

Cómo administrar una crisis empresaria

Tartabini, Amanda M.

1. Introducción

Administrar una crisis empresaria no es una tarea sencilla ya que habitualmente la crisis es generalizada, afectando a toda la empresa en su conjunto. Existe una necesidad perentoria de tomar ciertas medidas que posibiliten la continuidad de la misma y poco tiempo para tomar decisiones al respecto. Además, en general, el ambiente interno no es el más adecuado ya que existe inseguridad, desánimo, tensión, desorientación en prácticamente todos los niveles.

Es que una crisis representa el quiebre de los marcos reguladores referenciales en los que la empresa se encuadraba, produciendo un vacío que debe ser llenado de urgencia buscando nuevos encuadres que le permitan sortear sin muchos costos la crisis y mantener su subsistencia.

Existen diferentes fases de la ocurrencia de una crisis y su desarrollo posterior y la clave está en hacer un manejo adecuado de la misma. Señalaremos las fases de la crisis y nos detendremos en la correspondiente a su administración.

2. Fases de una crisis

Fase preliminar

Existe una primera fase de la crisis que es su presunción de ocurrencia por ciertos signos o síntomas que pueden ser advertidos o no: descontento de clientes, incremento de la competencia sobre todo cuando es desleal, alertas en las cadenas de producción, problemas internos, rentabilidad en disminución, etc.

Una gran parte de las empresas no cuentan con planes de prevención o descuidan el análisis de los síntomas, tanto externos como internos. Por lo general no existe una única causa, pero la mayoría de las veces una crisis se dispara por una combinación de las mismas: un acontecimiento externo (cambio en las reglas de juego políticas y económicas, crisis económicas de tipo local o global, etc.) actúa como un disparador que, combinado con posibles conflictos dentro de la organización, como problemas de gestión, política de administración de recursos humanos no definida convenientemente, liderazgo débil, manejo del poder como fin más que como medio, clima de trabajo enrarecido, etc. lleva a la empresa a esa situación. Otras veces, las causas son netamente internas, como un accidente en la línea de producción, o productos en mal estado que han causado daños en consumidores, sabotajes, etc. y producen una situación caótica.

Fase aguda

La segunda fase da cuenta de una situación aguda: la crisis estalla, produciendo un estado de shock poniendo de manifiesto situaciones que permanecían escondidas y que la crisis devela; crece la ansiedad y se generan conflictos de contraposición de acciones que puede llegar a la violencia dentro de un clima de gran confusión; en definitiva la primera reacción es buscar un culpable, la autoridad se desnaturaliza (pierde su legitimidad ya que el personal culpa a la dirección). En un primer momento se produce una situación de bloqueo, de parálisis con

caminos que no son fáciles de identificar y actitudes que pueden llevar a empeorar la situación o a tomar conciencia de ella, según se niegue la crisis o bien se trate de mantener el status quo en una situación que exige soluciones rápidas, o por el contrario, se trate de encontrar una salida que permita alentar cierta esperanza.

Fase crónica

La tercera fase es una fase crónica, en la cual se trata de lograr un desbloqueo y encontrar alguna solución que permita continuar la actividad. Es la fase de administración de la crisis propiamente dicha, donde se investiga qué es lo que pasa, se analizan todos aquellos factores ocultos que la crisis develó y, según la gravedad de la situación, se trata de actuar sobre los efectos como sobre las causas, evaluando tanto el exterior como el interior de la empresa. Así, se considera tanto lo hard (problemas económicos financieros, pérdida capacidad de repago, de competitividad y rentabilidad) como así también los softs, es decir, el ámbito de las variables que tienen que ver con los elementos psicosociales que hacen al comportamiento organizacional: juegos de poder, estilo de liderazgo, motivación, comunicación, clima, cultura. La articulación entre ambos conceptos es muy importante, aunque en un primer momento se de prioridad a lo hard.

Fase postraumática

La cuarta fase es la que se ha dado en llamar postraumática, es decir, a posteriori de su ocurrencia se hace un balance para determinar si las acciones que se tomaron han sido útiles para detenerla o qué otras medidas se debieron haber tomado para neutralizarla con mayores beneficios. Se efectúa una evaluación a la manera de retroalimentación de lo actuado para identificar los errores y tenerlos en cuenta en situaciones similares. Esta etapa suele ser esencial en el devenir del futuro de las organizaciones. No se debe tratar de olvidar lo sucedido sino, por el contrario, extraer enseñanzas de la crisis. Una experiencia de este tipo debe educar para el futuro.

Ahora bien, de la consideración de los factores integrantes de las fases comentadas anteriormente nos surge un interrogante:

¿Qué acciones debemos encarar para comprender cada una?

