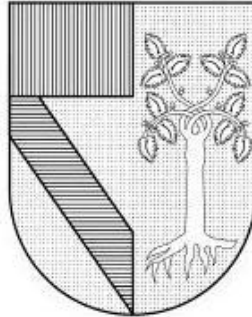


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“COMUNICACIÓN EN CRISIS: EXPLOSIÓN EN PLANTA DE TAKATA EN
FRONTERA COAHUILA”

CASO

Q U E P R E S E N T A

ADRIANA ARRAZOLA LARA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. Ignacio Robledo Cervantes

Revisora: Mtra. María de Lourdes López Gutiérrez

Índice

| | |
|--|----|
| Antecedentes | 5 |
| La explosión | 6 |
| Una vez acontecida la explosión, ¿qué hacer? | 8 |
| Qué hacer en una Crisis | 9 |
| ¿Que hizo Takata? | 10 |
| Resultados | 14 |
| Conclusiones | 16 |
| Bibliografía | 17 |

Debido a una explosión en las instalaciones de la planta de Takata en Frontera Coahuila, a finales de marzo de 2006, los directivos de la empresa se vieron en la necesidad de estructurar un plan de comunicación inmediato para informar adecuada y efectivamente sobre lo ocurrido, tratando en todo momento de proteger la reputación de la empresa.

Para ello el Lic. Manuel Gómez, Director de Recursos Humanos de la planta de Takata en Frontera Coahuila, se enfrentó a la decisión de qué, a quién y cómo informar de la situación.

ANTECEDENTES

Takata

Takata nace en el año de 1933 en la prefectura de Shiga en Japón, como una empresa de manufactura de “lifeline” y para el año de 1952 comienza investigaciones para producir cinturones de seguridad para automóviles, mismos que empezó a comercializar y vender en 1960.

En la década de los 80’s Takata se convirtió en una empresa internacional con operaciones en Corea, Norteamérica y Europa, ampliando su línea de producción a bolsas de aire.

En la década de los 90’s, motivados por el caso en el que dos automovilista salieron ilesos de un accidente de auto debido a las bolsas de aire producidas por la empresa, Takata tuvo un crecimiento exponencial en Asia, Norteamérica y México iniciando su línea de producción de sillas de auto para bebé y a partir del año de 2006 comienza a cotizar el Tokyo Stock Exchange.

Con la filosofía de promover el espíritu pionero y motivados por el valor a la vida, la misión de Takata es:

- Desarrollar productos innovadores, proveer servicios de calidad que garanticen la satisfacción del cliente.
- Respeto por la personalidad y cultura de su personal con la motivación de alcanzar una meta en común bajo un nombre común.
- Ser un miembro activo de la comunidad y contribuir a una mejor sociedad.

A finales de marzo de 2008 Takata contaba con 34,994 empleados y 46 plantas en 16 ciudades, Takata se dedica a la fabricación y distribución de innovadores sistemas de seguridad que incluyen cinturones de seguridad para vehículos automotores, bolsas de aire, volantes y sistemas de protección para niños.

Entre sus clientes principales se encuentran: Audi, BMW, Chrysler, Daimler, Ford, GM, Honda, Hyundai, Nissan y al cierre de su ejercicio en marzo de 2008 alcanzó ventas por 515,857 millones de yens, actualmente el valor de su acción es de 572 JPY.

Takata en México

Takata llega a México en la década de los 90's, actualmente cuenta con 12 plantas que operan en los estados de Coahuila, Tamaulipas, Jalisco, Nuevo León y Sonora, sus clientes locales son VW, Ford, Nissan y GM.

