

CAPITULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados que surgieron del análisis de los casos de crisis en las organizaciones. Se hizo una lista de los eventos encontrados pertenecientes a cada categoría; al final se redujo la lista para exponer aquellos eventos que se presentaron con una frecuencia mayor. La combinación de dichos eventos dio como resultado los distintos escenarios posibles de los que se obtuvo el modelo preliminar.

4.1 Componentes de la crisis

4.1.1 Evento (s) detonador(es)

Al analizar los casos se encontró que una crisis tiene su origen en un evento o una combinación de eventos que bajo ciertas circunstancias provocan o desencadenan la situación crítica. Dicho evento puede originarse debido a prácticas internas de la organización, es decir que es responsable del surgimiento de la crisis. Por el contrario, la crisis puede haber sido originada por prácticas externas a la organización; lo cual absuelve a la organización de gran parte de la responsabilidad.

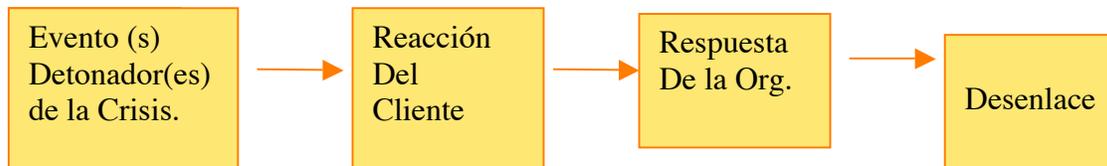
4.1.2 Acciones que toman las partes en una crisis

Se identificó que como consecuencia del evento (s) de origen puede surgir:

- 2 La reacción del cliente
- 3 La respuesta de la organización

El acontecimiento de dichas acciones no tiene un orden estricto, ya que éstas pueden sucederse en un orden arbitrario. A continuación se presenta el diagrama del caso en que la reacción del cliente se presenta inmediatamente después del Evento o Eventos Detonadores:

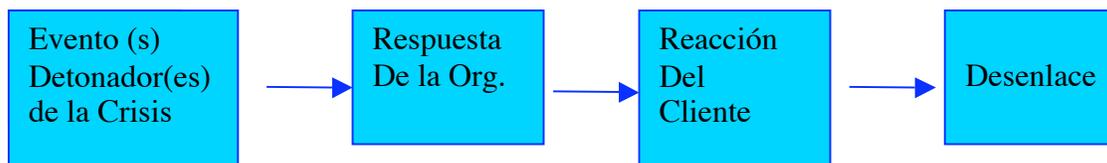
Figura 1.4 Diagrama de la secuencia de acciones de las partes iniciadas por el cliente.



Fuente: Creación propia (2003).

El siguiente diagrama muestra el segundo caso, cuando el evento o eventos detonadores de la crisis son seguidos por la respuesta de la organización:

Figura 1.5 Diagrama de la secuencia de acciones de las partes iniciadas por la organización.



Fuente: Creación propia (2003).

4.1.2.1 La reacción del cliente

Se identificó que a consecuencia del evento (s) de origen o de la respuesta de la organización, surge una (s) respuesta (s) por parte de los clientes; dicha respuesta o respuestas poseen propiedades diversas que se ubican dentro del rango dimensional. A continuación se enlistan las respuestas encontradas:

Caso	Reacción
• Alaska, Tylenol	No actuar en contra de la organización porque esta se anticipa a actuar en favor del cliente moderando su reacción.
• Exxon Oil	Cooperar para solucionar el problema.
• El crimen del padre Amaro, Nike	Protestar públicamente
• Costco, Mcdonald's,	
• Perrier, Pepsi, Nike	Boicotear
• Firestone, Pepsi,	Demandar legalmente pidiendo compensaciones económicas.
• Union Carbide, Ford A, Exxon Oil	Apoyarse en alguna institución o esta actuando por si sola.
• Costco Violencia(destrozos en la vía pública, daño en propiedad ajena y alterar el orden público.)	

