información del proceso de recall que la firma lleva adelante. Donde se especifica claramente qué vehículos están involucrados en el recall y qué se está haciendo al respecto.

Una vez dentro de www.toyota.com/recall/, un link permite el acceso a la sala de prensa. Asimismo, pueden observarse los mensajes de la empresa en formato video. El primero, es una carta abierta a los consumidores publicada el 1 de febrero de 2010, en la que el presidente de Toyota en EE.UU., Jim Lentz, pide disculpas y destaca su compromiso en solucionar la falla lo antes posible (imagen). Este video es una de los 60 videos aproximadamente, que la firma subió a Youtube.



Fuente: <http://www.toyota.com/recall/videos/jim-lentz-important-message.html>

Relaciones Institucionales 2.0: retos y oportunidades

Un nuevo escenario ha surgido, gracias a internet y las herramientas 2.0, en el que confluyen los medios y las tecnologías sociales, que dan paso a innovadoras prácticas y oportunidades donde las relaciones institucionales toman un mayor protagonismo.

No hay duda que internet se ha consolidado como un efectivo medio de comunicación y de vinculación, con gran capacidad de distribuir un mensaje en forma instantánea y a un bajo costo.

Las relaciones institucionales y la forma de comunicar no pueden quedarse al margen de estas tendencias y se enfrentan a una lógica evolución, en la que es necesario complementar la forma tradicional de hacer las cosas con un nuevo enfoque, en el que el uso de las tecnologías y las herramientas 2.0 son indispensables para escuchar, entender e interrelacionarse con el público al que se desea llegar. Estos procesos exigen repensar y rediseñar las estrategias de acción e intervención de la disciplina antes mencionada.

El reto de las empresas y de los profesionales de relaciones institucionales está en llevar el concepto de comunicación y de relación a su máxima expresión, utilizando para ello todos los medios que internet ofrece, logrando que el usuario, el consumidor o el cliente no sea un mero observador, sino que participe y se involucre.

La incorporación de los medios sociales en las estrategias de las relaciones institucionales de la empresa, no sólo es necesaria, sino que representa una gran oportunidad.



CAPITULO N° 6

GESTIÓN DE CRISIS

“De cada crisis es posible vislumbrar una oportunidad aunque ello requiera fortaleza de carácter en la toma de decisiones, visión estratégica, actuación rápida y por supuesto, algo de suerte”.

M. López Quesada

Son muchos los factores que se deben tener en cuenta para prevenir una situación de crisis o para actuar cuando ésta ya ha estallado. Es importante conocer cuándo y cómo se produce la crisis, el rol del relacionista institucional en el abordaje de la misma, la tipología de la crisis que se está predispuesto a padecer, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación de crisis o la estructura del plan de crisis.

¿Qué hacer cuando el desastre golpea?

Cuando sobreviene una crisis en la empresa, la primera tendencia, casi intuitiva, es tratar de que el problema no trascienda puertas afuera, en especial cuando lo que está en juego es la reputación de la compañía, a raíz del algún hecho escandaloso o una denuncia a los productos o servicios comercializados.

La sola mención de la palabra crisis pone en guardia. Se piensa en urgencia, en desastre, en caos, en fracaso, en daños irreparables. Es indudable que una crisis es siempre enemiga de los negocios, por lo tanto, debe evitarse o al menos ser controlada.

Lo interesante sin embargo, es que en muchas oportunidades no es la crisis lo que termina con una empresa, sino la forma en que se la maneja. Si se lo hace correctamente, si se emplea un eficaz plan de acción por parte de las relaciones institucionales; la crisis más terrible puede convertirse en una oportunidad para crecer e innovar.

Manejo de la crisis

Desde el momento en que se decide emprender un negocio, es inevitable pensar en los riesgos. Por ello, es necesario identificarlos a tiempo con el objeto de minimizar su impacto.

Los directivos de las empresas no deben dejarse llevar por el pánico, sino recurrir al departamento de relaciones institucionales, dedicado entre otras cosas, a la administración de incidentes.

No se puede reaccionar de forma negativa y aislada ante una situación de anormalidad. Todo lo contrario, se debe actuar de manera organizada y positiva. Es vital que las empresas tengan asegurado, tanto su personal como así también la infraestructura, que diseñen planes de contingencia y asignen mayor capital y personal a esta área.

Existen dos fases en la gestión de crisis:

1. La **fase preventiva**, que comprende todas las acciones que se llevarán a cabo antes de que se produzca una crisis:

- Análisis de los posibles puntos débiles de la organización que pueden llegar a producir la situación antes mencionada (análisis de la situación de riesgo).

- Análisis de las crisis que se pueden originar, teniendo en cuenta su nivel de gravedad, así como las consecuencias y posibles daños. Esto se puede realizar a través de sondeos internos y externos, mediante la creación de equipos de control que comprueben los distintos factores de riesgo.

- Evaluación de las posibles acciones preventivas para disminuir la probabilidad de que se produzcan estas crisis. Análisis de las acciones y sus costos, y la posterior selección de las medidas preventivas.

- Gestión de conflictos potenciales. Es decir, minimización de sorpresas y resolución de temas potencialmente conflictivos. Las relaciones institucionales son las encargadas de esta tarea. A pesar de ello, no todas las crisis se pueden prevenir o evitar, y por eso en la fase preventiva también son necesarias una serie de acciones: formación de un comité de crisis y la selección de un portavoz oficial; realización de un plan de gestión de crisis y elaboración de un manual para abordarlas.

2. La **fase reactiva**, que abarca todas las acciones que se realizan con posterioridad a la crisis.

Ante el desencadenamiento de esta situación, es necesario reaccionar, lo que implica tres formas de proceder: en primer lugar, resolver el conflicto y tomar medidas para solucionar el problema y compensar los daños causados; en segundo lugar, comunicar correctamente la descripción del accidente, las causas, el estado actual de la situación y las medidas que se tomarán para solucionar el problema. Es necesario tener presente quién lo comunicará, a quién/es, a través de qué medios, cómo y cuándo; en tercer lugar, actuar para recuperar la imagen y la reputación de la empresa.

A pesar de lo inevitables que resultan la mayor parte de las crisis que se producen, la realidad demuestra que muchas empresas y organizaciones aún no poseen programas de gestión de las mismas. Incluso, gran cantidad de comunicadores y directivos creen que nunca se producirá una en su empresa, con lo cual ahorran su planificación y control.

Plan de Crisis

En general, todo plan de crisis debe contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la situación de riesgo. El documento debe recoger cada una de las supuestas crisis a las que por su actividad puede verse inmersa la organización y analizar los recursos humanos y económicos con los que se cuenta.

Todo plan tiene que poseer además tres normas fundamentales para que se convierta en eficaz:

1. **Debe ser comprobado y ensayado.** Es importante contar con un esquema operativo que evite la improvisación ante sus públicos.
2. **Actualizarlo periódicamente.** La situación ideal sería actualizarlo con carácter trimestral con el objetivo de tener al día todos los apartados.
3. **Incidencia del costo económico.** En la empresa, cuando las cosas funcionan en lo último que se piensa es en que hay que destinar un presupuesto para el plan de crisis. Por lo tanto, resulta imperioso generar un cambio de pensamiento y acción en los ejecutivos.

Prevención de crisis



1. Investigación – Auditoría.

Documento clave para elaborar las estrategias de contingencias de cualquier crisis. Los temas de referencia que se considerarán en esta etapa serán: las entrevistas a directivos; la revisión de documentos de la compañía; el análisis de crisis anteriores, de los recursos materiales y humanos necesarios como así también el análisis de los costos.

Es necesario estudiar el entorno, los perjudicados los tipos de crisis potenciales, los escenarios que se pueden crear, la capacidad de respuesta de la empresa.

La auditoría tiene mucho de diagnóstico pero no es sólo eso. Es necesario conocer claramente la posición actual en la que se encuentra la compañía con los medios de comunicación.