Todas las plantas cuentan con un Director que le reporta al Director de América, quien a su vez le reporta al Director General, a los Directores de planta le reportan los Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Sistemas y Gerente de Operaciones. Al momento de la explosión la planta de Frontera pasaba por un cambio de Director, por lo que no contaban con esa plaza cubierta y el Gerente de Recursos Humanos era quien estaba a cargo. (Anexo 2)

Operaciones de la planta

La planta de Frontera, Coahuila se dedica a la producción de módulos para bolsa de aire, que requieren del uso de gas propalent para la activación de las mismas. La planta cuenta con 2600 empleados, originalmente la planta se localizaba en las afueras de la localidad, sin embargo debido a la derrama económica y el emplear a muchos miembros de la comunidad con el paso de los años la planta quedo rodeada de casa habitacionales.

Para el uso de gas propalent la planta cuenta con un permiso de la Secretaría de la defensa.

La Explosión

El estallido en la planta de Takata ocurrió el 30 de marzo de 2006 a las 8 de la noche, tras un incendio provocado por un corto circuito que alcanzó ocho colectores de gas propalent (48 mil kilogramos), que se almacenaban en el sitio. Aunque no hubo pérdidas humanas, debido a una oportuna evacuación del personal que se encontraba laborando al momento del incidente, la explosión provocó la destrucción parcial de las instalaciones de la planta, además de que la onda expansiva generó daños a viviendas en poblaciones cercanas.

Los responsables de las operaciones y la seguridad de la empresa activaron oportunamente los mecanismos de emergencia y dieron aviso inmediato a las autoridades competentes quienes respondieron con gran eficiencia. Los cuerpos de bomberos, Cruz Roja, Protección Civil, así como las policías local y estatal, entre otros, llegaron al sitio en poco tiempo para auxiliar a Takata así como a otras empresas establecidas cerca del área del incidente.

El fuego fue contenido y extinguido en aproximadamente tres horas por elementos de los cuerpos de bomberos, Protección Civil y el Ejército Mexicano.

El nivel de destrucción en las instalaciones interrumpió temporalmente la línea de producción, dejando a la planta detenida por poco menos de una semana.

Impacto en pobladores y autoridades

El estallido se escucho en al menos 5 kilómetros a la redonda, seguido de un incendio que se sostuvo por varias horas y puso en alerta a la población de los alrededores ya que existía temor por su integridad física y patrimonial. La incertidumbre de las primeras horas generó gran especulación sobre que podría pasar después y sobre si podría haber más explosiones.

Previo a la explosión se presentó un incendiando, por lo que los medios de comunicación estaban presentes en el momento de los estallido lo cual generó un mayor impacto mediático tanto local como nacional que alertó a la opinión pública sobre las operaciones de la empresa.

Esa noche el noticiero más importante del país transmitió en cadena nacional la explosión impactando a la opinión pública local, atrayendo la atención al área donde la planta y la empresa era muy conocida, esto generó que reporteros y autoridades se trasladaran a la zona y empezaran a cuestionar el desempeño de la misma. Al no contar los medios nacionales (incluyendo el noticiero más importante del país) con información sobre la empresa, reportaron el incidente desde diversas perspectivas sin mencionar el nombre de la empresa mostrándolo como un incidente local que al ser controlado de forma inmediata y no existir lesionados ya no fue noticia al día siguiente.

El hecho de que la explosión de la planta se mantuviera como una crisis local permitió a la empresa y sus asesores atender la crisis de forma rápida y oportuna además de permitirles dedicar la totalidad de sus tiempos a sus audiencias primarias.

En caso de que la crisis se saliera de proporción creando un impacto mayor podría haber generado renuncias masivas de los empleados, cancelación de pedidos de clientes, demandas millonarias de daños que hubieran comprometido la continuidad de la planta en la zona y afectaría a las otras plantas del país y del mundo.

Los gobiernos local, estatal y nacional reaccionaron enviando representantes para investigar los acontecimientos y determinar líneas de acción encaminadas tanto a la seguridad de la población como a la protección de la infraestructura pública.

La explosión puso en alerta a la Secretaría de la Defensa sobre el correcto manejo de los explosivos.