La reacción del cliente tiene las siguientes propiedades y puede ubicarse en el rango especificado para cada una de ellas:

ACCIÓN - Desde "Activas" hasta "Poco activas"

MANIFESTACIÓN - Desde "Abiertas o Públicas" hasta "Discreta o reservada"

ORIENTACIÓN - Desde "A favor de la organización" hasta "En contra de la organización"

VELOCIDAD - Desde "Rápidas" hasta "Lentas"

ADECUACION - Desde "Adecuadas" hasta "Inadecuadas"

4.1.2.2 La respuesta de la organización

En algunas ocasiones la reacción del cliente origina una respuesta por parte de la organización o como se mencionó con anterioridad esta relación puede ser inversa. Al igual que la reacción del cliente, posee propiedades dentro de un rango dimensional. A continuación se enlistan dichas respuestas, sus propiedades y su ubicación dentro del rango dimensional:

Caso	Respuesta
2 Tylenol, Alaska Airlines, Nike	Aceptar públicamente el evento
3 Alaska Airlines, Firestone,	Ayudar o apoyar al cliente
4 Mercedes A	
5 Tylenol, Coca Cola, Nike, Firestone Mitsubishi, Mcdonald's, Reebok	Retirar el producto
6 Nike, Mercedes A,	Parar la producción
7 El crimen..., Pepsi	Tomar ventaja publicitaria
8 Mercedes A, Pepsi, Ford	Atribuir responsabilidad a un 3ero
9 Firestone, Mercedes A, Mitsubishi, Ford, Costco, Union Carbide, Pepsi, Nestle	Negar el evento
10 Costco, Reebok, Nestle, Pepsi	Contrademandar
11 Mcdonald's	
12 El crimen...	No realizar cambios en el producto.

La respuesta de la organización tiene las siguientes propiedades y pueden ubicarse en el rango especificado para cada una de ellas:

ACCION - Desde "Activas" hasta "Poco activas"

MANIFESTACIÓN - Desde "Abiertas o Públicas" hasta "Discreta o reservada"

ORIENTACIÓN - Desde "A favor del cliente" hasta "En contra del cliente"

VELOCIDAD - Desde "Rápidas hasta Lentas"

ADECUACION - Desde "Adecuadas" hasta "Inadecuadas"

4.1.4 Desenlace

Finalmente, la crisis puede tener una culminación que tiene como propiedad principal el efecto que ésta causa en la organización. Este efecto tiene las siguientes características y se ubica en el rango dimensional siguiente:

ORIENTACIÓN - Desde "A favor del cliente hasta En contra del cliente"

CONVENIENCIA - Desde "Favorable hasta desfavorable."

VELOCIDAD - Desde "Rápidas hasta Lentas"

El desenlace puede ser:

- A favor del cliente
- A favor de la organización
- A favor de ambos

4.2 Escenarios posibles

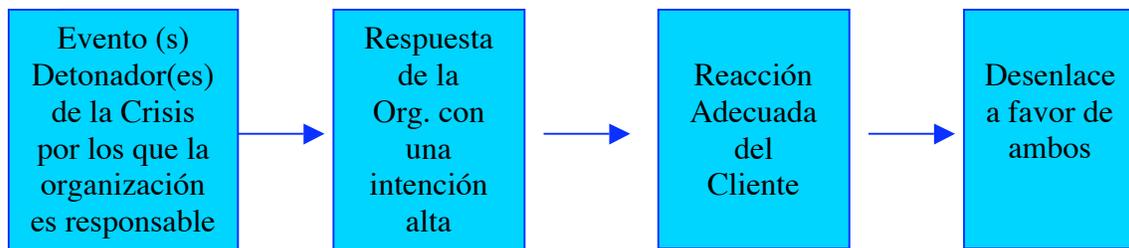
La combinación de los diferentes componentes antes mencionados origina los escenarios posibles que conforman el modelo preliminar de referencia.

Una de las condiciones ambientales que intervienen en la percepción y reacción de los consumidores ante las crisis pueden ser s el grado de intención para contener, solucionar o manejar la crisis por parte de la organización. Otro condición puede ser la responsabilidad de la organización; ya que es posible que esta sea responsable o no de la misma.

