



TECNOLOGICO  
DE MONTERREY

# Manejo de Crisis

## Enfoque

Crisis es cualquier evento que puede afectar las actividades normales de la empresa:

- La seguridad de los consumidores o la comunidad.
- La seguridad de los empleados.
- La calidad de los productos/ servicios.
- Los procesos.
- Los bienes e instalaciones.
- La imagen de la empresa.
- La presencia en el mercado.

# Crisis que han hecho historia

1982



- Adulteración de producto con cianuro.
- Siete personas mueren en el área de Chicago.
- 87% caída en ventas después de que los medios reportan la adulteración del producto.
- Respuesta a la crisis: rápida respuesta de J&J ante el miedo colectivo.
- Recuperación: Introducción del envase inviolable.

# Costo de la crisis

US \$75 millones

## Union Carbide 1984 (Bhopal, India)



- La presión de un tanque con 45 toneladas de Metil-isocianato empezó a elevarse sin control.
- Se inició una fuga a través de una válvula defectuosa. Debido a las condiciones climáticas, la nube formada no se dispersó, sino que avanzó hacia un área urbana.
- El gas afectó a la población ocasionando ceguera y muerte.
- Fallecieron cerca de 3,500 personas y más de 150,000 tuvieron afectaciones en el sistema nervioso y vías respiratorias.

Costo de la Crisis

US \$600 millones

1990

- Contaminación por Benzeno.
- Recall mundial.
- Manejo de la crisis: La empresa malinterpretó la importancia del problema al principio de la crisis.
- No existía una estrategia de recolección mundial del producto.
- La empresa EVIAN aprovechó la oportunidad para posicionarse en el mercado.
- Recuperación: Campaña de MKT y un nuevo envase de 750 ml sustituyendo a la tradicional botella de 1 lt.



Costo de la Crisis

US \$187 millones



Detección de un lote de llantas con fallas de calidad luego de decenas de casos de accidentes donde se involucraba a un modelo de llantas y camionetas Ford Explorer.

Más de 500 casos de muertes reportadas tan sólo en EEUU.

Sustitución del CEO en América

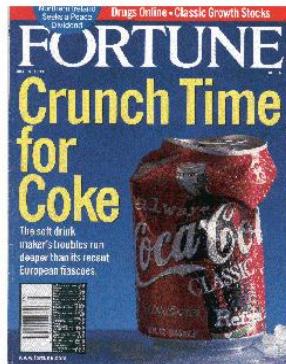
Guerra de declaraciones Firestone-Ford.

Ruptura con Ford después de más de 100 años de relación comercial.

Costo de la Crisis

US \$3,000 millones

## Coca-Cola 1999



Coca-Cola admite que sus refrescos en Bélgica estaban contaminados y causaron un centenar de casos de intoxicación. El problema se debió al tratamiento con fungicida de palets y a un exceso de CO<sub>2</sub>.

Bélgica, Holanda y Luxemburgo retiraron del mercado todos los productos de la compañía Coca-Cola y se lanza una alarma sanitaria que aconseja no consumir los productos que ya se habían vendido.

# Costo de la Crisis

US \$300 millones

## Tipos de crisis En el producto

Adulteración.

Falsificación.

Contaminación.

## Tipos de crisis En el proceso

Fugas.

Emisiones.

Descargas.

Cierres ambientales.

Explosiones.

## Tipos de crisis En la transportación

Robo de unidades.

Asaltos.

Choques.

Volcaduras.

Falsificación de unidades.

## Tipos de crisis Corporativo

Secuestros.

Asesinatos.

Fraudes.

Robos.

## Tipos de crisis Laboral

Huelgas.

Demandas.

Despidos.

Inconformidades.

Sabotaje.

# Tipos de crisis Desastres naturales

Ciclones y huracanes.

Terremotos.

Inundaciones.

## Tipos de crisis Afectación

Marca/imagen.

Participación de mercado.

Credibilidad.

Reputación.