Al momento de la explosión la planta pasaba por un etapa de transición, el Director de la planta había renunciado un par de meses antes y en lo que se buscaba un reemplazo el Gerente de Recursos Humanos era visto como la figura de mayor autoridad, así mismo él mantenía informado al Director de América de las operaciones locales.

La explosión de la planta sorprendió al Gerente de Recursos humanos con una responsabilidad en la cual no estaba familiarizado ni capacitado. Además de que no contaba con la información para enfrentar una situación de esa naturaleza.

Una vez acontecida la explosión, ¿qué hacer?

Una vez evacuada la planta el Lic. Enríquez se comunicó con el Director de Takata para América, con el objetivo de informarle sobre la situación y solicitar instrucciones para proceder de acuerdo a los protocolos de la empresa.

El comité de comunicación regional junto con la dirección en América que analizó la situación, determinaron que internamente no se tenía la capacidad para manejar en forma efectiva la comunicación ante una situación tan compleja por lo que se tomó la decisión de que su agencia de Relaciones Públicas activara a su equipo basado en la ciudad de México para formar un equipo de consultores que se trasladara a la planta de Frontera Coahuila y desde ahí coordinar la creación de un “War Room”¹ para el manejo de las comunicaciones.

El corporativo giró instrucciones a los responsables locales de Takata de no emitir ninguna declaración hasta la llegada del equipo de la agencia de comunicación, por lo que hubo unas horas de silencio durante las cuales el Lic. Enríquez se dedicó a hacer un balance de los daños y evaluar la situación ante los hechos que estaba enfrentando.

En la primera reunión con el equipo de asesores externos el Gerente de Recursos Humanos les planteó las siguientes inquietudes que percibía o ya se habían hecho evidentes en torno a la explosión y la operación de la empresa

- 1- Mostrarle a la comunidad el interés y compromiso de la empresa con su bienestar y como se les compensaría la afectación a sus propiedades.
- 2- Contestar a las llamadas que habían estado recibiendo de los clientes preguntando por el cumplimiento de entregas.
- 3- Cómo hablarle a los empleados en materia de seguridad para que asistieran a trabajar y no interrumpieran la línea de producción.
- 4- Cómo hablar con las autoridades locales, estatales y nacionales para que no les fueran a cerrar la planta.

¹ De acuerdo con el *Oxford English Dictionary* el “War Room” o cuarto de guerra, es una cuarto en el que se dirige una guerra o en el que se planea la estrategia empresarial o política

- 5- Cómo hablarle a la comunidad para que no se sintieran en riesgo y llegaran a bloquear las operaciones de la empresa.
- 6- Cómo comunicarle a sus jefes que la operación podría seguir y que no decidieran cerrar la planta
- 7- Cómo lograr que todos los involucrados recibieran la información que requerían en el momento oportuno.

En esa primera reunión que tuvo el Gerente de Recursos Humanos con los asesores externos estos le explicaron la importancia de no emitir ninguna declaración en lo que se terminaba de revisar la situación y se preparaban los materiales para comunicar al exterior.

En esa misma reunión le explicaron que las primeras declaraciones y/ o comunicaciones con los involucrados definirían, no solo el cauce de la crisis, sino que de ello dependía la permanencia de la empresa localmente y hasta internacionalmente. Así como lo crucial que era no dejar pasar mucho tiempo para empezar a comunicar.

Qué hacer en una Crisis

De acuerdo con Rene A. Henry en su libro "*Communicating In A Crisis: A guide for management*" en una crisis estos serían los elementos iniciales a considerar:

- 1- Anticiparse y tener un plan.
- 2 - Responder de inmediato. Las primeras horas son fundamentales para hacerse de la confianza necesaria por parte de nuestros públicos.
- 3 - No hablar de más. Esto es lo opuesto al segundo punto. No es necesario explicar lo que no se dice. Poner mucha atención en nunca callar información que debería ser difundida.
- 4 - Decir siempre la verdad. Una mentira al descubierto es peor que el hecho de la crisis en sí mismo.
- 5 - Aceptar la responsabilidad. Cuanto antes acepta la responsabilidad de la crisis una organización, más fuerte es la credibilidad de lo que comunica.
- 6 - Seleccionar el vocero correcto. Uno como titular y otro como suplente en caso de ausencia.
- 7 - Parar los rumores y corregir la información falsa.
- 8 - Mostrar compasión y arrepentimiento.