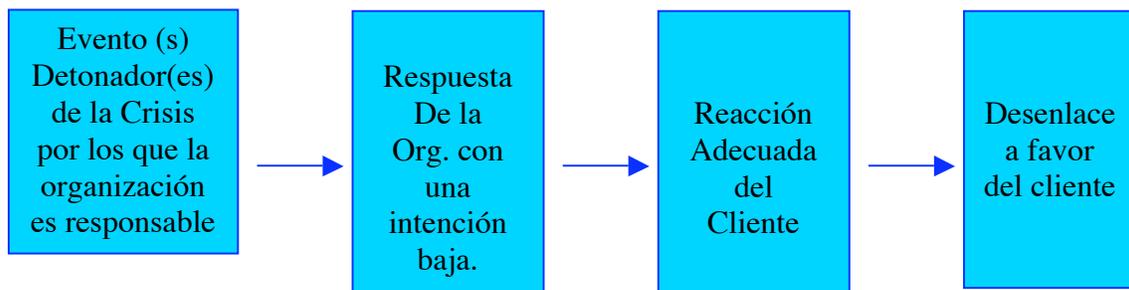
El resultado final de la crisis está influenciado directamente por la forma en que el consumidor externa, proyecta y conduce sus sentimientos y percepciones de la misma.

Derivado de estos hallazgos se pueden plantear los siguientes escenarios:

