



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Mención Comunicaciones Publicitarias  
“Trabajo de Grado”

Elaboración de Manual de Manejo de Crisis para empresa global de consultoría de  
negocios y tecnología (Caso Accenture)

María Inés Vera Uzcátegui  
Tutores: Yurubí Fuenmayor y Andrés Rojas Jiménez

Caracas, septiembre de 2009

A mis padres por el apoyo y la motivación todos los días. A mis hermanos porque  
me motivan a ser cada día mejor.

María Inés Vera.

## AGRADECIMIENTOS

Papá y Mamá, gracias por todo el apoyo y motivación que me han dado, por creer en mí y en mis pequeños y grandes proyectos. Gracias por darme la oportunidad de crecer como una persona integral y hacerlos sentir orgullosos.

A mis hermanos, Ina y Fran, porque somos un equipo y porque compartimos nuestros éxitos y fracasos.

A Yuru, porque más que una tutora se convirtió en una gran amiga y ejemplo. Gracias por el impulso y por ser tan incondicional.

Gracias a Tomás por la oportunidad de desarrollarme personal y profesionalmente.

Finalmente, gracias a Andrés por tu ayuda y asesoría en la ejecución del este trabajo.

¡Esto es para ustedes!

María Inés Vera

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.2 Formulación del problema.....	13
1.3 Delimitación del problema.....	13
1.4 Justificación del problema.....	14
1.5 Recursos disponibles y factibilidad.....	15
1.6 Cronograma tentativo.....	16
CAPITULO II: MARCOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 Marco Teórico.....	17
2.1.1 Las Organizaciones.....	17
2.1.2 Cultura Organizacional.....	19
2.1.3 Empresas de Consultoría.....	20
2.1.4 La Comunicación.....	23
2.1.5 Elementos de la Comunicación.....	24
2.1.6 Comunicación Organizacional.....	25
2.1.7 Planificación de la Comunicación.....	26
2.1.8 Las Crisis.....	28
2.1.9 Fases de la Crisis.....	30
2.1.10 Tipología de crisis.....	31
2.1.11 Gestión Comunicacional en Crisis.....	32
2.1.12 Manual de Crisis.....	35
2.2 Marco Contextual.....	42
2.2.1 Accenture.....	42
2.2.2 Misión y Visión.....	43

2.2.3 Unidades de Negocio.....	45
2.2.4 Accenture en Venezuela.....	48
2.2.5 De Arthur Andersen a Accenture.....	49
2.2.6 Crisis Arthur Andersen: Caso Enron.....	51
2.2.7 Marca Accenture.....	54
2.2.8 Análisis del Entorno Económico.....	55
2.3 Antecedentes de la investigación.....	59
CAPITULO III: EL METODO.....	64
3.1 Establecimiento de los Objetivos.....	64
3.1.1 Objetivo General.....	64
3.1.2 Objetivos Específicos.....	64
3.2 Hipótesis.....	64
3.3 Tipo de investigación.....	64
3.4 Diseño de la investigación.....	65
3.5 Modalidad y Submodalidad.....	66
3.6 Operacionalización de variables.....	66
3.6.1 Dimensiones e indicadores.....	66
3.6.2 Cuadro técnico-metodológico de los objetivos.....	68
3.7 Información Secundaria.....	73
3.8 Elaboración de instrumentos para recolección de información en cada unidad de análisis.....	73
3.8.1 Selección.....	73
3.8.2 Diseño.....	74
3.8.3 Validación.....	74
3.8.4 Ajuste.....	75
3.9 Diseño del plan operativo de muestreo.....	75
3.9.1 Población de interés.....	75
3.9.2 Método de recolección de datos.....	75
3.9.3 Escogencia del marco de muestreo.....	76
3.9.4 Selección del método de muestreo.....	77

3.9.5 Tamaño de la muestra.....	77
3.9.6 Elementos de la muestra.....	78
3.9.7 Ejecución del Plan.....	79
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
4.1 Logística de trabajo de campo.....	80
4.2 Recolección de datos.....	80
4.3 Codificación y vaciado de respuestas.....	81
4.4 Discusión de resultados.....	89
CAPITULO V: MANUAL DE MANEJO DE CRISIS.....	100
5.1 Plan estratégico de imagen corporativa.....	100
5.2 Reporte de Acontecimientos.....	104
5.3 Diagnóstico.....	105
5.3.1 Matriz FODA.....	105
5.4 Crisis Potenciales y Tipificación.....	106
5.5 Recursos Disponibles.....	107
5.6 Comités de Crisis y Voceros Principales.....	109
5.7 Definición de audiencias.....	113
5.8 Procedimientos a seguir.....	114
5.9 Flujograma de acción.....	114
5.10 Guía de Actuación.....	116
5.11 Bases de datos.....	117
5.12 Plan de Relación con Medios.....	118
5.12.1 Documentos Modelo.....	120
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	124
6.1 Interpretación de Resultados.....	124
6.2 Conclusiones.....	126
6.3 Verificación de Logro de Objetivos.....	128
6.4 Recomendaciones.....	130
6.5 Fuentes de Información.....	132
6.5.1 Bibliográfica.....	132

6.5.2 Electrónicas.....	133
6.5.3 Publicaciones.....	135
6.5.4 Trabajos de Grado.....	136
6.6 Anexos.....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma Tentativo.....	16
Tabla 2 Cuadro técnico Metodológico – Objetivo 1.....	68
Tabla 3 Cuadro técnico Metodológico – Objetivo 2.....	69
Tabla 4 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 3.....	70
Tabla 5 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 4.....	71
Tabla 6 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 5.....	72
Tabla 7. Entrevistas para evaluación de la situación actual de la empresa.....	82
Tabla 8. Entrevistas para evaluación de la situación actual de la empresa.....	83
Tabla 9. Entrevistas para evaluación de la situación actual de la empresa.....	84
Tabla 10. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture.....	85
Tabla 11. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture.....	86
Tabla 12. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture.....	87
Tabla 13. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture.....	88
Tabla 14 Matriz FODA – Parte 1.....	105
Tabla 15 Matriz FODA – Parte 2.....	105
Tabla 16 Crisis Potenciales y Tipificación – Parte 1.....	106
Tabla 17 Crisis Potenciales y Tipificación – Parte 2.....	107
Tabla 18 Comités de Crisis – Comité Principal.....	109
Tabla 19 Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis del Negocio.....	110
Tabla 20 Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis del Personal.....	111
Tabla 21 Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis Económicas.....	111
Tabla 22 Comités de Crisis – Comité Secundario: Fenómenos Naturales/ Accidentes/ Salud/ Alimentación/ Informáticos/ Criminales.....	112
Tabla 23 Comités de Crisis – Comité Secundario: Origen Informático.....	113

## INTRODUCCIÓN

Accenture es una compañía global de consultoría de negocios y tecnología con presencia en más de 120 países alrededor del mundo y presente en Venezuela desde 1989. Durante el último año fiscal concluido el 21 de agosto del 2008, la empresa generó 23.39 millones de dólares de ingresos netos.

La consultora junto con las empresas nacionales y multinacionales, realiza sus proyectos y negocios en un entorno que cambia y se dinamiza a velocidades impredecibles. Es por ello que cada una de ellas debe tener planes de respuesta ante circunstancias que puedan llegar a cambiar la dirección de sus objetivos de negocio.

Durante su trayectoria en el país, Accenture se ha visto enfrentada a una serie de situaciones que han impactaron directa o indirectamente en la percepción de su imagen frente a las principales audiencias. Hoy en día, los contratiempos pueden presentarse en cualquier momento. Situación demostrada luego de la crisis financiera mundial que cambió el panorama económico de muchas empresas en cuestión de días.

Ante este escenario, la empresa debe contar con una herramienta que le permita prepararse para actuar frente a una situación de crisis a través de una guía de actuación y parámetros de conducta corporativa: el manual de manejo de crisis.

Por ende, el objetivo general planteado para esta investigación es: Elaborar un manual de manejo de crisis para empresa de consultoría global en negocios y tecnología para las operaciones en Venezuela. Y como objetivos específicos son:

- Estudiar las funciones y unidades de negocio u operaciones de Accenture PACC.

- Análisis de la situación económica de acuerdo a proyecciones de expertos
- Evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico.
- Investigar situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino.
- Seleccionar pasos a seguir para el manejo de crisis de la consultora Accenture.

El siguiente trabajo consta de seis capítulos. El primer capítulo es llamado Planteamiento del problema y esta conformado por la descripción, la formulación, la delimitación y la justificación del problema, así como de los recursos disponibles y factibilidad para la realización de la investigación.

El segundo capítulo presenta los marcos previos a la investigación conformado por el marco teórico y el marco contextual. En la primera parte se encuentra la explicación detallada de los conceptos de Organizaciones, Cultura Organizacional, Empresas de Consultoría, Comunicación, Elementos de la Comunicación, Comunicación Organizacional, Planificación de la Comunicación, Las Crisis, Fases de la Crisis, Tipología de crisis, Gestión Comunicacional en Crisis y el concepto de Manual de Crisis.

En el marco contextual se expone información referente a Accenture y el contexto económico nacional: Accenture, Misión y Visión, Unidades de Negocio, Accenture en Venezuela, De Arthur Andersen a Accenture, Crisis Arthur Andersen: Caso Enron, Marca Accenture, Análisis del Entorno Económico.

El tercer capítulo está conformado por el método, donde se explican los objetivos, el tipo y diseño de la investigación, la operacionalización, la determinación de unidades de análisis y los instrumentos de recolección de datos, y finalmente, el diseño del plan operativo de muestreo.

El cuarto capítulo representa todo el desarrollo de la investigación, la recolección de los datos, su codificación y análisis.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de esta investigación, es decir, el manual de manejo de crisis que incluye: Plan estratégico de imagen corporativa, un reporte de Acontecimientos, el diagnóstico de la empresa, Crisis Potenciales y Tipificación, Recursos Disponibles, Comités de Crisis y Voceros Principales, Definición de audiencias, Procedimientos a seguir, Flujograma de acción, Guía de Actuación, Bases de datos y Plan de Relación con Medios

Y concluye con el sexto capítulo sobre las conclusiones, la verificación de logro de los objetivos, recomendaciones, bibliografía consultada y anexos.

# CAPÍTULO I: PLANETAMIENTO DEL PROBLEMA

## *1.1 Descripción del Problema*

Actualmente, las empresas nacionales y multinacionales, deben realizar sus proyectos y negocios en un entorno que cambia y se dinamiza a velocidades impredecibles. En este sentido, las empresas deben estar al tanto de esta situación y tener planes de respuesta ante circunstancias que puedan llegar a modificar la dirección de sus objetivos de negocio. Ante la presencia de estas situaciones, es necesario que las organizaciones dispongan de procedimientos para afrontar estos imprevistos: un manual de manejo de crisis.

Los contratiempos pueden presentarse en cualquier momento, y mucho más con un entorno cambiante –como puede ser la situación financiera mundial- que puede ser capaz de alterar el desempeño de la empresa no sólo desde el punto de vista de su rentabilidad, sino también de su estructura y de su recurso humano.

El presente trabajo de grado, se realiza sobre la base de las experiencias y necesidades comunicacionales de la firma Accenture, una compañía global de Consultoría Gerencial, Servicios de Tecnología y Outsourcing con capacidades en las industrias y procesos de negocios y amplios recursos globales.

La organización cuenta con un capital humano de más de 177.000 empleados alrededor del mundo, que colaboran con los clientes para cumplir su principal objetivo: convertir a las empresas clientes en negocios de Alto Desempeño.

Accenture, opera en más de 120 países alrededor del mundo y el en ejercicio fiscal concluido el 31 de agosto de 2008, generó ingresos netos de 23,39 millones de dólares.

Accenture no está aislada al dinamismo y cambios en el entorno; hechos que pudieran de alguna manera incidir negativamente en la percepción de la imagen y reputación de la empresa. Por esta razón, los directivos y miembros de la organización, deben contar con una herramienta que les permita manejar estratégicamente las posibles situaciones de crisis, para evitar consecuencias negativas en las audiencias clave.

El manual de manejo de crisis establece y ordena, de manera funcional, las pautas de comportamiento que debe tomar una empresa frente a una situación de crisis, con el objeto de gerenciar la contingencia, evitar la descoordinación en el uso de recursos y materiales y hacer más eficiente la utilización de canales y medios de comunicación interna y externa.

## *1.2 Formulación del Problema*

¿De qué manera puede prepararse la consultora Accenture para enfrentar crisis potenciales que afecten la imagen de la empresa frente a sus audiencias clave?

## *1.3 Delimitación del Problema*

Espacial

La investigación se desarrollará en Venezuela de acuerdo al panorama que presenta el país y la manera como la empresa puede enfrentar situaciones de riesgo dentro del área geográfica mencionada.

## Temporal

El período tomado en cuenta para esta investigación abarca desde 1999 hasta el 2011, lapso a través del cual se analizan las crisis enfrentadas y la manera cómo se debe reaccionar en el futuro.

## Circunstancial

La información estará limitada a posibles situaciones de riesgo, debilidades y problemas que afronta la organización y que, en un futuro, puedan afectar la imagen de Accenture frente a sus audiencias clave.

### *1.4 Justificación*

Prevenir los problemas que pueden causar el mal manejo de situaciones inesperadas, puede contribuir al fortalecimiento de la empresa en la sociedad donde se desenvuelve, así como incrementar la confianza e identificación de sus trabajadores con su lugar de trabajo. Con una guía sobre el manejo de crisis, Accenture podrá ser capaz de responder y tomar acciones concretas que no perjudiquen radicalmente los objetivos del negocio, y que a su vez, generen confianza en los líderes y demás empleados.

La razón por la que se ha planteado esta necesidad, radica en las consecuencias que ha sufrido la organización por carecer de una guía o patrón que permita enfrentar correctamente alguna situación de crisis. Es decir, estar preparados, afrontarlas a tiempo y reaccionar en positivo, contribuyen a conservar una buena imagen organizacional.

Una vez culminada la investigación y desarrollado el Manual de Manejo de Crisis, la empresa Accenture contará con un instrumento que ayudará a las voceros de la

empresa sobre qué hacer, cómo reaccionar y de qué manera afrontar la situación por la que se encuentren.

### *1.5 Recursos disponibles y factibilidad*

Para llevar a cabo esta investigación se cuenta con recursos materiales como computadora e impresora que contribuyen en el desarrollo y posterior revisión.

En cuanto a los recursos humanos, se cuenta con el apoyo de Andrés Rojas como tutor académico, Yurubí Fuenmayor como tutora empresarial, Tomás Manrique como gerente de Mercadeo de Accenture, así como con los gerentes y gerentes senior de la organización.

Los recursos de tiempo abarcan por un lado los diez meses de elaboración de la investigación y por otro el período comprendido entre 1998 hasta el 2009 a través del cual se estudiarán las situaciones de crisis que ha enfrentado la consultora.

La investigación puede considerarse factible ya que se cuenta con la posibilidad de asumir la carga económica que esta representa, en el tiempo previsto de su realización.

## 1.6 Cronograma Tentativo

Tabla 1 Cronograma tentativo

Actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP
Investigación y Desarrollo de Marco Teórico	■	■							
Investigación y Desarrollo de Marco Contextual		■	■						
Entrega para revisión de tutores y ajustes			■						
Elaboración de Método			■						
Elaboración de Operacionalización de variables				■					
Entrega para revisión de tutores y ajustes					■				
Elaboración de Instrumentos y validación					■	■			
Diseño del Plan operativo						■			
Desarrollo de la Investigación							■	■	
Conclusiones y recomendaciones								■	■
Entrega para revisión de tutores								■	
Correcciones e impresión									■
Entrega Final									■

## CAPÍTULO II: MARCOS PREVIOS A LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 Marco Teórico

#### 2.1.1 Las Organizaciones

Las organizaciones fueron definidas por Mariana Azpúrua Brandt y Jennifer Cases Rosenwald (2005), como entidades integradas por un grupo de personas que trabajan de acuerdo a un mismo patrón y con un fin en común. Cada uno de los miembros de las organizaciones cumple un papel distinto entre sí, con el objetivo de alcanzar resultados positivos ligados a esos objetivos. En las organizaciones debe existir colaboración, cooperación, trabajo en equipo, comunicación y respeto entre todos.

Por su parte, Fernández Collado (1999) en su libro *La comunicación en las organizaciones*, define el término de Organización como un grupo de dos o más personas que:

- Saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- Obtienen materiales, energía e información del ambiente
- Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- Reintegran al ambiente los insumos procesados como resultado de las actividades de la organización (p. 13)

Entonces se puede inferir que cada uno de los miembros de las organizaciones debe realizar sus labores en función de un bien común. Para lograrlo es necesaria la relación que establezcan los trabajadores entre sí, en un ambiente laboral favorable y con las condiciones de superación personal que deben caracterizar a

cualquier empresa. El éxito de una organización, no es más que el resultado de un esfuerzo común y trabajo en equipo.

Fernández Collado (1999) hace hincapié en la interdependencia dentro de las organizaciones, al decir que “consiste en las reacciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. Sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes” (p. 14)

Sin embargo, para que una organización pueda ser llamada exitosa, debe tener una estructura firme y sólida frente a cualquier contratiempo. Y más aún en tiempos en los que, según Kenyon B. De Greene (1989) en su libro *La organización adaptable*

Se está volviendo cada vez más difícil anticipar patrones o configuraciones de fuerzas, aún en el futuro próximo de la organización, y desarrollar los diseños de adaptación y las estrategias indispensables para dirigir la organización alrededor o a través de configuraciones críticas de fuerzas (p. 17)

Esta estructura se torna retadora de mantener debido a la naturaleza de los hechos que nos rodean, sumado a la propia estructura de la organización. *Bartoli en Comunicación y Organización* (1992) confirmó que uno de los elementos fundamentales para la empresa, “en efecto, apuntan a asegurar su coherencia y su estabilidad. Pero tal objetivo es ambicioso y de difícil alcance, porque los mecanismos de funcionamiento de la empresa son muy complejos” (p. 68)

Es decir, las organizaciones deben enfrentar los problemas que lo rodean sin perder de vista la interdependencia que garantiza el éxito deseado de la mejor manera posible.

## 2.1.2 Cultura Organizacional

Daniel R. Denison, en su libro *Cultura Corporativa* (1990) dijo que lo que diferencia a las organizaciones exitosas de las que no lo han sido, son los valores y principios que fundamentan a la empresa. De esta manera, definió la cultura organizacional como:

Los valores, las creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. (p.2)

Seguidamente, agregó que estos principios perdurarán en el tiempo en la medida en que tengan un significado para los miembros de la organización. Es decir, serán la fuente de motivación y coordinación de las actividades.

Ernesto Iturralde (2003) en *La Cultura Organizacional*, señaló que muchas compañías han centrado sus estudios en la parte formal que las conforma y han abandonado el lado informal.

El 30% de la empresa, está formado por lo "Formal", que incluye aspectos como Misión, Visión, Objetivos, y la Planificación Estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo "Informal" en el cual se incluyen los deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa. (para. 3)

Entonces, el autor definió Cultura Corporativa o Cultura Organizacional como “el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes” (para. 6)

Por su parte, Carrillo (2005) en el *Análisis de la Gestión Comunicacional y de las acciones correctivas de Purina de Venezuela en la situación de crisis presentada en el 2005*, indicó que

Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema (p. 18)

Entonces, conocer los comportamientos, valores y elementos que componen la cultura organizacional, así como la manera como ocurren los procesos internos, se torna necesario a la hora de promover algún cambio o innovación dentro de la empresa.

Esteban Rodrigo (2004) en *Cultura qué es y para qué sirve* aportó que “con frecuencia, el entorno cambiante y los retos a los que se enfrentan las empresas, lleva a la necesidad de que éstas pongan en marcha cambios estructurales que permitan una respuesta adecuada a las exigencias del entorno” (para. 10)

### 2.1.3 Empresas de consultoría

Edgar H Schen en su serie *Desarrollo Organizacional, libro Consultoría de procesos* (1973), aseguró que “el campo de la consultoría ha crecido notablemente en años recientes” (p. 3) y que la misma ha surgido del hecho de que las organizaciones saben que hay algo que no está funcionando bien dentro de ellas. Y por eso “el proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cuál es el problema y, entonces, decidir qué clase de ayuda ulterior se necesita” (p. 4)

De la misma manera, Milan Kubr en *La Consultoría de empresas* (1995) citó a Fritz Steele para decir que:

Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma, sino que ayuda a los que lo son (p. 3)

Seguidamente, el autor refirió a Larry Greiner y Robert Merzger para definir otra enfoque del término consultoría:

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionando a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (p. 3)

Luego de evaluar estos conceptos, Kubr (1995) desarrolló su propia definición y señala que “la consultoría de empresas es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo” (p. 4)

Agregó entonces que “el cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas. Si las diversas tareas de consultoría tienen alguna característica en común, es la de que contribuyen a la planificación y la aplicación de cambios en las organizaciones clientes” (Kubr, 1995, p. 55)

Algunas de las características principales de la consultoría de empresas definidas por el mismo autor se describen así:

- Ayuda profesional a las personas que dirigen empresas: la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. (p. 4)

- Servicio Consultivo: los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. (p. 5)

- Servicio independiente: Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. (p. 5)

- Límites de la consultoría: los consultores no poseen una varita mágica para solucionar todas las cuestiones candentes, sería un error suponer que una vez contratado un consultor, la dirección de la empresa puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas. (p.6)

De igual forma, resume los principales tipos de organizaciones de consultoría y proporcionó la siguiente clasificación:

- Grandes oficinas de consultoría multifuncionales: una oficina de consultoría que de empleo a varios centenares de profesionales se puede considerar importante, pero hay incluso algunas organizaciones gigantescas que tienen más de 1000 consultores de plantilla. La mayor parte de esas organizaciones actúan como empresas multinacionales con filiales en 20 o más países (Kubr, 1995, p. 32)

- Empresas importantes de contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial: (...) el entorno de una empresa importante de contabilidad le permite disponer de conocimientos especializados y de oportunidades de trabajo.

- Oficinas de consultoría pequeñas y medianas: este grupo abarca diversas organizaciones que emplean desde unos pocos hasta entre 50 y 100 consultores (...) Entre sus características técnicas, cabe mencionar las siguientes:

- consultoría general de empresas para oficinas pequeñas y medianas en una zona geográfica limitada

- servicios de consultoría de empresas especializados en una o unas cuantas esferas técnicas. Como la estrategia de las compañías, administración de persona, evaluación de los puestos de trabajo, sistemas de control de producción, comercialización, gestión de ventas, administración de oficinas, etc.

- especialización a fondo en uno o unos pocos sectores industriales o de servicios, por ejemplo, transportes urbanos, textiles, industria de la impresión o seguros.

- Organizaciones de servicios técnicos especiales: varias organizaciones que, por lo común, poseen sólidos conocimientos de matemáticas, ciencia de las computadoras, investigaciones operativas o econometría, ofrecen servicios especiales de consultoría en sectores como los estudios estratégicos, elaboración de modelos, previsiones de demanda de los consumidores, análisis y diseño de sistemas, automatización de plantas y oficinas, u otros (Kubr, 1995, p. 33)

- Divisiones de consultoría e instituciones de formación empresarial: para fomentar la capacidad nacional de consultoría de empresas y establecer una relación entre los profesores y capacitados del personal de dirección con el mundo de la práctica, varios institutos y centros de formación empresarial y de productividad, principalmente en los países en desarrollo, han establecido servicios consultivos para organizaciones privadas y públicas (Kubr, 1995, p. 33 y 34)

- Consultores independientes: (...) estos pueden ser generalistas, que se caracterizan por su gran experiencia empresarial, por su capacidad para resolver problemas y por su habilidad para llevar los asuntos, o especialistas que trabajan en un área técnica reducida. Su ventaja estriba en que aplican un criterio sumamente personalizado y flexible que es más difícil de utilizar de manera coherente en una gran dependencia consultiva. (Kubr, 1995, p. 34)

#### *2.1.4 La Comunicación*

Según el profesor Jeremias O'Sullivan Ryan ( noviembre 2004), la comunicación es una actividad humana que consiste en transmitir un mensaje, hablar una persona con otra, o a través de un medio de comunicación, a través de un estilo y de una forma. En fin, la comunicación se lleva a cabo a través de múltiples medios y factores. Este proceso es utilizado por los seres humanos para entenderse los unos con los otros.

Alan Hancock, en su libro *Planificación de la comunicación para el Desarrollo* (1981), aseguró que

El concepto de comunicación es tan flexible que en él se puede incluir diversas formas de comunicación, como la interpersonal, la institucional y la de masas. Considerando el concepto desde el punto de vista del proceso puede ser entendido todavía en términos más amplios (p. 11)

### *2.1.5 Elementos de la comunicación*

Para este tema Fernández Collado (1999), expuso los cuatro componentes presentes en el acto comunicativo: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor

- La fuente es quien da origen al mensaje de acuerdo a sus necesidades, ideas, sentimientos, información y propósito de comunicarse.
- El mensaje es el estímulo que se transmite al receptor. Este mensaje está compuesto por símbolos y signos con significados específicos y comunes entre la fuente y el receptor.
- La codificación será la traducción de la idea principal en un mensaje para ser transmitido por la fuente. Es decir, cambiar el significado por un símbolo.
- El canal de comunicación es el vehículo a través del cual se transporta el mensaje de la fuente al receptor. Pueden ser medios de comunicación masiva, pública o medios interpersonales.
- El receptor simboliza el objeto de la comunicación. Es quien recibe el mensaje de la fuente ya codificado y enviado a través del canal. Es quien pone fin al proceso de la comunicación y sin él no existe motivo para comunicarse pues el mensaje siempre estuvo destinado a él. (p. 20 - 22)

### 2.1.6 Comunicación organizacional

Azpúrua Brandt y Cases Rosenwald (2005) señalaron nuevamente, que la comunicación organizacional puede entenderse como el conjunto de mensajes transmitidos dentro de los miembros de una empresa o institución, así como aquellos que son transferidos desde la organización hacia el público general y audiencias clave, y que reflejan una imagen de la empresa.

Por su parte, Libaert (2000) en su libro *El plan de la comunicación Organizacional*, y refiriéndose a las organizaciones, sostuvo que “es indudable que el diseño, realización y monitoreo de un plan de comunicación constituyen su estructura” (p. 26)

Distinguió además varias tendencias dominantes en la comunicación organizacional actual:

- Comunicación menos ostentosa, más sobria.
- Control más riguroso de los presupuestos.
- Concentración en el nivel de la dirección de la comunicación de los sectores más estratégicos: cabildeo, relaciones con la prensa.
- Ampliación del campo de la comunicación: solidaridad, medio ambiente, etc., organizada generalmente en torno al tema del desarrollo sostenible.
- Comunicación “Empresa a Empresa”, cada día más parecida a la comunicación corporativa.
- Uso creciente de la medición y la evaluación.
- Ampliación del papel dedicado a la comunicación financiera.
- Impugnación de sus objetivos y prácticas, ligada a la frecuencia del movimiento altermundista [conjunto de movimientos sociales en crítica al pensamiento único y globalización económica].
- Contratación reciente de egresados de escuelas de comunicación.
- Notable interés en las nuevas tecnologías.
- Comunicación de proximidad en constante desarrollo.
- Comunicación de crisis cada día más solicitada como ofertas públicas de compra, rumores, crisis tecnológicas o ambientales, etcétera. (p. 27)

Esta comunicación organizacional se diferencia con lo que se conoce como publicidad. Inclusive el experto en comunicación estratégica, Ítalo Pizzolante, cita a Javier Puig, (experto y director general de Edelman Public Reations Worldwide en España) para aclarar esta diferencia.