Una auditoría es muy valiosa para detectar puntos fuertes y débiles de la empresa y para aprender. Gracias a ésta, se puede elaborar un mapa de riesgos. La auditoría define la contingencia riesgo – preocupación:

- Accionistas-Inversión
- Empleados-Seguridad laboral y daños
- Clientes-Productos y servicios
- Competencia-Reputación
- Vecinos-Salud
- Comunidad Financiera-Efecto dominó

2. Manual de Crisis.

Es un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso.

Características

En el momento en que se produce una crisis se crea una necesidad comunicativa. Los públicos y los medios solicitan información rápida y veraz. Sin embargo, en esas circunstancias de caos la información es insuficiente y se posee poco tiempo para reaccionar.

Por ello, cuando se produce un conflicto es fundamental tener planificadas las acciones, saber cómo se debe actuar y qué se tiene que comunicar. De ahí la necesidad de elaborar manuales

de crisis. Según Contreras (Contreras, 2006: 312), la existencia de un plan y de un manual reducen sus consecuencias, así como su nivel de percepción.

Esta herramienta debe ser redactada por profesionales de relaciones institucionales, ya sean de la organización o de consultorías especializadas en gestión de crisis.

Estructura del texto

- a) Portada. Debe contener:
 - El título: “Manual de crisis” o “Manual de comunicación de crisis”.
 - El nombre y logotipo de la organización que confecciona dicho manual.
- b) Índice de contenido.
- c) Descripción general de la política de comunicación de la organización en situaciones de crisis. Este apartado podría contener:
 - Objetivos y funciones del manual. Qué se pretende conseguir con él y justificación de las razones por las cuales es necesario.
 - Definición de crisis y sucesos que podrían desencadenarla.
 - Descripción general de la estrategia de comunicación de la empresa, su filosofía y cultura corporativa.
- d) Análisis y clasificación de los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta la organización según la definición del nivel de crisis. Los niveles suelen estructurarse en tres dimensiones:
 - Leve. La crisis es leve para la organización y existe un menor conocimiento público.
 - Medio. La detección de variables de riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto.
 - Grave. Como lo dice su nombre, la crisis es grave, existe amplia notoriedad pública y el final es incierto o incontrolado. Para este nivel, la información debe ser inmediata. En cambio, en los niveles anteriores, la información puede postergarse en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son conocedores de la situación.
- e) Procedimiento ante una crisis. Se describen fase a fase todas las acciones.
- f) Listado de los miembros del equipo de crisis y definición del centro de reunión del comité a lo largo de la misma. Esta lista debe contener el nombre de las personas que conforman este equipo, el cargo real y el que ocupan en el comité, los números de teléfonos para poder contactarse cuando sea necesario, las direcciones de correo electrónico y las funciones que realizará cada uno en caso de que la crisis se produzca.

g) Listado de los medios de comunicación con los que contactar en caso de que se produzca la crisis. Debe contener el nombre del medio, del periodista o la persona de contacto, los números de teléfonos y las direcciones de correo electrónico.

h) Listado de las entidades y personas a las que se debe comunicar lo sucedido, ya sea porque deben estar informados al respecto o porque pueden suministrar ayuda desde su posición. Se deben tener en cuenta el nombre y cargo de la persona o nombre de la entidad, números de teléfonos y direcciones de correo electrónico.

i) Listado de las acciones que se llevarán a cabo, una vez clasificada la crisis y el nivel de la misma. Deben contener:

- Secuencia de llamadas a realizar.
- Plantillas para la redacción de comunicados de prensa.
- Preguntas más frecuentes que posiblemente realizarán los periodistas; con sus correspondientes respuestas más acertadas.
- Plantilla de nota o comunicado a la central telefónica de la organización, con la información correspondiente que desde allí se difundirá y con indicaciones sobre cómo y a quien derivar y gestionar las llamadas telefónicas.
- Nadie puede contestar estas llamadas excepto la persona destinada a hacerlo, con lo que se mantiene abierto un único canal de comunicación con los diferentes públicos.
- Plantilla de declaración.
- Plantilla de nota a recepción, con indicaciones de lo que se puede comunicar y cómo recibir y gestionar visitas.
- Plantilla de nota a los empleados, con la información que se debe difundir y las indicaciones sobre cómo deben actuar en caso de crisis.

3. Equipo de crisis. Gestores de la crisis.

Una vez que la compañía ha sido dotada de todas las armas preventivas, de los argumentos necesarios para comunicar, de las fuerzas y estrategias a utilizar en casos de crisis, ésta debe plantearse la identificación de sus principales actores. Será el denominado Comité de Crisis.

Tiene como misión recabar toda la información posible sobre los procesos y actividades de la empresa para organizar, reorganizar, diseñar, rediseñar y ejecutar acciones encaminadas a salir del riesgoso trance.

El comité de crisis debe estar constituido por diferentes profesionales, según las características de la propia organización, pero generalmente lo integran el CEO de la compañía, un portavoz, un profesional de relaciones institucionales, un representante del área de marketing, de operaciones, de comercial, de recursos humanos, de seguridad, del departamento administrativo-financiero y jurídico.

Es importante tener en cuenta no sólo las funciones de sus miembros, sino también sus condiciones físicas y personales: salud, inteligencia emocional¹⁶, serenidad, claridad de pensamiento, saber trabajar en equipo, etc.

Hoy cada vez con mayor frecuencia en aquellas empresas que reconocen padecer situaciones de crisis, empieza a ser habitual que el comité adopte la postura de reunirse aún en “tiempos de paz”. Esta regularidad permite al equipo de crisis tratar de prever posibles situaciones que pueden desencadenar en un conflicto o incluso ser motivo para repasar y actualizar constantemente el plan de crisis de la compañía.

4. Media Training.

El entrenamiento y el desarrollo de habilidades para alcanzar una eficiente aparición pública de directivos y funcionarios de las organizaciones, ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años.

Lo que se conoce como media training se transformó en un tema de capacitación de muchos líderes cuya posibilidad de ser abordados por la prensa o de participar en programas mediáticos es alta. Ésta se centra en las técnicas, en el aprender haciendo. Consiste en la simulación de entrevistas periodísticas en programas de opinión o de noticias, a cargo de periodistas profesionales.

Cada entrevista se hace sobre la base de un tema decidido en común con el líder, el portavoz, etc.; referido a casos de crisis posibles, sobre el cual se elabora el libreto con el que trabajarán los periodistas.

La consigna para los entrevistadores es reproducir situaciones similares a las que se dan en los programas periodísticos.

¹⁶ Según Bar-One (citado en Mayer, 2001): La inteligencia emocional es el conjunto de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen la habilidad propia de tener éxito al afrontar las demandas y presiones del medio ambiente.

Según el psicólogo estadounidense Daniel Goleman (Goleman, 1995), los principales componentes de la inteligencia emocional son: el autoconocimiento emocional, el autocontrol emocional, la automotivación, el reconocimiento de emociones ajenas y las relaciones interpersonales.

Los mismos periodistas y el instructor analizan la actuación individual y dan instrucciones a los participantes para que logren el mejor aprovechamiento de sus habilidades en el momento de la entrevista.