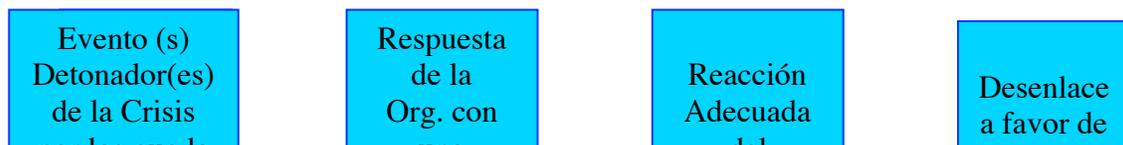
Escenario 1



Escenario 2

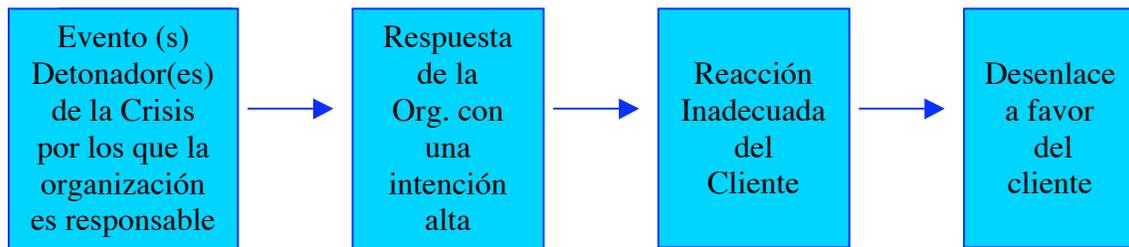


Escenario 3

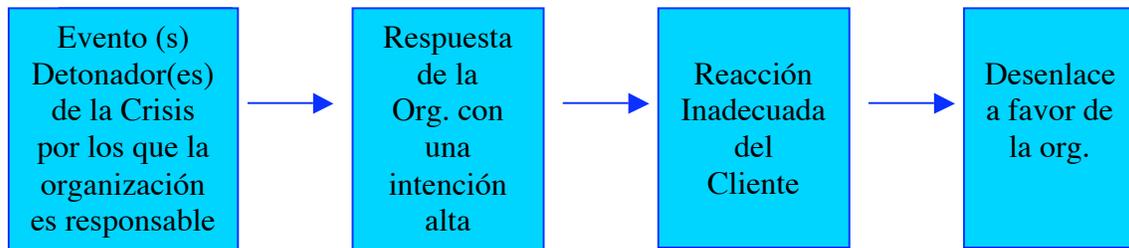




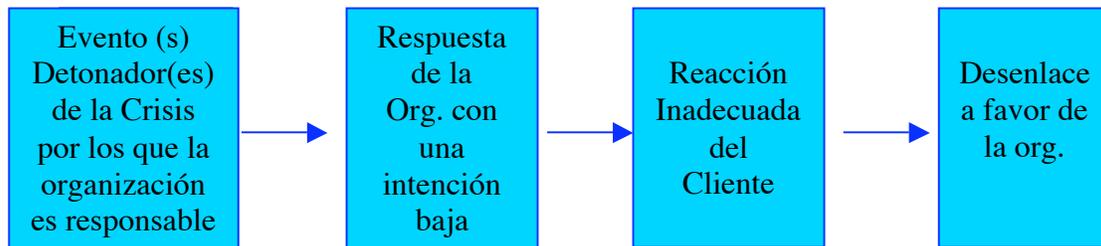
Escenario 4



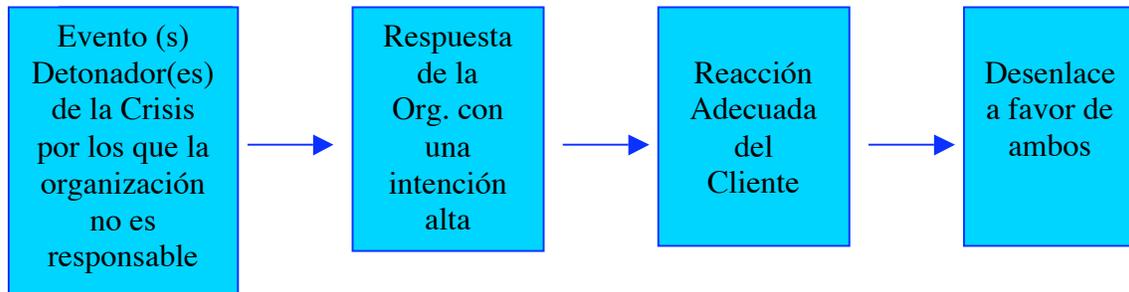
Escenario 5



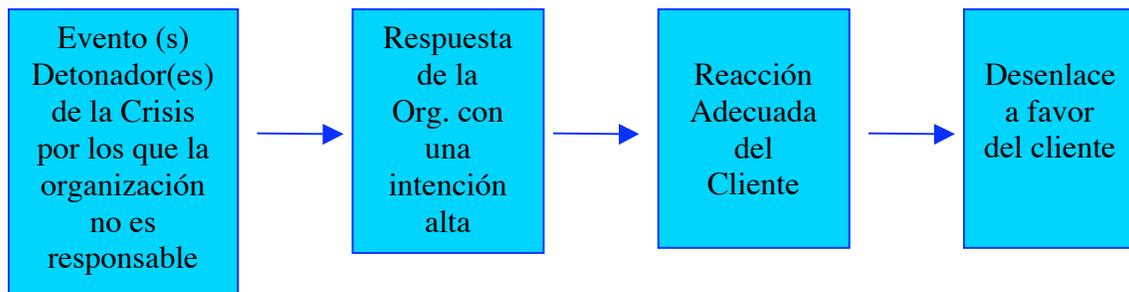
Escenario 6



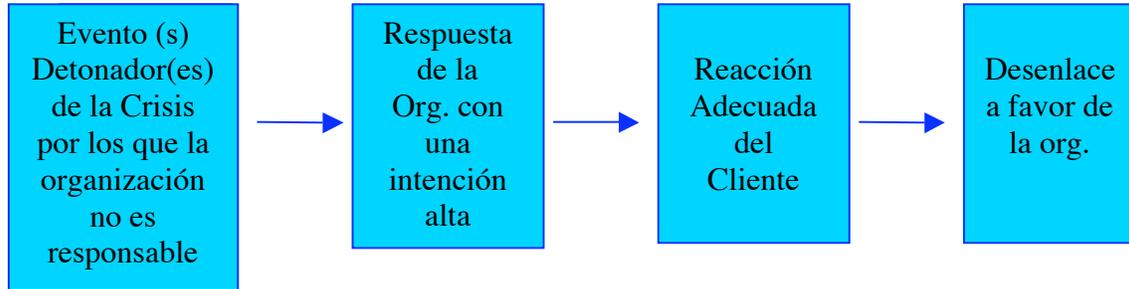
Escenario 7



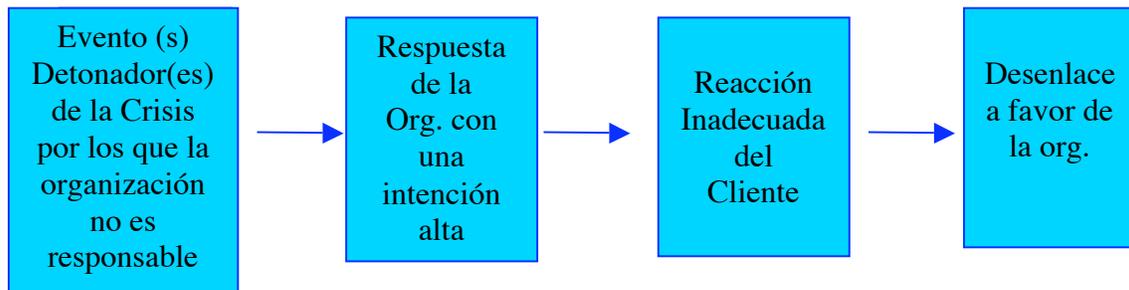
Escenario 8



Escenario 9



Escenario 10



Estos escenarios constituyen un marco de referencia o guía que le permite a las organizaciones conocer el proceso que puede seguir una crisis en casos formados de combinaciones distintas en los componentes de la misma.

4.3 Modelo preliminar

El modelo preliminar que a continuación se explica, orienta a la organización para saber cómo actuar en casos de crisis.

La entrada representa el elemento o elementos que originan la crisis. De acuerdo a los casos observados en este estudio, las causas más comunes que dan origen a la crisis están relacionadas con los siguientes aspectos:

□ Salud, seguridad del cliente

- Ideología y Valores
- Gustos

El proceso representa la forma en que la organización maneja la crisis. Esta puede ser:

Con una intención alta para contener, solucionar o manejar la crisis: aceptar públicamente el evento, ayudar o apoyar al cliente, retirar el producto y parar la producción. Las organizaciones que muestran una intención alta, normalmente toman los siguientes pasos:

1. Se comunican inmediatamente con las partes afectadas o interesadas, proporcionando información relevante y útil para estos.
2. Se ponen en contacto con las partes afectadas o interesadas ofreciendo posibles soluciones.

3. Cooperan con las medidas de contingencia dispuestas por alguna autoridad o institución.
4. Toman ventaja de la proyección, cobertura e impacto de los medios de comunicación para beneficiar a la organización, al producto o a la marca.