Por lo general la primera y la segunda fase se dan en un muy corto tiempo, depende del factor que la causó. Generalmente, irrumpen rápidamente en la vida de la organización, descolocándola. Entonces, lo que conviene hacer en primer término es asumir la crisis, aceptarla, no negarla ni pensar que las cosas se van a ir acomodando solas o con la ayuda del Estado o pensando que es una situación pasajera. Las soluciones mágicas no existen.

Como segunda medida, una vez pasado el shock y elaborado el duelo, es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual para ver en qué estadio de situación nos encontramos. Para decirlo más sencillamente, establecer dónde estamos parados dentro de este torbellino.

La mayoría de las crisis exigen un examen rápido de la situación; existe un tiempo reducido para encararla, bien sea porque se tardó en tomar conciencia de la crisis o bien porque los efectos desde el punto de vista económico - financiero son importantes y urge una decisión. Este diagnóstico puede comenzar, entonces, por analizar los efectos financieros y otros aspectos internos, pero no se debe de olvidar considerar también qué ocurre con el entorno,

precisamente con la competencia, proveedores, clientes, acreedores y demás grupos de interés que se vean afectados por la crisis de la empresa.

La acción que habitualmente se toma hasta hacer un análisis más profundo se puede definir como "sentarse sobre la caja"

Lo ideal es hacer un estudio en función de la metodología FODA, que permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Las fortalezas y debilidades son parte integrante del orden interno de la organización, y las oportunidades y amenazas tienen que ver con su entorno, las posibilidades y restricciones del mismo.

Generalmente, la realización del diagnóstico se encarga a un estudio o a un contador, bajo la figura de consultor. Esto también depende del tamaño de la empresa: no es lo mismo, desde el punto de vista de los recursos, una gran empresa que una mediana o pequeña.

Se podrá aludir que tal vez no resulte una buena idea porque el consultor desconoce la empresa, pero el beneficio es que no está inserto en el problema, lo cual le permite actuar con objetividad y pensar con claridad para orientar hacia una solución.

Las acciones que tienen que ver con la tercera fase van dirigidas hacia el saneamiento de la empresa, tendiente a lograr un equilibrio económico — financiero que le permita continuar su actividad. Estas acciones constituyen el núcleo de la administración de una crisis y es a lo que nos vamos a referir en detalle en este artículo. Partiendo de diagnóstico al que se aludió anteriormente, ya sea una vez completado o paralelamente a él, según la urgencia, se va confeccionando un Plan de Urgencia o Emergencia con una serie de medidas tendientes a normalizar la situación y estabilizarla. Es la acción medular de una crisis empresarial. De su éxito depende la viabilidad de la empresa para continuar su actividad.

Las acciones correspondientes a la cuarta y última fase llevan a analizar si la metodología empleada fue fructífera y considerar sus consecuencias. El objetivo de esta fase es una evaluación pormenorizada del tratamiento dado a la crisis, paso a paso, determinando aquellas consecuencias que pudieron haberse eliminado o limitado si se hubieran tomado procedimientos diferentes. Es una fase de control que permite un aprendizaje posterior y prepara para la elaboración de un Plan preventivo, si la empresa no tiene uno o para mejorar el existente con vías a la consideración de nuevas contingencias.

3. Administración de la crisis

Son varias las acciones que se hace necesario poner en práctica y, en función del tiempo, se realizan de forma paralela.

Equipo de Crisis

Una muy importante a efectos de determinar y orientar las acciones a seguir es la formación de un **equipo**, donde en una primera oportunidad se requiere la reunión de los directivos con todos los responsables de la gerencias de la empresa, además de los asesores (contables y legales) si los hubiere y la designación de un vocero que se encargará de las comunicaciones con los públicos: interno, es decir, el personal de la empresa, y el externo, conformado por todos aquellos grupos de interés (económicos y sociales) que se ven o pueden ver afectados por la crisis (proveedores, acreedores, instituciones financieras, clientes y deudores, instituciones

públicas, instituciones sociales, medios de prensa, etc.).

En esa primera reunión se discutirá para cada sector la repercusión de la crisis y surgirá la constitución formal de ese **Equipo de Crisis**, donde además del Director, CEO o Dueño, según el caso, el Gerente General, el Gerente del sector más afectado, dependiendo del tipo de crisis (proceso de producción o comercialización del producto) figurarán el vocero que se designe y un coordinador que se desempeñará como facilitador y/o moderador en las reuniones que se lleven a cabo y mantendrá el contacto con el resto de los gerentes y asesores para recabar información o mantenerlos informados. Es esta reunión también se ha de determinar quiénes serán los que reemplazarán a los miembros del equipo en la gestión administrativa mientras dure el proceso de crisis, a efectos de que las tareas normales no se vean comprometidas por falta de dirección, coordinación y control.