El profesional de relaciones institucionales y los medios de comunicación

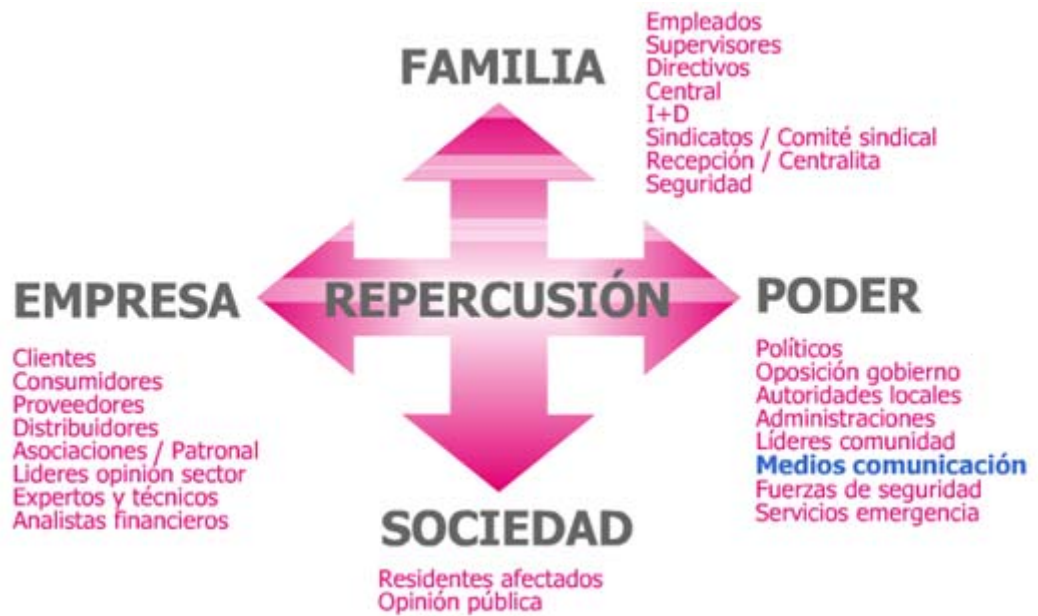
El éxito de la comunicación de una situación crítica, depende de dos actores fundamentales: los relacionistas institucionales de la organización y los medios de comunicación. Por consiguiente, la labor de los primeros es doble. Por un lado, deben comunicar estratégicamente los mensajes que difundirán, y por otro, conseguir que el tratamiento dado por los periodistas a las noticias del caso sea el más adecuado para la compañía.

Es necesario que el Departamento de relaciones institucionales aporte la máxima información a los periodistas en todo momento, caso contrario, fundamentarán sus noticias en rumores o comunicaciones de fuentes ajenas. Como consecuencia, aumentará la percepción de riesgo por parte de los públicos, crecerá la desconfianza y surgirán los rumores infundados.

Existen tres tipos de informaciones que los profesionales de relaciones institucionales deben comunicar en situaciones de peligro:

1. La explicación del incidente: qué pasó, cuándo, dónde y por qué. Se requiere realizar un resumen del incidente y de las acciones iniciales, los daños personales, la asistencia médica, el trato a las víctimas y los daños materiales.
2. Cuáles son las causas, cómo se produjo el incidente y quién es el responsable. Se deberá informar si se están realizando investigaciones y todavía se desconocen los orígenes.
3. Qué se hará para que la situación no se vuelva a producir y qué medidas se tomarán para responsabilizarse y solucionar el problema o los daños causados.

Toda organización debe definir una postura y una comunicación acorde a cada tipo de público implicado en el proceso de crisis, pero siempre manteniendo una coherencia comunicativa interna.



Fuente: <http://www.slideshare.net/robertocarreras/gestin-de-crisis-plan-de-crisis-presentation>

Según Capriotti (Capriotti, 2005: 183), las crisis poseen dos niveles de realidad: en uno se encuentra lo que efectivamente ha sucedido, y en el otro, lo que la gente cree que ha sucedido. Las crisis necesitan una actuación efectiva en dos campos, el cognitivo y el emocional. Las organizaciones deben informar los hechos, pero también deben conseguir el apoyo moral de sus públicos, despertar simpatía, admiración y respeto a través de sus actuaciones y comunicaciones.

Asimismo, según Wilcox, Cameron y Xifra (Wilcox, Cameron y Xifra, 2006: 328), el éxito de la comunicación en situaciones de crisis dependerá de que se apliquen las siguientes sugerencias:

- Poner al público en primer lugar.
- La organización debe asumir la responsabilidad y resolver el problema.
- Ser honrado. Nunca esconder los hechos o engañar al público.
- No utilizar la frase “sin comentarios”.
- Nombrar a un único portavoz.
- Establecer un centro de información.
- Ofrecer información continuamente.
- Ser accesible.
- Ponerse en contacto con los públicos claves.

El trabajo del portavoz ante la crisis

Esta figura, el relacionista institucional, debe ser la cabeza cuando se produzca una situación de conflicto, lo que le hace estar muy preparado para enfrentarse a los distintos públicos y sobre todo a los medios de comunicación.

Inconscientemente son muchas las empresas que consideran que quien debe ostentar el rango del portavoz es el presidente de la compañía; ya que sus comunicaciones representan siempre la posición oficial de la organización. Sin embargo, no reparan en la situación especial que una crisis conlleva y en cómo descenderá la credibilidad de ese portavoz cuando todo termine.

Por lo tanto, es preferible que exista un portavoz habitual y otro para cada crisis en concreto.

Además de credibilidad, es evidente que deben poseer facilidad de exposición. En este sentido, son muchas las empresas que hoy con mayor frecuencia acuden a expertos para la formación de sus portavoces y para la preparación de su papel en situaciones de crisis.

CAPITULO N° 7

PRESUPUESTO

Presupuestar para una crisis

Un aspecto importante a la hora de elaborar un Plan de Crisis es “la incidencia del costo económico”. En este sentido hay que recordar que en la empresa sucede como en la vida real, cuando las cosas funcionan en lo último que se piensa es en que hay que destinar un presupuesto para el plan de crisis. Y por otro lado, en épocas donde las ganancias son reducidas, cuando los beneficios empresariales decrecen, la planificación de la crisis sigue siendo un candidato perfecto a ser eliminado del presupuesto.

El problema radica en que los directivos de una empresa, siempre preocupados por los costos, son reacios a dedicar recursos al desarrollo de un plan de crisis cuyo alcance y dimensión les son desconocidos. Este plan precisa de cometidos logísticos y operativos que implican un costo económico.

Se debe concientizar a la empresa de la efectividad del mismo, atendiendo a dos puntos principalmente a lo largo del proceso de planificación:

a) Mantener los costos al mínimo mediante una planificación que conlleve acciones adecuadas en relación costo-efectividad.

b) Mantener al mínimo las acciones del plan de crisis.

En cualquier caso, la empresa debe tratar de obtener una solución que le permita contar con una serie de medidas preventivas en caso de que se produzca una situación de conflicto. Y como medida principal a tener en cuenta es la de la responsabilidad social de la organización; por encima de cualquier objetivo económico. De tal forma que la protección de las propiedades y activos de la empresa quede subordinada a la protección de los trabajadores, de sus clientes y de la propia comunidad.

Muchas compañías comienzan a darse cuenta que gestionar la crisis se está convirtiendo en un activo intangible.

El análisis de posibles escenarios de crisis, el diseño de procedimientos y la preparación de distintos equipos que forman el denominado gabinete de crisis, son actividades que no generan gastos extras, se trata sólo de una redistribución de los recursos humanos y materiales con que la empresa cuenta.

El comité que gestionará la crisis debe ser un equipo pequeño, con el fin de asegurarse un funcionamiento ágil dadas las circunstancias. Lo componen empleados de la empresa, por lo cual no hay costos extras. En el caso de requerir la incorporación de un asesor externo, habrá que presupuestar la contratación del mismo.

A continuación se detallan los costos que las empresas deberían considerar al afrontar una situación de crisis. Los mismos se han dividido en costos iniciales, costos fijos y costos variables.

Costos iniciales

Es necesario destacar y reafirmar que los recursos humanos requeridos para gestionar la crisis, son los que conforman habitualmente la organización o empresa. En situaciones de conflicto, los roles y funciones de dichos recursos se modifican en función de la necesidad y/o urgencia.

Sala de crisis – Sala de recepción – Central telefónica.¹⁷

Es indispensable pensar en el lugar físico en el que se desarrollarán las reuniones del comité de crisis y en el acondicionamiento de dicho espacio.