Con una intención baja para contener, solucionar o manejar la crisis: atribuir responsabilidad a un 3ero, negar el evento, no realizar cambios en el producto y contrademandar. Usualmente la mayoría de las organizaciones toma acciones que denotan una baja intención para resolver la crisis, por ejemplo:

- No se comunican rápidamente con las partes afectadas o interesadas.
- Se tardan en ofrecer una solución o respuesta a la crisis.
- Niegan la existencia del evento crítico.

La salida representa el resultado que la entrada y el proceso arrojan. Esta puede ser favorable o desfavorable ya sea para el cliente, para la organización o para ambos.

Usualmente la organización se ve afectada con las siguientes consecuencias:

- Demanda de los clientes a la organización.
- Desprestigio de la organización, marca o producto.
- Baja en las ventas.
- Retiro de producto.
- Grandes pérdidas de capital que pudieran originar la salida del mercado de la organización.

La contraparte está constituida por las consecuencias que favorecen a la organización.

Las siguientes son las más comunes:

- Incremento de ventas.
- La organización se beneficia a través de la difusión de los medios. Construye una imagen pública más fuerte en el mercado.
- Demandas en contra de los clientes que favorecen a la organización.

El cliente puede verse afectado con las siguientes consecuencias:

- Sufrimiento de daños irreversibles o irreparables.
- No se le proporciona una indemnización adecuada.
- Se toma acción legal en su contra por difamación y/o por manifestar su inconformidad, así como por exigir sus derechos.

Por otro lado el cliente se puede beneficiar de la siguiente manera:

- Se les otorgan una indemnización.
- Son auxiliados por la organización para resolver cualquier problema relacionado con la crisis.
- Logra que la organización cumpla con su voluntad o exigencias en relación a la permanencia, composición o establecimiento de una marca, producto o de la organización misma.

Figura 1.6 Modelo preliminar de manejo de crisis mercadológicas.