Para el autor, la publicidad y la comunicación estratégica persiguen los mismos objetivos: informar, educar y persuadir. Pero en el caso de la comunicación organizacional no se cuenta con el mismo dominio de los medios de comunicación, ya que “no compra espacios, pero sí pueden aportar alcance” (Pizzolante, 2006, p. 112)

Finalizó este tema recordando que en una conversación con Javier Puig concordaron en que “la gran “Baza” de las comunicaciones corporativas reside en su capacidad para dar credibilidad a los mensajes y llegar a audiencias específicas” (Pizzolante, 2006, p. 113)

La comunicación organizacional se debe valer de diferentes estrategias para posicionar su mensaje de identidad e imagen corporativa. Según Margarida Krohling en *Planeación de las Relaciones Públicas en las Comunicaciones Integradas*, estos son algunos de los instrumentos de los que se vale la comunicación institucional “las relaciones públicas, periodismo empresarial, publicidad y propaganda institucional, imagen e identidad corporativa, marketing social, marketing cultural, producción multimedia” (p. 164-178)

### *2.1.7 Planificación de la comunicación*

Liabert (2000) en *El Plan de la Comunicación Organizacional*, definió este concepto como el “conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto” (p.

25). Definición que debe ligarse a los conceptos que se han venido desarrollando, para así lograr una definición clara de lo que es la planificación de la comunicación.

Alan Hancock (1981), aportó otra realidad referente a la planificación de la comunicación, en la que indicó que es,

La preparación de planes de largo y corto alcance (estratégicos y operacionales) para un uso eficaz y equitativo de los recursos de la comunicación, dentro del contexto de las finalidades, medios y prioridades de una determinada sociedad (p. 12)

La elaboración de un plan de comunicaciones representa la concretización de un posicionamiento corporativo, pero que debe estar bien diseñado para no causar el efecto contrario. Es un instrumento, que como aseguró Liabert “integra la comunicación a la estrategia de la empresa” (p. 51).

De esta manera insiste en las diez razones por las cuales las empresas deben planificar:

1. Proporciona el marco general para las acciones.
  2. Incrementa el valor de la comunicación dentro de la administración.
  3. Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa.
  4. Abre la oportunidad para el debate interno y puede someter a revisión las decisiones obsoletas.
  5. Combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta.
  6. Permite el monitoreo, el control y la evaluación.
  7. Permite la anticipación y el enfoque proactivo.
  8. Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
  9. Evita las revisiones puntuales.
  10. Legitima las asignaciones presupuestadas en caso de cambio de rumbo.
- (Liabert, 2000, p. 55)

Por último, el mismo autor citó Anne Bartoli por la publicación *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, para exponer aquello que importaría a la hora de elaborar un plan de comunicaciones.

Lo importante no es necesariamente haber formalizado un plan de

comunicación, sino haber construido una política de comunicación que incluya principios y orientaciones generales y que, llegado el momento pueda derivar en planes específicos entorno a determinadas facetas de la comunicación (p. 56)

### 2.1.8 Las Crisis

Charo Gómez, en su *Estudio de Comunicación* (2005), definió la crisis como un cambio que amenaza la imagen de una organización, en la que existe una reacción o respuesta para evitar males mayores. Las crisis no poseen lógica racional y pueden alcanzar una gran repercusión o pasar desapercibida. Se derivan de múltiples y diferentes causas como proceso de producción, implicaciones medioambientales o sociales.

Carla Cirigliano, especialista en comunicación de las organizaciones, en su escrito *Estrategias frente a situaciones de crisis* (2002) aportó a la definición de Gómez que:

Las crisis pueden afectar las posiciones de poder de personas u organizaciones. Un gerente puede verse obligado a renunciar y un presidente a declinar su cargo. Para una empresa, una crisis puede significar un accidente, una huelga de grandes dimensiones, un daño al medio ambiente, las declaraciones de alguno de sus integrantes, la situación financiera o información que se filtró. Cada cual debe analizar sus puntos vulnerables y situaciones potenciales de convertirse en una crisis (para. 4)

Jaume Fita en *Comunicación de programas de crisis* (1999), escribió también que,

Las crisis aparecen inesperadamente, repentinamente y sin avisar, es por esta cuestión que muchas de las organizaciones creen que no es necesario activar proceso o dedicar presupuestos a algo que no se sabe si va a producir o no y, además tampoco podemos predecir que va a suceder (p. 122)

Por esta razón agregó algunas de las racionalizaciones erróneas que pueden llegar a tener las empresas sobre el manejo de una crisis:

- La mayoría de las crisis terminan siendo poco importantes.
- Cada crisis es tan distinta que es imposible estar preparado para todas ellas.
- Las crisis son hechos aislados.
- La mayoría de las crisis se resuelven por sí mismas. El tiempo es nuestro mejor aliado.
- La mayoría de las crisis tienen solución técnica.
- Basta con aplicar con rapidez soluciones técnicas y/o financieras.
- Las crisis tan solo tienen efectos negativos. No podemos aprender nada de ellos. (p. 122)

Al tomar en cuenta todo lo expuesto por Jaume Fita, se puede concluir que las crisis son eventualidades con las cuales se ven enfrentadas las organizaciones y que afectan directamente su reputación e imagen. Una de las principales características de las crisis es la facultad que poseen de ser completamente impredecibles. Pueden llegar en cualquier momento y afectar fuertemente la percepción que se tiene sobre la organización

Ítalo Pizzolante (2006) en su libro *El poder de la comunicación estratégica*, consideró que existe un dilema sobre el qué hacer en situaciones de crisis: actuar con perfil bajo o perfil alto. Por ello tomó como referencia la cacería, momentos en los que no se sabe si levantar o no la cabeza para evitar ser agredido:

Crear que no levantar la cabeza es la fórmula más segura para no recibir un disparo, es subestimar al adversario, porque no siempre se dispara de frente y a la cabeza. El dilema que nos ocupa no es tan simple como aparecer o esconderse. Los extremos no son buenos consejeros. El desafío es el equilibrio (p.57)

En tal sentido, la manera como la empresa afronte la situación de crisis será determinante en la consecución de sus negocios. Un mal acercamiento y otorgarle

al tiempo la solución de los problemas, traerán a la empresas consecuencias negativas a largo plazo.

Carla Cirigliano se refirió a temas similares en su escrito *Estrategias frente a situaciones de crisis* (2002), diciendo que el mal manejo de las emociones en quienes deben reaccionar puede:

Llevar a los involucrados a considerar que los efectos contraproducentes no serán nefastos y por lo tanto no es necesario actuar inmediatamente cuando, en verdad, la realidad así lo exige. Otro análisis, puede concluir que el tiempo es poco para resolver la situación y las consecuencias negativas son inminentes (para. 5)

En el escrito *How to measure your results in a crisis* (2002) por Katie Delahaye Paine, citó a un profesor de Relaciones Públicas de la Universidad de Maryland, para decir que “una buena comunicación frente a las crisis comienza mucho antes de que un incidente ocurra”. (Versión en inglés: “Good crisis communications starts way before an incident occurs”)

De tal manera, para enfrentar situaciones de crisis las empresas debe identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de conocer su situación y estar preparado ante cualquier contratiempo.

Así lo confirmó Jaume Fita (1999) en *Comunicación en programas de crisis*,

Para poder empezar a solucionar los problemas primero debemos saber a qué nos enfrentamos o de qué debemos defendernos, es por eso que ante todo debemos conocer en primer lugar que tipologías tienen, cómo se caracterizan y cómo pueden manifestarse las crisis (p. 124)

### 2.1.9 Fases de las crisis

Carolina Carrillo (2005) presentó las cuatro etapas que mencionan José L. Piñuel y M. H. Westphalen (1993) en su libro *La Dirección de comunicación*:

- Fase Preliminar: es aquel período de preparación, donde todavía no ha detonado la crisis. En esta etapa los gerentes deben actuar proactivamente. Este momento es esencial para garantizar el buen desenvolvimiento de la organización a la hora de enfrentar la crisis.
- Fase Aguda: es la detonación de la crisis. Se inicia con la cobertura de los medios sobre el evento y la organización. En esta etapa las acciones gerenciales deben estar claramente especificadas y controladas.
- Fase Crónica: donde se desarrolla una dinámica de interferencia entre los diferentes actores de la crisis. En esta fase “los medios suscitan un proceso de acciones y reacciones, tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, apertura de negociaciones.
- Fase Postraumática: donde la crisis ya ha terminado. Se dice que se ha llegado al final cuando la empresa puede responder satisfactoriamente y reconducir su imagen. En este momento es ideal que la organización evalúe la crisis y tome decisiones y medidas importantes para evitar que ocurra de nuevo. (p.23)

### *2.1.10 Tipología de crisis*

Todas las empresas están expuestas a sufrir algún tipo de crisis, pero dependiendo de las principales funciones y objetivos de la organización, habrá tipos de crisis con mayor o menor efecto.

Jaume Fita (2009) se refirió a la tipología expuesta por José L. Piñuel y M.H. Westphalen, en su libro *Dirección de la Comunicación*, desde el punto de vista de sus orígenes:

- Objetivos/Subjetivos: provocadas por un acontecimiento de carácter objetivo: atentado, guerra, cambio político, accidente, huelga, despidos, una nueva legislación (...) O por un acontecimiento de origen subjetivo: un rumor, un enfrentamiento protagonizado por una empresa de la competencia, unas declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad accionaria, etcétera.

- Técnicos/Políticos: resultado de un riesgo de carácter técnico (un accidente químico) o por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión (ante un conflicto social, una decisión política).
- Exógenos/Endógenos: consecuencia de acontecimientos exógenos (una quiebra bursátil generalizada que afecte a una empresa cotizada, la caída de los precios de la materia prima) o endógenos) un conflicto social propio de una organización, un desajuste en alguna cadena de producción (p. 130)

### 2.1.11 Gestión Comunicacional en crisis

Carolina Carrillo (2005) comentó sobre el papel de los directivos de las organizaciones frente a situaciones adversas que puedan tornarse en una crisis:

Las exigencias que deben reunir los gerentes difieren de las que se les imponen en circunstancias normales. La toma de decisiones es crucial en esos momentos, por ende la gerencia debe tener muy en cuenta los costos de cada una las decisiones que tome, por muy pequeña que sea. Deben ser decisiones que ofrezcan soluciones eficaces y eficientes para los problemas presentados. Esto requiere una toma de decisiones críticas de la manera más pura: con gran premura, sin preparar, y -en primera instancia- encaminada a mantener a raya la amenaza. (p. 24)

Por otro lado Tatiana Ferro (2007) en su *Análisis de las estrategias de comunicación utilizadas para el manejo de las crisis empresariales*, comentó que son pocas las empresas que reconocen la necesidad de tener una buena estrategia de comunicación, siendo esta fundamental para resolver o disminuir el impacto de la crisis.

Por esta razón, la toma de decisiones correctas y acertadas, será la clave para salir exitosos de situaciones de crisis. Estas decisiones deben ser canalizadas eficientemente a través de los medios de comunicación, que hoy en día, han formado parte de las principales fuentes de información.

Ferro (2007) agregó que “una decisión errónea o un titular periodístico pueden terminar con la labor de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día” (p.33)

Por lo antes expuesto, Carla Cirigliano (2002) sugirió la conformación de un Comité de Crisis que se encargará de evaluar la situación, sus posibles consecuencias y las acciones que se deben seguir:

En el ámbito comunicacional, resulta necesario brindar “información de primera mano” constantemente y proyectar una imagen activa y dinámica frente a la Opinión Pública. El silencio provoca una imagen negativa y deja el terreno libre para las voces dispuestas a tomar la palabra (Cirigliano, 2002, para. 8)

Carmen Vallejo (2001) expuso en *Gestión de la Comunicación de Crisis*, que el comité tiene como función principal aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa. Es decir, centraliza y se ocupa exclusivamente de lo que está ocurriendo. Asimismo mencionó que los miembros del comité deben:

- Intercambiar información para asegurar la riqueza del análisis.
- Facilitar el trabajo de los expertos, exponiendo con claridad las necesidades de la empresa.
- Asegurar una infraestructura eficaz hasta en los menores detalles (teléfonos, lugar de reuniones, alimentación, transporte, etc.) (Vallejo, 2001, Apuntes Tesis- Crisis)

Citando a Villafañe, Ferro (2007) añadió que:

Todo plan de comunicación de crisis debe prever la selección del representante o representantes de la empresa que serán los encargados de dirigirse a los medios de comunicación (p. 33)

Los representantes o voceros, serán los encargados de ofrecer oportunamente la información que el comité haya decidido divulgar; pero “no solo ante la opinión pública y medios de comunicación, sino ante su público interno” (p. 34)

Adicionalmente, la investigadora señaló algunas características claves en el mensaje difundido por el representante. El mensaje debe ser claro, conciso, completo, contractivo, creíble y coloquial.

Por otro lado y refiriéndose a la publicidad de la empresas, Cirigliano (2002) aconsejó que en tiempos de crisis, se suspenda por un tiempo cualquier campaña publicitaria que pueda generar comentarios durante el manejo de la crisis. Es decir, la publicidad se ha generado para recordar la marca y durante la gestión de la crisis, es conveniente evitar el constante nombramiento de la compañía. “Los slogan, con un mensaje opuesto a la situación actual, son el blanco de desarrollos periodísticos” (para. 10)

Las páginas web oficial de las empresas, son un canal de comunicación que la autora consideró de gran valor, pues es un recurso que calma las ansias de información de la prensa y otros públicos. Afirmó también que las “Gacetillas de Prensa” o notas de prensa, deben informar el estado de la situación para luego elaborar un Dossier de Prensa que presente un desarrollo extenso de los

antecedentes de la situación, el estado actual y cualquier otra información relevante.

### *2.1.12 Manual de Crisis*

Enrique Alcat escribió en el 2005 *Crisis Empresariales ¿Una Oportunidad?* y señaló que:

El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad, y también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas. (para. 5)

Dijo a su vez, que muchas empresas viven el día a día, convencidos de que eventualidades como el cierre de una de sus plantas, recortes de personal, retirada del mercado de un producto defectuoso, contaminación ambiental, robo de información privilegiada, entre otras, solo le ocurren a otras organizaciones.

La prevención es la palabra clave, recalcó el profesor Ramón Chávez Rosas (Junio, 2009). Prevenir es tener todos los escenarios posibles planteados y planificar las actuaciones en función de estos distintos posibles escenarios. De esta manera no se deja la gestión a la improvisación, a las ideas brillantes del momento o a cualquier directivo de turno, cuando se trata de una empresa inmersa en una crisis.

Enrique Alcat continuó su trabajo recomendando algunos procedimientos para abordar una crisis:

- a. No dejar la gestión a la improvisación del directivo
- b. Ser diligentes en las acciones a realizar
- c. Evitar culpar a las víctimas
- d. Decir siempre la verdad
- e. Convocar con carácter de urgencia al comité de crisis
- f. No gestionar, nunca, la crisis en solitario
- g. Evitar la parálisis. (Alcat, 2005, Expertos Profesionales)

Basándose en lecturas de *How to get Upper hand when your business is under attack* (2008), *Crisis Management, Master the skills to prevent Disasters* (2004), *Lección sobre la lección* (2002) e *Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la imagen de las empresas* (2002), el profesor Chávez Rosas (Mayo 2009) estructuró tres fases principales que deben tomarse en cuenta para abordar una crisis:

Fase uno:

- El diagnóstico: consiste en precisar áreas de acción en las que las empresas son susceptibles a situaciones de crisis y evaluar las vulnerabilidades reales y potenciales.
- La detección: es identificar temas y crisis potenciales a través de entrevistas con la directiva, la gerencia, los empleados y otros relacionados con la empresa.
- La categorización: tipificar y segmentar las posibles crisis según su origen, naturaleza, impacto, área de acción y solución.

- Evaluación de Recursos: es el levantamiento de inventario de los recursos existentes para el manejo adecuado de una crisis: personal, aliados, espacios, equipos, experiencias, materiales de apoyo, etc.

Fase dos:

- Creación de comité de crisis: de acuerdo con la estructura organizativa de la empresa y los resultados de la fase uno, se estructurarán los Comités de Crisis de la siguiente manera:

  - Comité de Crisis principal con sus suplentes

  - Comités de Crisis específicos con sus suplentes

- Definición de funciones: es la asignación de responsabilidades y áreas de acción de los Comités de Crisis

- Detección y preparación de voceros: determinar los posibles voceros, así como la preparación y entrenamiento en relación con: entrevistas con los medios de comunicación, técnicas para entrevistas en crisis, herramientas para hablar en público, inserción de mensajes claves, técnicas de autocontrol y confianza, herramientas para preparar y presentar mensajes a los medios y manejo de entrevistas hostiles.

- Entrenamiento: ejercicios prácticos y preparación constante de los miembros del comité de crisis en el uso apropiado de todas las herramientas.

- Simulaciones: simulacros periódicos de entrenamiento en situaciones hipotéticas que permitan validar y actualizar el Manual de Crisis y los Programas de Contingencias establecidos.

- Definición de audiencias: categorización de las audiencias claves, según los criterios de importancia en la comunicación de crisis: empleados, sindicatos, gobierno, medios, proveedores, usuarios, accionistas, ect.

Fase tres:

- Los procedimientos: determinar los procedimientos a seguir para enfrentar, atenuar y/o resolver cada una de las situaciones de crisis establecidas.
- Las herramientas: preparar un dossier para cada uno de los procedimientos de crisis que contenga: Manual de Crisis, Mensajes Clave, Prototipos de notas de prensa, Prototipos de declaraciones públicas, Formatos de cartas y correspondencias, Flujogramas de acción.
- Facilidades y equipos: identificación permanente del área o lugar donde se llevará a cabo el manejo de la crisis o las reuniones de trabajo de los comités. Asegurar la provisión permanente de sala para ruedas de prensa, Resumen de prensa diario, Líneas 800, Equipos de video, Equipos de computación, Equipos telefónicos y fax, Internet, Teléfonos celulares, Bases de datos, Catering
- Flujograma de acción: establecer y acordar el flujo de acciones y responsables que se seguirá para cada una de las crisis: desde lo elemental hasta las grandes decisiones
- Bases de datos: levantamiento de una base de datos general y otras específicas con la información detallada: nombres, direcciones, teléfonos, correos electrónicos, etc de los integrantes del comité de crisis, empleados, medios de comunicación, organismos relacionados, asesores de comunicación.
- Evaluación: análisis de la aplicación de los diversos procedimientos y de la actuación de los involucrados, a fin de optimizar aciertos y corregir las fallas para futuras contingencias.
- Misceláneos: guía rápida de qué hacer y qué no hacer durante una crisis

En síntesis, independientemente del área de operaciones de las empresas, cada una de ellas debe con una herramienta que exponga los mecanismos básicos para

abordar situaciones de crisis. “Este documento debe ser lo más ambicioso posible en cuanto a la cobertura del mayor número de variables de riesgo, sin, por otro lado, convertirse en un texto abrumador y poco práctico” (Rojas, 2003, para. 29)

Según Ítalo Pizzolante (2006) el Manual de Crisis es “un eficiente instrumento que sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de la organización y gestión comunicativa” (p.106)

Por ello, el autor describe los aspectos principales de un manual de crisis: plan estratégico de imagen corporativa, organización de la dirección de comunicaciones, normas generales de la comunicación, mapas de públicos y finalmente el plan anual de comunicaciones.

En cuanto al plan estratégico de imagen corporativa, explica que se debe “desarrollar un documento que traduzca, en términos de imagen y comunicación, el plan estratégico de la empresa o plan de negocios” (p.107). Este plan debe contener la política general de comunicaciones de la empresa junto con el presupuesto, una lista con los objetivos de la empresa y su traducción en términos de imagen, el estado actual de la imagen corporativa así como la identidad de la marca.

Para la Organización de la Dirección de Comunicaciones hay que,

“definir el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan, desarrollar el perfil del director de comunicaciones que exige el sector donde se desarrolla la empresa, el ámbito del departamento y su posición en el organigrama, que debe ser muy cercana al presidente” (p.107)

Las normas generales de comunicación, las definió como la manera de imprimir un estilo propio a la comunicación de la empresa, diseñando formas que las relacionen con sus audiencias claves. “Definir estas reglas del juego en las relaciones es construir confianza y tolerancia, lo cual se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones” (p. 107)

En cuanto al mapa de público, el autor explicó que “tiene por objetivo establecer el repertorio de audiencias con las que la empresa se debe comunicar y que, segmentadas, permiten definir sus expectativas y prioridades” (p. 108)

Y finalmente, el plan anual de comunicación es “el documento que contiene el estado actual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación” (p. 108)

Complementando esta información, Rojas (2003) afirmó que un Manual de Crisis efectivo debe contener los siguientes puntos:

- Contactos de los miembros del comité de crisis (nombre completo, cargo en la compañía, correo electrónico, números de teléfono de la empresa, de casa y celular).
- Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis (bomberos, policía, políticos, sindicatos, proveedores, clientes, aseguradoras, medios de comunicación, asociaciones civiles, etc.).
- Variables de riesgo y flujos de actuación.

- Reportes de acontecimientos.
- Documentos tipo (cartas, comunicado de prensa, etc.).

Sugirió además que se realicen dos acciones complementarias a la elaboración del instrumento: una auditoría de riesgos y prácticas de simulación entre voceros.

La auditoría de riesgos se refiere a la revisión de las variables que podrían intervenir en una crisis, frente a lo contemplado en el manual de crisis. Es importante mantener una actualización de los "issues", ya que cada día pueden surgir nuevas situaciones que pueden derivar en crisis (Rojas, 2003, para. 31)

En lo que se refiere a la simulación entre voceros, explicó que no es más que la reproducción de alguna crisis potencial, en la que los representantes de la empresa deben reaccionar y actuar, cumpliendo con las demandas de los medios de comunicación y en un ambiente apegado a la realidad. “Estas prácticas tienen que ser sorprendidas, en cuanto a fecha, hora y tipología de la crisis, para tener una mayor veracidad y obtener los mejores resultados de formación de los portavoces” (Rojas, 2003, para. 34)

## 2.2 Marco Contextual

### 2.2.1 Accenture

Según el Perfil de la Compañía de la página [www.accenture.com](http://www.accenture.com), Accenture es la organización líder a nivel mundial en servicios de Outsourcing y Consultoría en Negocios y Tecnología. Desde hace 53 años, su principal objetivo es contribuir con sus clientes a través de soluciones innovadoras que les permitan convertir a sus organizaciones en negocios de Alto Desempeño.

Actualmente, la organización cuenta con más de 177.000 trabajadores empleados en más de 120 países, de los cuales 135 están ubicados en Venezuela. En el último año, la empresa alcanzó una facturación de 23.39 mil millones de dólares para el año fiscal finalizado el pasado 31 de Agosto de 2008.

Por otro lado, el documento *Perfil de la Compañía* (2008), describe que los servicios de Accenture otorgan los siguientes beneficios a sus clientes:

- Mejorar el rendimiento operacional.
- Optimizar la gestión y operación de procesos de negocio.
- Identificar e ingresar a nuevos mercados.
- Incrementar los ingresos en los mercados existentes.
- Entregar sus productos y servicios más eficiente y eficazmente en el mercado. (p. 1)

Los equipos de trabajo con los que cuenta Accenture, están integrados por expertos en cada industria con conocimiento del mercado.

El eslogan de la compañía es High Performance Delivered que se traduce como Entrega de Alto Desempeño. Es decir, el posicionamiento de la empresa parte de la premisa de ayudar a sus clientes a crear innovación para que se conviertan en negocios de Alto Desempeño.

Según Azpúrua Brandt y Cases Rosenwald (2005), realizaron un estudio sobre la comunicación organizacional de Accenture y expusieron que,

Un negocio de Alto desempeño es la iniciativa de Accenture, el objetivo es apoyar las estrategias de un negocio o una compañía y al definir cómo se entra al mercado, interactuar con clientes y lograr en su mejor manera las soluciones que la compañía ofrece (p. 28)

En Venezuela la empresa opera a través de Accenture PACC: Pacto Andino, Centro América y Caribe. Accenture PACC cuenta con oficinas en Caracas y Bogotá desde donde se gerencian las actividades del negocio para la región.

Según el documento *Credenciales Accenture* (2008), la organización cuenta con una cultura organizacional que fomenta un ambiente:

- Multicultural
- Multiracial/Étnico/Religioso
- Pluralista/Apólitico
- Inclusivista y Diverso Sexualmente
- Diferentes Formaciones Académicas

### *2.2.2 Misión y Visión*

Accenture está centrada en la creación de un valor agregado para cada uno de sus clientes, que nuevamente, las convierta en empresa de Alto Desempeño. Esta visión estratégica valora la importancia de la relación entre consultoría y outsourcing.

En el *Perfil de la Compañía*, Accenture aseguró que su visión está basada en:

Hacer realidad innovaciones para ayudar a sus clientes a realizar negocios de alto desempeño. Accenture trabaja con sus clientes para mejorar sus funciones, por lo que el posicionamiento de la empresa es “High Performance Delivered” (p. 2)

Para esta consultora global, cada uno de los empleados debe adoptar seis valores fundamentales, que rigen la identidad de la empresa y el comportamiento de su personal: los Core Values

- Legado
- Las Mejores Personas
- Creación de valor para el cliente
- Una Red Global
- Respeto por el individuo
- Integridad

Valores que le han permitido a la organización alcanzar su visión corporativa de convertirse en una de las empresas líderes del mundo, aportando innovación para mejorar la forma en que el mundo vive y trabaja.

El Código de Ética Empresarial de Accenture, *Accenture Code of Business Ethics*, ofrece una descripción detallada de cada uno de estos Core Values:

- Legado: implica ayudar a desarrollar una organización, protegiendo sus activos e invirtiendo en el futuro. La fortaleza de Accenture se basa en el conocimiento y la experiencia de su gente.

- Las mejores personas: consigue y capacita a los profesionales para su negocio, haciendo que den lo mejor de sí y demostrando una actitud positiva. Procura la participación de su personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista, las relaciones o actividades personales que no comprometen la objetividad ni la reputación de Accenture.

- Creación de valor para el cliente: Accenture mejora el rendimiento del negocio de cada uno de sus clientes y crea relaciones de larga duración para ambas partes.

Implica cumplir con su principal misión: “ayudar a nuestros clientes a convertirse en empresas y gobiernos de alto rendimiento”.

- Una red global: Al combinar su conocimiento de los procesos del negocio y del sector y recursos globales, Accenture moviliza a las personas, habilidades y tecnologías para ayudar a que sus clientes alcancen un alto rendimiento. Este hecho, permite combinar el conocimiento y la experiencia a través de toda la red, construyendo un liderazgo diferenciado y una ventaja competitiva.

- Respeto por el individuo: Accenture valora la diversidad y promueve un entorno interesante e inclusivo que valora la singularidad de cada individuo. Crea oportunidades para conciliar las necesidades laborales y personales.

- Integridad: Inspira confianza al asumir sus responsabilidades, actuar de forma ética y promover un debate honesto y abierto. Protege la información y licencias propietarias de sus clientes y terceros, manejando la “información confidencial” adecuada y legalmente, evita los conflictos de interés, gestiona la información interna de manera correcta y legal.

### *2.2.3 Unidades de Negocio*

La consultora de Accenture se desempeña en el mercado a través de sus Operating Groups o Grupos Operativos conformados por 5 entidades a las que prestan sus servicios: Servicios Financieros, Productos, Comunicaciones y Alta Tecnología, Recursos y Salud y Servicios Públicos.

En la Enciclopedia digital de Accenture, se detallan las empresas que integran estos grupos operativos como:

- Servicios Financieros: conformado por Bancos, Bolsas, Compañías de Seguros y de Salud.
  