La mayoría de las organizaciones dispone de una sala de reuniones. Ésta, con el equipamiento tecnológico adecuado podría funcionar como el ámbito para los encuentros del equipo de crisis.

La propuesta es presupuestar la preparación de una sala de crisis, una antesala o recepción y una central telefónica para el momento de caos. Cabe aclarar, que dicha inversión se realizará por única vez.

Sala de crisis			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mobiliario			
Silla ejecutiva multirregulable	8	\$ 345,00	\$ 2.760,00
Sillón de un cuerpo	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Mesa directorio	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Biblioteca baja	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Pizarra blanca 120x150	1	\$ 345,00	\$ 345,00
Electrónica			
TV LCD 32" Samsung	1	\$ 2.499,00	\$ 2.499,00
Teléfono inalámbrico Panasonic	1	\$ 174,50	\$ 174,50
Proyector Epson	1	\$ 3.999,00	\$ 3.999,00
Impresora láser Samsung	1	\$ 1.299,00	\$ 1.299,00
TOTAL			\$ 14.676,50

Fuente: Elaboración propia.

¹⁷ Ver Anexo IV

Antesala o Sala de recepción			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mobiliario			
Silla operativa oficina	1	\$ 299,00	\$ 299,00
Silla fija tapizada	2	\$ 148,00	\$ 296,00
Escritorio-Mesa PC con cajones	1	\$ 599,00	\$ 599,00
Estante flotante 80x25	3	\$ 94,00	\$ 282,00
Electrónica			
PC Hewlett Packard	1	\$ 3.549,00	\$ 3.549,00
Multifunción Hewlett Packard	1	\$ 349,00	\$ 349,00
Teléfono inalámbrico Panasonic	1	\$ 174,50	\$ 174,50
TOTAL			\$ 5.548,50

Central Telefónica			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mobiliario			
Silla operativa oficina	3	\$ 299,00	\$ 897,00
Escritorio 120x60	3	\$ 235,00	\$ 705,00
Electrónica			
PC Commodore	3	\$ 2.599,00	\$ 7.797,00
Multifunción Hewlett Packard	1	\$ 349,00	\$ 349,00
Teléfono inalámbrico Panasonic	3	\$ 174,50	\$ 522,00
Instalación de líneas 0800	3	\$ 181,50	\$ 544,50
TOTAL			\$ 10.814,50

Manual de Crisis.

Para el diseño e impresión de este documento interno y confidencial, se han contemplado los honorarios del diseñador y los costos de impresión de los 100 ejemplares, para ser distribuidos al CEO de la compañía y a los departamentos que conforman la misma: relaciones institucionales, marketing, operaciones, recursos humanos, comercial, administrativo-financiero, jurídico y seguridad.

Manual de Crisis			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Diseñador	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Manual	100	\$ 75,00	\$ 7.500,00
TOTAL			\$ 9.000,00

A partir de lo expuesto, los costos iniciales totales son los siguientes:

Costos Iniciales Totales	
Concepto	Costo
Sala de crisis	\$ 14.676,50
Antesala o Sala de recepción	\$ 5.548,50
Central telefónica	\$ 10.814,50
Manual de crisis	\$ 9.000,00
TOTAL	\$ 40.039,50

Costos Fijos

Dark Site.

Es un sitio web confeccionado de cara a la irrupción de una posible crisis que puede dañar la imagen y reputación de una organización; pero no es visible públicamente sino hasta que se presenta alguna dificultad en la que se decide ponerlo online.

Los objetivos que se persiguen mediante la utilización de esta herramienta son: estar preparado para reaccionar inmediatamente en caso de que una crisis irrumpa; acotar una crisis

(importante cuando se trata de un solo producto y se desea proteger a los demás); tener un sitio al que puedan acudir todos los públicos involucrados en una situación problemática.

Dark site			
Concepto	Cantidad	Costo Mensual	Total Anual
Diseño Sitio Web	1		\$ 4.000,00
Mantenimiento	12	\$ 350,00	\$ 4.200,00
TOTAL			\$ 8.200,00

Capacitaciones.

A continuación se presenta el presupuesto para dos capacitaciones que se llevarán a cabo en el transcurso del año, durante los meses de marzo y septiembre. Las mismas se desarrollarán en la sala de capacitaciones o SUM (sala de usos múltiples) de la empresa, y estarán destinadas a 100 empleados de la firma.

La disertación de ambas estará a cargo del licenciado en relaciones institucionales de la organización y la temática será “Abordaje de una crisis”. Con la segunda capacitación, se pretende reforzar los conocimientos, definiciones y acciones a seguir, planteadas en la primera.

Los costos son del material que se entregará a cada participante y del coffee break que se servirá durante el transcurso del evento.

Capacitaciones					
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Cant. de capacitaciones	CT anual
Entrega de materiales					
Carpetas Institucionales ¹⁸	100	\$ 3,48	\$ 348,00	2	\$ 696,00
Hojas A4 Tempo 75 grs.	1 resma	\$ 24,90	\$ 24,90	2	\$ 49,80
Biromes Bic trazo grueso	110	\$ 1,72	\$ 189,20	2	\$ 378,40
Tarjetas identificatorias	100	\$ 2,10	\$ 210,00	2	\$ 420,00
Coffee Break					
Servilletas de papel 140 un.	2 packs	\$ 7,25	\$ 14,50	2	\$ 29,00
Vasos térmicos 150 un.	1 caja	\$ 16,40	\$ 16,40	2	\$ 32,80
Removedores café/té 100 un.	1 caja	\$ 28,59	\$ 28,59	2	\$ 57,18
Azúcar Ledesma 320 un.	1 caja	\$ 35,23	\$ 35,23	2	\$ 70,46
Edulcorante Hilleret 100 un.	1 caja	\$ 10,04	\$ 10,04	2	\$ 20,08
Té Green Hills 50 un.	1 caja	\$ 9,95	\$ 9,95	2	\$ 19,90
Café Bonafide	1 kg	\$ 38,93	\$ 38,93	2	\$ 77,86
Jugo Tang	10 sobres	\$ 1,59	\$ 15,90	2	\$ 31,80
Agua Mineral sin gas 5 lts.	2	\$ 7,75	\$ 15,50	2	\$ 31,00
Panadería - Facturas	10 docenas	\$ 21,00	\$ 210,00	2	\$ 420,00
TOTAL			\$ 1.167,14		\$ 2.334,28

Curso de Media Training.

El curso será destinado a los miembros del equipo de gestión de crisis y se llevará a cabo en la sala preparada para tal efecto. El disertante y coordinador será el Dr. Federico Rey Lennon¹⁹, apoyado en presentaciones en power point y videos ilustrativos.

Esta capacitación incluye un primer módulo, a realizarse en el mes de abril, en la cual se transmitirán los conocimientos teóricos que permiten establecer un marco de comprensión del fenómeno de la crisis en las empresas en el entorno actual.

En el segundo módulo, a concretarse durante el mes de julio, se transmitirán las reglas básicas para manejarse con naturalidad y convicción frente a los medios. El método de trabajo será eminentemente práctico e interactivo a través de reportajes realistas y utilizando la televisión como

¹⁸ Ver Anexo V

¹⁹ Federico Rey Lennon, argentino. Es Doctor en Comunicación Pública Cum Laude y Licenciado en Publicidad. Ha sido el doctor de la carrera de Comunicación Publicitaria e Institucional de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Profesor visitante de la Universidad de Texas en Austin, y de la Escuela de Negocios José Gai de la Universidad Siglo 21 de Córdoba. Fue profesor de las universidades de Buenos Aires: Austral, Del Salvador y Palermo.

herramienta educativa, se aprenderán y ejercitarán técnicas de comunicación para enfrentar situaciones de crisis.