9 - Construir reputación antes de la crisis. La credibilidad durante una crisis también depende, en gran medida, del trabajo previo que la organización haya hecho con sus públicos.

10 - Escuchar. El manejo de una crisis no requiere solo hablar, leer y escribir.

11- Primero entender, especialmente a los afectados.

La situación en la que se encontraba Takata ya se consideraba una crisis, la empresa ya había guardado silencio por un par de horas y continuar con el mismo solo acrecentaría la crisis en lugar de contenerla, los rumores ya estaban corriendo y la inquietud en los involucrados crecía.

La empresa debería rápidamente concluir el análisis de la información con la que contaba, terminar el reporte técnico de los especialistas sobre la situación de la planta, acallar rumores y comunicar eficientemente a los “Stakeholders”

Los asesores le explicaron al Gerente de Recursos Humanos que en la comunicación organizacional se utiliza el término “Stakeholders” que en español dignifica “participante”, “inversor”, “accionista”. Y que desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa. El Lic. Enríquez se dio cuenta que en cuando les había externado sus inquietudes de lo que él percibía de la situación había hecho un primer listado de “Stakeholders” con los que debía comunicarse.

¿Que hizo Takata?

Por la inmediatez y emergencia provocadas por la explosión se decidió que lo más efectivo era definir el tipo de comunicación que habría que tener por audiencias o por situaciones, es decir, la comunicación reactiva y proactiva.

Reactiva: Responder oportunamente a cualquier cuestionamiento o ataque hacia la empresa por parte de cualquier audiencia

Proactiva:

- Informar consistentemente a todos los stakeholders sobre la situación y los procesos en la recuperación de la normalidad con el objetivo de evitar especulaciones y controlar las conversaciones alrededor de la situación
- Proteger la reputación de la empresa a través de comunicar sus valores a través de diversos canales de comunicación
- Establecer un programa efectivo de relacionamiento con los principales stakeholders para buscar aliados externos para la defensa de la compañía a nivel reputacional
- Generar hacia los empleados un ambiente de seguridad y confianza para que continuaran con sus labores y cumplir los objetivos del negocio.
- Prever escenarios de riesgos con sus respectivos planes de contención/acción

Una vez definida la estrategia, se implementaron las siguientes acciones

1. Se estableció un centro de Comunicaciones.

Comúnmente denominado *cuarto de guerra* se designó un equipo multidisciplinario conformado por los Gerentes de la planta, los abogados, el equipo de asesores externos que la primera semana trabajaron prácticamente 24/7 para implementar el plan de comunicación para la contención de la situación de crisis y dar respuesta a todas las requerimientos comunicacionales que se presentaron a lo largo de la crisis y post-crisis. Adicionalmente se designó al representante de asesores externos como Coordinador de las comunicaciones entre los ejecutivos de la agencia, el equipo de legal, recursos humanos y comunicación de la empresa (corporativo).

Por cuestiones de logística se decidió instalar el centro de comunicaciones en la planta ya que la misma contaba con las facilidades y recursos técnicos como computadoras, teléfonos, acceso a internet, televisión, etc., al mismo tiempo de demostrar que la planta era un lugar seguro de acuerdo al reporte técnico.

2. Se desarrollaron mensajes claves y materiales de soporte a la comunicación

Se desarrollaron mensajes claros y contundentes para explicar la situación a todos y cada uno de los *stakeholders* y se establecieron palabras claves para comunicar tanto a nivel externo como interno.

Estos fueron algunos de los mensajes:

“Nuestra preocupación primaria fue y sigue siendo la seguridad y protección de nuestros empleados y de nuestros vecinos”.