## Tipos de crisis Afectación

Legal.

Política.

Económica.

Ambiental.

Social.

Moral.

Psicológica.

# Crisis

## Todas se comportan igual



# Hablar con todos

Personal de seguridad y rescate

Familiares de heridos y muertos

Empleados

Autoridades

Sindicatos

Comunidad

Medios de comunicación

Comunidad financiera

Públicos internacionales

# Sistema de respuesta

## Enfoque

En las políticas establecidas por la empresa es necesario crear un sistema de respuesta que permitan responder adecuadamente ante posibles crisis.

# Identificar fuerzas y debilidades

Análisis de riesgo mediante la identificación de las áreas potenciales de una crisis, así como el reconocimiento de las fortalezas básicas.

# Manual de manejo de crisis

Con base en el análisis de fuerzas y debilidades se desarrolla el *Manual de Manejo de Crisis*, bajo los lineamientos de la empresa.

Este documento debe contar con procedimientos de actuación definidos, a fin de homologar el sistema de respuesta de la empresa en todos sus niveles.

## Talleres

Sus objetivos son:

Instalar el Comité de Crisis definiendo las funciones correspondientes a cada miembro, así como la infraestructura necesaria para el manejo de posibles crisis.

Capacitar a los miembros de los comités en las técnicas y herramientas actualizadas que faciliten la coordinación del sistema.

## Mantenimiento

El sistema de manejo de crisis requiere de un mantenimiento continuo que asegure su máxima operación y funcionalidad en caso de emergencias.

Esto implica:

- Inventario de procedimientos y herramientas.
- Identificación de riesgos.
- Actualización de información.
- Actualización de las listas de contactos clave.
- Autoevaluación del sistema.

La autoevaluación del sistema es la base para la elaboración de la auditoría que se realizará a cada corporativo y sus respectivas unidades de negocio.

Permite analizar el cumplimiento de las necesidades del sistema de manejo de crisis.

# AUDITORIA

Procedimiento de evaluación que permite identificar el nivel de mantenimiento de los elementos del Programa de Manejo de Crisis.

Incluye, entre otros:

- Integración de comités en corporativos y unidades de negocio.
- Manual de *Manejo de Crisis*.
- Verificación de herramientas y procedimientos
- Listado de audiencias clave.

# Infraestructura

## Sala de crisis

En la unidad de negocio / el corporativo.

Alterna.

## Sala de prensa

En la unidad de negocio / el corporativo.

Alterna.

## Maleta de crisis

## Sala de Crisis

- Equipo de cómputo y fotocopiado.
- Servicios de comunicación (fax, teléfonos).
- Televisión, radio, VCR y grabadoras.
- Materiales de apoyo (papelería).
- Servicio de alimentos.
- Servicios sanitarios.

## Sala de Prensa

- Estrado, micrófonos, instalación eléctrica apropiada.
- Sillas, logotipos, personificadores.
- Equipo de cómputo, máquinas de escribir, fotocopiadoras.
- Servicios de comunicación (fax, teléfonos).
- Materiales de apoyo (papelería).
- Servicio de alimentos.
- Servicios sanitarios.

# Maleta de Crisis

Manual de Manejo de Crisis

Directorios

Internos.

Terceros.

Audiencias y contactos clave.

Medios de Comunicación.

Carpeta de prensa

El Manual se diseñará para atender la situación de manera eficiente, en dos niveles del sistema:

Unidades de negocio (Comité Local de Crisis)

Corporativo (Comité corporativo de Crisis).

# Responsable del sistema

Desarrollo del documento de evaluación de la instalación.

Certificación de la calidad del sistema.

Antes de una crisis.

Durante una crisis.

## Evaluación de la instalación del sistema

Matriz que permite asegurar que los diferentes elementos del sistema de Manejo de Crisis se lleven a cabo y estén listos en el momento necesario.

Servirá como base de la auditoría del sistema.

# Procedimiento

Asignación del responsable del sistema.