- Productos: empresas Automotrices, de Consumo Masivo de Bienes y Servicios, de Equipos Industriales, de Productos Farmacéuticos y Medicinales, Minoristas y de Viajes y Transporte.
  
- Comunicaciones y Alta Tecnología: empresas de Comunicación Alámbrica e Inalámbrica, por Cable y Satélites, a las de Electrónica y Alta Tecnología, así como a las de Medios y Entretenimiento
  
- Recursos: empresas dedicadas a la industria química, de energía (petróleo y gas), productos forestales, minería y metales y servicios públicos (electricidad, agua).
  
- Salud y Servicios Públicos: empresas de gerencia internacional y seguridad pública, de defensa, salud, servicios humanos, correos, servicios de salud pública y empresas de aduanas e impuestos.

Los Grupos Operativos, antes mencionados, trabajan de acuerdo a tres motores principales conocidos internamente como las Plataformas de Crecimiento o Growth Platforms: Consultoría de Negocios y Mercados Integrados, Integración de Sistemas y Tecnología y Outsourcing (Versión en inglés *Management Consulting and Integrated Markets (MC&IM)*, *System Integration and Technology (SI&T)* y *Outsourcing*). Los profesionales de estas áreas operan directamente ligados con los Grupos Operativos.

Cada una de las líneas de servicio se explican a continuación, tomadas del documento Perfil de la Compañía (2008),

- Servicios de Integración de Sistemas y Tecnología: “la empresa brinda servicios de tecnología a través de la ejecución de proyectos de desarrollo e implementación de soluciones informáticas a medida o en paquetes” (p. 10)

El documento, especifica algunos de los servicios de tecnología como: Integraciones Enterprise, Soluciones Enterprise, Sistemas de Gestión de la Información, Soluciones de Infraestructura, Estrategia y transformación de IT, Soluciones de Microsoft, Soluciones Móviles, Identificación por Radiofrecuencia, Soluciones SAP, Arquitecturas Orientadas a Servicios, Sistemas Integrados.

- Servicios de Consultoría de Negocios y Mercados Integrados

Los Servicios de Consultoría abarcan la ejecución de proyectos, que permiten colaborar con los clientes, estimulándolos en todos los estratos de su negocio, desde la planificación estratégica de alto nivel hasta la optimización del servicio en las operaciones del día a día (p. 12)

Igualmente, la empresa pone a disposición otros servicios de: Gestión de la Relación con el Cliente, Gestión Financiera, Gestión del Cambio, Estrategia, Gestión de la Cadena de Abastecimiento, Gestión de la Performance Empresarial, Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Servicio, Performance de la Fuerza de Trabajo.

- Servicios de Outsourcing, “en la visión del Outsourcing, el Cliente retiene todas las actividades estratégicas, de decisión y control, mientras que Accenture opera eficientemente el día a día” (p. 13)

Y algunos de los servicios de Outsourcing que detalla el *Perfil de la Compañía* (2008), son: transformación del negocio, Procesos de Negocio, Aplicaciones de Negocio, Infraestructura Tecnológica.

#### 2.2.4 Accenture en Venezuela

Según el documento *Perfil de la Compañía* (2009), Andersen Consulting llegó a Venezuela en 1989, justo después de la separación con Arthur Andersen. Para ese entonces, la organización contaba con 250 empleados en sus oficinas principales de Caracas, desde donde dirigían las operaciones de la región Andina, Centroamérica y el Caribe.

Alcides León (1999) para la revista Dinero, realizó una entrevista a Ismael Alonso, líder de la consultora para el momento, quien aseguró que las fortalezas de la firma se centraban en la globalidad de sus recursos, más allá de una representación local. Recalcó además que la conexión a una red internacional que garantizaba la transferencia de información y experiencias.

Diez años después Andersen Consulting contaba con un posicionamiento definido: “Una firma de consultoría que ofrece servicios de alta calidad a los mejores clientes, que son aquellas compañías que están dispuestas a enfrentar los cambios y mantener el liderazgo en su ramo” (León, 1999, para.5)

Para el año el 2001, Andersen Consulting cambió de nombre para convertirse en Accenture y desempeñarse en Venezuela a través del talento de más de 200 trabajadores.

De acuerdo con la información suministrada por el portal de Internet, hoy en día, Accenture cuenta con más de 135 empleados en Venezuela y generó ingresos mayores a los 25 millones de dólares en el año fiscal culminado el 31 de agosto de 2008.

### *2.2.5 De Arthur Andersen a Accenture*

De acuerdo con la información suministrada en el portal de Internet [www.accenture.com](http://www.accenture.com), Accenture fue formalmente establecida en 1989 bajo el nombre de Andersen Consulting. Esta compañía se fundó luego de que un grupo de socios de la división de consultoría de Arhtur Andersen, formaran una nueva organización focalizada en consultoría y servicios de tecnología. Su principal objetivo era la gerencia de la integración de sistemas y el impulso de los procesos de negocio.

Ese mismo año, Andersen Consulting formalizó su estructura de negocios, basada en la alineación de personas, procesos y tecnologías, de acuerdo a una estrategia global que permitía que todos los componentes de la organización funcionaran y mejoraran su desempeño empresarial.

En la sección *Rompimiento de Vínculos Contractuales con AWSC* (Versión en inglés: *Severing of Contractual Ties with AWSC*), se explica que desde sus inicios Andersen Consulting estaba conformada por un grupo de corporaciones y socios independientes.

Cada uno de los miembros de la firma, se había involucrado por separado en acuerdos contractuales con Andersen Worldwide Sociéte Coopérative (AWSC), una entidad administrativa de origen suizo, responsable de coordinar las prácticas de las firmas Accenture y Arthur Andersen. En todo momento, desde 1989, Andersen Consulting y Arthur Andersen estaban legalmente separadas, distintas e independientes, cada una con sus gerentes, socios, empleados, capital, premisas, negocios, clientes e imagen corporativa.

En diciembre de 1997, Andersen Consulting solicitó formalmente a la Cámara de Comercio Internacional, una mediación para buscar el cierre de sus acuerdos

contractuales con la AWSC, por incumplimiento de obligaciones. Específicamente, la compañía aseguraba que la AWSC había, junto con otras acciones, fallado en la coordinación de las prácticas de las firmas de Andersen Consulting. Es decir, fallado en su obligación de cuidar que los miembros de Arthur Andersen no compitieran con las firmas de Andersen Consulting.

Finalmente, en agosto de 2000, la Cámara de Comercio Internacional concluyó que la AWSC había incumplido en su compromiso con Andersen Consulting, por lo que todas las obligaciones contractuales entre la consultora y AWSC, e indirectamente con las firmas de Arthur Andersen, se dieron por terminadas.

Para la fecha, Andersen Consulting había logrado buen crecimiento, inclusive con ingresos de más de 9.500 millones de dólares y más de 70.000 profesionales en 46 países, ofreciendo soluciones en consultoría, tecnología y servicios de outsourcing.

La Cámara reconoció expresamente la separación legal de Andersen Consulting, Arthur Andersen y AWSC y dictaminó que Andersen Consulting debía, para el 31 de diciembre del 2001, cesar la utilización del nombre Andersen o cualquier derivado del mismo (Versión en inglés: “cease using the Andersen name or any derivative thereof”).

Por esta razón, la compañía tomó el nombre de Accenture el 1 de enero del 2001; acción que tomó alrededor de cuatro meses y con la que se invirtió alrededor de los 200 millones de dólares. Con esta inversión, “Accenture experimentó una de las más grandes y exitosas campañas de reposicionamiento”. (Accenture, 2005, p. 201)

El portal [www.accenture.com](http://www.accenture.com) señala que durante el 2001, los socios de Accenture, concordaban que mantenerla estructura de cooperación entre las empresas aliadas, limitaría su habilidad para continuar el crecimiento. Por esta razón los

aliados, más de la mitad pertenecientes a otros países además de Estados Unidos, decidieron cambiar a una forma de compañía que le permitía a Accenture construir y adquirir el capital necesario para mantenerse competitivo en su crecimiento.

Para abril del 2001, los socios de Accenture votaron por continuar la oferta pública inicial para que el 19 de julio del 2001, la empresa se convirtiera en una compañía pública y listada en la Bolsa de Nueva York, bajo el símbolo ACN.

### *2.2.6 Crisis Arthur Andersen: Caso Enron*

El diario El Mundo de España (2006) expuso que hasta el 2001, Enron era la firma más importante del sector energético en los Estados Unidos. Inclusive, la Revista Fortune le otorgó el título de Empresa Más Innovadora durante seis años consecutivos.

La empresa fue creada en 1985 como una compañía de gas, pero que se diversificó a través del negocio de infraestructuras de agua y más tarde, se convirtió en una plataforma de negociación de instrumentos financieros vinculados a una amplia gama de productos.

Carlos Enrique Sivira (2005) aseveró que la creación de la empresa Enron, se llevó a cabo luego de la fusión de Houston Natural Gas e Internorth, alcanzando para 1999 una utilidad neta de 893 millones de dólares, pues puso en marcha la iniciativa de comprar y de vender el acceso a la anchura de banda de Internet de alta velocidad.

Anastacia Kurdina (s.f) en el escrito *El derrumbamiento de Enron: Aspectos Directivos*, explica que durante el 2000, la compañía obtuvo ingresos mayores a los 100 mil millones de dólares. “Tenía estacas en casi 30.000 millas de gaseoductos, adquirió un tuvo acceso a 15.000 millas de red fibróptica y tenía estacas en operaciones globales en la generación de la electricidad” (para. 6). Esta declaración colocaba a la empresa como la número seis del mundo.

En febrero de 2001, Jeff Skilling fue designado gerente general y Kenneth Lay como su predecesor inmediato. Pero luego de siete meses en el cargo, el gerente general presentó su renuncia con lo que Lay tomó la dirección de la empresa. Ese mismo año, según BBC Mundo (2002), Enron reportó ganancias por más de 1.000 millones de dólares a pesar de que el siguiente 2 de diciembre, se declaró en quiebra con deudas de más de 30.000 millones de dólares.

La quiebra dejó en la ruina a unos cuatro mil empleados que además de perder su trabajo, vieron desplomarse las acciones de la empresa. Alfredo Adam Adam (2002) en *Enron – Andersen*, explicó que las acciones en el mercado alcanzaban en agosto del 2000 un valor de 90.56 dólares, pero posteriormente iniciaron el descenso hasta terminar en 26 centavos. “El impacto de esta situación en el índice del Dow Jones fue de una caída del 6.2%” (para. 6)

De acuerdo con BBC Mundo (2002), “la presentación judicial llevó a un organismo a iniciar una investigación sobre el estado de cuenta de la compañía, que admitió a comienzos de año que sus ganancias fueron menores a las declaradas en 1997 y 2001” (para. 8)

A este hecho, se le sumó la denuncia de uno de sus ejecutivos que aseguraba la destrucción de algunos documentos que reflejaban la real situación económica de la empresa. Una semana después de iniciarse la investigación en el 2002, la Bolsa de Valores de Nueva York, procedió a eliminar de su listado de valores transables, la acción de Enron.

Con presencia en más de 40 países, el colapso de Enron impactó negativamente en el mercado energético y en otras compañías que le habían otorgado créditos o contratos.

Luego de que Arthur Andersen declarara en enero del 2002 la destrucción de documentos relacionados con la auditoría de Enron, las compañías del sector no quisieron verse en ese espejo. Es por ello que Olga Toledo (2004) en su informe especial para la revista dinero se refirió al contexto Venezuela diciendo que “Sin duda, los escándalos contables afectaron la imagen del sector en el mundo [auditoría y consultoría]. De ahí que en el contexto local las empresas se cuiden de incurrir en conflictos de competencia y hayan reforzado sus códigos de ética internos” (para. 1)

De la misma manera, Kevin Rodríguez (2002) escribió para la revista producto que “Andersen, la quinta empresa de contabilidad en el mundo con ingresos en el 2001 de 9,3 millardos de dólares (...), ha supuesto una interrogante sobre la confiabilidad en la operación de las firmas auditoras” (para. 4)

Ambos autores coinciden en que el caso Enron, no eliminó por completo la imagen de las firmas consultoras y auditoras en Venezuela frente a las grandes

compañías. Pero sí frente al público en general, sembrando desconfianza en la opinión pública hacia quienes prestan este tipo de servicios profesionales.

Otra consecuencia señalada por Olga Toledo (2004) luego de la desarticulación de Arthur Andersen fue que “las corporaciones que fueron sus clientes, pasaron a engrosar los portafolios de las “Grandes Cuatro”, representadas por: Ernst & Young, Price Waterhouse Coopers, Deloitte y KPMG. Todas estas multinacionales cuentan con oficinas en Venezuela, representadas por socios locales” (para. 5)

### *2.2.7 Marca Accenture*

Según el documento Entrenamiento de Revolución de marca (Versión en inglés: *Revolution Branding Training*), Accenture definió el posicionamiento de marca como la imagen, percepción e identidad que la empresa busca tener en la mente de sus clientes actuales y potenciales, sus empleados, futuros talentos y mercado en general.

El posicionamiento de la marca debe estar enmarcada dentro de características como aspiración, creíble, diferenciador y relevante, de acuerdo al documento mencionado anteriormente. Estas características están presentes en el mensaje principal de la organización: “Accenture combina experiencia incomparable y conocimiento con base, para ayudar a sus clientes a convertirse en organizaciones de Alto Desempeño” (Versión en inglés Accenture “*leverages unmatched experience and research-based knowledge to help clients become high-performance businesses*”) (Lámina 16)

Continuando con el mismo documento, la organización expuso su plataforma de posicionamiento en la que se refleja la identidad de la marca Accenture destacando los siguientes puntos:

- Esencia de la marca: Entrega de Alto Desempeño.
  
- Declaración del posicionamiento: Accenture combina experiencia incomparable y conocimiento con base, para ayudar a sus clientes a convertirse en organizaciones de Alto Desempeño.
- Rasgos de Personalidad: innovadora, inteligente, colaborativa y flexible.
  
- Razones para creer: experiencia en todas las industrias y funciones de negocio, conocimiento con base en investigaciones, innovación que funciona, ideas estratégicas y capacidades para lograrlo, el mejor personal, capacidades amplias y profundas, excelencia en la entrega, cultura corporativa.
  
- El Rol de Accenture: ser un aliado experto y colaborar con el cambio social en positivo.
  
- Audiencia clave: líderes y conductores del desempeño en los negocios.

Desde el 2003, la empresa ha trabajado en conjunto con el golfista profesional Tiger Woods como centro de su publicidad. La imagen del jugador sirve como metáfora para el compromiso que tiene la consultora en ayudar a sus clientes a convertirse en empresas de alto desempeño.

### *2.2.8 Análisis del Entorno Económico*

Con respecto al panorama económico por el que atraviesa Venezuela, algunos expertos en petróleo, macroeconomía, mercado y opinión pública, legal y sindical, y por último, finanzas y política, presentaron su punto de vista de acuerdo al escenario futuro del país.

En relación al mundo macroeconómico, Maxim Ross (2009) consideró que estamos en un período de aparente cese de la volatilidad de los mercados. “En lo personal, veo una tendencia a la estabilidad en los mercados financieros, en los mercados de materias primas; tanto presentes como futuros” (para. 8)

Sin embargo, aseguró que en Venezuela a pesar de tener dificultades y restricciones en el área de las exportaciones, no cree en la política de la devaluación monetaria en los próximos años.

Por otra parte, Joseph Saade de la empresa Datos (2009), comentó que el país está cerrando una etapa de bonanza. A partir de ahora, la tendencia del consumo es hacia la baja. “El país desde el año 2003 hasta el 2007 tuvo un importante incremento en las toneladas consumidas, pero ya en el 2008 y comparando con el 2007 hemos visto que en materia de consumo la disminución ha comenzado a sentirse” (para. 13)

Continuó diciendo que lo que veremos en los próximos años, será la reducción de un 10% del consumo, como consecuencia de la inflación y el poder adquisitivo que ya está viviendo Venezuela. “El venezolano hoy día, por primera vez en cinco años, comienza a decir que las cosas no están tan bien y sostiene que la crisis mundial le afectará” (para. 15).

Desde el punto de vista de perspectivas legales y sindicales, Juan Carlos Riskey (2009) sostiene que es inconveniente la pretensión del gobierno de querer modificar el actual horario laboral, pues quedó comprobado que en Europa esto no trajo ningún beneficio.

Aseguró que en los últimos años los conflictos laborales se han presentado mayoritariamente en empresas del sector público, en áreas de transporte, docencia, medicina, tribunales y el Banco Central de Venezuela. Igualmente el

sector privado ha presentado conflictos laborales en empresas del sector alimentos, bebidas, automotriz, lácteos, industria minera y metal mecánica y algunas entidades bancarias.

José Toro Hardy (2009) complementó estas informaciones diciendo que Venezuela nunca había estado tan dependiente de un producto como lo es hoy en día del ingreso petrolero. “El ingreso petrolero es una combinación de dos variables, la producción y el precio de venta. En el caso de nuestro país, estas dos variables están cayendo” (para. 27)

Las perspectivas expuestas anteriormente, van de la mano con los últimos datos emitidos por El Banco Central de Venezuela (2009), en el artículo *La economía venezolana experimenta un descenso en medio de la crisis global*. El organismo financiero indicó que “El Producto Interno Bruto (PIB), a precios constantes, registró una reducción de 2,4% en el segundo trimestre de 2009, respecto a igual período de 2008” (para. 1).

Igualmente, explicó que como consecuencia de la crisis mundial la actividad económica privada registró un descenso de 4,1% en el segundo trimestre, al compararlo con el mismo período en el 2008.

En cuanto a la actividad petrolera, el Banco Central de Venezuela añadió que en el segundo trimestre continúa cumpliendo con los recortes de producción acordado por los países miembros de la OPEP, con el fin de recuperar los precios del barril.

Las actividades no petroleras que presentan crecimiento son

“Productoras de servicios del gobierno general (3,3%); construcción (4,2%); servicios comunitarios, sociales y personales (4,3%); comunicaciones (7,6%); electricidad y agua (4,1%) y el sector agrícola (1,6%). Entre las actividades que experimentaron disminución destacan: la industria manufacturera (-

8,5%); el comercio (-6,5%); los servicios inmobiliarios (-2,2%) y los servicios de transporte (-4,8%)” (BCV, 2009, para. 7)

Por otra parte, el portal Cadena Global (2009) en el artículo *Sube la inflación en Venezuela*, mostró que El Banco Central de Venezuela (BCV) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) coincidieron en que el índice nacional de precios alcanzó el mes pasado, (julio 2009) una tasa de 2,1%. Este aumento fue de 0,3 puntos porcentuales en comparación con el mes de junio.

“El repunte de julio hizo que la variación acumulada para los primeros siete meses del año se ubicara en 13,1%, mientras que la inflación anualizada para el período julio 2008-julio 2009 fue de 26,2%.” (Economía, 2009, para. 3)

### *2.3 Antecedentes de la Investigación*

La consulta previa de trabajos de grado en algunas de las universidades de Caracas, fue primordial para abordar el tema del manejo de crisis de esta investigación.

Fuenmayor R. y Morales D. (2007) tenían como objetivo general “elaborar una estrategia de comunicación para dar a conocer a la empresa de consultoría HR Support, que se encuentra en proceso de desarrollo de mercado” (p.61)

Esta estrategia estaba dirigida a empresas clientes actuales, potenciales y la competencia de la consultora HR Support.

Los investigadores utilizaron dos métodos de recolección de datos: la técnica grupal y la entrevista semiestructurada. Las técnicas grupales se aplicaron a la directiva de la consultora, y las entrevistas semiestructuradas se realizaron a empleados de HR Support, empresas clientes actuales, así como a empresas clientes potenciales y de la competencia.

Entre sus conclusiones, los investigadores destacan que:

(...) la principal necesidad de la empresa era lograr el conocimiento y la referencia en los sectores de clientes potenciales previamente definidos, través de mensaje y tácticas estratégicamente dirigidos por un especialista en el área y compartidos por todos los miembros de la organización.

(...) en lo referente a la identidad corporativa, los integrantes de la empresa coincidieron en destacar la eficiencia y profesionalismo de la compañía en la entrega de resultados rentables y valiosos a sus clientes

(...) los clientes potenciales de HR Support afirmaron que la comunicación de una empresa de consultoría, para inspirar confianza, debe ser clara, seria y con referencias a la experiencia, trayectoria y profesionalismo de la firma.

Azpúrua y Cases (2005), tenían como objetivo general “realizar un análisis de la comunicación organizacional de La Operación de Accenture en Venezuela, identificando la naturaleza y los elementos que la caracterizan, tomando en cuenta que la fuente primaria de esta comunicación es el inglés, para así identificar posibles problemas existentes y plantear recomendaciones, si es el caso, para mejorar la comunicación organizacional” (p. 5)

Este análisis estaba dirigido a la empresa Accenture con el fin de identificar las brechas y problemas de comunicación en la organización.

Los investigadores utilizaron los métodos de entrevistas abiertas y semiestructuradas, así como una encuesta con preguntas abiertas y cerradas. Las entrevistas se realizaron a cuatro personas: un gerente de productos, un consultor, un analista y un pasante. Las encuestas se realizaron a 24 personas: 19 producto de una matriz y cinco, producto del ofrecimiento de voluntarios.

Entre sus conclusiones, los investigadores señalan que:

(...) se identificó un problema relacionado directamente con los mensajes de la compañía. Las personas expresaron que estos mensajes no están bien contextualizados, y que, en repetidas oportunidades, no son de su completa comprensión.

(...) Una de las brechas de mayor importancia reflejada en la investigación que el desconocimiento y confusión que tienen la mayoría de las personas que trabajan

en la compañía con respecto a los mensajes de: visión, misión, valores y posicionamiento.

(...) los encuestados manifiestan conocer mejor los mensaje corporativos de las compañías clientes que los de Accenture. Por ende, este problema puede afectar la identidad corporativa de los empleados y su sentido de pertenencia con la compañía donde trabajan.

(...) La confusión expresada por el conocimiento de los mensajes representados por la visión y el posicionamiento de la compañía, es mayor que la reflejada con relación a los valores. Sin embargo, vale la pena hacer nota que la visión y los valores de la empresa no están presentes en las actividades diarias de la compañía a diferencia del posicionamiento que sí lo están.

Igualmente, Carolina Carrillo (2005), tenía como objetivo “Evaluar el manejo de la gestión comunicacional y las acciones correctivas tomadas por la marca Purina de Venezuela en la situación de crisis presentada en Febrero del año 2005” (p. 45)

Para la realización de este trabajo, la investigadora elaboró tres entrevistas a personas claves en la situación de crisis presentada por Purina en el 2005. Igualmente se utilizó el método de recolección de información en literatura especializada de la materia.

Algunas de sus conclusiones fueron:

(...) La elaboración de planes de contingencia le otorgan a las empresas una ventaja a la hora de sufrir una crisis, ya que los mismos permiten planificar la reacción ante una situación de este tipo.

(...) la planificación es imprescindible y el reto real consiste en desarrollar estrategias de contingencias específicas para las diferentes agendas de riesgo de las organizaciones. Esta planificación debe incluir evaluar los riesgos y anticipar problemas; determinar el grado de preparación; diseñar iniciativas y programas para responder a la situación; activar y fortalecer sistemas de alerta temprana; revisar las barreras que impidan las respuestas del sistema; hacer seguimiento a las alertas y respuestas, mientras se ponen en práctica.

(...) Si la crisis es llevada a cabo de manera correcta ésta puede representar para la organización una oportunidad para fortalecer su imagen o reputación y así, alcanzar mayores ventajas competitivas.

Por otro lado Tatiana Ferro (2007) tenía como objetivo general “Describir las estrategias de comunicación empleadas por las empresas para el manejo de crisis” (p. 8).

Esta descripción pretendió demostrar la necesidad de las empresas contar con un plan previo de comunicación para el manejo de crisis.

Esta investigadora utilizó el método de la observación estructurada y luego desarrolló de una matriz de análisis que permitió comparar las estrategias de comunicación utilizadas por cada caso, y que se contrastarán con la bibliografía escrita.

Entre sus conclusiones destacan:

(...) existen crisis de diferente naturaleza y niveles de impacto, lo que implica distintos tratamientos y estrategias para cada una de ellas, pero en esencia, existen pasos y herramientas que son indispensables para el óptimo manejo de una crisis.

(...) es indispensable para toda organización contar con una buena organización y gestión de crisis, que por medio de la implementación de herramientas apropiadas, les permita evaluar y responder oportunamente y de forma óptima, a fin de minimizar los efectos negativos para la compañía, preservar sus recursos y garantizar su supervivencia.

(...) denota la importancia de mantener una comunicación corporativa fluida de manera continua con los medios de comunicación social, de modo de poder generar bases sólidas de confianza en el público cuando se afronte una situación de crisis.

(...) toda situación de crisis puede superarse, no obstante esto dependerá de la importancia que la empresa le otorgue a la correcta planificación e implementación de la comunicación ante una contingencia.

## **CAPÍTULO III: EL MÉTODO**

### *3.1 Establecimiento de los objetivos*

#### *3.1.1 Objetivo General*

Elaborar un manual de manejo de crisis para empresa de consultoría global en negocios y tecnología para las operaciones en Venezuela.

#### *3.1.2 Objetivos Específicos*

- Estudiar las funciones y unidades de negocio u operaciones de Accenture PACC.
- Análisis de la situación económica de acuerdo a proyecciones de expertos
- Evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico.
- Investigar situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino.
- Seleccionar pasos a seguir para el manejo de crisis de la consultora Accenture.

### *3.2 Hipótesis*

Muchas empresas están concientes de los riesgos ante la posibilidad de enfrentar una crisis, pero no disponen de mecanismos preventivos ni formas claras para superarlas exitosamente.

### *3.3 Tipo de Investigación*

La investigación es de tipo Exploratoria, pues refiriéndose al Manual de Trabajo Grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés

Bello (2008), las investigaciones exploratorias están orientadas principalmente a proporcionar elementos adicionales que clarifiquen áreas sobre las que existe un bajo nivel de conocimiento, o en las cuales la información disponible esté sumamente dispersa. De igual forma no generan conclusiones terminantes sino aproximaciones que permiten reconocer tendencias, corrientes o inclinaciones hacia una determinada situación.

El propósito de la investigación es de carácter Aplicada pues, según el manual antes mencionado, se dirige fundamentalmente a la resolución de problemas, más allá de conseguir un mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos.

En cuanto al alcance temporal, la investigación es de tipo Longitudinal, debido a que estudiarán las posibles situaciones a las que se puede enfrentar la organización en un período de tiempo relativamente largo y las maneras como enfrentarlas. La información es recopilada a través de fuentes primarias (Accenture), así como datos proporcionados por terceros o información bibliográfica; por esta razón es considerada Mixta.

Según el lugar donde se desarrolla el trabajo, es calificado como estudio de campo pues se observarán las situaciones en su ambiente natural. Y finalmente, es de naturaleza empírica pues los hechos sin manipularlos.

### *3.4 Diseño de la investigación*

El diseño de la investigación es No Experimental, debido a que, continuado con el Manual de Trabajo de Grado, no se ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables bajo estudio. Por el contrario, se observa de manera no intrusita el desarrollo de las situaciones y luego de un análisis cuidadoso se extraen explicaciones de cierta validez. Al no haber control de las variables, pueden tener

muchas fuentes de invalidez. Este tipo de investigación se apoya en la observación directa, la entrevista y la revisión de archivos.

Es decir, elaborar un manual de gestión de crisis no manipula las variables sino que por el contrario se hace un diagnóstico de la empresa frente al panorama actual, para luego crear vías comunicacionales estratégicas capaces de afrontar estas situaciones.