“Estamos comprometidos con nuestros clientes, con los trabajadores y con la comunidad en general, para trabajar con la más alta seguridad en aquellas áreas donde es posible hacerlo”.

“Takata continúa trabajando con las autoridades municipales, el Gobierno del Estado y de la Secretaría de la Defensa para continuar con las operaciones en su planta con el propósito de cumplir sus compromisos con clientes y proveedores”.

“Tenemos un compromiso de largo plazo con nuestra comunidad, con la ciudad y con el estado. Nuestra operación se mantendrá en Frontera/Monclova”.

“Takata es una empresa que fabrica bolsas de aire para la seguridad de las personas, por lo tanto, tenemos un compromiso con la seguridad en general, tal y como quedó demostrado con las acciones de protección civil realizadas por causa del accidente”.

Dentro de estos mensajes se pueden identificar palabras claves como seguridad, compromiso, protección, continuamos trabajando.

Se elaboró un documento de preguntas y respuestas con matriz de respuesta inmediata de cualquier pregunta que pueda venir de medios de comunicación y audiencias claves.

3. Se establecieron canales de comunicación con medios de comunicación claves

En los primeros días se generó información consistente y oportuna través de:

- Comunicados de prensa con temas de interés para informar a lo largo del proceso:
 - Contención de la situación
 - Recuperación de la normalidad en la planta
 - Atención a las comunidades
 - Acciones y protocolos de seguridad
 - Responsabilidad social
- Entrevista uno-a-uno principalmente hacia medios locales y estatales para informar sobre la situación y las acciones llevadas a cabo para recuperar la normalidad así como el procedimiento para pagas a los afectados por la explosión. (anexo 3)
- Conferencia de prensa para informar los siguientes pasos en la recuperación de las operaciones y la atención a los afectados.

4. Se tomaron las siguientes acciones de Comunicación dirigida a stakeholders

- Reuniones periódicas con líderes comunitarios para mostrar el apoyo de la compañía y explicar los procedimientos para informar oportunamente sobre el proceso de recuperación de la situación y la atención a sus necesidades.
- Conferencias en la plaza pública del pueblo para evitar protestas frente a la entrada de la planta.
- Gestión de apoyo de stakeholders hacia la planta de Takata a través de visitas de cortesía y la explicación del compromiso de la empresa con la pronta recuperación de la empresa y su preocupación por la comunidad.
 - Presidente municipal
 - Cabildo
 - Iglesia
 - Representantes vecinales
 - Gremios locales
 - Ejército
 - Cuerpos policíacos

5. Se llevaron a cabo las siguientes acciones con cada una de las audiencias claves:

| | |
|---------------------------|--|
| Audiencia: | Gobierno Local |
| Interés con la situación: | Imagen de seguridad en la demarcación |
| Acciones: | Reuniones uno a uno constantes para informar sobre los avances en el control de la situación y las medidas de seguridad, así como la atención a los daños provocados a la comunidad |
| Mensajes generales: | Cumplimos con todas las medidas de seguridad y cooperamos con las autoridades en todo momento para garantizar la seguridad de nuestros empleados y vecinos. Agradecemos el apoyo de las autoridades durante toda la situación |
| Canales de comunicación: | Comunicación interpersonal Reuniones Llamadas Telefónicas Correo electrónico |
| Herramientas: | Mensajes claves Palabras claves |

| | |
|---------------------------|---|
| Audiencia: | Comunidad |
| Interés con la situación: | Pago de las reparaciones de su patrimonio afectado |
| Acciones: | Reuniones con líderes de la comunidad y sesiones en plazas públicas para explicar la reparación de los daños |
| Mensajes generales: | Estamos comprometidos a reparar los daños causados. Cumplimos con todas las medidas de seguridad para garantizar la seguridad de nuestros empleados y vecinos. |
| Canales de comunicación: | Comunicación directa Radio local Periódicos locales Reuniones |
| Herramientas: | Mensajes claves Talking points Spot de radios Comunicados de prensa Desplegados en periódicos |