Desarrollo de los Comités de Crisis.

Desarrollo del documento de evaluación de la instalación.

Envío del documento al responsable en la empresa.

# Comité de manejo de crisis

## Propósito

Es la primera instancia que debe enfrentar una crisis.

## Características

Debe estar coordinado con el nivel superior, el cual tomará las decisiones durante la emergencia.

## Responsabilidades del Comité

Posee una estructura definida en la que se agrupan ejecutivos y áreas clave para la toma de decisiones y acciones.

Anticipa posibles situaciones de crisis.

Enfrenta de manera efectiva los problemas que se presentan durante una crisis.

Establece un programa de recuperación.

Y se respaldan en equipos de apoyo:

Brigadas.

Especialistas médicos.

Seguridad.

Compras.

Equipo secretarial de apoyo.

Vigilancia.

Asesores externos.

Manejo de Crisis.

Legales.

Relaciones Públicas.

Ambientales.

## Miembros

El núcleo del comité se conformará por un grupo de 8 personas como límite. El Comité deberá estar a cargo del gerente de cada unidad de negocio y su staff de trabajo:

Coordinador principal.

Coordinador comunicación.

Coordinador recursos humanos.

Coordinador jurídico.

Coordinador técnico.

Coordinador sistemas.

Coordinador relaciones con la comunidad.

Coordinador relaciones con Gobierno.

# Funciones especiales

Manejo logístico de Audiencias clave.

Heridos, muertos, comunidad, prensa, bomberos.

Manejo de prensa.

Vocero autorizado.

Redacción de documentos.

Bitácora.

Calidad.

Seguimiento.

# Evaluación de una crisis

Validez.

Severidad.

Alcance.

Responsabilidad.

## Validez

Evaluar la credibilidad de las fuentes de información con las que el Comité Local de Manejo de Crisis ha tenido contacto.

¿Qué tan creíble es la fuente de información?

¿Qué tan exacta es la fuente de información?

¿Se realizó la verificación independiente de la información?

# Severidad

## Determinar:

el número de productos, consumidores o empleados que pueden ser afectados por la crisis.

si existe algún elemento criminal en la posible causa de la crisis.

si la empresa puede tener implicaciones de tipo legal en la crisis.

el tiempo aproximado para solucionar o controlar el problema.

¿Hay amenaza a la salud?

¿Cuántas personas han sido afectadas y cómo?

¿Hay afectación en la imagen de la empresa?

¿Tiempo necesario para corregir el problema?

## Alcance

Determinar:

la cobertura de los medios de comunicación, el tono de la misma y la difusión que se le ha dado al suceso.

el nivel de cuestionamientos de otras audiencias externas.

¿Hasta qué grado se ha extendido el problema en los medios?

¿De qué naturaleza han sido los cuestionamientos externos?

¿Qué audiencias se han visto afectadas por la emergencia?

## Responsabilidad

Determinar el grado de responsabilidad que tiene la empresa, así como los asuntos negativos que deben anticiparse como resultado de la crisis.

¿Involucramiento criminal?

¿Interno?

¿Externo?

¿Hasta qué grado es responsable la compañía?

Potencialmente, ¿cuántos litigios puede haber?

¿De qué tipo son las demandas externas?

# Estrategia de las acciones por desarrollar

Las acciones a desarrollar en las primeras dos horas de la crisis son las más importantes. En un secuestro, las dos primeras horas representan la vida o la muerte de la víctima.

Ante la opinión pública usted debe responder inmediatamente las dos siguientes preguntas:

¿Qué pasó?

¿Qué está haciendo la empresa para controlar la emergencia?

Una vez que el Comité de Crisis se ha reunido,  
debe analizar la crisis

Origen - causa- hecho.

Impacto - afectación – desgaste.

Consecuencias.

# Informe preliminar

## Breve resumen del suceso:

- Naturaleza de la situación.
- Alcance de las lesiones físicas.
- Pérdidas.
- Repercusiones de mercado.
- Recomendaciones a audiencias clave.
- Procedimientos de las unidades de negocio para una reacción de emergencia.
- Acciones realizadas.
- Autoridades que conocen el hecho.