### *3.5 Modalidad y Submodalidad*

La modalidad del trabajo de grado y de acuerdo al Manual de Trabajo de Grado (2008) es de tipo Pasantía, ya que el estudiante está involucrado con la organización de estudio a través de un compromiso laboral que involucra el cumplimiento de una serie de objetivos específico en un área determinada. En este caso, el departamento de Marketing Services and Communications de Accenture. Para este tipo de modalidad, no aplica la Submodalidad.

### *3.6 Operacionalización de variables*

#### *3.6.1 Dimensiones e indicadores*

Las dimensiones descompuestas de cada uno de los objetivos de la investigación son:

Estudiar las funciones y unidades de negocio u operaciones de Accenture PACC

- Unidades de Negocio
- Operaciones en PACC

Evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico

- Sistema actual de la empresa
- Entorno Económico

Investigar situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino

- Situaciones de crisis en los últimos diez años

Análisis de la situación económica de acuerdo a proyecciones de expertos

- Proyecciones del entorno económico

### 3.6.2 Cuadro técnico-metodológico de los objetivos

Tabla 2 Cuadro técnico Metodológico – Objetivo 1

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	FUENTES
Estudiar las funciones y unidades de negocio u operaciones de Accenture PACC	Unidades de negocio	Número de unidades de negocio	1. ¿Con cuántas unidades de negocio opera Accenture en la región?	Interpretación de documentos	Perfil de la compañía
		Modelo de unidades de negocio	2. ¿Cómo podría definirse el modelo de unidades de negocio?	Interpretación de documentos	Credenciales Accenture
		Principales funciones	3. ¿Cuáles son las principales funciones de las unidades de negocio?	Interpretación de documentos	Credenciales Accenture
		Industrias donde operan	4. ¿En qué tipo de industria/cliente opera Accenture?	Interpretación de documentos	Credenciales Accenture
Operaciones en PACC	Años de operaciones en la región	1. ¿Cuántos años tiene Accenture trabajando en la región PACC?	Interpretación de documentos	Perfil de la compañía	
	Número de países donde operan	2. ¿En cuántos países tiene operaciones Accenture en la región PACC?	Interpretación de documentos	Perfil de la compañía	

Tabla 3 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 2

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES		TEMAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Análisis de la situación económica de acuerdo a proyecciones de expertos	Proyecciones del entorno económico	Indicadores económicos	Influencia de la crisis mundial	1. ¿Cómo vislumbrar la situación económica para finales del año? (Inflación, devaluación, control de cambio)	Interpretación de documentos	Prensa, revistas, ensayos
		Precios del petróleo	Inversión extranjera	2. ¿De qué manera considera que la crisis financiera mundial afectará el desarrollo de los negocios en el país?	Interpretación de documentos	Prensa, revistas, ensayos
		Influencia de la crisis mundial	Inversión extranjera	3. ¿De qué manera afectará la caída del precio del petróleo a la economía venezolana?	Interpretación de documentos	Prensa, revistas, ensayos
		Inversión extranjera	Influencia de la crisis mundial	4. ¿Considera que en los próximos años, Venezuela enfrentará una crisis en cuánto a la inversión extranjera? Por qué?	Interpretación de documentos	Prensa, revistas, ensayos

Tabla 4 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 3

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	TIEMPOS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico	Sistema actual de la empresa	Cartera de clientes	1. ¿Cuál es la cartera de clientes actual de Accenture?	Interpretación de documentos	Informe año fiscal
		Metas del año	2. ¿Cuál es fue la meta planteada para este año? Se ha cumplido?	Interpretación de documentos	Informe año fiscal
		Número de empleados	3. ¿Con cuántos empleados cuenta Accenture en la región?	Interpretación de documentos	Informe año fiscal
		Ingresos	4. ¿Cuáles fueron los ingresos de la empresa en el último FY?	Interpretación de documentos	Informe año fiscal
		Indicadores económicos	1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?	Entrevista	Gerentes
		Inversión	2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría para los próximos años?	Entrevista	Gerentes
		Situación actual	3. ¿De que manera afecta esta situación a la empresa?	Entrevista	Gerentes
		Desempeño de la organización	4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses	Entrevista	Gerentes
		Efectos	5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?	Entrevista	Gerentes
		Soluciones	6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?	Entrevista	Gerentes

Tabla 5 Cuadro Técnico Metodológico – Objetivo 4

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	FUENTES	
<p>Investigar situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino</p>	<p>Situaciones de crisis en los últimos diez años</p>	<p>Tipos de crisis</p>	<p>1. ¿Qué tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años? 2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Senior Executives y Gerentes Senior</p>	
				<p>1. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis? 2. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas? 3. ¿Qué otras consecuencias trajo esta crisis?</p>	<p>Entrevista Entrevista Entrevista</p>	<p>Senior Executives y Gerentes Senior Senior Executives y Gerentes Senior Senior Executives y Gerentes Senior</p>
		<p>Crisis enfrentadas</p>	<p>Asesoría</p>	<p>1. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis? 2. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización? 3. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales? ¿Por qué?</p>	<p>Entrevista Entrevista Entrevista</p>	<p>Senior Executives y Gerentes Senior Senior Executives y Gerentes Senior Senior Executives y Gerentes Senior</p>
				<p>1. ¿Qué riesgo visualiza específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture? 2. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?</p>	<p>Entrevista Entrevista</p>	<p>Senior Executives y Gerentes Senior Senior Executives y Gerentes Senior</p>
				<p>Consecuencias</p>	<p>Entrevista</p>	<p>Senior Executives y Gerentes Senior</p>

Tabla 6 Cuadro Metodológico – Objetivo 5

OBJETIVO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS	FUENTES
Seleccionar pasos a seguir para el manejo de crisis de la consultora Accenture	Desarrollo Manual de Manejo de Crisis	Diagnóstico, detección, categorización y evaluación de recursos  Comité de crisis, funciones, definición de audiencias y recomendaciones a voceros  Procedimientos, herramientas, facilidades, filigranas, evaluación y miceláneos		Discusión de Resultados	La autora
			Discusión de Resultados	La autora	
			Discusión de Resultados	La autora	

### *3.7 Información Secundaria*

Esta investigación se llevó a cabo a través de la utilización de información secundaria que facilitó el fundamento teórico y referencial. Los datos fueron obtenidos en libros, revistas, material digital, fuentes electrónicas y tesis de grado con temas que se referían al centro de la investigación: comunicación organizacional, manejo de crisis, comunicación estratégica.

La unidad de análisis la conforma Accenture, compañía global de Consultoría Gerencial, Servicios de Tecnología y Outsourcing y que cuenta con operaciones en más de 120 países del mundo, contribuyendo a que sus clientes se conviertan en empresas de Alto Desempeño.

Accenture maneja operaciones en la región de Pacto Andino, Centroamérica y Caribe, dirigidas desde las oficinas de Caracas y Bogotá. Está integrada por el Gerente General (CMD), Socios (Senior Executives), Gerentes Senior (Senior Managers), Gerentes, Consultores y Analistas, distribuidos entre las tres unidades operacionales.

### *3.8 Elaboración de instrumentos para recolección de información en cada unidad de análisis*

#### *3.8.1 Selección*

Para la recolección de información se utilizó el método de entrevistas semi estructuradas, a través de la cual se estudiaron la percepción y situación actual de la empresa Accenture frente al panorama económico, los posibles riesgos a los que se expone, situaciones de crisis enfrentadas en el pasado y la posición de la organización frente a la necesidad de prevenirse para crisis potenciales.

Esto representó un total de dos instrumentos que fueron aplicados a un grupo de empleados, para identificar la posición de la empresa en la actualidad, y a otro grupo, con el fin de evaluar las situaciones de crisis enfrentadas y posibles riesgos.

La investigación semiestructurada le permitió a la investigadora conocer la información pertinente de las fuentes directas. De esta manera no se limitó el contenido de las respuestas y se podieron analizar con mayor facilidad.

### *3.8.2 Diseño*

Los instrumentos se realizaron de manera sintetizada para obtener la información necesaria a través de un número de preguntas reducida si caer en redundancias.

Debido a que la investigación es de tipo cualitativo, no se utilizarán niveles de medición.

### *3.8.3 Validación*

Con el fin de garantizar la efectividad de los instrumentos de acuerdo a los objetivos de la investigación, se consultó a cuatro expertos en las áreas de consultoría de negocios y manejo de crisis:

Ramón Chávez Rosas, Profesor de Comunicaciones Integradas y Gerencia Comunicacional de Crisis en la Universidad Católica Andrés Bello

Liliana Orta, asesora de cuentas de la empresa Pizzolante Comunicación Estratégica

Andrés Rojas Jiménez, Profesor de Planificación de la Comunicación en la Universidad Católica Andrés Bello y tutor académico del presente trabajo

Yurubí Fuenmayor, analista del departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la consultora Accenture y tutora empresarial del presente trabajo

### *3.8.4 Ajuste*

No se aplicaron los instrumentos a un grupo piloto, debido a que la recolección de datos se realizó a través de entrevistas a personal específico de la organización Accenture.

## *3.9 Diseño del plan operativo de muestreo*

### *3.9.1 Población de interés*

Empresa de Consultoría Accenture

Personal de Accenture con trayectoria menor a diez años (gerentes): quince (15) personas

Personal de Accenture con trayectoria mayor a diez años (gerentes, gerentes senior, asistente ejecutiva): ocho (8) personas

### *3.9.2 Método de Recolección de Datos*

En este trabajo de investigación se realizaron las entrevistas como único método de recolección de datos.

Según Guillermo Briones (1990) en su libro *Métodos y Técnicas de investigación para las ciencias sociales*, las entrevistas informales son aquellas que:

Van desde el uso de una guía de entrevista, en la cual se incluyen los principales temas del estudio dentro de los cuales el entrevistador formula las preguntas que le parecen más apropiadas y con el vocabulario que más se adapte a la

situación, hasta el uso de entrevistas con mayor formalización en las cuales hay preguntas previamente establecidas, pero en menor número y del tipo abierto, que permite al entrevistado dar respuestas amplias (p. 74)

En este caso, se utilizó el segundo tipo de entrevista señalado por el autor.

### *3.9.3 Escogencia del marco de muestreo*

La aplicación del instrumento de recolección de datos, se presentó a toda la población de la unidad de análisis integrada por las siguientes personas:

- Lucrecia Leal De Chávez
- Bernardo Acconciagioco
- Leonardo R Adarmes Pacheco
- Elsie Betancourt
- Ana Leticia Castro Rodríguez
- Nils Roberto Corrales Molina
- Tomás Gerardo Manrique
- Beatriz Miranda
- Daniel Prunes
- Mariana Virgenia Rodríguez Gotera
- José Miguel Velutini
- José Ignacio Veroes Hernández
- Ana Lucía Vilchez Parra
- Luís Eduardo Ferrer Palis
- Laura Isabel Navarro Paraire
- José Rafael Rodríguez Gotera
- Beatriz Carmona
- Tomás Lárez
- Alfonso Castro Padín
- César Alberto Cirigliano Arreaza

- Jorge Quizena
- Flavia Mariela Salgado
- Carlos Tello
- Jorge Valle Solis
- Iñaki Jauregui
- Dilia Vásquez
- Lilia Gil

#### *3.9.4 Selección de método de muestreo*

La selección del muestreo se realizó de acuerdo al método no probabilístico, como lo sugiere el Manual de trabajo de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2008), en la que “hay mucha información concentrada en poca personas”, por lo que “cada individuo es seleccionado en virtud a criterios no aleatorios que dependan del investigador”.

En este caso, se seleccionaron los grupos de investigación de acuerdo a la información que podrían proporcionar.

Los grupos entrevistados estaban integrados por: gerentes, gerentes senior y asistente ejecutiva. Cada uno de ellos elegido dependiendo del número de años laborados en la consultora Accenture. El primer grupo lo integraron personas que tienen menos de diez años en la empresa, y el segundo grupo personas con más de diez años.

#### *3.9.5 Tamaño de la muestra*

El tamaño de la muestra correspondió al grupo de gerentes, gerentes senior y asistente ejecutiva de Accenture: 22 personas

### 3.9.6 Elementos de la muestra

Los elementos de la consultora Accenture que fueron tomados como muestra, se ubican en dos grupos:

#### Grupo #1:

- Lucrecia Leal De Chavez, Especialista
- Bernardo Acconciagioco, Gerente
- Leonardo R Adarmes Pacheco, Gerente
- Elsie Betancourt, Gerente
- Ana Leticia Castro Rodríguez, Gerente
- Nils Roberto Corrales Molina, Gerente
- Tomas Gerardo Manrique, Gerente
- Beatriz Miranda, Gerente
- Daniel Prunes, Gerente
- Mariana Virginia Rodríguez Gotera, Gerente
- José Miguel Velutini, Gerente
- José Ignacio Veroes Hernández, Gerente
- Ana Lucía Vilchez Parra, Gerente
- Luís Eduardo Ferrer Palis, Gerente
- Laura Isabel Navarro Paraire, Gerente
- Jose Rafael Rodríguez Gotera, Gerente
- Tomás Larez, Gerente General

#### Grupo #2:

- Tomás Lárez, Gerente General
- Beatriz Carmona, Socio
- Alfonso Castro Padín, Gerente Senior
- César Alberto Cirigliano Arreaza, Gerente Senior

- Jorge Quizena, Gerente Senior
- Flavia Mariela Salgado, Gerente Senior
- Carlos Tello, Gerente Senior
- Jorge Valle Solis, Gerente Senior
- Iñaki Jauregui, Gerente Senior
- Dilia Vásquez, Gerente Senior
- Lilia Gil, Asistente Ejecutiva

### *3.9.7 Ejecución del Plan*

Se realizó una reunión de la investigadora con la tutora empresarial de la consultora Accenture, con el fin de hacer el diagnóstico de la organización y determinar a quienes se les haría cada entrevista.

Luego se enviaron las entrevistas semiestructuradas vía correo electrónico a los miembros del grupo uno con el fin de evaluar la situación de la empresa frente al contexto actual. A pesar de que se envió el correo a dieciséis personas y que se realizaron reiterados contactos vía telefónica y correo electrónico, solo se recibieron respuesta de siete personas.

Simultáneamente, se administró el instrumento a los miembros del grupo dos de manera directa y personalizada, con el fin de guiar la entrevista y colaborar con los entrevistados para responder las preguntas. Igualmente, a pesar de haber solicitado la entrevista a diez personas, solo se logró el contacto con ocho personas.

Finalmente, tras la consideración de los resultados, la investigadora realizó una propuesta de Manual de Manejo de Crisis para la consultora global Accenture.

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### *4.1 Logística del trabajo de campo*

Para llevar a cabo las entrevistas de la investigación, se localizaron los correos de cada una de las personas a las cuales se les aplicaría el instrumento. Estos contactos fueron colocados en una matriz con el fin de agendar los encuentros.

Para el grupo uno, se elaboró la entrevista vía correo electrónico a través de la herramienta digital obtenida en [www.survs.com](http://www.survs.com). De esta manera se envió un correo electrónico acompañado de un hipervínculo que permitió a los encuestados responder las preguntas con mayor facilidad y menor tiempo.

Para el grupo dos, se envió un correo electrónico informativo, en el que se manifestó la intención de entrevistarlos. Luego se concretaron encuentros en las oficinas de Accenture en horarios de trabajo, generalmente acordadas el mismo día. Esto, pues la investigadora se encontraba trabajando para la organización y se contó con la facilidad y total disponibilidad de tiempo de ambas partes.

Finalmente, se envió un correo electrónico de agradecimiento a cada una de las personas que colaboraron con la investigación.

La organización y procesamiento de los resultados de todas las entrevistas, representó un total de cuatro días aproximadamente.

### *4.2 Recolección de datos*

El proceso de entrevistas presentó algunos inconvenientes. En primer lugar, para el primer grupo hubo que enviar tres mensajes recordatorios para que los

entrevistados respondieran las preguntas. En muchas oportunidades, no se logró el contacto.

En segundo lugar, para el segundo grupo, se presentaron inconvenientes de disponibilidad de tiempo. A pesar de hacer la solicitud de entrevistas vía correo electrónico y personalmente, las personas manifestaron límites de tiempo por reuniones y viajes de trabajo.

### *4.3 Codificación y vaciado de respuestas*

Tras la realización de las entrevistas semiestructuradas a ambos grupos producto de la selección de la muestra del personal de Accenture, se lograron los objetivos planteados de evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico, investigar situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino.

La finalidad de esta actividad era conocer directamente de quienes laboran dentro de la organización, aquellas situaciones que habían vivido y frente a las que se expuso la organización y que afectó en la imagen de Accenture frente a sus audiencias clave.

Los resultados y el Manual de crisis originado a partir de esta herramienta, se encuentran desplegados en el capítulo correspondiente al Manual de Crisis.

Tabla 7. *Entrevistas para evaluación de la situación actual de la empresa*

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3
1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?	Precario	Crítico. Se ha evidenciado una caída significativa en el consumo de todos los rubros. Esto evidencia una recesión y auge de inflación: estanflación	La crisis mundial es profunda y prolongada. No estamos blindados ante esta situación.
2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?	Disminuirán progresivamente	Siempre surgen oportunidades pues todas las empresas tratan de reducir costos. Aquí es cuando entramos nosotros en acción	Algunas empresas pueden invertir en empresas de consultoría que los ayuden a salir de la crisis. Pero la gran mayoría cancelarán proyectos.
3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?	Menor presupuesto de nuestros clientes para invertir en consultoría	Como a cualquier empresa, la recesión hace que disminuya la inversión y se reduzcan costos y el mercado potencial de clientes.	No nos afecta mucho. Nuestros clientes son empresas con visión estratégica e inversión a largo plazo
4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?	Incierta	Sabremos sortear los obstáculos y, como ya hemos demostrado en otras crisis, saldremos adelante con calidad y profesionalismo	Muy parecido al de los primeros meses. Lento
5. ¿Tienen planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?	Estamos haciendo todo lo posible para adaptarnos a la nueva dinámica de negocios global	La creatividad y basado en otros momentos, podremos amortizar el efecto y permanecer en el tiempo.	Si
6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?	Considerar la reducción del overhead administrativo.	Abrimos a otros mercados. Diversificar el alcance. Tener más autonomía e independencia. Reducir costos suntuosos si arriesgar calidad.	No contestó

Tabla 8. Entrevistas para evaluación de la situación actual de la empresa

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 4	Entrevista 5
1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?	Entorno es incierto y retador. El nivel de riesgo país es elevado y dificulta el entorno de negocios.	Gran diferencia entre reportes oficiales y lo que realmente ocurre.
2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?	La actividad de otusourcing podría aumentar, pero disminuirá la inversión en consultoría	Muy volátil, podrían salir oportunidades, pero veo ausencias. Las empresas pueden dejar de hacer consultoría. Pues puede verse como gasto sobre gasto.
3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?	La empresa debe orientar sus propuestas con retornos de poco riesgo y a corto plazo, o que los adapten al nuevo entorno. Además debe revisar y ajustar sus tarifas	La empresa usa el USD a 2.15 como referencia. Esto implica desde el sueldo de los empleados hasta tarificación de proyectos. Por ello los ingresos no generan lo que realmente se evnde. La tarificación de productos encarece el servicio que prestamos
4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?	Retadores. Se debe encontrar la manera de mantener la operación sin sacrificar el éxito a largo plazo.	El desempeño en ingresos y cantidad de proyectos va a mermar
5. ¿Tienen planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?	Si, hemos venido revisando lo que ofrecemos al mercado, cómo los eyectamos y las tarifas	No se
6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?	Soluciones en eficiencia de costos	Adaptación de la empresa a la realidad del país. Ejecutar más proyectos en el exterior con recursos locales.

Tabla 9. Entrevistas para evaluación de situación actual de la empresa

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 6	Entrevista 7
1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?	Dificultad de generar nuevos productos, incidencia negativa en el aparato productivo, baja generación de oferta de productos, baja capacidad de empleo y baja en la demanda	Parece ser estable, sin embargo tenemos problemas con la inflación que afecta las estimaciones de los negocios que podemos realizar.
2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?	Directamente relacionada con las perspectivas del país. La inversión será menor que en años anteriores	Pudiera verse afectada por el riesgo país u en la decisión de los clientes para continuar invirtiendo
3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?	Menores oportunidades locales mayor dificultad para crecer	En la diversidad de clientes y cantidad de proyectos potenciales
4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?	Completamente correlacionado con la situación del país.	Como hasta ahora. En la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado y cultivando nuestras relaciones con los actuales clientes
5. ¿Tienen planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?	Si, con proyectos que ayudan a los clientes a ser más eficientes en sus operaciones para reducir costos.	Realizar propuestas orientadas a la disminución del costo en los procesos de nuestros clientes.
6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?	No contestó	Realizar propuestas para la disminución de costos en los procesos de nuestros clientes y agregar valor ante la situación coyuntural.

Tabla 10. *Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture*

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2
1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La salida de viejos socios y entrada de nuevos</li> <li>- Crisis durante el periodo de Chávez</li> <li>- Crisis en la unidad de Servicios Financieros</li> <li>- Nacionalizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de nombre</li> <li>- Cambio de modelo Operativo</li> <li>- Crecimiento</li> <li>- Recesión económica actual</li> <li>- Contexto Venezuela</li> </ul>
2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina endeudada. Decisión global de mantenerla. Salida de mucho personal.</li> <li>- A partir del 2001, Venezuela pasó de status Amarillo. Luego de nacionalizaciones pasó a estatus rojo. (Para perspectiva global)</li> <li>- Salida de líder de Servicios Financieros y gran número de personal del área.</li> <li>- Por riesgo de nacionalización, las empresas no quieren inventir, disminuir riesgos, no llamar la atención y evitar pérdidas a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de arbitraje con impacto en negocio. Implicó fuerte inversión en el nuevo nombre</li> <li>- En 2001 Accenture es empresa pública con cambio en modelo operativo. Afectadas: riesgo, gestión y modelo de compensación</li> <li>- Presión por crecimiento en 147% y búsqueda de talento y skills como protagonista del nuevo modelo</li> <li>- La recesión económica provoca contracción en el mercado y clientes</li> <li>- Factor político, con impacto en clientes e industrias que atiende Accenture. Caso PDVSA y SIDOR</li> </ul>
3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen afectada por rumor de cierre de operaciones</li> <li>- Más allá de eso, no hubo otros impactos comunicacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el cambio de nombre, la empresa empezó de cero. No asociación de Accenture con Enron y Arthur Andersen</li> </ul>
4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis internas de incertidumbre y desmotivación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran inversión en publicidad para el nuevo nombre, reducción de personal, pérdida de valor de la acción, contracción de mercados e incremento de guerra de precios.</li> </ul>
5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno; no se realizó ningún tipo de acción.</li> <li>- Externo: la empresa no hace comunicaciones masivas por intención del "Bajo Perfil". No quiere llamar la atención del gobierno. Se tomaron canales informales como reuniones 121. Tampoco quieren dejar nada por escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene conocimiento</li> <li>- No tiene conocimiento</li> </ul>
6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy poco desde el punto de vista comunicacional. Actúa de acuerdo a la experiencia con apoyo del departamento de mercadeo. Ha realizado cursos de oratoria, business writting, comunicación profesional con clientes, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No, lo que se ha hecho para solventar las crisis es aplicar internamente lo que se le recomienda a los clientes: re-estructuraciones y evitando el desplome de precios en las acciones.</li> </ul>
7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por incertidumbre e inestabilidad, existe poco fundamento para los negocios. Actitud tranquila de clientes para inversión afecta el ingreso del año fiscal. Clientes buscan reducciones, optimizaciones. No inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directamente por reducción de presupuesto en clientes para invertir en proyectos de innovación. Esto afecta en la capacidad de venta de la empresa.</li> </ul>
8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada día hay menos clientes para trabajar, y por tanto menos proyectos. La decisión global ha sido de pasar la crisis bajo perfil sin mercadear.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de trabajar con clientes nuevos por riesgo de nacionalización. Difícil ampliar cartera de clientes y hay menos proyectos.</li> </ul>
9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis de falta de proyectos y como consecuencia incertidumbre y desmotivación.</li> <li>- Reducción de clientes que se traduce en reducción de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los rumores son riesgos que enfrenta Accenture: sobre cierre de operaciones y salida del país. Esto afecta en la percepción de clientes y la ampliación de los negocios.</li> </ul>
10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales? ¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sí. Es provechoso tener una herramienta que identifique claramente qué hacer y qué decir en situaciones de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definitivamente pues la clave es poder cambiar o ajustarse rápidamente a las condiciones del mercado y no perder competitividad.</li> </ul>

Tabla 11. *Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture*

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 1	Entrevista 2
1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La salida de viejos socios y entrada de nuevos</li> <li>- Crisis durante el período de Chávez</li> <li>- Crisis en la unidad de Servicios Financieros</li> <li>- Nacionalizaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de nombre</li> <li>- Cambio de modelo Operativo</li> <li>- Crecimiento</li> <li>- Recesión económica actual</li> <li>- Contexto Venezuela</li> </ul>
2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina endeudada. Decisión global de mantenerla. Salida de mucho personal.</li> <li>- A partir del 2001, Venezuela pasó de status Amarillo. Luego de nacionalizaciones pasó a estatus rojo. (Para perspectiva global)</li> <li>- Salida de líder de Servicios Financieros y gran número de personal del área.</li> <li>- Por riesgo de nacionalización, las empresas no quieren inventir, disminuir riesgos, no llamar la atención y evitar pérdidas a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de arbitraje con impacto en negocio. Implicó fuerte inversión en el nuevo nombre</li> <li>- En 2001 Accenture es empresa pública con cambio en modelo operativo. Afectadas: riesgo, gestión y modelo de compensación</li> <li>- Presión por crecimiento en 147% y búsqueda de talento y skills como protagonista del nuevo modelo</li> <li>- La recesión económica provoca contracción en el mercado y clientes</li> <li>- Factor político, con impacto en clientes e industrias que atiende Accenture. Caso PDVSA y SIDOR</li> </ul>
3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen afectada por rumor de cierre de operaciones</li> <li>- Más allá de eso, no hubo otros impactos comunicacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el cambio de nombre, la empresa empezó de cero. No asociación de Accenture con Enron y Arthur Andersen</li> </ul>
4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?	Crisis internas de incertidumbre y desmotivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran inversión en publicidad para el nuevo nombre, reducción de personal, pérdida de valor de la acción, contracción de mercados e incremento de guerra de precios.</li> </ul>
5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interno; no se realizó ningún tipo de acción.</li> <li>- Externo: la empresa no hace comunicaciones masivas por intención del "Bajo Perfil". No quiere llamar la atención del gobierno. Se tomaron canales informales como reuniones 121. Tampoco quieren dejar nada por escrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene conocimiento</li> <li>- No tiene conocimiento</li> </ul>
6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?	Muy poco desde el punto de vista comunicacional. Actúa de acuerdo a la experiencia con apoyo del departamento de mercadeo. Ha realizado cursos de oratoria, business writling, comunicación profesional con clientes, etc.	No, lo que se ha hecho para solventar las crisis es aplicar internamente lo que se le recomienda a los clientes: reestructuraciones y evitando el desplome de precios en las acciones.
7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?	Por incertidumbre e inestabilidad, existe poco fundamento para los negocios. Actitud tranquila de clientes para inversión afecta el ingreso del año fiscal. Clientes buscan reducciones, optimizaciones. No inversión.	Directamente por reducción de presupuesto en clientes para invertir en proyectos de innovación. Esto afecta en la capacidad de venta de la empresa.
8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?	Cada día hay menos clientes para trabajar, y por tanto menos proyectos. La decisión global ha sido de pasar la crisis bajo perfil sin mercadear.	- Dificultad de trabajar con clientes nuevos por riesgo de nacionalización. Difícil ampliar cartera de clientes y hay menos proyectos.
9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis de falta de proyectos y como consecuencia incertidumbre y desmotivación.</li> <li>- Reducción de clientes que se traduce en reducción de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los rumores son riesgos que enfrenta Accenture: sobre cierre de operaciones y salida del país. Esto afecta en la percepción de clientes y la ampliación de los negocios.</li> </ul>
10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales? ¿Por qué?	Sí. Es provechoso tener una herramienta que identifique claramente qué hacer y qué decir en situaciones de crisis.	Definitivamente pues la clave es poder cambiar o ajustarse rápidamente a las condiciones del mercado y no perder competitividad.