| | |
|---------------------------|---|
| Audiencia: | Cientes (Fabricantes de autos) |
| Interés con la situación: | Cumplimiento de los contratos con la empresa |
| Acciones: | Periódico mural diario para mostrar que las operaciones continuaban de forma paralela a la reconstrucción de la planta por lo que se cumpliría con los contratos. |

| | |
|--------------------------|--|
| Mensajes generales: | Seguimos operando y cumpliremos en tiempo con todos los compromisos que tenemos con nuestros clientes. |
| Canales de comunicación: | Periódico mural Correo electrónico |
| Herramientas: | Fotografías de empleados trabajando Comunicados diarios |

| | |
|---------------------------|---|
| Audiencia: | Empleados |
| Interés con la situación: | Lugar seguro para trabajar Miedo de otro incidente Trauma por la situación vivida |
| Acciones: | Convencer a los empleados de volver a trabajar en las instalaciones que no fueron dañadas. Solicitar el apoyo para recuperar el tiempo perdido laborando en días de Semana Santa |
| Mensajes generales: | La planta es segura y se han tomado todas las medidas para garantizar en todo momento la integridad física de nuestros empleados. Agradecemos su trabajo, empeño y compromiso para cumplir a tiempo con nuestros clientes. |
| Canales de comunicación: | Periódico Mural |
| Herramientas: | Rifas de automóviles para premiar productividad |

Resultados

1. Contención comunicacional al entorno local

- A pesar de la gran cobertura que inicialmente generó la situación, gracias a la comunicación constante y mensajes consistentes dirigidos a través de los medios de comunicación se logró que los medios nacionales rápidamente perdieran interés y la cobertura se sujetó al entorno local.
- Los medios de comunicación locales, quienes en un principio publicaron notas negativas por falta de información, fueron cambiando el tono de sus artículos incluyendo los mensajes claves de Takata.
- Posicionamiento de los voceros de Takata ante los medios de comunicación como fuentes oficiales y referentes informativos para el desarrollo de sus artículos.

2. Desactivación de protestas en contra de la empresa

- La información constante hacia las comunidades permitió nivelar expectativas con referencia a la atención a los daños ocurridos en la propiedad patrimonial de los vecinos.
- En diversas ocasiones hubo amenazas por parte de líderes vecinales de plantarse frente a las instalaciones de Takata que se pudieron desarticular rápidamente gracias a la rápida acción de los voceros y los mensajes transmitidos.
- Se logró que el sacerdote del principal templo de comunidad invitara a los vecinos a apoyar a la empresa en un momento difícil y a los empleados a que fueran a trabajar para que no se perdiera esa fuente de trabajo tan necesaria para la localidad.

3. Nivelación de expectativas hacia los clientes

- Se logró mantener intactos los contratos con los clientes de la empresa gracias a la información constante que recibían diariamente.
- Bajó el nerviosismo alrededor del cumplimiento de los compromisos comerciales de la empresa.

4. Compromiso de los empleados con la empresa

- Se logró activar el compromiso de los empleados con la empresa para que regresaran a trabajar incluso más horas y durante la semana santa, que se situó unos días después de la explosión.
- Los empleados repetían afuera los mensajes claves que se manejaban internamente convirtiéndose en embajadores externos de la empresa ayudando al mejoramiento de la reputación.

5. Posicionamiento de Takata como una empresa responsable y comprometida con sus empleados y su entorno

- Se tornó una situación negativa en una oportunidad para comunicar los atributos de la empresa y mostrar un lado humano de la misma.
- A pesar de lo negativo de la situación en un principio, se logró proteger la reputación de la empresa a lo largo de todo el proceso comunicacional.

6. Mejoramiento en el flujo de comunicación interna

- Se logró establecer parámetros comunicacionales que siguen vigentes para el manejo de situaciones críticas a nivel interno.

