



EMBA

Cátedra: Comunicación Gerencial

Profesor: Gustavo Romero

Septiembre 2010

INFORME: CONASA- EL VIRAJE RADICAL EN EL NEGOCIO ACEITERO

Mauricio Escámez
Fernando Gutiérrez
Marlon Hernández
Roberto Piluso
Vladimir Petit Medina

INFORME: CONASA- EL VIRAJE RADICAL EN EL NEGOCIO ACEITERO

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se procedió a elaborar sobre dos preguntas puntuales relacionadas con el caso CONASA: ¿Cuáles serían las recomendaciones para el manejo operacional de la crisis? (Acciones a tomar); y ¿Qué diría la empresa a sus *stakeholders*?¹ (Mensaje-comunicación). La idea fue la de preparar un informe que sirviera de registro de la intervención en medio del taller de Gerencia comunicacional-manejo de crisis, correspondiente al EMBA-IESA. Sin embargo, para poder abordar el tema del trabajo en sí, se partió de hacer unas advertencias y definiciones preliminares para entonces proceder a desarrollar el *framework* visto en clases. En las conclusiones corren las respuestas a las interrogantes planteadas en el inicio.

ADVERTENCIAS Y DEFINICIONES PRELIMINARES

Para poder realizar el ejercicio correctamente, se asumió lo siguiente: 1) El problema fundamental es la decisión anunciada por el gobierno de un cambio importante en el negocio aceitero (política de importaciones y desarrollo de cultivos de granos aceiteros) que afectaría principalmente a CONASA, principal importadora de aceite de soya al país. Además, la idea de adquirir Coposa, implica afectar el mercado doméstico por doble vía: mantenerla como productora y transferirle las licencias de importación, lo cual genera un grave riesgo para CONASA; 2) que se trata de una amenaza que puede convertirse en realidad y que, al parecer, tiene una gran probabilidad de ocurrencia y que es presente; 3) que el caso configura, por ende, un estado de crisis, de emergencia corporativa, ya que la decisión aún no se ha tomado formalmente, pero que, a todo evento, se trata de una típica y potencial crisis de relaciones con el gobierno en medio de un contexto de alta volatilidad y gran ímpetu regulatorio por parte del Estado y que, a su vez, puede degenerar en una crisis por confrontación con el sector gobierno; y 4) la crisis se cierne repentinamente a pesar de tener un componente evolutivo indirecto y no operacional.

FACTORES CARACTERÍSTICOS DE LA CRISIS

Factores característicos	Observaciones
<ul style="list-style-type: none">• Hay evidencia de su advenimiento	<ul style="list-style-type: none">• Anunciada aunque no formalmente decidida y su ejecución no ha comenzado
<ul style="list-style-type: none">• El atacante es fácilmente identificable	<ul style="list-style-type: none">• Se trata del propio órgano regulatorio del sector Gobierno
<ul style="list-style-type: none">• Origen del Problema	<ul style="list-style-type: none">• Políticas del gobierno actual y de sus predecesores
<ul style="list-style-type: none">• Posible resonancia de la confrontación	<ul style="list-style-type: none">• Máxima por la capacidad comunicacional del gobierno, el tipo de relación empresa-gobierno y su relevancia. Se avizora un intenso escrutinio público doméstico e internacional
<ul style="list-style-type: none">• Involucra privilegios	<ul style="list-style-type: none">• La empresa es la principal y casi absoluta beneficiaria de las licencias de importación del aceite de soya

LA DECISIÓN PRELIMINAR

La empresa ha decidido lo siguiente: 1) mantenerse en el mercado venezolano e, incluso, profundizar su inversión en el país; 2) evitar que el anuncio se materialice en una decisión formal; 3) abordar a los stakeholders de forma inmediata para evitar una crisis abierta, dirigiéndonos a cada

¹ En términos de Wikipedia: «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa». Ver <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>.