Los participantes se enfrentarán a un caso específicamente armado para la ocasión. Se ejercitará la redacción de comunicados de prensa; la entrevista periodística por “asalto”; la entrevista televisiva y se finalizará organizando una conferencia de prensa.

Curso de Media Training					
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total	Etapas	CT anual
Instructor	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	2	\$ 6.000,00
Entrega de materiales					
Carpetas Institucionales	10	\$ 3,48	\$ 34,80	2	\$ 69,60
Hojas A4 Tempo 75 grs.	1 resma	\$ 24,90	\$ 24,90	2	\$ 49,80
Biromes Bic trazo grueso	10	\$ 1,72	\$ 17,20	2	\$ 34,40
Tarjetas identificatorias ²⁰	10	\$ 2,10	\$ 21,00	2	\$ 42,00
Coffee Break					
Servilletas de papel 70 un.	1 pack	\$ 4,94	\$ 4,94	2	\$ 9,88
Vasos térmicos	20	\$ 0,11	\$ 2,20	2	\$ 4,40
Removedores café/té	20	\$ 0,29	\$ 5,80	2	\$ 11,60
Azúcar Ledesma 320 un.	1 caja	\$ 35,23	\$ 35,23	2	\$ 70,46
Edulcorante Hilleret 100 un.	1 caja	\$ 10,04	\$ 10,04	2	\$ 20,08
Té Green Hills 50 un.	1 caja	\$ 9,95	\$ 9,95	2	\$ 19,90
Café Bonafide 500 grs.	1	\$ 19,38	\$ 19,38	2	\$ 38,76
Jugo Citric 1 lts.	4	\$ 9,90	\$ 39,60	2	\$ 79,20
Agua Mineral sin gas 5 lts.	1	\$ 7,75	\$ 7,75	2	\$ 15,50
Panadería - Facturas	2 docenas	\$ 21,00	\$ 42,00	2	\$ 84,00
TOTAL			\$ 3.274,79		\$ 6.549,58

A partir de lo expuesto, los costos fijos totales son los siguientes:

²⁰ Ver Anexo VI

Costos Fijos Totales	
Concepto	Costo
Dark site	\$ 8.200,00
Capacitaciones	\$ 2.334,28
Curso Media Training	\$ 6.549,58
TOTAL	\$ 17.083,86

Costos variables

Según su nombre lo indica, el costo variable es aquel que se modifica de acuerdo a las variaciones del volumen de producción o nivel de actividad, se trate tanto de bienes como de servicios.

Los costos variables de este proyecto, estarán directamente relacionados con la magnitud y tipo de la crisis a resolver.

Llegado el momento, en un principio, los gastos que habría que afrontar podrían ser entre otros:

Activación del servicio 0800.

0800 llamadas gratuitas es un servicio de cobro revertido automático, de manera que la empresa que lo contrata asume el costo de las llamadas que recibe ese número.

Es una herramienta que facilita la comunicación con los clientes, proveedores, vendedores, etc.; permitiendo evacuar inmediatamente las consultas de los mismos y centralizar la atención telefónica.

Activación del servicio 0800					
Concepto	Cant. llamadas diarias	Cant. llamadas mensuales	Costos de llamadas	CT mensual	CT en tres meses
De 30 a 50 km	150	4500	\$ 0,21	\$ 931,05	\$ 2.793,15
De 110 a 170 km	150	4500	\$ 0,40	\$ 1.786,05	\$ 5.358,15
Más de 240 km	150	4500	\$ 0,61	\$ 2.731,05	\$ 8.193,15
TOTAL					\$ 16.344,45

Publicación de solicitadas.

Se refiere a un tipo de publicación especial, en la cual un particular o una firma comercial, realiza su descargo, desvinculación o aclaración de un asunto de interés público en el que se ve afectado. En el próximo cuadro es posible observar las tarifas para días hábiles y fines de semana, de dos diarios nacionales: Clarín y La Nación; y un diario provincial: Los Andes.

Publicación de Solicitadas			
Concepto	Costo publicación	Cantidad mensual	CT en tres meses
Diario Clarín			
9 módulos - Jueves	\$ 25.587,00	1	\$ 76.761,00
9 módulos - Domingo	\$ 33.885,00	1	\$ 101.655,00
Diario La Nación			
9 módulos - Jueves	\$ 23.339,00	1	\$ 70.017,00
9 módulos - Domingo	\$ 36.716,23	1	\$ 110.148,69
Diario Los Andes			
1/4 de pág - Jueves	\$ 9.873,00	1	\$ 29.619,00
1/4 de pág - Domingo	\$ 19.747,20	1	\$ 59.241,60
TOTAL			\$ 447.442,29

A partir de lo expuesto, los costos variables totales son los siguientes:

Costos Variables Totales	
Concepto	Costo
Activación del servicio 0800	\$ 16.344,45
Publicación de solicitadas	\$ 447.442,29
TOTAL	\$ 463.786,74

Se concluye en cuanto al presupuesto, que preparar a una empresa u organización para enfrentar una crisis supone los costos totales que se detallan a continuación:

COSTOS TOTALES	
Concepto	Costo
Costos Iniciales	\$ 40.039,50
Costos Fijos	\$ 17.083,86
Costos Variables	\$ 463.786,74
TOTAL	\$ 520.910,10

III- CONCLUSIONES

A partir del análisis de los datos, del desarrollo de la investigación y de la información disponible, se arriba a conclusiones relevantes, no tan sólo para entender los alcances y derivaciones de la crisis que afecta a la empresa Toyota; sino, fundamentalmente, para valorar el grado de importancia del profesional de relaciones institucionales en la resolución de ésta y otras crisis en general.

La crisis que afectó a Toyota puso en evidencia a una gran empresa que instalada en la comodidad de su imagen y prestigio mundial, no supo o no pudo reaccionar apropiadamente con la inmediatez que la situación requería.

Por las características propias de su origen oriental, la empresa reservó con profundo celo la intimidad de su organización. Por todo lo investigado, puede deducirse que el comité de crisis fue perfilándose con lentitud en la resolución del conflicto.

Respecto al valor estratégico de la comunicación, su relevancia en la nueva gestión empresarial no está en duda.

La comunicación se erige como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente.

La empresa Toyota no escapó a ello y aunque luego modificó su estrategia, en un principio no reconoció el verdadero valor de la información, descuidando detalles que hacen a un todo comunicativo.

La comunicación presentó errores cruciales, incluso en términos de credibilidad. Faltó un proceso organizado y transparente de comunicación de crisis, dañando la reputación y el valor de mercado de la empresa.

En cuanto al rol que ocupan las nuevas tecnologías de la información y comunicación, es imposible desconocer que experimentaron un inusitado desarrollo. Saber manejar una crisis también implica llevar a cabo estrategias informativas y comunicacionales con el fin de evitar una situación de conflicto. No se puede permitir que los riesgos controlen a la organización. Ésta debe controlarlos a ellos.

La web 2.0, debe considerarse un aliado de la organización. En todas sus expresiones, se muestra como importante herramienta de gestión de las crisis.

Queda establecido el desafío: utilizar la web 2.0 con absoluto profesionalismo, con un manejo cuidadosamente planificado y adecuado de la información en tiempo oportuno.

Mediante el diseño de un plan de crisis se implementan estrategias para evitarlas y afrontarlas con conocimientos previos. La prevención, asumida desde esta perspectiva, se transforma en una fortaleza. Detectar los riesgos antes de que ocurran es un factor determinante a la hora de medir el éxito de una empresa.

Una vez tomada la decisión de convertirse en una organización confiable, hay que trabajar y prepararse para ello.

El manejo del conflicto no depende tanto de tener la respuesta correcta sino de hacerse las preguntas correctas. Todo esto refiere ni más ni menos que al plan de crisis, el cual adquiere un valor incalculable.

Profesionalizar el área de relaciones institucionales en las organizaciones es una opción positiva en la prevención de la crisis.