Tabla 12. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 5	Entrevista 6
1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?	- Entre 98 y 99 fuerte reducción de personal seguido de pico de proyectos. - En 2008 casi completa desaparición de la práctica de servicios financieros.	- Reducción y contracción del mercado - Reducción de nuestra práctica de Servicios Financieros
2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?	- Luego de haber prescindido de buenos talentos, no contábamos con personal para atender las demandas del mercado. Gran número de rechazos de propuestas - Por salida de socio y fuerte personal que trabajaban para las industrias de servicios financieros	- Por las situaciones que ha venido enfrentando el país, los clientes han tomado medidas corporativas de reducción y mantenimiento. - Salida de uno de los socios que dirigía la práctica de SFI y la falta de reacción
3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?	- No considera que haya afectado notablemente la imagen de Accenture. - Fue difícil pues se rumoraba que Accenture saldría del país	- Se ha logrado controlar con los encuentros 121 y el lenguaje claro y justificativo con los clientes
4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?	Incertidumbre en empleados y clientes actuales y futuros	Incertidumbre y desmotivación en nuestros empleados
5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?	No se hizo nada para enfrentarlas	-Interno: no hemos sabido afrontarlas, es decir, no tenemos soportes. - Externo: comunicaciones tanto formales como informales. Lenguaje claro con clientes en encuentros directos para dar la cara y explicaciones
6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?	No ha recibido asesoría desde el punto de vista académico. Pero por trayectoria en Comunicaciones y Alta Tecnología y Gestión de Cambio, ha aprendido con práctica y experiencia.	Principalmente en relación a Carreer Conceder y Feedback. Pero no por parte de Accenture, ni externamente.
7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?	Afecta por dificultad de explicar a las líneas de reporte el contexto en el que se trabaja. Pragmatismo. Como consecuencia, dificultad presupuestaria y exigencias en una perspectiva errada.	Todas las medidas que se toman se basan en contexto país. La apuesta de los clientes para desarrollar proyectos de inversión y ampliación es cada vez menor. Solo buscan reducir costos y riesgos.
8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?	Nuevas leyes de censuras y regulación en empresas de comunicación y alta tecnología. El cliente tendrá menor ingreso y dejará de invertir.	Específicamente en proyectos a largo plazo de consultoría, pues las nacionalizaciones afectan la capacidad de pago y ejecución de los proyectos. Dificultad de entrar en mercado que vive riesgo de nacionalización.
9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?	- Crisis de motivación por presiones de ventas, cargabilidad, etc - Está enfrentando a una crisis luego de la casi desaparición de la práctica en servicios financieros. Ahora muy difícil de recuperar pues no supimos reaccionar	- Por reducción del tamaño del negocio, se genera incertidumbre en el negocio y el futuro profesional de los empleados. - Los clientes también se encuentran inciertos frente a una organización multinacional y la posibilidad de que rompan el compromiso laboral o que desaparezcan del país.
10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales? ¿Por qué?	Sí. No han sabido reaccionar y no se tiene un manual o guía de actuación. El "corre - corre" no ha servido.	Sí. Como organización se debe estar preparados y organizados sobre el qué hacer. Más estructura y menos improvisación.

Tabla 13. Entrevistas sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture

Pregunta/ Número Entrevista	Entrevista 7	Entrevista 8
1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?	- Crisis Financiera	- Incertidumbre en subsistencia del negocio, asociada al paro del 2003
	- Fuga de talentos por competencia desleal por parte de otras compañías	- Intención participación de Accenture en publicación dudosa con fuerte impacto en dólares.
	- Falta de otorgamiento de divisas	- Cierre de oficinas administrativas de por el SENIAT en el 2004.
2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?	- Accenture por ser una trasnacional ha tenido rigurosos mecanismos de control para la ejecución de proyectos locales por las implicaciones del riesgo país.	- Luego del paro petrolero en el 2003, se generó un ambiente de incertidumbre en el país y en el negocio. Esto, producto de la situación de la empresa privada y de los clientes que se unieron al paro.
	- Luego de la salida de uno de los socios y gran parte de los talentos de la empresa dedicados a las operaciones de Servicios Financieros	- Se recibió la llamada de un ente gubernamental para cumplir con una "obligación". Es decir, solicitud de aportar una fuerte cantidad de dinero para publicación del estado sin información
	- La falta de otorgamiento de divisas ha generado imposibilidad de utilizar recursos extranjeros para proyectos de alta especialización.	- El SENIAT asistió a revisión del libro fiscal, y por encontrar error clausuró las oficinas por una semana.
		- Crítica a la organización Jóvenes Emprendedores de Venezuela, en programa televisivo la Hojilla, haciendo alusión a Accenture como uno de los principales colaboradores
3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?	- No han habido mayores impactos comunicacionales, más allá de los rumores sobre el cierre de las operaciones de Servicios Financieros	- No hubo mayor impacto comunicacional de, aunque se tomaron medidas internas de prevención e información.
		- Se logró controlar el impacto comunicacional a través del manejo global de la situación. - Tampoco tuvo mayores impactos en la imagen de la empresa, pues lo que representa la cara de Accenture frente a los clientes, no trabaja en las oficinas administrativas
4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?	- Merma en la producción de ingresos, fuga de talentos al exterior, reducción de personal, altos controles sobre los gastos.	- Tampoco tuvo mayor impacto, pues poca gente lo vio y nadie lo mencionó.
		En el paro petrolero hubo consecuencias para clientes, el negocio y los propios empleados. Frente a incertidumbre, inseguridades y descontrol, la empresa no despidió personal y continuó las operaciones bajo perfil. Para las otras crisis, se les prestó la atención necesaria y se manejo muy silencioso desde Marketing y oficinas principales
5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?	- Internamente no se ha hecho nada	- Interno: comunicaciones de alerta a comunidad de Accenture con mensajes preventivos, reducción de viajes, traslados. Se mostró postura neutral frente a la situación política.
	- Enuentros directamente con los clientes	- Externas: no se realizaron comunicaciones, pues las crisis se resolvieron a través del manejo global.
6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?	No. Se cuenta con una estructura organizacional y un staff de profesionales capaces de tomar las decisiones de acuerdo a las situaciones y mitigar riesgos	Sí, por Ítalo Pizzolante, Leo Burnet, María Josefina Reina. Pero estamos capacitados para estos temas. Los años de experiencia proporcionan entrenamiento para enfrentar situaciones de crisis.
7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?	- Mayores controles en la asignación de divisas limitando la expansión. Mucha distorsión para cumplir con los compromisos de la organización en moneda extranjera.	Accenture es una empresa reconocida y fuerte a nivel mundial, capaz de moldearse en entornos inestables. Sin embargo se debe reenfocar la estrategia para poder continuar haciendo negocios.
8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?	- Por trabajar con moneda extranjera se hace complicado trabajar bajo un presupuesto global hecho con base en dolar oficial. Por lo que se dificulta mantenerse en los márgenes sin sobrepasar los gastos.	El mercado demanda servicios y debe hacerse reajustes de estrategia. La agresiva competencia integrada (top 5) "consultoras moleculares". Fuga de talentos para la competencia y el exterior. Y la atmósfera para el negocio que no propicia la evolución.
9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?	- Fuga de talentos por incetidumbre y desmotivación.	- Situación de vulnerabilidad por panorama actual del país. Se recomienda el mantenimiento y protección de la marca y diversificar el riesgo a través de planes de expansión.
10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales? ¿Por qué?	Siempre hay que estar preparados y tener un plan B. Con las dificultades que se tiene en el país, la empresa se ha hecho más eficiente y se ha podido convertir aspectos de crisis en oportunidades de negocio.	Sí, pues por más fuerte que sea la organización, puede enfrentarse a una situación que afecte su perfil, reputación, continuidad de sus negocios y calidad de la ejecución. El grupo ejecutivo debe estar capacitado para el manejo de crisis.

#### *4.4 Discusión de resultados*

Tomando como base la información obtenida en las entrevistas y del análisis de los documentos pertinentes y opiniones sobre economía, se realizó un análisis FODA con el fin de identificar el entorno en el cual se desempeña la consultora Accenture.

En este sentido, se destacan las siguientes características:

a) Fortalezas:

- Más de 53 años de experiencia en el área de consultoría
- Posicionamiento de la consultora en las industrias líderes de los sectores de servicios financieros, comunicación y alta tecnología y empresas de productos de consumo masivo.
- Cuenta a su vez con capacidades integradas, características de una empresa global, capaz de ofrecer servicios de primera calidad.
- Personal altamente preparado y la creación de valor agregado a los clientes. Capacidad para moldearse en entornos inestables para el éxito propio y de sus clientes.

b) Oportunidades:

- Necesidades en el mercado de buscar nuevas estrategias para mantenerse competitivos en tiempos de incertidumbre nacional.
- Interés de las empresas de conseguir soluciones efectivas para la reducción de costos manteniendo la rentabilidad del negocio.
- Necesidad de las empresas de superar la crisis mundial y salir fortalecidos.
- Mercado emergente con necesidades de asesoría por el desarrollo de nuevos negocios.

c) Debilidades:

- Tarifas de proyectos establecidas a nivel mundial con base en moneda extranjera.
- Precios muy elevados y casi impagables para las empresas en el país pues son cotizadas al dólar libre.
- Límites de las líneas de reporte y oficinas principales sobre los clientes con los que se puede trabajar.
- Total dependencia de los clientes para alcanzar la rentabilidad del negocio ligada a la dificultad de ampliar la cartera de clientes.

d) Amenazas:

- Nuevas medidas políticas y económicas para los clientes, que limiten su capacidad de inversión.
- Nacionalización de las empresas líderes de las industrias donde opera la organización.
- Las empresas competidoras con menores límites de operaciones que pueden tomar clientes actuales o potenciales.
- Salida de gran parte del talento por desmotivación, incertidumbre y mejores ofertas a la competencia o el exterior.
- Inseguridad jurídica, laboral y personal lo que impide importación de talento para trabajar con clientes en el país.
- Situación de cautela en clientes actuales y potenciales frente a inversiones.

Los gerentes entrevistados definieron el panorama económico actual y aseguran que ante la crisis mundial, Accenture no está blindada, sino que por el contrario se desenvuelve en un panorama incierto y retador, cuyo riesgo es elevado y donde se dificulta el desenvolvimiento de los negocios. Este hecho se traduce en las limitaciones para generar nuevos productos (proyectos) que se verá reflejado en la

incidencia negativa del aparato productivo de la organización y la baja capacidad de empleo. A esto añaden que se ha evidenciado una caída crítica en el consumo de todos los rubros, lo que traerá como consecuencia una fuerte recesión y auge de inflación.

Adicionalmente perciben la inversión en consultoría y outsourcing como incierta, ya que a pesar de que algunas empresas puedan invertir en proyectos de consultoría que los ayude a salir de la crisis, la gran mayoría decidirá por disminuir este tipo de inversiones por considerarlo un gasto. A diferencia de la consultoría, consideran que los proyectos de outsourcing no disminuirán.

Sin embargo, no descartan las posibilidades de que surjan oportunidades en los clientes que quieran reducir costos, con los que la empresa ofrecerá alternativas innovadoras para lograr este objetivo de manera sustentable.

En cuanto al desempeño de la organización, coinciden en que para poder enfrentar esta situación, tanto desde el punto de vista interno como para sus clientes, Accenture debe orientar sus propuestas con retornos de poco riesgo y a corto plazo. Pero principalmente, aseguran que para poder ampliar sus oportunidades locales, la principal necesidad es el ajuste y adaptabilidad de las tarifas.

Refiriéndose a la vulnerabilidad ante la que se encuentran las organizaciones hoy en día, Carrillo (2005) señala que todas las organizaciones, sin importar sus características internas, corren el peligro de sufrir una situación de crisis, provenientes de riesgos ocultos.

Accenture no es la excepción. Al referirse a las crisis que ha sufrido la organización en los últimos diez años, el 55% de los entrevistados asegura que la situación económica actual, iniciada durante el paro petrolero del 2003 y a la que se le suma el riesgo de nacionalizaciones a empresas privadas, la dificultad para la asignación

de divisas preferenciales y la reducción y contracción del mercado, representan una crisis.

Las nacionalizaciones son un riesgo para Accenture y forman parte de la lista de crisis mencionadas. Las empresas clientes buscan reducir costos, evitar llamar la atención y mantenerse en un estado de alerta sin mayores inversiones. Ante este escenario, la consultora ve frenada su expansión de proyectos y el trabajo con nuevos clientes. Un ejemplo mencionado uno de los entrevistados fue el caso de empresas como SIDOR y PDVSA que formaban parte de la cartera de clientes, pero que luego de ser nacionalizadas, no eran compatibles con las propuestas y políticas internas globales.

Por otro lado, Accenture siendo una empresa trasnacional, ha tenido rigurosos mecanismos de control para la ejecución de sus proyectos locales pues tarifa sus servicios en moneda extranjera; aseguraron los directivos. Es por ello que las empresas en Venezuela consideran muy costosos los proyectos que ofrece. Además, la falta de otorgamiento de divisas dificulta la importación de personal extranjero de la compañía para proyectos de alta especialización. Esta situación ha tenido como principal consecuencia una merma en la producción de ingresos, reducciones de personal y altos controles sobre los gastos.

Otro 33% coincide en que el cambio de nombre de Andersen Consulting a Accenture representó un período difícil para la imagen y reputación de la consultora. Las principales audiencias la consideraban nueva en la práctica de consultoría y sin entendimiento del mercado, lo que implicó una fuerte inversión publicitaria a nivel mundial con pérdidas en el valor de la acción.

Un 44% considera que la disminución y casi desaparición de las operaciones en la unidad de Servicios Financieros ha sido una fuerte crisis durante el último año. Situación originada luego de la salida de uno de los principales socios y líderes de

estas operaciones en la región y que atrajo a otro número de empleados hacia la competencia. Este hecho, ocasionó fuertes rumores del cierre de operaciones de Accenture en el país y sentimientos de inseguridad en clientes actuales y potenciales. Sin embargo, consideran que los encuentros directos con los clientes para recordar la marca y aclarar dudas, ha contribuido a disminuir mayores consecuencias.

Por otro lado los entrevistados catalogaron como crisis, la situación experimentada entre 1998 y 1999, en la que la oficina de Caracas se encontraba endeudada. Esta situación generó debates globales sobre cerrar o invertir capital para mantener las operaciones en la región. La decisión fue de inyectar capital para conservar los clientes y rescatar el negocio y se tomaron medidas para fortalecer algunas de las áreas operativas. Estas medidas se tradujeron en reducciones de personal en los departamentos que no eran de primera necesidad para el rescate.

Luego de superada esta situación, Accenture experimentó una alta demanda de proyectos que no pudo corresponder por haber prescindido de antiguos talentos, viéndose en la necesidad de contratar ex personal de Andersen Consulting y de importar talento de otras oficinas de Accenture. Situación también descrita como crisis.

Otra de las situaciones que las personas entrevistadas consideraron que ha afectado la imagen de la consultora, viene dada por la relación que han hecho muchas de sus audiencias con la quiebra de la empresa energética Enron asociada a la falsificación de los reportes económicos. Hecho que ocurrió luego de la separación con Arthur Andersen.

Durante el 2001, Accenture se convirtió en una empresa pública en los Estados Unidos. Hecho que implicó un cambio en el modelo operativo para toda la empresa y donde el riesgo, la gestión y el modelo de compensación se vieron afectados.

Este momento también fue calificado como situación de crisis por uno de los entrevistados.

Continuando con la descripción y relato de las crisis vividas por Accenture, se mencionan otras tres:

- Solicitud del gobierno de Venezuela a la empresa consultora a participar en una publicación a través del aporte monetario sin conocer los fines o detalles de la misma.
- Cierre operativo de las oficinas administrativas de Accenture por el SENIAT.
- Nombramiento de Accenture en el programa televisivo La Hojilla por la relación que tiene la consultora con la organización Jóvenes Emprendedores de Venezuela.

La primera de estas ocurrió luego de que el departamento de mercadeo recibiera la llamada de un ente gubernamental, en la que se comentaba la obligación de la empresa a cumplir con un aporte de más de 20 millones de bolívares para una publicación del estado. Este aporte debía realizarse sin previo conocimiento sobre el contenido, finalidad o audiencia de la revista.

En segundo lugar, el cierre de las oficinas administrativas se debió a la presentación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) para una revisión del libro fiscal. Por presentar errores en el libro, se clausuraron las oficinas administrativas durante una semana.

En tercer lugar, el nombramiento de Accenture en el programa la Hojilla mientras se mencionaba el trabajo que realiza una de las organizaciones sin fines de lucro con las que colabora. Es decir, la empresa salió a colación como una de los principales patrocinantes y responsables de las labores que hacía la organización, por catalogarlas de ideales capitalistas y norteamericanos.

Ninguna de estas crisis trajo mayores consecuencias desde el punto de vista de imagen y reputación de la empresa, ya que fueron manejadas con apoyo global y asesoría local. Y con respecto al cierre de las oficinas, los clientes no se vieron realmente afectados pues los consultores, en su mayoría, se desempeñan en las oficinas del cliente donde ejecutan el proyecto y no en la sede principal de Accenture.

Al preguntar sobre otras consecuencias ocasionadas por las crisis mencionadas, desde el punto de vista interno el 55,5% coincidió en el clima de incertidumbre y desmotivación que los empleados han sufrido debido al miedo de permanecer o no en la organización. Este hecho ha provocado la salida voluntaria de muchos empleados a otras organizaciones.

Ferro (2007) considera que “el factor que marca la diferencia entre salir adelante en una crisis o fracasar, es anticiparse o reaccionar de forma estructurada a la situación imprevista. Por ello, lidiar con las crisis se ha vuelto parte del hacer del negocio” (p. 7)

En cuanto a las acciones tomadas por Accenture para sus públicos principales, los entrevistados coinciden que en relación al cambio de nombre y el vínculo con Arthur Andersen, la consultora Accenture desarrolló comunicaciones internas claras sobre estos temas, así como encuentros directamente con los clientes. Sin embargo, algunos de los entrevistados consideran que internamente no se realizó ningún tipo de actividad.

Durante el paro petrolero del 2003, Accenture generó comunicaciones internas de prevención y alerta, así como la muestra de su posición neutral ante la coyuntura política y económica del momento.

Para la crisis en el área de Servicios Financieros, los directivos aseguran que no se realizaron acciones internas ni externas. Se procedió a aclarar las dudas de quien solicitaba información o preguntas, pero manteniéndose en una tónica de bajo

perfil. Este comportamiento ha sido tomado por la organización ligado al panorama actual, pues consideran como mejor estrategia el pasar desapercibidos. Es así como la consultora no emite ningún tipo de comunicado o documento para sus audiencias internas ni externas.

Cabe resaltar que de las personas a las que se le realizó la entrevista, un 66,6% considera que no se hizo nada para enfrentar las crisis, o por lo menos considera no haber notado ningún tipo de respuesta por parte de la organización.

“Al igual que las acciones de emergencia, las acciones de comunicación requieren un protocolo de funcionamiento que se debe difundir a través de la capacitación de todo el cuerpo de profesionales implicados en estos escenarios” (Anónimo, 2008, para. 3)

Ante lo antes expuesto, los entrevistados respondieron en un 100% que no han sido capacitados formalmente para manejar situaciones de crisis. Algunos de ellos afirman que a través de la experiencia y práctica dentro de la organización, se han ido educando en el manejo de dificultades en la organización. Otros coinciden en que han recibido cursos de respuesta al cliente, ética profesional, cómo evitar fraudes, comunicación profesional, entre otras, pero añaden que estas informaciones tiene que ver únicamente con la ejecución de proyectos a clientes.

En cuanto a la asesoría externa, uno de los entrevistados agregó que Accenture ha recibido ayuda externa para solventar las situaciones de crisis. Tal es el caso de la asesoría de Ítalo Pizzolante, la agencia Leo Burnet y María Josefina Reina. Colaboraciones que no han sido divulgadas dentro de la organización pues para los encargados hay muchas crisis que no son necesarias compartir, inclusive como práctica organizacional.

En referencia al impacto del contexto nacional en la organización hoy en día, el 44% considera que Accenture podría estar en una situación de dificultad como

resultado de un comportamiento cauteloso de los clientes. Las empresas se encuentran experimentando una reducción de presupuestos y entre esas reducciones destaca la reducción en inversión.

Otro de los problemas que mencionan, de acuerdo al contexto del país, se resume en la dificultad de explicar a las líneas de reporte la situación económica actual: control de cambios, inflación de más del 30%, nacionalizaciones. Es por ello que la oficina de Venezuela se enfrenta a dificultades presupuestarias y exigencias de negocios planteadas de acuerdo a una perspectiva de país errada. A esto se le suman las restricciones para la asignación de divisas, traducido en la dificultad de cumplir con los compromisos en ingresos anuales de la organización.

Pero principalmente consideran seis riesgos a los que se enfrenta Accenture hoy en día:

- Nuevas leyes regulatorias que afecten directamente a los clientes y que a su vez dificulten su posibilidad de pago o adquisición de nuevos proyectos.
- Dificultad de penetrar en nuevos mercados pues viven el constantemente riesgo de ser nacionalizado.
- Mantenerse en los márgenes de precio, pues se trabaja sobre moneda extranjera.
- Agresiva competencia de las primeras cinco consultoras del país así como los llamados “consultores moleculares” capaces de ofrecer servicios similares a menor precio
- Atmósfera no propicia para la evolución sino únicamente mantenimiento y supervivencia.

Seguidamente se les preguntó sobre las posibles crisis que consideran podría enfrentar la consultora Accenture para sus audiencias internas y externas. A ello más de la mitad de los entrevistados respondió que la organización pudiera enfrentar una crisis de proyectos que convertiría la oficina en una no rentable, o en la que se experimentarían fuertes reducciones de personal. Una crisis dada por la

situación de bajo perfil y la reducción de costos de los clientes, junto con la incertidumbre y desmotivación y casi desaparición de la práctica en servicios financieros.

Otra de las crisis mencionadas es la posible fuga del talento de la organización producto de desmotivación e incertidumbre como resultado de los límites en el acercamiento a clientes y las presiones de ventas y horas facturables a desempeñar.

Otro de los entrevistados menciona como crisis potencial las olas de rumores sobre el cierre de operaciones y salida del país, que repercute en la percepción de los clientes sobre la organización. Además, considera que Accenture sufre una crisis en el mercado de servicios financieros, pues se convirtió en un sector difícil de recuperar.

La suspensión o no autorización de divisas extranjeras, también representa una posible crisis pues pondría serios obstáculos para el desarrollo de los proyectos de Accenture. Esto, pues como se mencionó anteriormente, la consultora trasnacional cobra sus proyectos y paga a sus empleados de acuerdo a un presupuesto asignado globalmente en dólares norteamericanos.

Finalmente, consideran que una devaluación en el país causaría una crisis financiera para la compañía, pues posee dinero cobrado en bolívares, que al devaluar se convertiría en menos de la mitad de lo que realmente se vendió.

Para solventar estas situaciones, Accenture se encuentra en un proceso de protección de la marca, diversificando el riesgo a través de planes de expansión. Es decir, en la búsqueda y venta de proyectos en otros países de la región.

Todos los directivos entrevistados opinaron estar de acuerdo con Octavio Rojas (2003) quien comenta que

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía (para. 14)

Es por ello que el 100% de los entrevistados afirmó la importancia de estar preparados para enfrentar una posible crisis que afecte su imagen y perfil frente a sus audiencias claves internas y externas. Algunos consideran que tener lineamientos o guías de actuación frente a una situación adversa puede corregir las actuaciones improvisadas que han caracterizado a la organización. Añaden que se debe contar con una estructura y una metodología sobre el qué y cómo actuar para poder salir exitosos y ajustarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Con los resultados anteriormente expuestos como insumos, la investigadora plantea un Manual de Manejo de Crisis para la consultora Accenture, que se rige por las indicaciones y parámetros de Ramón Chávez Rosas (2009), Ítalo Pizzolante Negrón (2006) y Octavio Rojas (2003). Es decir, el manual de crisis incluirá los siguientes puntos: plan estratégico de imagen corporativa, reporte de acontecimientos, diagnóstico, crisis potenciales y tipificación, recursos disponibles, definición de comités de crisis y voceros principales, definición de audiencias, procedimientos a seguir, flujograma, guías de actuación, bases de datos y plan de relación con medios.

# CAPÍTULO V: MANUAL DE MANEJO DE CRISIS

## 5.1 Plan Estratégico de imagen corporativa

Posicionamiento: Accenture cuenta con conocimiento basado en la investigación y una experiencia inigualable para ayudar a los clientes a convertirse en negocios de alto desempeño.

Esencia de la Marca: Alto Desempeño. Hecho Realidad

Atributos de la Marca: Innovadora, Inteligente, Colaboradora, Flexible, Pragmática.

Razones para creer en Accenture:

- Estar ahí, Hacer esto: Experiencia vasta y relevante en todas las industrias y funciones de negocio.
- Investigación Innovadora: Investigación basada en el conocimiento de 36 segmentos de la industria y más de 6.000 compañías, para definir las características propias de un negocio de Alto Desempeño.
- Innovación que funciona: Ideas líderes y tecnologías prácticas, fundamentadas en la realidad.
- Pensándolo, Haciéndolo: Accenture tiene una combinación única de visión estratégica con una capacidad de ejecución comprobada y auditable.
- El Talento ideal: Moviliza a las personas correctas, en el momento y al lugar indicado.

- Amplias y Profundas Capacidades: Extensas y poderosas habilidades en Consultoría, Tecnología y Outsourcing.
- Entregando Excelencia: Entrega servicios y resultados globales excepcionales consistentemente.
- Responsabilidad Social Corporativa: Aplica su estrategia de Negocios de Alto Desempeño para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a alcanzar sus metas del cambio positivo en la sociedad

Rol de Accenture: ser el aliado de servicios profesionales, proactivo en pensamiento y acciones, para colaborar con sus clientes en que se conviertan en Negocios de Alto Desempeño

Audiencia Clave: Orientados al Desempeño: ejecutivos líderes que reconocen la continua necesidad de innovar, que saben que mantenerse pasivo y expectantes en realidad significa quedarse atrás, y que buscan proactivamente las formas más prometedoras de alcanzar el alto desempeño.

Mensajes que reforzar en la Coyuntura:

- Accenture es la organización con todos los activos para acompañar a los clientes a construir las capacidades para enfrentar ciclos no favorables a la economía.
- Accenture fortalece las capacidades de sus clientes y coloca al tope del liderazgo y competitividad.
- Accenture aporta una gama de opciones estratégicas que permiten la excelencia operacional.

- Accenture ofrece herramientas para la competitividad de sus clientes basadas en elementos diferenciadores.

.

- Las empresas de alto desempeño cuentan con sólidas plataformas que garantizan su estabilidad y crecimiento, la inversión en nuevos productos y servicios ajustados a la demanda, extensión de sus capacidades y entrada en nuevos mercados.