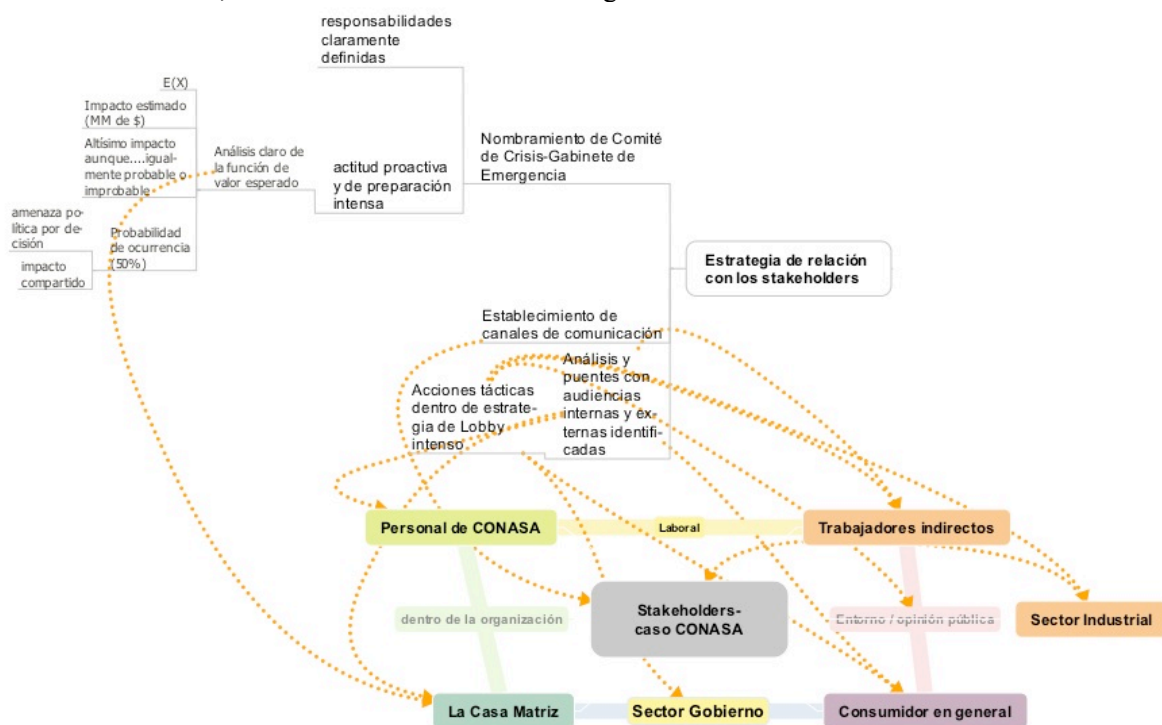
audiencia y, en particular, al sector regulatorio. El lobby será un instrumento expedito y a la mano; 4) evitar, a todo evento, que la presente crisis termine convirtiéndose en una crisis de confrontación.

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A SER USADAS

Estrategia	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> Clarificación 	<ul style="list-style-type: none"> Conasa cree en la competencia y cree en Venezuela y eso le lleva a afirmar que está dispuesta a competir bajo el nuevo esquema.
<ul style="list-style-type: none"> Victimización 	<ul style="list-style-type: none"> Conasa es una empresa que genera empleo y bienestar a trabajadores venezolanos, al sector industrial venezolano, al consumidor venezolano y , además, permite que alrededor de 10.000 venezolanos, tengan empleos indirectos dependientes de nuestra actividad.
<ul style="list-style-type: none"> Redirección de la culpa 	<ul style="list-style-type: none"> La no inversión adecuada en la producción de soya se debe a problemas de políticas y estímulos no a otra cosa.
<ul style="list-style-type: none"> Caer en gracia con reconocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Conasa le dá empleo a más de 2.000 trabajadores venezolanos, de los cuales estamos sumamente orgullosos y que hemos logrado constituir en una gran familia.

GERENCIA DE LA CRISIS

Primero, revisamos las relaciones estratégicas con los stakeholders.