Esta situación se le presenta a Toyota como una oportunidad para revisar su capacidad de reacción y modificar la utilización de herramientas para gestionar en conflictos. La empresa automotriz deberá aprender que no hay sustituto para la adecuada transparencia y calidad al responder a una crisis. Sustentada en su reconocida imagen y respaldo económico, podrá finalmente salir fortalecida ajustando la orientación de algunos procedimientos.

Por todo lo investigado puede concluirse que existe una clara necesidad en los tiempos modernos, de contar con una disciplina que entienda y mejore las comunicaciones y los vínculos entre las instituciones y entre éstas y sus públicos.

El profesional de relaciones institucionales tiene en sus manos un gran poder y responsabilidad que lo compromete con la empresa, organización o institución constituyéndose así en un pilar importante.

La actualidad trae consigo cambios y crisis más fuertes. La sociedad, la economía, la cultura; participan como protagonistas de un mundo vinculado y/o relacionado a través de los medios de comunicación y el mundo virtual que aceleran todos los procesos. Se convierte entonces en un verdadero desafío ajustarse como profesional de relaciones institucionales, a la evidente complejidad que hoy supone el ejercicio del rol, rol que estará sustentado en un buen liderazgo, vínculos de respetuosa confianza y ética profesional.

Sería deseable que la inclusión de estos profesionales no sea considerada sólo una opción, sino como una verdadera necesidad para optimizar los resultados de la empresa u organización en el plano de las relaciones.

IV- BIBLIOGRAFÍA

Personas consultadas:

- **AGUILLÓN REYES, Roberto.** Contador. Asesor Comercial de Grúas San Blas S.A. Consultor de empresas.
- **DI PINTO, Patricia.** Licenciada en Psicología. Consultora en Recursos Humanos.
- **GALLARDO, Adrián.** Ingeniero en Sistemas.
- **LIBERAL, Diego.** Ingeniero en electromecánica. Flowserve Mendoza.
- **LIBERAL, Pablo.** Licenciado en Administración de Empresas. OSDE Mendoza.
- **MARUN, Adolfo.** Ingeniero electrónico. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.
- **MIRANDA, Adrián.** Gerente de Recursos Humanos G4S Soluciones de Seguridad Argentina.
- **ORNSTEIN, Marcelo.** Gerente de Operaciones Región Interior G4S Soluciones de Seguridad Argentina.
- **PEDERIVA, Carolina.** Licenciada en Publicidad y Marketing.
- **PELLEGRINI, Santiago.** Técnico en Publicidad.
- **SANTIAGO CADELAGO, Horacio.** Licenciado en Administración de Empresas. Gerente Comercial Chocolates Industriales S.A.

- **SANTIAGO CADELAGO, Jorge.** Gerente General G4S Soluciones de Seguridad Argentina.
- **SANTIAGO CADELAGO, Juan Martín.** Licenciado en Administración de Empresas. Gerente Comercial SONY Argentina.

Libros y artículos de revistas:

- **ÁLVAREZ LEIVA, Carlos, MACÍAS SEDA, Juana.** (2007): *Manual de procedimientos en gestión de crisis*, España, Editorial ARÁN.
- **ARANEO, Paula.** (2008): “Todo sobre el recall”, *Imagen*, Buenos Aires, N° 55, Año 4, pp.6-11.
- **BLANCO VILLALTA Jorge.** (5° Ed. 1999): *Ceremonial, una filosofía para el tercer milenio*, Argentina, Valleta Ediciones.
- **CERUTTI, Fernando.** (2009): “El enroque a tiempo”, *Revista Fortuna*, N° 2, Año 3, pp. 25-29.
- **CERVERA FANTONI, Ángel.** (2004): *Comunicación total*, Madrid, Editorial ESIC.
- **COSTA, Joan.** (2003): *La imagen corporativa en siglo XXI*, Buenos Aires, La Crujía.
- **COSTA, Joan.** (2° Ed. 2003): *Diseñar para los ojos*, La Paz, Bolivia, Grupo Editorial Design.
- **GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso.** (1998): *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis de la empresa*, Madrid, Editorial Borsch.
- **GOTELLI, Aníbal.** (1° Ed. 2005): *Ceremonial Moderno: 601 respuestas prácticas*, Argentina, Fundación C.I.D.E.C.
- **GOTELLI, Aníbal.** (5° Ed. 2005): *Manual de Ceremonial Empresarios e Institucional*, Buenos Aires, Imagen.
- **LARREA, Juan José.** (2003): *Profesionales para un futuro globalizado. Entre la espada y la comunicación: las instituciones en momentos de crisis*, Pamplona, Ediciones Eunete.

- **LOSADA DIAZ, José Carlos.** (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, España, Editorial Ariel S.A.
- **LOSADA DIAZ, José Carlos.** (2010): *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*, Barcelona, UOC.
- **MANUCCI, Marcelo.** (2004). *Comunicación corporativa estratégica*, Bogotá, SAF Group.
- **MARÍN, Francisco.** (2005): *Gestión técnica de la comunicación en situaciones especiales. Crisis, emergencias y negociación*, Madrid, Editorial Fragua.
- **MARÍN, Francisco.** (2009): *Comunicación de crisis*, Madrid, LID Editorial.
- **MITROF, Ian, PEARSON, Christine.** (2002): *Como gestionar una crisis. Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- **NOLTE, Ricardo et. al.** (2000): *Manejo de crisis en empresas. Estrategias para prevenirlas y controlarlas*, Buenos Aires, Editorial Belgrano.
- **PAUCHANT, Therry, MITROFF, Ian.** (1992): *Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental tragedies*, San Francisco, Jossey-Bass.
- **PIÑUEL RAGANDA, José Luis.** (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis.
- **PR WEEK.** (2008): “Trago amargo”, *Imagen*, Buenos Aires, N° 34, Año 3, pp. 6-12.
- **RITTER, Miguel.** (2008): *Cultura Organizacional*, Buenos Aires, La Crujía.
- **ROJAS, Octavio.** (2007): *Web 2.0*, Madrid, ESIC Editorial.
- **SANCHEZ CALERO, María Luisa.** (2002): “Importancia de la gestión de la comunicación en períodos de crisis empresariales”, *Revista Ámbitos*, N° 7-8, 2° Semestre 2001, pp. 165-179.
- **SANCHEZ CALERO, María Luisa.** (2003): “Estructura del plan de crisis”, *Revista Ámbitos*, N° 9-10, 2° Semestre 2002, pp. 461-469.
- **SAURA PÉREZ, Pilar, GARCÍA GARCÍA, Franco.** (2010): “La comunicación de crisis como elemento clave de comunicación empresarial”, *Revista Icono 14*, N° 2, Año 8, pp. 42-56.
- **SEMPERE NAVARRO, Antonio.** (2009): *Medidas laborales para empresas en crisis*, España, Editorial Thomson.
- **STELLA, José.** (2007): “El management de la crisis”, *Imagen*, Buenos Aires, N° 19, Año II, pp. 5-9.

- **TÚÑEZ LÓPEZ, Miguel.** (2007): *Comunicación preventiva*, La Coruña, España, Netbiblo S.L.
- **WILCOX, Denis, AULT, Philip, AGEE, Warren, CAMERON, Glenn.** (6° Ed. 2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, España, Pearson Educación S.A.
- **ZANONI, Leandro.** (2008): *El imperio digital*, Buenos Aires, Ediciones B.