Conclusiones

En un momento determinado todas las organizaciones presentan crisis, cualquier proceso que salga de la normalidad de su operación y que pueda impactarle en mayor o menor medida, por lo cual toda organización debe evaluar esas situaciones que pueden afectarlas, definir en qué grado afectarán y como las enfrentará, es lo que conocemos un plan de crisis.

El que una empresa sufra una crisis no es en sí cuestionable, es una situación a la que todos, incluso como personas estamos expuestos, lo que si puede ser cuestionable es el cómo reacciona a la misma y es justo la forma de reaccionar lo que le va a permitir salir adelante con su reputación o hundirse.

Cuando una crisis se presenta, lo correcto es hacerle frente a la misma en tiempo y forma, algunas crisis de grandes proporciones empiezan como un asunto menor que escala. Las razones habituales por las que una crisis escala es porque:

- No hay plan previo de crisis
- Se habla de más, se miente o especula
- Se espera mucho para hablar con las audiencias
- No se tiene un vocero capacitado
- No se detienen los rumores o la desinformación
- No se acepta la responsabilidad o culpabilidad atribuible a la empresa

El manejo de la crisis básicamente se refiere a la planeación de la prevención, el plan de crisis es la base y el principal elemento para la gestión cuando esta ocurra.

Otro punto importante es la continuidad de la gestión después de las crisis, es de vital importancia para las organizaciones mantener la comunicación con las audiencias claves, aún y cuando no se presente ninguna situación de anomalía, está sería una forma de irse preparando para la siguiente crisis o en su caso una forma muy precisa de enfrentar una anomalía y hacerle enfrente, antes de que se convierta en una crisis.

Si cualquier entidad es sujeta de sufrir una crisis, lo ideal sería que se previnieran teniendo un plan de contingencia para hacerle frente a la misma, sin embargo, si esto no se hizo y la crisis ya ha tocado a la puerta las primeras recomendaciones serían: no minimice la situación, mantenga la calma, no busque culpables sino responsables y comuníquelo lo más pronto que pueda, reconozca cuando la situación no podrá ser controlada y contrate a un especialista. Sí duda, recuerde que grandes empresas y/o marcas como Tylenol y Firestone perdieron mucho más por no actuar oportunamente.

Bibliografía

Libros

Llano, Carlos, *La enseñanza de la dirección y el método del caso* (IPADE), 1996.

Bonilla Gutierrez, Carlos, *Relaciones Públicas* CECSA, 2004

Steven Fink: *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Backinprint, 2000

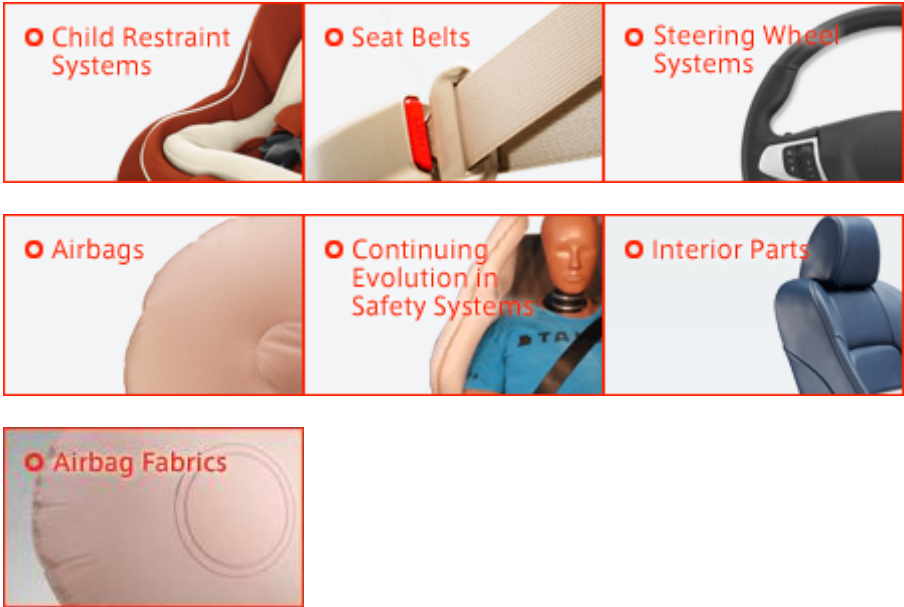
Rene A. Henry *Communicating In A Crisis: A guide for management* Gollywobbler Productions; First edition (August 15, 2008)