Evaluación del impacto de la crisis

Es una de las primeras medidas que debe realizar el equipo. Esto implica el análisis de una serie de factores como:

- Intensidad de la crisis: es decir cuán profunda es, qué gravedad presenta y qué problemas está causando y si éstos son controlables.
- Si trascendió o no a los medios de comunicación: si es así analizar de qué forma se pueden afrontar las posibles acciones de la prensa, tomando en consideración que ésta, generalmente, puede orientar a la opinión pública hacia una consideración favorable o desfavorable de la situación. Si no fuera el caso, puede manejarse más adecuadamente las consecuencias internas.
- Hasta qué punto la crisis interfiere o complica la actividad económica de la empresa: depende de la evaluación de las dos anteriores: si es grave, seguramente va a interferir y, si además trascendió los límites de la organización, habrá que atender convenientemente a la presión que los grupos de interés pueden ejercer sobre ella.
- Si daña o puede dañar la imagen de la empresa: es muy importante este análisis, que también se deriva del de los puntos anteriores porque puede producir una crisis de reputación muy difícil de remontar (por ejemplo en los casos de productos defectuosos o contaminados que es necesario retirar del mercado)
- Si compromete su solvencia: si es así se debe evaluar en qué medida se ve afectada para encarar las acciones más convenientes para su recuperación.

Una vez llegado a un resultado en función de la evaluación, se puede incluso elaborar un perfil del impacto de la crisis, asignando a cada ítem tratado un puntaje (que puede ser de 1 a 10) que medirá su grado de urgencia y tratamiento en consecuencia.

Determinación de una estrategia

Señalamos anteriormente que el factor tiempo es crucial porque dimensiona la posibilidad de hacer un diagnóstico profundo o bien un prediagnóstico en muy corto tiempo, para evaluar razonablemente la posibilidad de seguir y además porque es determinante de la prioridad de abordaje del problema: la causa o el efecto.

No obstante, cualquiera sea la alternativa, hay ciertos aspectos que deberán tenerse en cuenta, como mínimo, para determinar la situación real de la empresa, desde el punto de vista

económico - financiero. Estos aspectos, a grandes rasgos, son:

- Posición de tesorería
- Estabilidad y solidez financiera
- Márgenes de beneficios
- Capacidad de generación de recursos internos
- Capacidad de obtención de recursos externos
- Estructura general de costos y gastos de la empresa
- Habilidad administrativa - financiera que ha demostrado la empresa en el pasado.

La enumeración anterior no establece un orden en el seguimiento de la evaluación, ya que prácticamente todos ellos pueden ser clasificados como prioridades críticas, su peso relativo en el conjunto es similar y su evaluación es comparativa. No es ni taxativo ni restrictivo, y su consideración progresiva o simultánea dependerá de la posibilidad de obtener información relevante y real sobre cada cuestión. Además se la debe relacionar con el resultado del análisis de impacto.

El objetivo es tratar de sanear la empresa, logrando un equilibrio que garantice su subsistencia y la estrategia, por ende, debe formular los planes de acción a seguir para lograrlo.

A medida que se tengan los resultados del diagnóstico o prediagnóstico, en función del factor tiempo, se pueden ir tomando, paralelamente, algunas acciones para lograr un equilibrio., siempre y cuando de estos resultados se determine que este camino es viable. Lo que habitualmente suele realizarse es un **Plan de Urgencia o Emergencia**.