Segundo, establecemos el curso de acción frente a los asuntos claves (Gerencia de los asuntos claves).

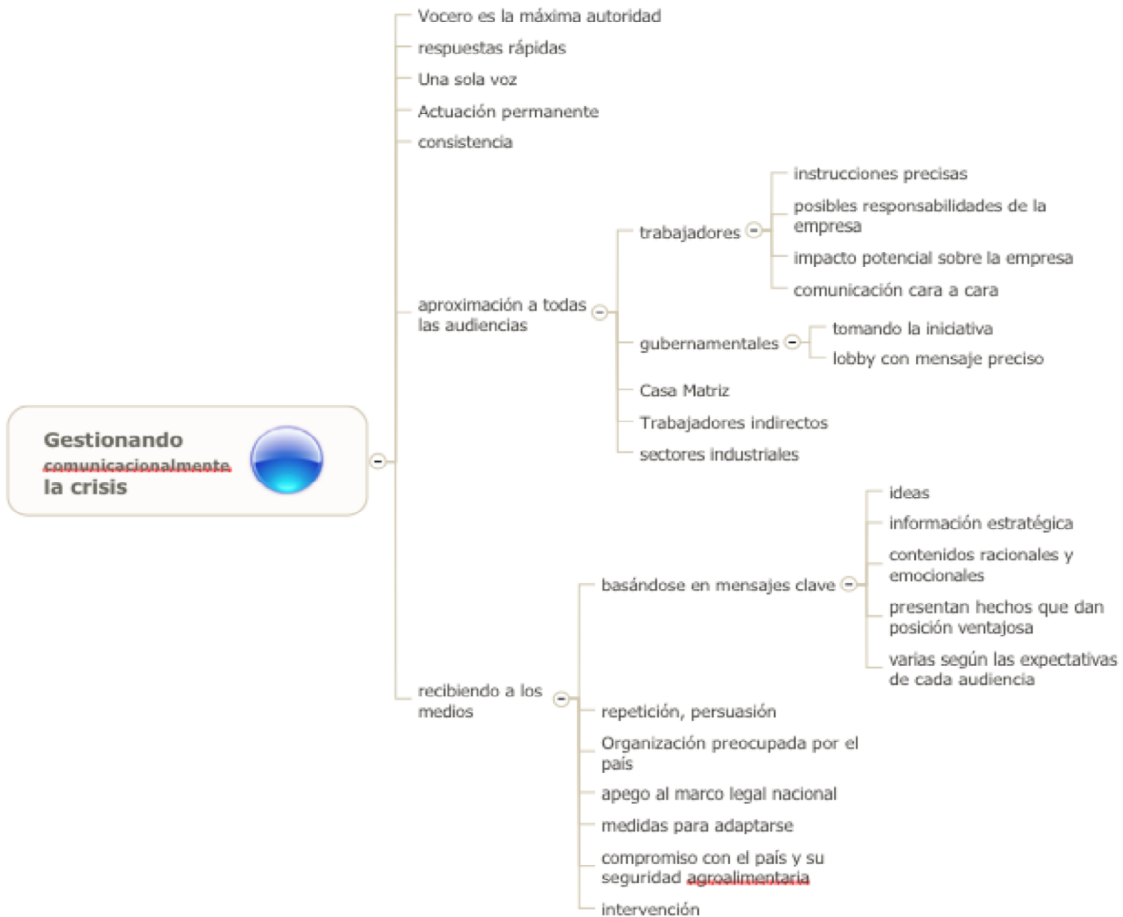
Asuntos Claves	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Monitoreo • Respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Detener la formalización y concreción real del anuncio gubernamental. Luego, es uno presente. • A través del Comité de precrisis • Actuación inmediata e implementación de plan maestro comunicacional

CONTENCIÓN DEL DAÑO POTENCIAL

A través de un plan maestro para el manejo de la precrisis.