- Accenture, tiene entre uno de sus imperativos en el ámbito mundial, el ser un Buen Ciudadano Corporativo, y en ese sentido, presta especial atención en liberar y potenciar el espíritu de Responsabilidad Social entre sus empleados.

- A través de acciones concretas, Accenture se hace sentir en las comunidades en las que opera y desarrolla sus negocios a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

- Accenture está convencida de la necesidad de extender sus capacidades y activos globales, no sólo para convertir a sus clientes en Negocios de Alto Desempeño, sino también llevar el Alto Desempeño al desarrollo y crecimiento social.

- Accenture viene propiciando discusiones acerca del Cambio Climático y sus complejas implicaciones científicas y políticas con los líderes de sus clientes, otras organizaciones de negocios y gobiernos.

- El compromiso de Accenture con el desarrollo sustentable y las tecnologías verdes de Accenture han tenido como resultado distintos acercamientos de cómo el cambio climático puede afectar a las naciones y gobiernos, así como el aporte para el desarrollo de regulaciones e iniciativas de cooperación global en la materia.

- Accenture ha implantado Tecnologías “Verdes” que optimizan la eficiencia de energía, sistemas para controlar los indicadores de emisión de Carbón, entre otras.

Breve Descripción: Accenture es una compañía global de Consultoría Gerencial, Servicios de Tecnología y Outsourcing, cuyo modelo de negocios construye habilidades que permiten a las empresas participar y contribuir con la economía mundial. Con incomparable experiencia, reconocidas capacidades en las industrias y procesos de negocios, y profundas investigaciones en las compañías globales más exitosas, Accenture ayuda a los clientes a convertirse en empresas de Alto Desempeño.

Con más de 177.000 personas en más de 120 países, la compañía generó ingresos netos de 23,39 miles de millones de dólares para el ejercicio fiscal que concluyó el 31 de agosto de 2008.

Mensajes por áreas afectadas:

- Negocio: “Accenture confirma su rol para conducir a sus clientes hacia el Alto Desempeño”
- Personal: “Accenture cuenta con el mejor talento que proveen productividad y éxito a la compañía y sus clientes”, “El recurso más valioso de Accenture es su talento humano”
- Económico: “Accenture confirma su disciplina operacional, rapidez en la ejecución y la entrega de resultados superiores”
- Éticos: “Accenture es una empresa que se guía por los valores de Legado, Las Mejores Personas, Creación de valor para el cliente, Una Red Global, Respeto por el individuo e Integridad”

- Otros: “Accenture hace uso de sus alianzas estratégicas para velar por la seguridad de sus empleados”, “El recurso más valioso de Accenture es su talento humano”
- Informático: “Salvaguardar la data de Accenture y sus clientes es una de las responsabilidades más importantes que tenemos”, “Proteger nuestra información es vital para mantener la confianza de cada una de nuestras relaciones”.

## *5.2 Reporte de Acontecimientos*

En los últimos diez años, la empresa se ha enfrentado a diversas situaciones que han perjudicado de alguna manera su imagen frente a sus audiencias internas y/o externas. Esos acontecimientos se listan a continuación:

- Separación legal entre Arthur Andersen y Andersen Consulting
- Cambio de nombre de Andersen Consulting a Accenture
- Asociación del quiebre de la empresa Enron con Accenture
- Cambio en el modelo operativo luego de convertirse en empresa pública
- Endeudamiento de la oficina (salida de socios, reducción de personal y pico de proyectos)
- Paro petrolero del 2003 (incertidumbre y subsistencia de la compañía)
- Crisis Financiera Mundial (reducción y contracción del mercado)
- Situación político económica durante el período presidencial de Hugo Chávez (nacionalizaciones, recesión, control en otorgamiento de divisas)
- Práctica desaparición de las operaciones en el Grupo Operativo de Servicios Financieros (asociada a la fuga de talentos a la competencia)
- Presión del gobierno para la participación de Accenture en publicación del estado
- Cierre operativo de las oficinas administrativas de Accenture por el SENIAT.
- Nombramiento de Accenture en programa La Hojilla

## 5.3 Diagnóstico

### 5.3.1 Matriz FODA

Tabla 14 Matriz FODA – Parte 1

<b>ÁMBITO INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- Más de 53 años de experiencia en el área de consultoría.	- Tarifas de proyectos establecidas a nivel mundial con base en moneda extranjera
- Posicionamiento de la consultora en las industrias líderes de los sectores de servicios financieros, comunicación y alta tecnología y empresas de productos de consumo masivo.	- Precios muy elevados y casi impagables para las empresas en el país.
- Capacidades integradas capaces de ofrecer servicios de primera calidad.	- Limitaciones por parte de las líneas de reporte y oficinas principales sobre los clientes con los que se puede trabajar.
- Personal altamente preparado.	- Total dependencia de los clientes para alcanzar la rentabilidad del negocio
- Creación de valor agregado a los clientes.	- Dificultad de ampliar la cartera de clientes en Venezuela
- Capacidad para moldearse en entornos inestables para el éxito propio y de sus clientes.	

Tabla 15 Matriz FODA – Parte

<b>ÁMBITO INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
- Más de 53 años de experiencia en el área de consultoría.	- Tarifas de proyectos establecidas a nivel mundial con base en moneda extranjera
- Posicionamiento de la consultora en las industrias líderes de los sectores de servicios financieros, comunicación y alta tecnología y empresas de productos de consumo masivo.	- Precios muy elevados y casi impagables para las empresas en el país.
- Capacidades integradas capaces de ofrecer servicios de primera calidad.	- Limitaciones por parte de las líneas de reporte y oficinas principales sobre los clientes con los que se puede trabajar.
- Personal altamente preparado.	- Total dependencia de los clientes para alcanzar la rentabilidad del negocio
- Creación de valor agregado a los clientes.	- Dificultad de ampliar la cartera de clientes en Venezuela
- Capacidad para moldearse en entornos inestables para el éxito propio y de sus clientes.	

## 5.4 Crisis Potenciales y Tipificación

Tabla 16 Crisis Potenciales y Tipificación – Parte

TIPO DE CRISIS	SITUACIONES
Crisis en el Negocio	Falta de proyectos.
	Rumores sobre cierre de operaciones y salida del país.
	Cierre de Operaciones.
	Completa desaparición de alguna práctica de los grupos operativos.
	Migración de oficina a otro país
Crisis de personal	Incertidumbre
	Desmotivación
	Fuga de talentos
	Despidos
Crisis Económica	Suspensión o no autorización de dólares preferenciales
	Devaluación
	Nacionalización
	Fraudes
	Corrupción
	Bancarota
Crisis de Fenómenos Naturales o Accidentes	Inundaciones
	Terremotos
	Aéreos con pasajeros de Accenture
	En plantas u oficinas de clientes con personal de Accenture
Crisis de salud y la alimentación	Gripe H1N1
	Epidemias
	Intoxicaciones

Tabla 17 Crisis Potenciales y Tipificación – Parte 2

TIPO DE CRISIS	SITUACIONES
Acontecimientos políticos o sociales	Paro económico
	Protestas
	Conflictos políticos
	Conflictos internacionales
	Rompimiento de relaciones comerciales
	Regulaciones Gubernamentales
	Fiscalizaciones
Eventos de origen criminal	Secuestros
	Asesinatos
	Sabotajes
	Robos o asaltos
Asuntos éticos	Discriminaciones
	Abusos
	Plagios
Ataques informáticos	Hackers en el sistema
	Extravío de equipos con sistemas de información

### 5.5 Recursos Disponibles

Personal. Grupo de gerentes y gerentes senior con más de cinco años de experiencia en la organización y que cuentan con pleno conocimiento del negocio y la empresa. Está conformado por ingenieros, abogados, administradores, licenciados en recursos humanos y comunicadores.

Aliados Nacionales. Venamcham, Embajada de Estados Unidos, Jóvenes Emprendedores de Venezuela (Comité Ejecutivo)

Aliados Internacionales. Microsoft, SunMicrosystems, Oracle, SAP, Hewlett Packard, Colombia es Pasión.

Espacios. Salas de Reunión de las oficinas de Accenture, ubicadas en el Centro Seguros la Paz, Piso 7, La California Norte.

Equipos. Computadoras personales, impresoras, celulares, fax, teléfono, video-beam, pantallas, televisores, radios.

### Material de apoyo

- Políticas de Accenture con códigos de identificación en la siguiente dirección web:  
“Portal de Accenture/About Accenture/Policies”

Credenciales Accenture (0152), Consideraciones para Contratos con Clientes (0200), Consideraciones para asignaciones temporales en el extranjero (1130), Competencia y Antimonopolio (1322), Posicionamiento y Personalidad de la marca (1120), Lineamientos de Gerencia del capital (1226), Programa de Contribuciones Caritativas (0098), Restricciones en contratos con clientes (0909), Conformidad con Controles de Exportación y leyes Anti-boicot (1283), Confidencialidad (0069), Conflictos de Interés: individual (0032), Conflictos de Interés: organización (0015), Privacidad de Data (0090), Leyes de sanciones económicas (1254), Responsabilidad con el Ambiente (1168), Expansión Geográfica y Trabajo en Áreas de Alto Riesgo (0055), Adaptación de impuestos globales (0820), Acoso (0085), Actividades ilegales (0108), Propiedad intelectual (0091), Materiales de Comunicación Interna (0131), Acceso de personal externo a los sistemas de la organización (0053), Seguridad física (0058), Oportunidades de Discursos públicos (1121), Uso del nombre Accenture (0074).

- Otros:

Código de Ética, Core Values y Folleto Institucional.

Estos documentos pueden ser encontrados en el portal interno de los empleados de Accenture.

## 5.6 Comités de Crisis y Voceros principales

El comité principal se reunirá ante cualquier situación adversa de la organización, mientras que los comités secundarios trabajarán en conjunto con el comité principal para encarar situaciones de crisis particulares.

Tabla 18 Comités de Crisis – Comité Principal

COMITE PRINCIPAL		
NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN
Tomás Larez	Gerente General	Dirección del Comité y Generador de contenido de respuesta
Beatriz Carmona	Senior Executive y Líder de System Integration & Technology	Apoyo en dirección del comité y coordinación de opiniones para comunicados
Tomás Manrique	Gerente de Mercadeo y Comunicaciones	Vocero y generador de mensaje estratégicos
María Cecilia Rachadell	Consultora Jurídica	Asesoría Legal

Una vez que Accenture se encuentre frente a una situación de crisis, el comité principal se reunirá para tomar las decisiones pertinentes y minimizar las consecuencias negativas. Tomás Manrique, Gerente de Mercadeo y Comunicaciones, cuenta con más de quince años en la empresa y ha sabido solventar situaciones de riesgo para las audiencias clave de la consultora. En este sentido, será el vocero y representante oficial de Accenture.

Tomás Larez, líder de la empresa en el país, será el encargado de guiar y dirigir las reuniones del comité principal pues cuenta con más de veinte años en Accenture, de los cuales tres han sido como Gerente General de la región.

Beatriz Carmona, ha trabajado para Accenture por más de quince años y pertenece al grupo de líderes de la región. Su rol servirá de apoyo en la dirección del comité y para generar respuestas claras a las audiencias.

El Gerente General, y en su defecto la Socia, servirán de apoyo al vocero y figurarán como representantes de la empresa con mayor nivel ejecutivo. Esto, con

el fin de contar con una persona de mayor responsabilidad dentro de la estructura de Accenture que pueda aclarar o desmentir algún error expuesto por el vocero.

Los comités secundarios están clasificados de acuerdo a los distintos orígenes de la crisis. Cada uno de ellos debe reunirse en conjunto con el comité principal para trabajar de acuerdo a lineamientos corporativos globales y con asesoría de quienes dirigen el negocio en el país.

Para las situaciones con repercusiones en el negocio, el comité secundario estará integrado, Jorge Quizena, Alfonso Castro, Luís Ferrer y Dilia Vásquez como Gerentes Senior: líderes de los grupos operativos y plataformas de crecimiento. Cada uno de ellos, cuenta con más de diez años de experiencia en la consultora y conocen claramente los intereses de la empresa.

En este caso, el vocero será Alfonso Castro pues se ha desempeñado por más de diez años en la organización en el Grupo Operativo de Comunicaciones y Alta Tecnología. Su desempeño en proyectos de Gestión de Cambio, han contribuido con su preparación en vocería y manejo del cambio.

Tabla 19 *Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis del Negocio*

<b>COMITE SECUNDARIO: Crisis del Negocio</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Jorge Quizena	Gerente Senior para Productos	Dirección del Comité Secundario y Generador de contenido de respuesta
Dilia Vásquez	Gerente Senior de Outsourcing	Monitoreo de medios formales e informales y generador de contenido de respuesta
Laura Navarro	Gerente Senior de Outsourcing	Monitoreo de medios formales e informales y generador de contenido de respuesta
Alfonso Castro	Gerente Senior de CHT	Vocero y generador de mensajes estratégicos

Las crisis de personal serán manejadas por otro comité secundario integrado por Elsie Betancourt como Gerente de Recursos Humanos y vocero del comité; y Katherine Figueras como Especialista de Reclutamiento y encargada de generar

los mensajes para el personal interno. De igual forma se contará con el respaldo de Tomás Larez o Beatriz Carmona del comité principal.

Tabla 20 *Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis del Personal*

<b>COMITE SECUNDARIO: Crisis del Personal</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Elsie Betancourt	Gerente de Recursos Humanos	Vocero y Dirección del Comité Secundario. Generador de mensajes
Katherine Figueras	Especialista de Reclutamiento	Generador de contenido de respuesta y comunicaciones internas

Elsie Betancourt fue seleccionada como vocero del comité, pues a pesar de llevar poco tiempo en la organización, cuenta con las capacidades de manejo de personal y ha sabido trabajar de acuerdo a la misión, visión y valores de Accenture.

En cuanto a las crisis económicas, se creará un nuevo comité integrado por Nils Corrales, Gerente de Finanzas y vocero del comité; Lucrecia Chávez como Especialista y responsable de los informes financieros; e Yván Jiménez como Analista Senior y encargado de temas tributarios.

Tabla 21 *Comités de Crisis – Comité Secundario: Crisis Económicas*

<b>COMITE SECUNDARIO: Crisis Económicas</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Nils Corrales	Gerente de Finanzas	Vocero y Dirección del Comité Secundario. Control de los flujos de caja
Lucrecia Chávez	Especialista de Finanzas	Manejo de Informes financieros
Yván Jiménez	Analista Senior de Finanzas	Especialistas en asuntos tributarios

El vocero del comité es el líder del departamento de finanzas de Accenture en la región, y pondrá en práctica sus conocimientos, trayectoria y experiencia para todos los temas relacionados al sector económico y financiero.

Las crisis relacionadas a fenómenos naturales o accidentes, salud y alimentación, o eventos de origen criminal, serán manejadas por un mismo comité secundario, con el apoyo del comité principal.

Tabla 22 *Comités de Crisis – Comité Secundario: Fenómenos Naturales/ Accidentes/ Salud/ Alimentación/ Informáticos/ Criminales*

<b>COMITE SECUNDARIO: naturales/ accidentes/ salud/ alimentación/ criminales</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Iñaki Jauregui	Gerente de Servicios Generales y Tecnología	Vocero y Dirección del Comité Secundario. Generador de métodos de contingencia y mensajes
Elsie Betancourt	Gerente de Recursos Humanos	Coordinación de actividades a ejecutar.

En este caso, Iñaki Jauregui como Gerente de Servicios Generales y Tecnología será el vocero del comité y encargado de generar métodos de contingencia y mensajes. Por su larga carrera en Accenture, colaborará con el comité principal y representará los intereses de la empresa frente a sus audiencias.

Trabjará en conjunto con la Gerente de Recursos Humanos quien se encargará de coordinar las actividades para prevenir daños mayores.

Este tipo de situaciones se requieren mensajes de tranquilidad y alerta a los empleados, por lo que se elaborarán mecanismos de comunicación interna dirigidos por Elsie Betancourt.

Finalmente las crisis de origen informático estarán a cargo de Iñaki Jauregui, Gerente de Servicios Generales y Tecnología, en conjunto con César Briceño, Analista del departamento de Tecnología. El primero de ellos será el representante y vocero del comité encargado de solicitar y mantener contacto con el departamento de tecnología global. Por otro lado, César Briceño manejará las fallas en la red y brindará soporte técnico.

Tabla 23 *Comités de Crisis – Comité Secundario: Origen Informático*

<b>COMITE SECUNDARIO: Origen Informático</b>		
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Iñaki Jauregui	Gerente de Servicios Generales y Tecnología	Vocero y Dirección del Comité Secundario. Contacto con departamento global de tecnología.
César Briceño	Analista de Tecnología	Manejo de fallas en redes nacionales y soporte técnico

Tanto los acontecimientos políticos o sociales como los asuntos éticos serán enfrentados directamente por el comité principal con asesoría de las oficinas globales, con el fin de manejar adecuadamente la situación y preservar la rentabilidad e integridad del negocio.

### *5.7 Definición de Audiencias*

Clientes Actuales. Banco de Venezuela, Banco Provincial, Empresas, Repsol YPF, Merck de Venezuela, Telefónica, Paveca.

Empleados. 135 empleados y contratados en nómina de Venezuela, pero distribuidos en clientes por de la región.

Clientes Potenciales. Parmalat, Corporación Andina de Fomento, Bigott, Cargill, CocaCola FEMSA, Kraft, Nestle, Phillip Morris, Savake Ferreototal, Venequip, Banesco, Banco Mercantil

Medios. El Nacional, El Universal, Ultimas Noticias, Tal Cual, Primera Hora, Reporte, Revista Business Venezuela, Revista Dinero, Revista Gerente, IT Manager

Aliados Nacionales. Venamcham, Embajada de Estados Unidos, Jóvenes Emprendedores de Venezuela.

Aliados Internacionales. Microsoft, SunMicrosystems, Oracle, SAP, Hewlett Packard, Colombia es Pasión.

Gobierno. Ministerio del Poder para las Relaciones Exteriores, Ministerio de Salud y Desarrollo, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio del Poder Popular para las relaciones interiores y justicia, Ministerio de Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, Banco Central de Venezuela, SENIAT.

### *5.8 Procedimientos a seguir*

En caso de que Accenture presente alguna de las situaciones antes señaladas o cualquier otro acontecimiento catalogado como crisis, los ejecutivos y directivos deben seguir las siguientes indicaciones:

1. Convocar con carácter de urgencia al comité de crisis principal y secundario.
2. Intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información
3. Elaborar los primeros mensajes de reacción, inclusive teniendo poca información disponible.
4. Decir siempre la verdad.
5. Mantener la calma y serenidad al momento de poner en práctica los mensajes.
6. No gestionar la crisis en solitario: no existen los héroes.
7. La prioridad es la estabilidad, salud y seguridad de las personas involucradas.
8. Ser diligente en las acciones que se van a realizar.

### *5.9 Flujograma de Acción*

En este segmento se presentarán las acciones a seguir para el manejo de crisis, desde lo más elemental, hasta las grandes decisiones.

Para las crisis en el negocio, se debe convocar al comité principal para reunirse lo antes posible. Luego, contactar inmediatamente a los pares globales para trabajar en conjunto. Seguidamente buscar los estatutos y políticas de Accenture relacionadas con el hecho. Generar mensajes de respuesta claros y coherentes a las audiencias. Acordar las metodologías de difusión de información para audiencias internas y externas. Monitorear respuestas y reacciones.

Durante una crisis de personal, es importante nuevamente convocar al comité principal y el comité secundario. Revisar políticas de confidencialidad, contratos y demás documentos pertinentes. Generar mensajes y planificar actividades de integración y sentido pertenencia en la organización. Crear metodologías de información y difusión de los mensajes al personal. Planificar acciones a largo plazo para los empleados

En el caso de una crisis económica, se debe igualmente convocar al comité principal y comité secundario. Revisar los informes financieros para evaluar el impacto en la empresa, clientes y empleados. Revisar documentos referentes a fraudes, contratos con clientes, leyes de sanciones económicas, entre otras. Seguidamente se deben contactar a los asesores financieros con el fin de auditar los informes y generar nuevos presupuestos o mecanismos de respuesta. Establecer comunicaciones directas con las oficinas globales. Desarrollar mensajes de respuesta a las audiencias clave y ponerlos en práctica de acuerdo a los medios ideales. Evaluar posibles consecuencias de las crisis y generar mecanismos de prevención y protección financiera.

Finalmente para los casos referentes a crisis por fenómenos naturales, accidentes, salud, alimentación, informáticos o criminales, los comités principal y secundario deberán reunirse para desarrollar las siguientes actividades. Establecer contacto con los organismos públicos y privados para solventar daños mayores. Monitorear la información mediática del hecho y las respuestas generadas por las audiencias

clave. Asegurarse de la integridad y bienestar de todos sus empleados. Generar mensajes de apoyo solidario y oportuno a los afectados. Proporcionar facilidades para salvaguardar al personal. Preparar mensajes de respuesta, favorables y no favorables, para los medios y público interno.

### *5.10 Guías de Actuación*

A continuación, se recomiendan algunos lineamientos sobre lo que deben y no deben hacer los miembros del comité de crisis, y en particular, los voceros.

#### DEBE:

- Reunir toda la información posible.
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otras audiencias.
- Estructurar documento de mensajes claves y hacer revisiones diarias en función de cómo evolucionen los acontecimientos.
- Soportarse en la estructura de comunicación formal de la organización.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa).
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre la política de la compañía en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos.

## NO DEBE:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección.
- Sustentarse en procedimientos de comunicación informal y con contenidos que contradigan o generen dudas sobre los mensajes claves.
- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios "amigos".
- Mentir sobre información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrados.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

### *5.11 Bases de Datos*

El manual incluye una base de datos de las audiencias principales que permiten un fácil acceso para las comunicaciones con las audiencias, organismos relacionados y asesores. Cada una de las bases incluye el nombre de la persona, empresa donde se desempeña, cargo, número telefónico y correo electrónico. En el caso de los organismos relacionados, únicamente se muestran los números de la central telefónica.

Se incluyen cinco bases de datos distribuidas de la siguiente manera: miembros del comité (14 personas); empleados de Accenture en Venezuela (131 personas);

organismos relacionados (47 contactos entre policías, ambulancias, bomberos, emergencia de agua, emergencia en electricidad y defensa civil); asesores de comunicación (3 personas); y medios de comunicación (10 medios y 20 personas).

### *5.12 Plan de relación con los Medios*

En esta sección se presentan las diferentes maneras como se puede abordar una crisis frente a los medios, bien sea a través de un comunicado, nota de prensa, o rueda de prensa. Sin embargo al momento de enfrentarse a los medios, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar a los periodistas con mayor capacidad de influencia en la crisis.
- Los medios tenderán hacer del tema un asunto trascendente, dramático, complejo, negativo, y presionarán a la organización.
- No se debe ocultar ni falsear la información que se les proporcione.
- No conviene ni sobrevalorar ni minusvalorar la situación.
- No conviene especular sobre la evolución del asunto.
- Hay que informar a los medios a través de una sola fuente.

El Comunicado de Prensa: es la principal herramienta al comienzo de una crisis.

Algunos consejos para su elaboración son:

- Enviar notas sucesivas conforme evolucione los acontecimientos.
- El estilo debe ser racional y lacónico
- Debe insistirse en varios aspectos:
  - Se llevan a cabo todos los esfuerzos para resolver la crisis.
  - Las autoridades han sido informadas y se coopera con ellos.
  - Habrá una completa investigación sobre el caso.
  - Se ha contactado a los públicos implicados

La Rueda de Prensa: sirve para ofrecer la propia versión de los hechos y transmite credibilidad y responsabilidad ante la opinión pública. Al momento de ofrecer una rueda de prensa, es necesaria la preparación previa del vocero.

Algunas previsiones para la rueda de prensa:

- Impresión de material de apoyo: Dípticos, trípticos, folletos informativos, pendones, etc.
- Elaboración de una hoja de posibles preguntas y respuestas.
- Habilitar salón para la rueda de prensa en las oficinas de Accenture.
- Utilizar vocero de acuerdo al área y tamaño de la contingencia.
- Elaboración de una nota de prensa para los medios interesados.

La Nota de Prensa: es la herramienta básica de las relaciones públicas.

Algunos consejos para la redacción de una nota de prensa:

- Deber ser clara, concisa y directa.
- Debe responder las preguntas qué, dónde, cuándo, por qué.
- Sin información redundante, antigua o inútil
- Lenguaje accesible al lector
- Sin adjetivos
- Fuente fiable y datos contrastables

Declaración Pública: sirve como método de manifestación formal. Puede realizarse a través de una grabación y ser enviada a distintos medios de comunicación.

### *5.12.1 Documentos Modelo*

#### Comunicado de Prensa

En el actual panorama económico caracterizado por hechos diversos, rápidos en su ocurrencia y cada vez con mayor alcance geográfico, los imperativos y reglas del Sistema Financiero Mundial se están reinventando, exigiendo: regulaciones, gerencia ética, liquidez y solvencia. Es por ello, que en el nuevo sistema prevalecerán los líderes tradicionales, en conjunto con un nuevo grupo de “emergentes” que vendrán con las capacidades requeridas, producto de la redefinición de sus modelos de negocios.

Es hoy cuando Accenture confirma su rol para la regeneración del Sistema Financiero Mundial y de los principales jugadores que lo dinamizan. Con el mantenimiento de nuestra disciplina operacional, rapidez en la ejecución y la entrega de resultados superiores, apoyaremos a las organizaciones líderes y emergentes a enfrentar el panorama actual y fortalecerlas para los cambios. Principalmente a través de nuestras capacidades en: Excelencia en el Desempeño, Optimización de Costos, Fusiones y Adquisiciones y Modelos de Crecimiento y Expansión Geográfica.

Accenture ofrece excelencia en los servicios de Consultoría, Tecnología y “Outsourcing” para la industria de Comunicaciones y Alta Tecnología, Productos de Consumo Masivo y Servicios Financieros. Nuestro modelo incluye los servicios de: Estrategia, CRM, Supply Chain, Talento Humano, Desempeño Financiero, Integración de Sistemas —con aliados globales—, y Outsourcing tanto de Infraestructura, Aplicaciones como de Procesos.

Con presencia global en más de 120 países, ingresos por el orden de los 23.39 miles de millones de dólares para el año fiscal culminado el 31 de agosto de

2008, y con más de 177,000 profesionales altamente preparados, 300 de ellos presentes en la región —Andino, Centroamérica y Caribe— en Accenture le apoyaremos para que ustedes puedan materializar su estrategia de negocios en el contexto actual.

Atentamente,

Tomás Lárez  
Gerente General  
Andino, Centroamérica y Caribe

Nota de Prensa:

#### Accenture: Alto Desempeño Hoy

En el actual panorama económico, caracterizado por hechos diversos, rápidos en su ocurrencia y cada vez con mayor alcance geográfico, los imperativos y reglas del Sistema Financiero Mundial se están reinventando y exigen regulaciones, gerencia ética, liquidez y solvencia. Es por ello que Accenture confirma su rol para la regeneración del Sistema Financiero Mundial y de los principales jugadores que dinamizan este mercado.

Actualmente el sistema financiero mundial ha dado un giro con repercusiones en la economía de todos los países del mundo. En este nuevo sistema, prevalecerán los líderes tradicionales, en conjunto con un nuevo grupo de “emergentes” que vendrán con las capacidades requeridas, producto de la redefinición de sus modelos de negocios.