# Informe preliminar (Crisis de proceso)

Descripción del suceso.

Afectación en comunidad o empleados.

Planos de los edificios afectados.

Maquinaria afectados.

Procesos con problemas.

Acciones realizadas.

Autoridades que conocen el hecho.

Hoja de producto.

Especificaciones médicas de tratamiento, si es necesario.

# Informe preliminar (Crisis de producto)

Descripción del suceso.

Identificación de producto.

Número de lote.

Fechas de producción.

Muestra.

Acciones realizadas.

Autoridades que conocen el hecho.

# Sistema de respuesta

Definir los pasos a seguir:

A quién hay que contactar.

Quién debe hacer qué.

Asignar funciones y responsabilidades.

# Informe preliminar

Después del incidente y tan pronto como sea posible, el gerente de la unidad de negocio afectada debe desarrollar, junto con el Comité Local, un informe detallado la situación e informar a su contacto corporativo.

# Estrategia de contención y resolución

El objetivo de todo comunicado externo es incrementar los niveles de control y disminuir la percepción de riesgo. Esto sólo se logra informando oportunamente:

No afectación de la distribución del producto.

Reinicio de operaciones o una solución similar.

Control sobre los daños materiales.

Estrategia de acción con heridos.

Contacto con familiares de deudos.

# Definición de la posición oficial

La posición oficial debe estar elaborada con base en las acciones que está desarrollando la empresa para controlar la emergencia:

Acciones con Protección Civil.

Instituciones de emergencia.

Planes de contención.

Atender a los afectados.

## Difusión de la posición oficial

Una vez definida la posición oficial, cada una de las áreas del Comité Local de Crisis debe comunicar en su lenguaje el mismo mensaje de control a sus audiencias específicas.

# Sistema de respuesta

Definir nuestra posición y nuestros mensajes:

Precisar los hechos.

Informar sobre lo que se está haciendo.

Transmitir tranquilidad.

# Difusión de la posición oficial

Empleados: Comunicado Oficial.

Autoridades: Cartas o “tarjetas”.

Medios: Boletín de prensa numerado y con contacto.

Clientes: Carta o comunicado.

Distribuidores: Carta o comunicado.

Médicos: Información especializada u hoja roja de producto.

Bomberos: Información técnica “le echo agua o no”.

Protección Civil: Información incluyendo condiciones técnicas de la crisis -densidad de la nube-.

La base de la Política de Difusión de la empresa en una crisis es el manejo de mensajes:

Consistentes.

Congruentes.

Para garantizar la credibilidad es fundamental evitar incurrir en errores o contradicciones ante audiencias clave.

# Evaluación del desarrollo de la crisis

Establecer una Bitácora de Seguimiento hora por hora del desarrollo de la crisis así como de todos los comunicados que se distribuyan a la opinión pública:

Lo que se hizo.

La hora en que se hizo.

La respuesta de lo qué se hizo.

El seguimiento.

Lo inesperado.

Lo improvisado.

## Posición final

Una vez que la situación ha sido controlada, se debe dar a conocer:

Lo que sucedió y cómo la empresa controló la emergencia.

Las acciones emocionales - emotivas que se tuvieron con los deudos o afectados.

También identificar el nivel de apoyo de aliados de la empresa.

# Reporte final interno

Para efectos de evaluación interna del manejo de la crisis, es necesario analizar lo que se hizo bien, lo que no, con base en la bitácora de la crisis.

## El facilitador

En todo comité debe existir un miembro cuya única función sea supervisar que toda acción de respuesta, durante una crisis, sea cumplida de manera eficiente y oportuna.

## Certificación de la calidad

En todo comité debe existir un miembro cuya única función sea supervisar que toda acción de respuesta, durante una crisis, sea cumplida de manera eficiente y oportuna.