Internet:

- **DEPARTAMENTO Nacional de Planeación Colombia.** Manual de Crisis (en línea). Disponible en la world wide web: http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=z_dr0MAq7Gs%3D&tabid=269. Consultado el 23 de septiembre de 2010.
- **GANDIA, David.** Improven. Lo que hacen los mejores para salir reforzados de la crisis (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.improven.com/Lo-que-hacen-los-mejores-para-salir-reforzados-de-la-crisis.html>. Consultado el 16 de agosto de 2011.
- **GARCÍA, Abad.** Slideshare present yourself. Comunicación de crisis (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.slideshare.net/Lito/la-comunicacin-de-crisis>. Consultado el 07 de julio de 2010.
- **MARTINI, Natalia.** RRPP net Portal de Relaciones Públicas (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>. Consultado el 03 de junio de 2010.
- **MEDINA, Roberto.** Visión Holística. Comunicación organizacional durante una crisis (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.visionholistica.com/uba/comunicacion-en-las-organizaciones/comunicacion-crisis>. Consultado el 08 de marzo de 2011.
- **PEARSON, Educación.** Curso de redacción en Relaciones Públicas. Curso de redacción de Relaciones Públicas. Gestión de crisis en la empresa (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.mailxmail.com/curso-redaccion-relaciones-publicas-gestion-crisis-empresa>. Consultado el 21 de octubre de 2010.

- **PERE MARQUÈ, Graells.** La web 2.0 y sus aplicaciones didácticas (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.peremarques.net/web20.htm>. Consultado el 19 de abril de 2011.
- **RAMOS, Jorge.** La gran oportunidad de crisis (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.noticiascadadia.com/noticia/17328-la-gran-oportunidad-de-la-crisis/>. Consultado el 18 de marzo de 2011).
- **ROJAS, Octavio.** Razón y Palabra. La comunicación en momentos de crisis (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n30/orojas.html>. Consultado el 28 de julio de 2010.
- **THOMPSON, Iván.** Definición de organigrama (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>. Consultado el 19 de abril de 2011.
- **TOYOTA Argentina S.A.** Acerca de Toyota (en línea). Disponible en la world wide web: http://www.toyota.com.ar/about_toyota/toyotas_history/index.asp. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Argentina S.A.** Seguridad (en línea). Disponible en la world wide web: http://www.toyota.com.ar/about/news_and_events/index.asp. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Argentina S.A.** Medio ambiente (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.toyota.com.ar/environment/2009/index.asp>. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Argentina S.A.** Hybrid Sinergy Drive (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.toyota.com.ar/HSD.asp>. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Motor Corporation.** Company (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.toyota-global.com/company/profile/>. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Motor Corporation.** Sustainability (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.toyota-global.com/sustainability/>. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **TOYOTA Moving Forward.** Our Company (en línea) Disponible en la world wide web: http://www.toyota.com/about/our_values/. Consultado el 01 de junio de 2010.
- **VALLEJO, Carmen.** RRPP net Portal de Relaciones Públicas. Gestión de la comunicación de crisis (en línea). Disponible en la world wide web:

<http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>. Consultado el 03 de junio de 2010.

- **YOUTUBE.** Toyota's president apologizes (en línea). Disponible en la world wide web: <http://www.youtube.com/watch?v=jAz0JqGfi2o&feature=related>. Consultado el 06 de enero de 2011.
- **YOUTUBE.** Toyoda's tears (en línea). Disponible en la world wide web: http://www.youtube.com/watch?v=OItBnWHjIFM&feature=grec_index. Consultado el 06 de enero de 2011.
- **YOUTUBE.** Toyota cries (en línea). Disponible en la world wide web: http://www.youtube.com/watch?v=WT6BFB_Nmy0&feature=grec_index. Consultado el 06 de enero de 2011.

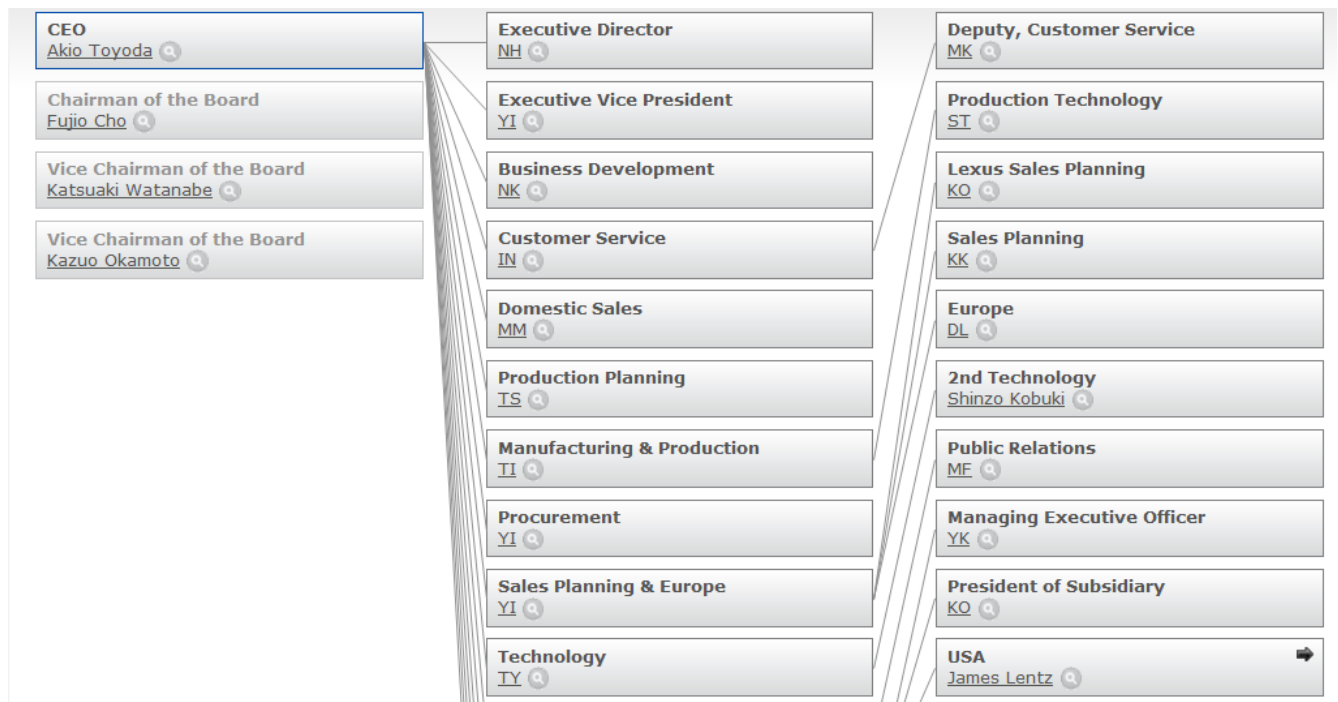
V- ANEXOS

ANEXO I: MODELO DE ENTREVISTA

Cuestionario:

- 1- ¿En dónde trabaja? ¿Qué actividades desarrolla?
- 2- ¿Dispone su organización de un área de relaciones institucionales? ¿Cómo funciona?
- 3- ¿Recibe capacitaciones o cursos sobre gestión o abordaje de crisis?
- 4- ¿Qué opina acerca de la idea de implementar un plan de crisis en la empresa?
- 5- ¿Tiene conocimiento si su firma posee un manual de crisis?
- 6- ¿Existe un comité de crisis? ¿Quién se desempeña como portavoz?
- 7- ¿Tiene conocimiento si su firma posee un portavoz?
- 8- En caso de verse inmerso en una situación de caos ¿cuáles son las acciones que usted piensa se deben llevar a cabo?
- 9- ¿Conoce la importancia del licenciado en relaciones institucionales?