Accenture ha mantenido una amplia trayectoria de disciplina operacional caracterizada por la rapidez en la ejecución y la entrega de resultados superiores

y, nuevamente, garantiza el apoyo a las organizaciones líderes y emergentes a enfrentar el panorama actual y fortalecerlas para los cambios. La compañía cuenta con destrezas y capacidades en: Excelencia en el Desempeño, Optimización de Costos, Fusiones y Adquisiciones y Modelos de Crecimiento y Expansión Geográfica.

Con la excelencia en servicios de Consultoría, Tecnología y “Outsourcing”, un modelo de negocios que involucra servicios de Estrategia, CRM, Supply Chain, Talento Humano, Desempeño Financiero, Integración de Sistemas —con aliados globales—, y junto con servicios de Outsourcing tanto de Infraestructura, Aplicaciones como en Procesos; Accenture ofrece el mayor respaldo a las industrias del país para materializar su estrategia de negocios en el contexto actual.

El Gerente General de Accenture para la región, Tomás Larez comentó: “Nuestro Modelo de Negocios nos permite atender a las organizaciones líderes de todos los países de Andino, Centroamérica y Caribe de las industrias de: Servicios Financieros, Productos de Consumo Masivo y Telecomunicaciones y Alta Tecnología, desde nuestras sedes administrativas ubicadas en las ciudades de Caracas y Bogotá”.

Sobre Accenture:

Accenture es una compañía global de Consultoría Gerencial, Servicios de Tecnología y Outsourcing, cuyo modelo de negocios construye habilidades que permiten a las empresas participar y contribuir con la economía mundial. Con incomparable experiencia, reconocidas capacidades en las industrias y procesos de negocios, y profundas investigaciones en las compañías globales más exitosas, Accenture ayuda a los clientes a convertirse en empresas de Alto Desempeño.

Con más de 177.000 personas en más de 120 países, la compañía generó ingresos netos de 23,39 miles de millones de dólares para el ejercicio fiscal que concluyó el 31 de agosto de 2008.

Accenture es una organización Socialmente Responsable y por ello impacta de forma positiva a las comunidades en las que opera alrededor del mundo.

También aporta para el desarrollo de regulaciones e iniciativas de cooperación global en la materia de Cambio Climático. Para mayor información, puede visitar: [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

# **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## *6.1 Interpretación de los resultados*

El principal objetivo de esta investigación fue generar un manual de manejo de crisis para la consultora Accenture con el fin de tener una guía y parámetros de actuación frente a situaciones que afecten su imagen a la vista de sus audiencias clave.

De acuerdo a este propósito, la investigadora consideró necesario identificar las situaciones de crisis que había enfrentado la consultora Accenture; cuáles fueron los motivos que originaron las crisis; cuáles fueron las consecuencias desde el punto de vista comunicacional para sus audiencias internas y externas; y qué otras consecuencias tuvieron que enfrentar. También se consideró importante conocer las capacidades de los directivos en cuanto al manejo estratégico de las crisis.

Para poder evaluar la situación de la empresa actualmente, la investigadora estimó relevante analizar el contexto nacional en el que se desenvuelve la consultora; conocer cuáles son los riesgos a los que se enfrenta Accenture frente al entorno actual; cuáles serían las posibles situaciones de crisis que enfrentaría la organización; y de qué manera se prepara la compañía para enfrentar situaciones potenciales de crisis.

Con estos datos, se procedió al desarrollo del manual de manejo de crisis, compuesto por el plan estratégico de imagen de Accenture; un reporte sobre situaciones de crisis enfrentadas; el diagnóstico de la organización frente al panorama nacional actual; la selección y tipificación de crisis potenciales a las que se pueda enfrentar la consultora; los recursos con los que cuenta Accenture; la definición de los comités de crisis integrados por personal de la empresa y con

especificaciones en sus funciones; la definición de las audiencias clave; los pasos que deben seguir los miembros del comité al verse expuestos a una situación de crisis; esquemas de flujos de acción; consejos para el manejo de las comunicaciones en crisis; las bases de datos con los principales contactos de la compañía; y planes de relación con los medios.

El manual de manejo de crisis que resultó del proceso de investigación y creación, cumple con los parámetros expuestos en el marco teórico y se rige por los resultados de las entrevistas realizadas al personal de Accenture.

Al aplicar el instrumento para la definición del entorno nacional, se ratificó que la consultora se desenvuelve en un entorno incierto, inestable y riesgoso. En este sentido se manifiesta la vulnerabilidad de la compañía para enfrentar situaciones perjudiciales que afecten su imagen y perfil. Los directivos señalaron que Accenture pudiera enfrentar situaciones de crisis con respecto a la rentabilidad del negocio, a la situación laboral de los empleados y a las restricciones y limitaciones en los clientes para invertir.

De igual forma, coincidieron en que el tránsito por las situaciones de crisis no fue manejada de manera estratégica en su totalidad, por lo que insisten en la necesidad de contar con un instrumento estructurado que permita estar previamente organizados y preparados para salir exitosos de situaciones perjudiciales.

Entonces se generó el manual de manejo crisis con el fin de ser consultado por los directivos y miembros de los comités, y tener una visión sobre qué hacer y cómo comunicarlo a los públicos de interés.

## 6.2 Conclusiones

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, representaron los insumos principales para lograr el objetivo general: elaborar un manual de manejo de crisis para empresa de consultoría global en negocios y tecnología para las operaciones en Venezuela (caso Accenture).

Este instrumento se rigió por los parámetros establecidos por el profesor Ramón Chávez Rosas, Ítalo Pizzolante Negrón, experto en comunicaciones estratégicas y Octavio Rojas también especialista en comunicaciones y relaciones públicas. Los tres coinciden en la importancia de que las organización cuenten con de un manual de crisis que incluya: un plan estratégico de imagen corporativa, reportes de acontecimientos, diagnóstico, crisis potenciales, tipos de crisis, recursos disponibles, definición de comités de crisis y voceros principales, definición de audiencias, procedimientos a seguir, flujograma, guías de actuación, bases de datos y un plan de relación con medios.

Adicionalmente se aplicaron los conocimientos adquiridos durante la carrera en lo referente a las comunicaciones organizacionales, planificación de la comunicación, comunicaciones integrales y gerencia comunicacional de crisis.

Para poder identificar la necesidad de Accenture de tener un manual de manejo de crisis, fue necesaria la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, el contexto en el que se desenvuelve y la posición de la misma frente al panorama económico del país.

En relación con la situación económica actual, se detectó que Venezuela se encuentra en una posición incierta y precaria en la que experimenta contracciones en el mercado, producto de la crisis mundial y las medidas económicas tomadas en el país. Esta situación se muestra perjudicial para la empresa, pues los clientes

actuales y potenciales se ven en la necesidad de reducir sus costos y por lo tanto sus posibilidad de invertir en proyectos de consultoría.

Para los próximos meses, consideraron que el desenvolvimiento de la empresa estará relacionado con la situación incierta del país, pero que sin embargo pudiera verse como un reto para desarrollar nuevas estrategias y mantenerse competitivos.

Desde el punto de vista de las crisis organizacionales, se listaron una serie de situaciones con las que la consultora se había enfrentado, y que trajeron consecuencias negativas para sus audiencias internas y externas. Estas consecuencias se las atribuyen al manejo inapropiado de las comunicaciones y las acciones a seguir; inclusive asegurando que no se manejaron de ninguna manera.

A este hecho se le suma que ninguna de las personas entrevistadas confirmó haber recibido ningún tipo de preparación previa para enfrentar las crisis, por lo que le han atribuido las reacciones a la improvisación y reacciones inmediatas.

Bajo esta premisa, los directivos confirmaron la necesidad e importancia de contar con una herramienta que facilite el manejo de las situaciones de crisis y que les permita salir provechosos y fortalecidos.

Al desarrollar el manual de manejo de crisis para la consultora Accenture, se presentaron los mensajes estratégicos que no deben perderse de vista ante cualquier comunicación. Mantenerse en estas líneas contribuye a preservar una buena imagen y reputación de la empresa frente a sus públicos principales.

El mensaje de posicionamiento de la empresa es “Accenture cuenta con conocimiento basado en la investigación y una experiencia inigualable para ayudar a los clientes a convertirse en negocios de alto desempeño”. La razones por las que Accenture es una compañía en quien creer son: “Estar ahí, Hacer esto”,

“Investigación Innovadora”, “Innovación que funciona”, “Pensándolo, Haciéndolo”; “El Talento ideal”, “Amplias y Profundas Capacidades”, “Entregando Excelencia” y “Responsabilidad Social Corporativa”.

Sus audiencias se distribuyen en grupos de empleados, clientes actuales, clientes potenciales, aliados nacionales, aliados internacionales, gobierno y medios de comunicación.

Los agentes ejecutores del plan de manejo de crisis de acuerdo a las sugerencias de actuación estructuradas en el manual, serán los miembros de los comités de crisis: principal y secundarios. Estas personas tendrán en su poder las estrategias para enfrentar las crisis y salir exitosos sin mayores daños para la organización.

Finalmente, se propone a la directiva de la organización tomar en cuenta las informaciones presentadas en el instrumento de manejo de crisis, tanto los mensajes, las audiencias y las acciones, de acuerdo a las líneas de actuación de cada uno de los miembros del comité. El trabajo en conjunto y estructurado evitará reacciones de respuesta improvisada.

### *6.3 Verificación de logro de objetivos*

Con el fin de alcanzar el objetivo general, se tomaron en cuenta los siguientes objetivos específicos. Cada uno de ellos representaba una parte importante para el desenvolvimiento de la investigación.

El primer objetivo era estudiar las funciones y unidades de negocio u operaciones de Accenture. Para ello se interpretaron algunos de los documentos de la empresa y se consultó el portal en Internet. De esta manera se logró conocer de forma general y detallada el modelo operativo de Accenture y los servicios que brinda a sus clientes.

El segundo objetivo fue evaluar la situación actual de la empresa frente al entorno económico. Esta evaluación se llevó a cabo a través de la aplicación de la entrevista como método de recolección de datos. Los entrevistados respondieron a preguntas relacionadas con la manera en que percibían el entorno económico actual, los riesgos a los que se enfrenta Accenture, y la forma cómo podría afectar esta situación en el desempeño de la consultora en Venezuela. Gracias a la cooperación y disposición de los entrevistados, se logró hacer una evaluación de tallada de esta perspectiva y generar mecanismos de prevención para situaciones de crisis inesperadas.

El tercer objetivo fue denominado, investigar las situaciones de crisis enfrentadas por Accenture en los últimos diez años de operaciones en el Pacto Andino. Para alcanzarlo, se utilizó igualmente la entrevista como mecanismo de recolección de información. Cada uno de los entrevistados contaba con una trayectoria de más de diez años en la empresa y se mostraron abiertos a proporcionar la información. En esta fase, los gerentes describieron las crisis enfrentadas por Accenture en la última década, la razón por la que estalló la crisis, consecuencias internas y externas, y cómo se manejó esta situación de cara a sus principales audiencias. El objetivo se alcanzó gracias a la total cooperación de los entrevistados y su disposición de generar nuevas alternativas para encarar las crisis de una manera más estructurada.

Analizar la situación económica de acuerdo a proyecciones de expertos, representó el cuarto objetivo de la investigación. Para lograrlo se realizó una interpretación de documentos realizados por un grupo de expertos en economía del país y otros organismos relacionados. Los economistas, tomando en cuenta las premisas de la crisis mundial y las medidas económicas venezolanas, elaboraron una serie de perspectivas en las que se desenvolverán las empresas en los próximos meses. De esta manera y junto con datos financieros del organismo gubernamental, la investigadora logró recopilar información de acuerdo a diferentes sectores de la

economía nacional y así elaborar un diagnóstico del entorno de la consultora Accenture.

Con el fin de generar una herramienta para manejar las posibles situaciones de crisis de la consultora, se puso en práctica el último objetivo: seleccionar pasos a seguir para el manejo de crisis de la consultora Accenture. Para ello se hizo una investigación de los expertos en manejo estratégico de comunicación empresarial y comunicación en tiempos de crisis, a través del cual se generó una nueva propuesta. Este instrumento contenía un plan estratégico de imagen corporativa, reportes de acontecimientos, diagnóstico, crisis potenciales, tipos de crisis, recursos disponibles, definición de comités de crisis y voceros principales, definición de audiencias, procedimientos a seguir, flujograma, guías de actuación, bases de datos y plan de relación con medios.

Cada uno de estos puntos se obtuvo a través del análisis de las diferentes propuestas de manual y la consideración de aquellos que serían relevantes en el caso de Accenture.

#### *6.4 Recomendaciones*

Luego de haber realizado el trabajo de investigación, se recomienda a la empresa realizar cursos de capacitación y preparación a los directivos de Accenture en lo relativo al manejo estratégico de situaciones de crisis.

Igualmente, se considera importante que se lleven a cabo simulaciones o ensayos de posibles en las que los miembros de los comités puedan sentirse presionados por sus audiencias y el tiempo, y así logren identificar de qué manera se deben manejar las emociones y tomar decisiones acertadas.

Por otro lado, se recomienda que se actualicen los mensajes del plan estratégico de imagen corporativa en la medida en que estos vayan evolucionando tanto a nivel global como local. Y además que se mantenga actualizada la base de contactos: de los empleados, medios, organismos relacionados y asesores de comunicación.

El manejo adecuado de una situación de crisis puede convertirse en una situación provechosa o en una oportunidad para la organización. Es por ello, que se deben generar mensajes estructurados que realmente cumplan con las necesidades de sus audiencias y aclaren dudas que conlleven a peores consecuencias.

Es recomendable que la empresa lleve a cabo situaciones de monitoreo de prensa constantemente en el que se puedan visualizar situaciones de riesgo para la consultora.

En términos generales, el trabajo puede ser utilizado como material de apoyo para futuras investigaciones relacionadas al manejo estratégico de situaciones de crisis, al análisis de crisis enfrentadas por la organización, instrumentos para el manejo de crisis. Inclusive, cualquier organización que se encuentre en proceso de realizar un manual de crisis, ya que esta metodología analiza el entorno de la empresa, genera un diagnóstico y elabora una solución concisa y estratégica para el manejo comunicacional de situaciones que afecten a la empresa.

Para futuras investigaciones en las que se utilicen métodos de entrevistas para la recolección de datos, se recomienda definir una muestra amplia de personas a entrevistar, debido a que no todo el personal cuenta con la total disponibilidad de responder las preguntas por motivos de por viajes o agendas complicadas.

Por último, se recomienda a quienes aborden temas de manejo de crisis, que incluyan en el muestreo a personas de las audiencias clave de la organización a

estudiar. De esta forma se podrá evaluar y analizar la percepción de otros públicos sobre las consecuencias en el manejo que se dio.

## *6.5 Fuentes de Información*

### *6.5.1 Bibliográfica*

Bartola, A (1992). *Comunicación y Organización*. Ediciones Paidós. España.

Biord, R (2001). *Reglas de juego para los informes y trabajos de grado*. Editorial Texto C.A. Caracas, Venezuela.

Delahaye, K (2002) *How to measure your results in a crisis*. The Institute for Public Relations. Gainesville, Estados Unidos.

Denison, D (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Fondo Editorial Legins. Bogotá, Colombia.

De Greene, K (1989). *La Organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis*. Editorial Trillas. México

Fernández Collado, C (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México

Gómez, C (2005). *Estudio de Comunicación*. Madrid.

Hancock, A (1981). *Planificación de la Comunicación para el desarrollo*. UNESCO. Quito.

Jaume, F (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.

Krohling, M (2003). *Planeación de las Relaciones Públicas en las Comunicaciones Integradas* (4ta ed.). Editorial Summus. Sao Paulo, Brasil.

Schein, E (1973). *Consultaría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá, Colombia.

Kubr, M (1986). *La Consultoría de empresas: guía de la profesión*. Editorial Limusa. México.

Liabert, T (2000). *El Plan de la Comunicación Organizacional*. Editorial Limusa. París.

Pizzolante, I (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Editorial CEC. Caracas, Venezuela.

## 6.5.2 Electrónicas

Accenture, [13/03/09]  
<http://careers3.accenture.com/Careers/Venezuela/Por-Que-Accenture/default.htm>

Accenture, [15/03/09]  
[https://beta.accenture.com/encyclopedia/index.php?title=Operating\\_groups](https://beta.accenture.com/encyclopedia/index.php?title=Operating_groups)

Accenture, 13/07/09]  
[http://www.accenture.com/Global/About\\_Accenture/Company\\_Overview/History/AccentureLeader.htm](http://www.accenture.com/Global/About_Accenture/Company_Overview/History/AccentureLeader.htm) [

Adam, A (2002) *Enron – Andersen* [26/08/09]  
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/207/RCA20706.pdf>

Alcat, E (2005). *Crisis Empresariales ¿Una oportunidad?* [12/07/09]  
<http://www.belt.es/expertos/experto.asp?id=2647>

Banco Central de Venezuela (2009), *La economía venezolana experimenta un descenso en medio de la crisis global.* [27/08/09]  
<http://www.bcv.org.ve/c4/notasprensa.asp?Codigo=8036&Operacion=2&Sec=False>

BBC Mundo (2002). *Enron: radiografía de un escándalo.* [2/08/09]  
[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid\\_1803000/1803224.stm#top](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/news/newsid_1803000/1803224.stm#top)

Cadena Global (2009) *Sube la inflación en Venezuela* [27/08/09]  
<http://www.cadenaglobal.com/noticias/default.asp?Not=222555&Sec=8>

Cirigliano, C (2004). *Estrategias frente a situaciones de Crisis.* [12/07/09]  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrasicris.htm>

Kurdina, A (S.F). *El derrumbamiento de Enron: Aspectos directivos.*  
<http://www.travel-carhire.com/es/online/ethics/53352.php>

Risquez, J (2009) *Perspectivas Económicas.* [8/08/09]  
[http://www.venamcham.org/perspectivas\\_2009\\_ccs/perspectivas\\_economicas\\_resu ltados.htm](http://www.venamcham.org/perspectivas_2009_ccs/perspectivas_economicas_resu ltados.htm)

Rodrigo E, (2004). *Cultura qué es y para qué sirve.* [14/07/09]  
<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/culturaimpro.htm>

Rodríguez, K (2002). *Cuentas y Cuentos auditados.* [27/08/09]  
<http://www.producto.com.ve/224/notas/gerencia.html>

Rojas, O (2003). *La Comunicación en Momentos de Crisis.* [13/08/09]  
[http://74.125.113.132/search?q=cache:Ov\\_uDSZfNdWJ:www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n30/orojas.html+Ejemplos+manual+de+crisis&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://74.125.113.132/search?q=cache:Ov_uDSZfNdWJ:www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n30/orojas.html+Ejemplos+manual+de+crisis&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us)

Rojas, O (S.F.) *Gacetilla de Prensa.* [27/08/09]  
<http://www.rppnet.com.ar/notadeprensa-gacetilla.htm>

Ross, M (2009). *Perspectivas Económicas.* [8/08/09]  
[http://www.venamcham.org/perspectivas\\_2009\\_ccs/perspectivas\\_economicas\\_resu ltados.htm](http://www.venamcham.org/perspectivas_2009_ccs/perspectivas_economicas_resu ltados.htm)

Sahade, J (2009). *Perspectivas Económicas.* [8/08/09]  
[http://www.venamcham.org/perspectivas\\_2009\\_ccs/perspectivas\\_economicas\\_resu ltados.htm](http://www.venamcham.org/perspectivas_2009_ccs/perspectivas_economicas_resu ltados.htm)

Sotelo, C (2007). *Comunicación de Crisis*  
<http://www.slideshare.net/carlos.sotelo/comunicacin-de-crisis>

Toledo, O (2004). *Firmas de servicios profesionales al rescate de la confianza*. [27/08/09]  
<http://www.dinero.com.ve/portada/outsourcing2.html>

Toro, J (2009) *Perspectivas Económicas*. [8/08/09]  
[http://www.venamcham.org/perspectivas\\_2009\\_ccs/perspectivas\\_economicas\\_resu ltados.htm](http://www.venamcham.org/perspectivas_2009_ccs/perspectivas_economicas_resu ltados.htm)

Vallejo, C (2001). *Gestión de la Comunicación de Crisis*. [20/07/09]  
<http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

Yturalde, E (2003). *La Cultura Organizacional*. [14/07/09]  
<http://www.yturalde.com/art061103.htm>

### 6.5.3 Publicaciones

Accenture (2005), *Values. Driven. Leadership*. Virginia, Estados Unidos.

Accenture (2008), *Credenciales Accenture*. Caracas, Venezuela.

Accenture (2009), *Perfil de la Compañía*. Buenos Aires, Argentina.

Accenture (2009), *Posicionamiento*. Caracas, Venezuela.

Accenture (2009), *Revolution Branding Training*. Madrid, España.

Accenture (S.F.0, *Accenture Code of Business Ethics*, Estados Unidos.

Universidad Católica Andrés Bello (2008), *Manual de Trabajos de Grado*.

#### 6.5.4 Trabajos de Grado

Azpúrua Brandt, M y Cases Rosenwald, J (2005). *Análisis de la comunicación organizacional de La Operación de Accenture en Venezuela*. Trabajo de Grado de Escuela de Idiomas Modernos. Universidad Metropolitana, Caracas Venezuela

Carrillo, C (2005). *Análisis de la gestión comunicacional y de las acciones correctivas de purina de Venezuela en la situación de crisis presentada en el 2005*. Trabajo de Grado de Especialización en Comunicaciones Integradas. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Ferro, T (2007). *Análisis de las estrategias de comunicación utilizadas para el manejo de las crisis empresariales*. Trabajo de grado de Especialización en Comunicaciones Integradas. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Fuenmayor, Y y Morales, A (2007). *Estrategia de comunicación para una empresa en consultoría de proceso de desarrollo de mercado (Caso HR Support)*. Trabajo de Grado de la Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello.

Sivira, C (2005). *Impacto de la ética tomando como punto de partida el caso Enron y sus auditores externos Arthur Andersen*. Trabajo de grado de Especialización en Negocios Internacionales. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

## 6.6 Anexos

### Anexo 1: Instrumentos

#### Entrevistas a Grupo 1 para evaluación de situación actual de la empresa

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?
2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?
3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?
4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?
5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?
6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

## Entrevistas a Grupo 2 sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?
2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?
3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?
4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?
5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?
6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?
7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?
8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?
9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?
10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Anexo 2: Transcripción de Entrevistas para evaluación de situación actual de la empresa

<b>ENTREVISTA GRUPO #1</b>
----------------------------

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

Las restricciones derivadas del entorno económico actual, desincentiva la inversión privada, incidiendo negativamente en el aparato productivo, que a su vez repercute en la generación de oferta de productos, capacidad para generar nuevos empleos y por ende en la demanda del consumidor final, quien se ve involucrado en un ciclo negativo que afecta su poder adquisitivo actual

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Estará directamente correlacionado con las perspectivas de país y requerimientos de inversión de las empresas para mantener sus operaciones haciéndose más eficientes en sus costos. En los actuales momentos se percibe que la inversión será menor a los años anteriores.

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

Menores oportunidades locales, mayor dificultad para crecer

4) ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Completamente correlacionado con la situación económica del país

5) ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Ayudar a nuestros clientes a ser más eficientes en sus operaciones para reducir costos

6) ¿Qué soluciones le gustaría implantar? N/A

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

El entorno económico actual es sumamente incierto y retador. Las cifras de inflación oficiales (que son inferiores a las reales) nos colocan entre las 5 inflaciones más altas del mundo. El nivel de riesgo país es muy elevado y en general esto dificulta muchísimo el entorno de negocios.

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Con base en el entorno económico (sin considerar el riesgo político) la actividad de outsourcing pudiera aumentar. Sin embargo, posiblemente disminuya la inversión en proyectos de consultoría, sobre todo aquellos que no sean percibidos como indispensables y/o que no tengan un retorno sobre la inversión elevado y rápida.

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

La empresa tendrá que ajustar su enfoque para orientar sus offerings hacia proyectos que permitan a los clientes obtener un retorno con poco riesgo y en poco tiempo, o que los ayuden a adaptar su operación al nuevo entorno de negocios. Adicionalmente, la empresa tendrá que revisar y ajustar sus tarifas para poder mantenerse competitiva en un mercado con poca intención de invertir en consultoría.

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Los próximos meses serán retadores, no sólo para la empresa sino para toda la economía mundial en general. Lo más importante será encontrar la manera de mantener la operación en los próximos meses sin sacrificar el éxito a largo plazo.

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Sí, precisamente hemos venido revisando lo que estamos ofreciendo al mercado, la manera cómo podemos ejecutar estos proyectos a bajo costo y nuestro esquema de tarifas.

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

Creo que es un buen momento para implantar soluciones que permitan a las empresas incrementar significativamente su eficiencia en costos. Proyectos de gestión de costos y gestión de activos pudieran traer beneficios importantes y sostenibles para nuestros clientes.

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

La crisis económica mundial es profunda y será prolongada. No hay país en el mundo que esté blindado ante una situación como esta.

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Los proyectos de consultoría y de outsourcing pudieran ayudar a las empresas a sobrellevar la crisis y hasta salir fortalecidas de la crisis. Hay compañías que entienden esto y seguramente invertirán en proyectos de Consultoría y Outsourcing, pero la gran mayoría de las compañías seguramente cancelarán un sinnúmero de proyectos.

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

Dado que nuestros clientes son compañías con visión estratégica y planes de inversión a largo plazo, lo más probable es que no nos veamos severamente afectados por la situación de crisis económica.

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Seguramente el desempeño de los últimos seis meses del año será muy similar al de los primeros seis meses del año.

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Sí tenemos planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial.

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

No respondió

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

Precario

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Progresivamente disminuyendo

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

Menos presupuesto de nuestros clientes disponibles para invertir en consultoría de alto nivel

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Incierta

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Estamos haciendo todo lo posible para adaptarnos a la nueva dinámica de negocios global para sobrevivir

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

En vista de la disminución de los proyectos consideraría reducir el overhead administrativo

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

Con base en los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras de Venezuela el entorno económico parece ser estable sin embargo estamos sufriendo problemas con la inflación lo cual pudiera afectar las estimaciones de los negocios que podamos realizar.

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

La inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años pudiera verse afectada por el riesgo país que existe en Venezuela y en la decisión de nuestros clientes para continuar invirtiendo en proyectos.

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

En la diversidad de clientes y cantidad de proyectos potenciales que pudiera ganar la empresa.

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Como hasta ahora en la búsqueda de nuevas oportunidades en el mercado y cultivando nuestras relaciones con los actuales clientes.

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Realizar propuestas orientadas a la disminución del costo en los procesos de nuestros clientes

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

Realizar propuestas orientadas a la disminución del costo en los procesos de nuestros clientes y agregar valor ante la situación coyuntural que enfrentamos.

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

Creo que hay una gran diferencia entre los reportes oficiales y lo que realmente está pasando. Los indicadores reflejan la realidad de lo que el Gobierno quiere que sea visible para el resto del país.

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Muy volátil, podrían salir oportunidades, pero mas bien veo la ausencia de las mismas. Hacer consultoría podría ser algo que las empresas dejen de hacer, ya que puede ser visto como un gasto sobre el gasto, en vez de una oportunidad de mejora o eficiencia en la gestión operativa, comercial y/o de tecnología de la información

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

La empresa usa como moneda de referencia el dólar de los EE.UU., calculado a tasa oficial. Esto impacta desde el sueldo que reciben los empelados y ejecutivos hasta la tarificación de los proyectos que ejecutamos para nuestros clientes.

Al momento de reconocer querer transferir los ingresos a la corporación, la actividad comercial de consultoría está entre los rubros prioridad mas bajo en la asignación y liquidación de divisas y el acceso al mercado de permuta no refleja el verdadero ingreso calculado por proyecto.