GESTIÓN COMUNICACIONAL DE LA CRISIS



LA INTERVENCIÓN

De acuerdo con el Plan Maestro está el asumir la iniciativa. De allí que se proceda a incluir los mensajes claves para las intervenciones en ruedas de prensa (acompañado del personal), ronda de visitas a medios y a todos los stakeholders. La persuasión² será un elemento fundamental en todo esto. En la columna de la derecha se identifican los principios de persuasión utilizados en abordar los mensajes claves. El vocero será el Presidente Ejecutivo de Conasa, Ing. Fernando Gutiérrez.

<p>Conasa cree en la competencia y cree en Venezuela. Está dispuesta a competir y apoyar todas las iniciativas que permitan expandir el mercado para beneficio de todos los venezolanos.</p>	<p>Asociación con mejores principios</p>
<p>Conasa es una empresa integrada por venezolanos, con cultura netamente venezolana, con una larga trayectoria de más de 25 años, con un modelo exitoso de gestión y con elevados estándares de calidad. Que conoce el sector y conoce este mercado. Que cumple con todos los requisitos de calidad dispuestos por el estado venezolano y que se somete a todos los controles legales. (uso de estadísticas)</p> <p>En Conasa conviven todas las corrientes de pensamiento que hay en el país y se ejecutan planes modelos de responsabilidad social.</p> <p>La experiencia en este campo es muy importante y Venezuela tiene áreas prioritarias en las cuales contar con nosotros, tal y como ha sucedido.</p>	<p>Autoridad</p>
<p>En Conasa conviven más de 2.000 trabajadores directos y esa familia se extiende a más de 10.000 venezolanos que, indirectamente, son beneficiados por nuestro desempeño a través de empleos indirectos. Nuestra empresa contribuye al desarrollo de una cultura alimenticia saludable. Además, está dirigida por venezolanos que nos duele el país y que estamos comprometidos con nuestro pueblo.</p> <p>Estamos dispuestos a trabajar codo a codo con los órganos regulatorios y el Ejecutivo Nacional ha contado con nuestro apoyo en todas aquellas acciones que garantizan el bienestar nacional.</p> <p>Conasa garantiza el suministro de los alimentos que traemos a todos los venezolanos. Nada cambiará que los sigamos trayendo. Y esta declaración responde, en parte, a nuestro deseo de evitar que haya escasez de este producto.</p>	<p>Reciprocidad</p> <p>Elemento aspiracional</p>
<p>Conasa no hace las políticas públicas sino que convive y ejecuta planes en el marco de ellas.</p> <p>La Empresa le pide a todo el sector gobierno nos reciba, abra una ronda de conversaciones y, sobretodo, oiga a una empresa que ama a Venezuela.</p> <p>El anuncio hecho no lo vemos como una amenaza sino que lo asumimos como una oportunidad y un reto para contribuir, aún más, en el desarrollo nacional</p>	<p>Clarificación</p>

CONCLUSIONES

Las recomendaciones hechas incluyen acciones de diseño de un plan maestro y de un conjunto de decisiones que permitirían moverse en medio de un estado de emergencia. El mensaje a los stakeholders se reproduce arriba con la excepción del discurso a la casa matriz y accionistas, que tendría que ser de un tenor que los medios de comunicación no tendrían acceso a él.

² Se siguen los principios y armas de persuasión identificados por Cialdini (1993) y también trabajados por Zimbardo (1989) .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, 2da Edición, México, Oxford.
- Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, NY, Free Press.
- Blanchard, K., Hersey, P. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*, NY, Prentice Hall .
- Blanchard, Ken (1999). *Leadership by the book*, NY, Morrow.
- Cialdini, Robert B. (1993). *The psychology of Persuasion*, NY, Quill Morrow.
- D'Aprix (1999). *La comunicación para el cambio*, Barcelona, Granica.
- Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México , Paidós.
- Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.
- Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.
- Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zaleznick, A. y otros (1999b). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.
- Zimbardo, Philip (1989). *Anatomy of persuasion*. NY, Pearson.