ANEXO II: ORGANIGRAMA DE TOYOTA



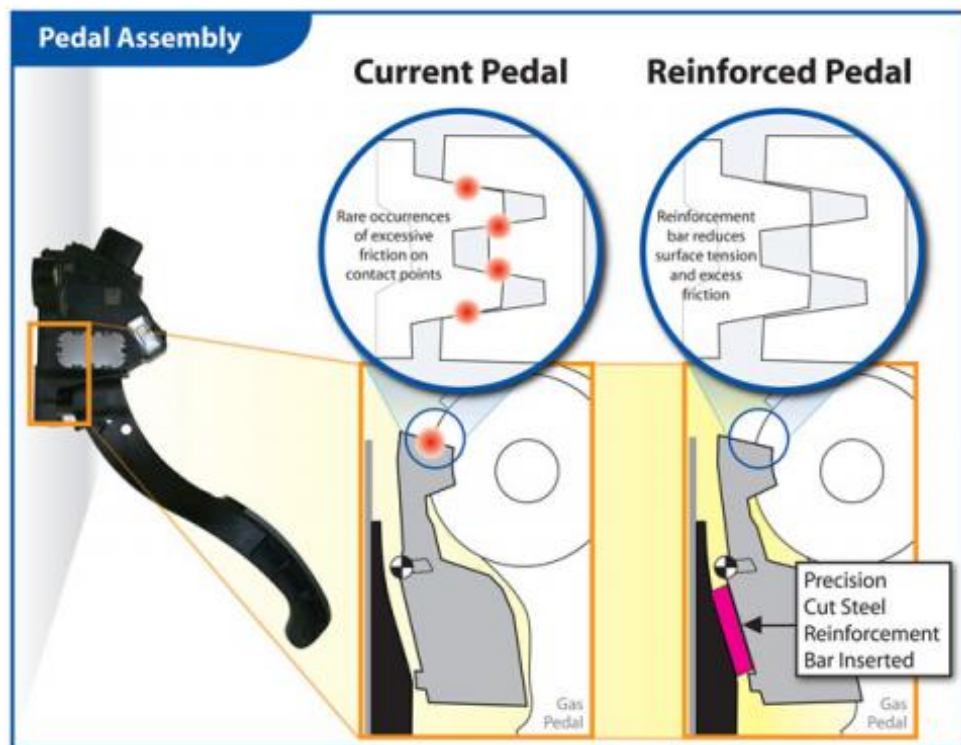


Managing Executive Officer SH
Managing Executive Officer HI
Managing Executive Officer HO
Managing Executive Officer KM
Managing Executive Officer Kenji Miura
Managing Executive Officer KI
Body S K

Fuente: <http://www.theofficialboard.es/organigrama/toyota-motor>

ANEXO III: SOLUCIÓN AL ATASCAMIENTO DEL PEDAL DEL ACELERADOR

A continuación se observa la solución a la aceleración repentina propuesta por Toyota: una pequeña cuña metálica a insertar en el mecanismo de fricción del acelerador, tal como la imagen lo muestra.



Fuente: <http://tuningpatrulla.blogspot.com/2010/02/1a-solucion-de-toyota.html>

ANEXO IV: LAYOUT – SALA DE CRISIS, SALA DE RECEPCIÓN, CENTRAL TELEFÓNICA –

Se presenta el layout en vista 2D y 3D de los tres espacios presupuestados en el capítulo VII: la sala de recepción, a su derecha la central telefónica que cuenta con tres puestos de trabajo y el ambiente más amplio, la sala de crisis.

Vista 2D



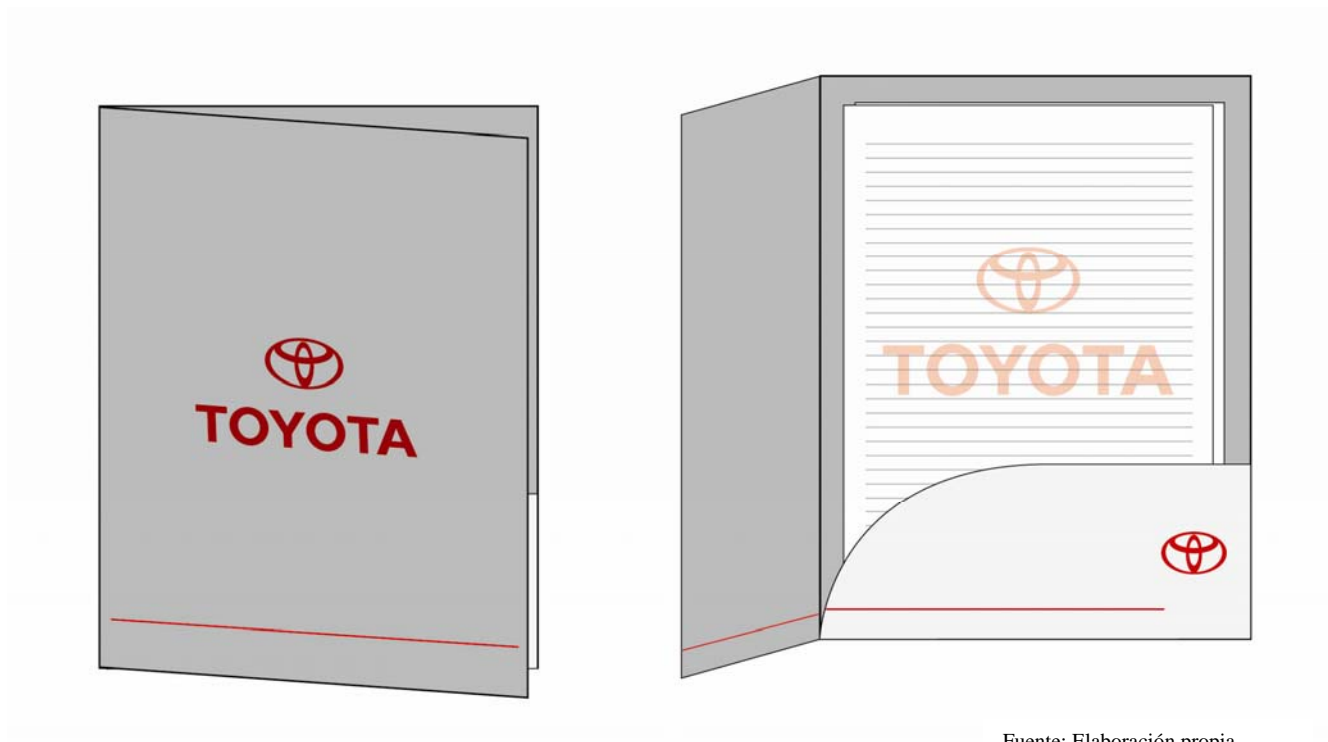
Vista 3D



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO V: MODELO DE CARPETA INSTITUCIONAL

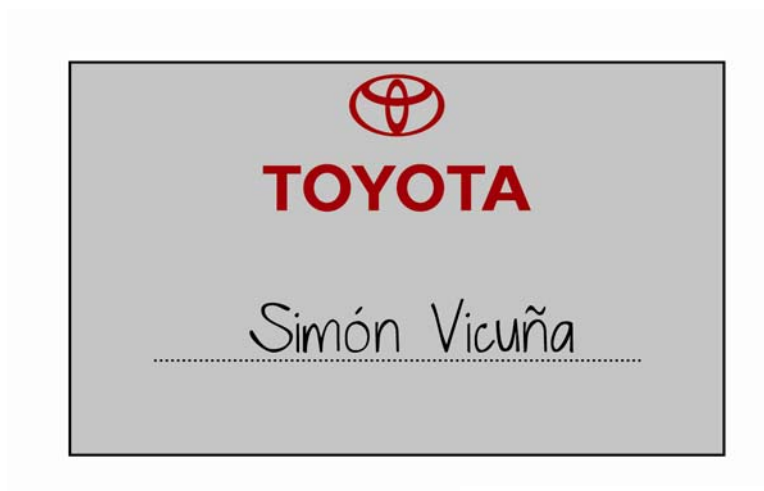
Para las capacitaciones y el curso de media training a desarrollarse en la organización, se propone hacer entrega de una carpeta institucional. El modelo que se presenta, cuenta con hojas institucionalizadas con el logo de la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VI: MODELO DE CREDENCIAL IDENTIFICATORIA

Para las capacitaciones y el curso de media training se entregarán “Name – Tag” (tarjetas identificatorias) a cada uno de los participantes.



Fuente: Elaboración propia.