La tarificación de los proyectos a tasa de permuta, encarece en una proporción absurda el servicio que prestamos para nuestros clientes.

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Me parece que el desempeño en términos de ingresos y cantidad de proyectos ejecutados va a mermar.

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

Yo en particular no, no sé la empresa

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

Una adaptación de la empresa a la realidad económica que está en el país, ejecutar más proyectos en el exterior con recursos locales.

## ENTREVISTA GRUPO #1

1. ¿Cómo define el entorno económico actual en cuanto a los indicadores dados por el gobierno e instituciones financieras?

Crítico, a pesar de que los indicadores del gobierno reflejan que la situación financiera mundial no ha afectado, sí se ha evidenciado una caída significativa del consumo en todos los rubros, lo cual evidencia una recesión de la economía y un auge de la inflación, lo cual nos lleva al peor de los escenarios, la "estanflación".

2. ¿Cómo percibe la inversión de proyectos de consultoría y outsourcing para los próximos años?

Creo que a pesar de la crisis y en medio de las crisis, siempre surgen oportunidades, porque es justamente cuando las empresas tratan por todos los medios de reducir costos para mantenerse en el mercado y es aquí cuando y donde nosotros entramos en acción y se abren buenas oportunidades de negocio.

3. ¿De qué manera afecta esta situación a la empresa?

Como en cualquier empresa, la recesión hace que disminuyan las inversiones y se reduzcan los costos y también se reduce el mercado potencial de clientes lo cual repercute directamente en la empresa.

4. ¿Cómo proyecta el desempeño de la organización en los próximos meses?

Como empresa de alto rendimiento, considero que en medio de la crisis, sabremos sortear los obstáculos y como ya lo hemos demostrado en otros mercados y en otras crisis, saldremos adelante, siempre con la calidad y profesionalismo que nos distingue.

5. ¿Tiene planes para contrarrestar el efecto de la crisis mundial?

La creatividad ante todo y basado en la experiencia de otros momentos, hace que en medio de la crisis y tomando las medidas pertinentes, podamos amortizar el efecto y permanecer en el tiempo.

6. ¿Qué soluciones le gustaría implantar?

Abrirnos un poco más hacia otros mercados

Diversificar el alcance de nuestros servicios

Tener un poco más de autonomía e independencia

Reducir algunos costos suntuosos, sin arriesgar la calidad

Anexo 3: Transcripción de entrevistas a Grupo 2 sobre situaciones de crisis enfrentadas por Accenture

<b>ENTREVISTA GRUPO #2</b>
----------------------------

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

Principalmente el Cambio de Nombre

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

Que la gente y nuestros clientes no tenían claro de quienes éramos. Para ellos, éramos nuevos en la práctica. Nos tuvimos que dar a conocer nuevamente, necesitábamos como un párrafo explicativo para enviar a los clientes.

Teníamos que explicar bien que Andersen era auditoria y nosotros consultoría

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

No hubo mayores impactos comunicacionales pues contábamos con los mismos clientes. Lo que se hizo fue enviar una carta a los clientes donde se informaba sobre el cambio de nombre.

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Ninguna que pueda definir

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

Comunicaciones externas se envió la carta explicativa a los clientes

Desde el punto de vista interno, no se hizo nada.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

No, en absoluto. Sin embargo me encantaría pues uno debe tener ciertas bases y guías de respuestas

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Si afecta, ya que los socios globales no quieren correr riesgos en invertir en Venezuela, y tampoco podemos mantenernos con los mismos clientes pues podemos llegar a saturarlos.

Cuando me refiero a invertir digo que los socios no quieren que su gente se dedique a estar buscando nuevos proyectos y nuevos clientes pues ese tiempo invertido, es dinero.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

El negocio en Venezuela es considerado riesgoso por la inseguridad jurídica y personal que existe. Para que una persona del exterior venga a trabajar se necesitan numerosas permisologías, medidas de seguridad, transporte, buenos hoteles, que se traduce en mucho dinero, que no están dispuestos a invertir.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Suspensión o no autorización de dólares preferenciales. Cadivi nos debe muchísimo dinero en bolívares.

Como somos una empresa que produce en dólares, la cantidad de dinero en bolívares que tenemos en los bancos se convierte en nada, por lo que podría traducirse en que la oficina de Venezuela no sea rentable.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Considero que sí, pues necesitamos saber cómo comportarnos frente a clientes y nuestra propia gente.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

- Crisis Financiera
- Fuga de talentos por competencia desleal por parte de otras compañías
- Falta de otorgamiento de divisas

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

- Accenture por ser una trasnacional ha tenido rigurosos mecanismos de control para la ejecución de proyectos locales por las implicaciones del riesgo país.
- Luego de la salida de uno de los socios quien se llevó consigo gran parte de los talentos de la empresa dedicados a las operaciones de Servicios Financieros
- La falta de otorgamiento de divisas ha generado la imposibilidad de utilizar recursos extranjeros de la compañía para proyectos de alta especialización.

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

No ha habido mayores impactos comunicacionales, más allá de los rumores sobre el cierre de las operaciones de Servicios Financieros

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Merma en la producción de ingresos, fuga de talentos al exterior, reducción de personal, altos controles sobre los gastos.

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

- Internamente no se ha hecho nada
- Encuentros directamente con los clientes

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

No. Se cuenta con una estructura organizacional y un staff de profesionales capaces de tomar las decisiones de acuerdo a las situaciones y mitigar riesgos.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Mayores controles en la asignación de divisas lo que limita la expansión de proyectos. Mucha distorsión a la hora de cumplir con los compromisos de la organización en moneda extranjera pues la brecha es más del 200% entre el dólar oficial y el dólar permuta

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

Por trabajar con moneda extranjera se hace complicado trabajar bajo un presupuesto global hecho con base en dólar oficial. Por lo que se dificulta mantenerse en los márgenes sin sobrepasar los gastos.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Fuga de talentos por incertidumbre y desmotivación.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Siempre hay que estar preparados y tener un plan B. Con las dificultades que se tiene en el país, la empresa se ha hecho más eficiente y se han podido convertir aspectos de crisis en oportunidades de negocio.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

Entre 1998 y 1999 tuvimos una fuerte reducción de personal, seguido de un pico de proyectos.

En el 2008 sufrimos la prácticamente completa desaparición de nuestra práctica en las industrias de servicios financieros.

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

En el primer caso, la crisis se debió a que no contábamos con personal para atender las demandas del mercado, luego de haber prescindido de buenos talentos. Entonces, se inició un proceso de recluta a Ex Andersens y la “invasión” de personal externo, especialmente brasileros. Tuvimos además un gran número de rechazos de propuestas. Este hecho, también freno mucho el crecimiento de las personas que trabajan en la empresa, pues al poner a una persona por encima de ti, ponen “un techo” para el crecimiento profesional.

En el segundo caso, debido a la fuga de uno de nuestros socios, quien al salir se llevó consigo a la gran mayoría de quienes trabajaban para las industrias de servicios financieros de Accenture. De esta manera se presentaban a los clientes como la misma persona, con las mismas prácticas y los mismos conocimientos, pero “jugando para otro equipo”

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

No considero que en el primer haya afectado notablemente la imagen de Accenture. En el caso de los brasileros, los clientes nos veían como personas que traían nuevas prácticas a Venezuela para desempeñarse aquí.

En el segundo caso, fue difícil pues se llegó a pensar que Accenture saldría del país y era lo que rumoraba frente a los clientes.

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Incertidumbre en nuestros empleados y clientes actuales y futuros

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

No hicimos nada para enfrentarla.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

No he recibido asesoría desde el punto de vista académico, pero como me he desempeñado toda mi carrera en el área de Comunicaciones y Alta Tecnología, Gestión de Cambio, etc, he ido aprendiendo con la práctica y la experiencia.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Afecta mucho, ya que es muy difícil de explicar a las líneas de reporte el contexto en el que vivimos. Son muy pragmáticos. Es decir, no logran comprender que en Venezuela exista un control de cambio, solo se rigen por los valores de la prensa e indicadores oficiales y no consideran posible que Venezuela sufra una inflación del 30%. Esto trae como consecuencia la dificultad presupuestaria que nos asignan a nivel global para trabajar, así como las exigencias de negocio de acuerdo a una perspectiva errada.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

El riesgo para Comunicaciones y Alta Tecnología es bastante fuerte, especialmente en clientes como Movistar, por el tema de la nueva ley que permite grabaciones telefónicas. Esto hace que la gente deje de usar sus aparatos, la empresa reciba menos ingreso y finalmente deje de invertir.

Lo mismo ocurre con empresas como Cines Unidos, con las leyes de censuras en películas, en las que se cambiarán proyecciones de hasta 10 o 12 películas al mes, a unas 4 o 5.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Desde el punto de vista Interno, podríamos enfrentar crisis de motivación, por presiones de ventas, cargabilidad, etc

Desde el punto de vista externo, estamos enfrentándonos a una crisis luego de la casi desaparición de nuestra práctica en servicios financieros. Es un mercado que se ha vuelto muy difícil de recuperar ya que no supimos como reaccionar y no recibimos apoyo global.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?

¿Por qué?

Si necesitamos prepararnos, pues no hemos sabido como reaccionar, no tenemos un manual ni una guía de actuación. El “corre – corre” no nos ha servido para nada.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

Reducción y contracción del mercado

Reducción de nuestra práctica de Servicios Financieros

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

Por las situaciones que ha venido enfrentando el país, los clientes han tomado medidas corporativas

Salida de uno de los socios que dirigía la práctica de SFI y que no reaccionamos

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

El impacto comunicacional se ha logrado controlar con los encuentros 121 y el lenguaje claro y justificativo con los clientes

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Incertidumbre y desmotivación en nuestros empleados

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

Las comunicaciones han sido tanto formales como informales. Externamente se ha tenido un lenguaje claro con los clientes a través de los encuentros directos, en el que damos la cara y explicamos las dudas e inquietudes que tengan.

Desde el punto de vista interno, no hemos sabido afrontarlas, es decir, no tenemos soportes.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

Principalmente he recibido asesoría en lo relacionado a Career Conceder y Feedback. Pero ni por parte de Accenture, ni externamente he recibido asesoría. Solo en temas de soluciones al momento.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Afecta directamente, pues todas las medidas que se toman se basan en el contexto país. Es claro que estamos enfrentando una serie de cambios que generan incertidumbre económica, tanto para nosotros como empresa como para los clientes. Por esta razón, la apuesta de los clientes para desarrollarse en proyectos de inversión y ampliación es cada vez menor. Solo buscan reducir costos y riesgos.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

Específicamente en los proyectos a largo plazo de consultoría, pues las nacionalizaciones pueden afectar la capacidad de pago y ejecución de nuestros proyectos. Por esta razón la dificultad de entrar en un mercado que vive constantemente el riesgo de nacionalizarse.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Como se reduce el tamaño del negocio, se genera incertidumbre por el futuro del negocio y el futuro profesional de los empleados. Igualmente, los clientes tienen el mismo sentimiento frente a una organización multinacional y la posibilidad de que rompan el compromiso laboral o que desaparezcan del país.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Si, especialmente en momentos en que se toman medidas, deberíamos como organización, estar preparados para estar claros sobre el qué hacer, de acuerdo a

una metodología de ejercicio. Necesitamos ser más estructurados y menos improvisados.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

En primer lugar la separación legal con Arthur Andersen

Luego, la relación que hacía la gente luego de la crisis de Enron

El Cambio de nombre a Accenture

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

La empresa no supo manejar estos temas para mantener la confianza de los clientes a nivel global con la empresa.

La gente asociaba el caso Enron con Accenture, a pesar de que eso ocurrió luego de la separación

Por el riesgo de perder la imagen que se tenía y del entendimiento del mercado.

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

Las personas no entendían el motivo de la separación y tuvimos que reposicionar nuestra empresa

El impacto fue bastante fuerte, pues fue un cambio a nivel global.

Importante pues mucha gente todavía nos asociaba con Arthur Andersen

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

No te sabría decir.

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

Interno: A través de comunicaciones claras de la estrategia sobre qué se iba hacer, esta comunicación tanto para los clientes y otras audiencias, como interna: desde los Senior Executives hacia todos los niveles.

Externo: se desarrollaron materiales explicativos, así como conversaciones con los directivos de los clientes para explicarles cual había sido la situación y demostrar que seguiríamos trabajando para ellos.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

No he recibido. Solo he asistido a cursos de Accenture sobre confidencialidad, cómo evitar fraudes, ética profesional, y cualquier tipo de situaciones que puedan afectar a la empresa. Pero principalmente desarrolladas dentro de un proyecto, no como organización.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

El contexto actual afecta a todas las empresas, y a nosotros también pues somos una empresa de servicios. La razón es que el resto de las empresas clientes, o posibles clientes, están en una situación de cautela y reducción de presupuesto, entre los cuales incluye la inversión. Para mitigar este hecho, se ha procurado ver qué servicios y productos tiene la organización, que pueden dar mejores beneficios en circunstancias como las que vivimos actualmente.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

En el área de Outsourcing, los proyectos son a largo plazo con renovaciones al año: multianuales. El riesgo viene dado porque los clientes reducen presupuesto y por lo tanto, como el contrato ya está vendido, nos solicitan reducción de nuestra capacidad actual dentro del proyecto. Igualmente, si el contrato de es 20 mil horas, preferirán expandirlo a los años del contrato, frente a la posibilidad de renovar.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

En primer lugar, la crisis financiera global también ha afectado notablemente a Venezuela, y los clientes están más cuidadosos. Por esta razón Accenture presenta una reducción en sus Revenues y la posibilidad de tener que decir no a nuevos clientes, o cerrar operaciones

En segundo lugar, la incertidumbre en los empleados pues los proyectos son pocos, hay desmotivación y podemos sufrir una fuga de capital humano.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Si, la crisis actual es la peor de la historia, inclusive peor que la de 1920, que la del cierre del Banco Latino en Venezuela... Sin embargo, estas crisis han generado oportunidades para algunas empresas.

La preparación debe ser especialmente para audiencias internas.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

- Cambio de nombre
- Cambio de modelo Operativo
- Crecimiento
- Recesión económica actual
- Contexto Venezuela

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

- Por la pérdida de un arbitraje que tuvo impacto en el negocio pues el nombre y reputación son claves. Implicó fuerte inversión en el nuevo nombre
- En el 2001 Accenture se convierte en una empresa pública que implicó un cambio en el modelo operativo y el riesgo, gestión y modelo de compensación se vieron afectados. Se generó en tiempos de descalabró financiero en EEUU por caso Enron, Woldcom.
- Fuerte presión por el crecimiento en un 147% de la empresa en los ultimos 10 años y la búsqueda de talento y skills como protagonista del nuevo modelo
- La recesión económica actual ha provocado una contracción en el mercado y nuestros clientes, esto se ha reflejado en las operaciones a través de re-estructuraciones y reducciones de personal
- En el caso del mercado Venezolano existe el factor político, que ha impactado en los clientes e industrias que atiende Accenture. PDVSA, SIDOR, fueron los clientes más importantes por un tiempo, pero por cambios en modelos operativos, ya no son compatibles con las propuestas

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

- Con el cambio de nombre, la empresa tuvo que empezar de cero luchando contra la asociación de Accenture con Enron y Arthur Andersen

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Gran inversión en publicidad para el nuevo nombre, reducciones de personal, pérdida de valor de la acción, contracción de mercados e incremento de guerra de precios.

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

No tengo conocimiento

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

No, lo que se ha hecho para solventar las crisis es aplicar para Accenture lo que se le recomienda a los clientes: re-estructuraciones y evitando el desplome de precios en las acciones.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Directamente por la reducción de presupuesto en los clientes para invertir en proyectos de innovación. Esto afecta en la capacidad de venta de la empresa.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

Dificultad de trabajar con clientes nuevos por riesgos de nacionalizaciones. Es difícil ampliar la cartera de clientes y se venden menos proyectos.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Los rumores son riesgos que enfrenta Accenture constantemente. Rumores sobre cierre de operaciones y salida del país. Esto afecta en la percepción de los clientes y en la ampliación de los negocios.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?

¿Por qué?

Definitivamente pues la clave es poder cambiar o ajustarse rápidamente a las condiciones del mercado. De otra manera se pierde competitividad.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

- Incertidumbre en subsistencia del negocio, asociada al entorno luego del paro del 2003
- Intensión del gobierno sobre participación de Accenture en publicación dudosa con fuerte impacto en dólares.
- Cierre operativo de las oficinas administrativas de Accenture en el 2004 por el SENIAT.
- Nombramiento de Accenture en programa La Hojilla por asociación con una ONG de intereses capitalistas

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

- Luego del paro petrolero en el 2003, se generó un fuerte ambiente de incertidumbre en el país y de incertidumbre en el negocio. Esto producto de la situación de la empresa privada y de muchos de nuestros clientes que se unieron al paro.
- Recibimos la llamada de un ente gubernamental en la que se ejerció presión a la empresa para cumplir con una “obligación” que tenía impacto monetario. Es decir, se nos solicitó por “obligación” aportar una fuerte cantidad de dinero para una publicación del estado en la que no se sabía qué se iba a decir, sobre qué era la revista, etc.
- El SENIAT se presentó en nuestras oficinas para una revisión del libro fiscal, y por encontrar un error clausuraron las oficinas por una semana.
- Como parte de nuestros programas de responsabilidad social, hemos trabajado por muchos años con la organización Jóvenes Emprendedores de Venezuela. Esta es una organización que ofrece programas de formación integral para niños de bajos recursos, de acuerdo al libre mercado, mundo empresarial, oferta y demanda, entre otras características de economías capitalistas. Esta organización

fue criticada en la Hojilla, haciendo alusión de Accenture como uno de los principales colaboradores de la organización.

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

- En el primer caso no hubo mayor impacto comunicacional de la imagen de la empresa. Sin embargo se tomaron medidas para nuestras audiencias internas de prevención e información.

- Se logró controlar el impacto comunicacional a través del manejo global de esta situación.

- Tampoco tuvo mayores impactos en la imagen de la empresa, pues lo que representa la cara de Accenture frente a los clientes, no trabaja en las oficinas administrativas, por lo que este cierre paso desapercibido por sus audiencias claves externas.

- Tampoco tuvo mayor impacto, pues poca gente lo vio y nadie lo mencionó.

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

La referente al paro petrolero, trajo consecuencias para todo el mundo, tanto para los clientes, el negocio y para los propios empleados. Fue una situación difícil pero que logramos salir airosos. Frente a la incertidumbre, inseguridades y sentimientos de descontrol sobre lo que podría pasar, Accenture mantuvo a todo el personal, no hubo despidos y se mantuvieron las operaciones “low profile”.

En cuanto a las otras crisis, se les prestó la atención necesaria y se manejo muy silencioso desde el punto de vista de Marketing y oficinas principales. Hay muchas crisis que no es necesario compartir, inclusive como nuestro best practice.

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

Durante el paro del 2003, se realizaron comunicaciones internas que alertaban a nuestra comunidad con mensajes preventivos, reducción de viajes, traslados, etc. Igualmente se mostró la postura neutral de Accenture frente a la situación política.

Para el caso del problema con la publicación del gobierno, se pasó a manos de la gerencia global, quienes asistieron a la embajada de Venezuela en los Estados Unidos, y se resolvió desde allá. No fue necesario hacer comunicaciones internas ni externas, pues la situación fue resuelta. Inclusive, con llamadas de disculpas por parte de quienes había manifestado nuestra obligación de realizar el aporte. Se utilizó el modelo de las 5 C de Accenture y la colaboración de empresas como Pizzolante Comunicación Estratégica.

Para las otras dos, no se realizó ningún tipo de comunicaciones internas o externas.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

Hemos sido asesorados en por Pizzolante, Leo Burneo, María Josefina Reina. Pero principalmente Accenture nos ha capacitado para temas de comunicaciones internas y externas; específicamente en evento globales de integración de Marketing en México, Inglaterra, España, entre otras. Igualmente, los años de experiencia me han dado el entrenamiento necesario para enfrentar situaciones de crisis.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

Todas las situaciones de crisis se mueven en un ambiente cíclico y Accenture ha demostrado que tiene todas las capacidades para afrontar altos y bajos. Es una empresa reconocida y fuerte globalmente, especialmente en poder moldearse en los entornos inestables; tanto la propia organización como con sus clientes.

Sin embargo en este momento de inestabilidad, donde existe una condición particular del negocio y para hacer negocios, Accenture debe enfocar su estrategia del mercado pues su razón de ser es hacer negocios.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

En primer lugar, el mercado sigue demandando y exige nuestros servicios, por lo que debemos hacer un reajuste de nuestra estrategia. En segundo lugar, la agresiva competencia integrada por las top 5 empresas de consultoría y las llamadas “consultoras moleculares” que impactan en nuestros clientes pues pueden llegar a ofrecer servicios similares a menores precios. En tercer lugar, la fuga de talentos tanto para la competencia como para el exterior. Finalmente, toda la atmósfera para el negocio no propicia la evolución sino el mantenimiento y supervivencia. Este hecho afecta directamente a la empresa pues los clientes reducen su inversión para lograr mantenerse a flote.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Estamos en una situación de vulnerabilidad por la situación actual del país. Por lo que se recomienda es el mantenimiento y protección de la marca y diversificar el riesgo a través de planes de expansión. Es decir, por la situación que enfrenta el país, la organización ha buscado proyectar nuevas actividades a países de la región para minimizar los riesgos que ocurren actualmente en Venezuela.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Claro, pues hay una práctica de “crisis management” en la que por más fuerte que sea la organización, puede enfrentarse a una situación que afecte su perfil reputación, continuidad de sus negocios y calidad de la ejecución. Por esta razón el grupo ejecutivo debe estar capacitado con metodología, asesoría experta, cuerpos legales y locales, expertos en comunicación, etc que contribuyan con el manejo exitoso de situaciones de crisis.

## ENTREVISTA GRUPO #2

1. ¿Que tipos de crisis ha sufrido Accenture en los últimos diez años?

Cuatro crisis:

- La salida de viejos socios y entrada de nuevos
- Crisis durante el período de Chávez
- Crisis en la unidad de Servicios Financieros
- Nacionalizaciones

2. ¿Cuál fue el motivo de estas crisis?

- En el primer caso debido a que la oficina estaba endeudada y a nivel global, no se sabía si cerrarla o inyectarle capital. Por la imagen que tenía la empresa y el interés por los clientes que se tenía, se decidió mantener la oficina. Sin embargo hubo que salir de mucho personal, no porque fueran malos sino porque decidimos darle fuerza a algunas áreas.

- A partir de que Chavez se inició en el poder, el paro del 2001... Venezuela pasó a estar en status Amarillo para los líderes globales. Sin embargo, luego de todas las nacionalizaciones, el país pasó a estatus rojo. Por ello, hay que pedir permiso para cuanto negocio se quiere hacer.

Para solventar esta crisis se creó el One Page Summary en el que se asignan algunos lineamientos sobre trabajo de margen a dólar libre, solo clientes Premium, clientes globales, etc

- Luego de la salida de los muchachos de SF, tuvimos que radicalizarnos en las otras prácticas. Se habló directamente con los clientes globales explicándoles que la empresa permanecería en el país. En cuanto a esta OG, se decidió minimizar el riesgo y concentrarnos en la práctica de consultoría de otras áreas.

- Con todas las nacionalizaciones, pues las empresas no quieren inventir para disminuir riesgos, no llamar la atención y además para evitar pérdidas a corto plazo.

3. ¿Cuál fue el impacto comunicacional de esta crisis?

La empresa vio afectada su imagen pues se corría el rumor de que cerraría sus operaciones en el país. Pero más allá de eso, no hubo grandes impactos comunicacionales.

4. ¿Qué otras consecuencias trajo la crisis?

Crisis internas de incertidumbre y desmotivación, principalmente.

5. ¿Cómo afrontaron esta crisis desde el punto de vista de comunicaciones internas y externas?

Desde el punto de vista externo, la empresa no se caracteriza por realizar comunicaciones masivas en el país, por el hecho de que no se “quiere hacer bulla”, no queremos llamar mucho la atención del gobierno pues somos una empresa norteamericana global. Por lo que se tomaron canales informales como reuniones 121 con los clientes, atendiendo todas las llamadas de las personas que preguntaban si cerrábamos... Tampoco realizamos comunicaciones o cartas formales, pues no queremos que quede nada por escrito.

Desde el punto de vista interno, no se realizó ningún tipo de acción.

6. ¿Ha recibido algún tipo de asesoría comunicacional para el manejo de situaciones de crisis?

Muy poco desde el punto de vista comunicacional. Las acciones que se toman las he basado en mis años de experiencia con mucho apoyo en el departamento de mercadeo. Siempre trabajando en conjunto pues nos han enseñado que no debemos ser “héroes”. Algunos de los cursos que he hecho han sido principalmente de oratoria, business writting, comunicación profesional con clientes, etc. Pero ninguno que tenga que ver sobre cómo actuar en momentos de crisis.

7. ¿De qué manera el contexto nacional puede afectar la estabilidad y normal desempeño de la organización?

En muchas cosas. La incertidumbre, poco fundamento para los negocios y la gran inestabilidad. Esto afecta a nuestros clientes y por ende nos afecta a nosotros. Actualmente vemos como la actitud tranquila de los clientes en cuanto a inversión nos ha afectado el ingreso pautado para este año fiscal. Los clientes solo buscan reducciones, optimizaciones... ningún tipo de inversión.

El gobierno tiene un mensaje muy incongruente, no se sabe si se puede o no se puede hacer negocios en el país. Esta incertidumbre repliega en los clientes pues cada proyecto esta "muy bien pensado". Hemos vivido en un país ficticio, en una burbuja.

8. ¿Qué riesgo vislumbra específicamente para su unidad de negocio o rol en Accenture?

Cada día hay menos clientes con los que tenemos posibilidad de trabajar, y por lo tanto vendemos menos proyectos. La decisión global ha sido de pasar la crisis low profile sin mayores esfuerzo de mercadear para no llamar la atención.

9. ¿Qué tipo de crisis considera que pudiera enfrentar Accenture para sus audiencias externas e internas?

Crisis de falta de proyectos, reducción de clientes que se traducen en reducción de personal incertidumbre y desmotivación.

10. ¿Considera que necesitan estar preparados para enfrentar crisis potenciales?  
¿Por qué?

Si, claro. Siempre es provechoso tener una herramienta en la que se identifiquen claramente qué hacer y qué decir en situaciones de crisis como golpes de estado, dictaduras, paros, situaciones naturales, nacionalizaciones de clientes. Esas serán crisis que podremos enfrentar y con las que es necesario que estemos preparados: ¿qué hacer? ¿Devolver dinero? ¿Dar cajitas felices?.

## Anexo 4: Publicidad Accenture



© 2009 Accenture. Todos los derechos reservados.

Desde la perspectiva económica actual, el futuro nunca ha sido menos claro. Pero las organizaciones que rinden al máximo tienen la habilidad para navegar por periodos de incertidumbre y salir aún más reforzadas. ¿Cómo lo hacen? Nuestra

### ¿Cómo puede planear el futuro cuando difícilmente puede verlo?

experiencia e investigación con las empresas de más éxito en el mundo muestran que los ganadores siguen una serie de principios comunes. Las compañías sólidamente asentadas han utilizado las épocas de recesión para mejorar su posición competitiva. En un momento en el que es más complicado que nunca rendir al máximo, como Tiger, es aún más importante saber lo que eso supone. Contacte con nosotros para conocer cómo le podemos ayudar.

Desde nuestras oficinas de Caracas y Bogotá, atendemos los mercados de Andino, Centroamérica y Caribe

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

• Consultoría • Tecnología • Outsourcing

**accenture**  
Alto rendimiento. Hecho realidad.