E. S. C. Weiner, *The Oxford English Dictionary*, Clarendon Press, 2002

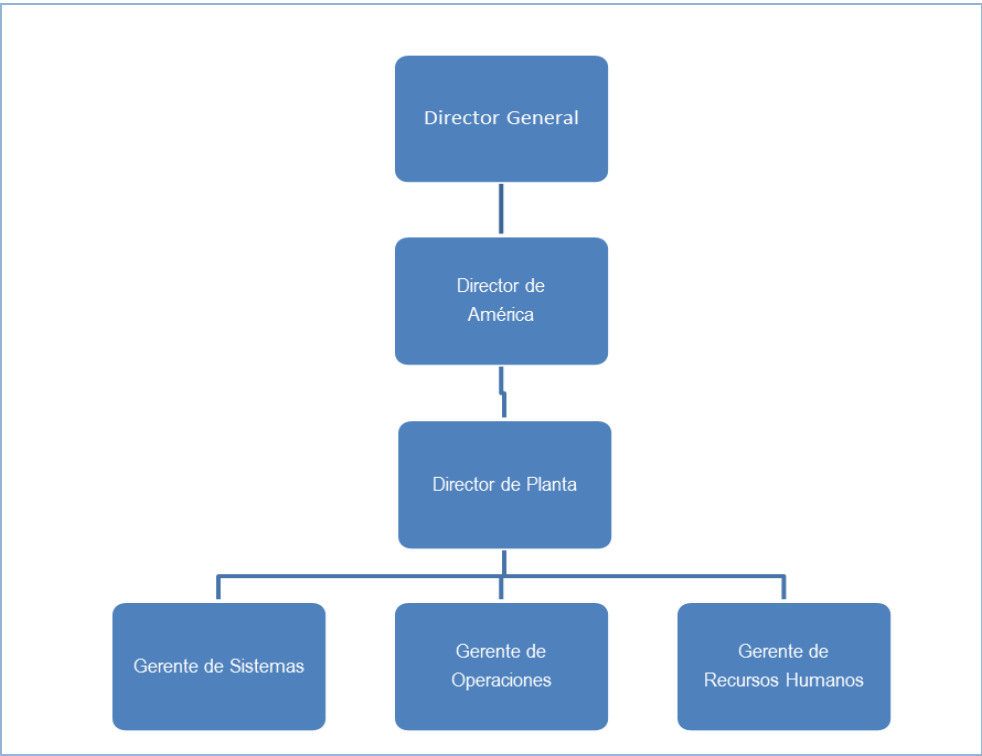
Entrevistas

Entrevista Realizada a Mario Soto, Ejecutivo de los Asesores Externos, entrevistado el 17 de Noviembre de 2013

Anexo 1
Línea de productos de seguridad



Anexo 2
Organigrama de Reporte



| <i>Programa de manejo de entrevistas uno a uno</i> <i>Takata</i> <i>Monclova Coahuila</i> <i>Abril 2005</i> | | | | |
|--|----|------|----------|---|
| Entrevista La Prensa | MS | 8/04 | Agendada | Jesús Medina Director 1201381 10:30 AM 320680 320580 321180 |
| Entrevista La Voz | MS | 8/04 | Agendada | Roberto González 10:00 AM 633-3254 633-3253 |
| Entrevista Zócalo | MS | 8/04 | Agendada | Pedro Pérez ó Sergio Cisneros 9:00 AM 866 112-3854 |