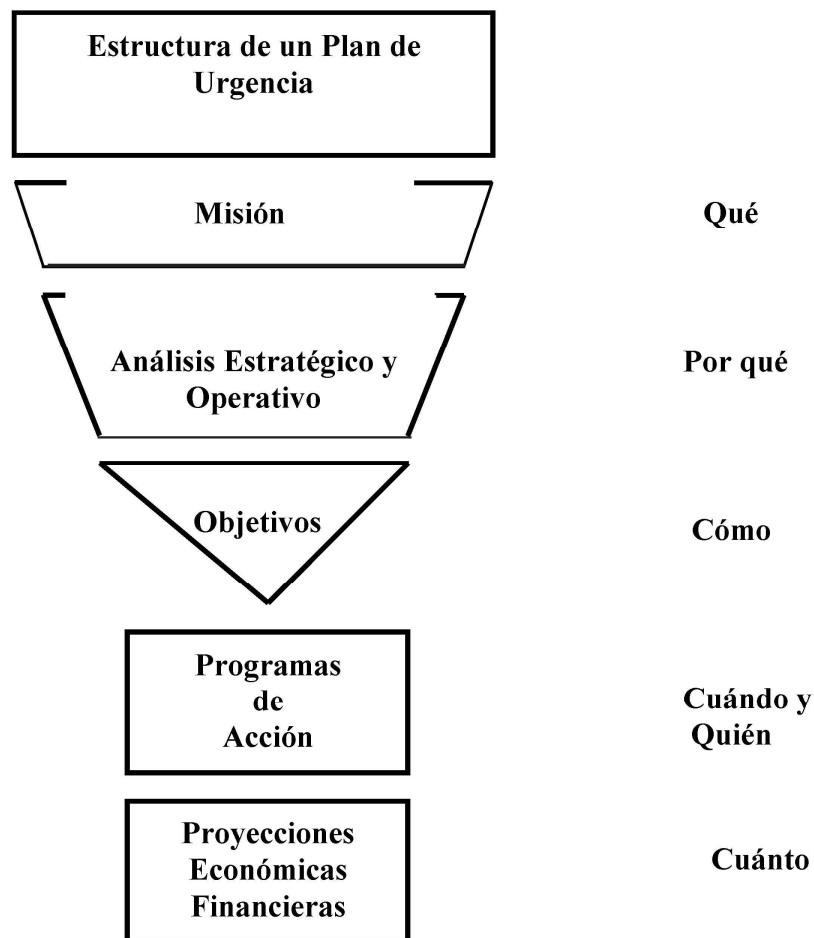
La formulación de un plan de urgencia constituye, entonces, la estrategia que la empresa deberá poner en movimiento para lograr su continuidad, pero además debe contemplarse el aspecto de la comunicación, especialmente si el tema trascendió a los medios. En este sentido también ha de armarse una estrategia. Tanto interna como externamente, el vocero debe construir un discurso coherente que comunicará al personal de la empresa en una reunión cara a cara, ya que es el medio más rico de comunicación. De no ser posible, se informará a los gerentes de área para que lo transmitan a sus empleados. También es conveniente utilizar esta modalidad para informar a los medios: puede ser a través de una conferencia de prensa donde deberá estar presente el o algunos de los directivos de la empresa, además del vocero, o bien utilizando algún medio audiovisual. Es preferible un contacto verbal o visual antes que uno escrito. Cuánto más grave es la situación, más rápidamente se debe comunicar, anticipándose, si es posible, a las acciones externas; la información debe ser veraz, clara y directa.

4. Plan de Urgencia

Es la concreción de un conjunto de medidas de gestión y actualización programadas y organizadas para mantener la actividad existente mediante el logro de un equilibrio económico - financiero que posibilite superar la coyuntura crítica.

Para elaborarlo es preciso establecer, por una parte, qué agentes económicos y sociales, internos y externos de la empresa, van a reaccionar o están reaccionando negativamente respecto de las tensiones financieras que sufre la empresa y, por otra parte, las medidas de corto plazo que se tomarán para paliar dichas tensiones.

La estructura de un Plan de Urgencia puede graficarse como sigue:



Fuente: Schmitt Guillermo (1994) "Turn Around", Editorial Atlántida, Buenos Aires. P. 208

El diagnóstico estratégico y operativo de la realidad determinará el por qué de la misión. Del resultado del diagnóstico surgirán los objetivos, es decir, cómo revertir la situación deficitaria estableciendo cuáles son las medidas que requieren más urgente tratamiento y cuáles pueden diferirse en el tiempo. Por lo general como prácticamente todas las áreas de la empresa contribuyen desde el aspecto financiero, todas deberán, en mayor o menor medida, restringirse a este respecto.

Los programas de acción definirán los tiempos en que se llevarán a cabo las distintas medidas y los responsables que estarán a su cargo.

Las proyecciones económicas financieras establecerán los resultados esperados durante el período de implantación del plan.

Generalmente este plan comprende: un plan de urgencia propiamente dicho cuyo objetivo es reequilibrar las finanzas, en un tiempo que no se extienda más allá de 120 días y un plan de estabilización, durante el resto de tiempo para llegar a un año, o más si fuere necesario, que consiste, una vez logrado el equilibrio, en determinar su viabilidad para continuar hacia su reconducción

Las medidas que incluye un plan de urgencia, sin ánimo de generalizar, porque cada empresa es única y la crisis la afecta de una manera particular, pasa por considerar las siguientes, teniendo en cuenta el abordaje que podría efectuarse para cada rubro del negocio, con incidencia en la parte financiera:

- Acreedores

- Refinanciación y reestructuración de deudas comerciales, bancarias, previsionales, impositivas, laborales y sociales, tendiendo al alargamiento de plazos y reconfiguración de intereses, mediante convenios con proveedores tendientes a preservar las gestiones de abastecimiento y producción, capitalización de deudas, acogimiento a planes de facilidades de pago para deudas con el Estado, negociación con el sindicato en las laborales y mejor refinanciación para las bancarias.

- Evitar en lo posible contraer nuevos endeudamientos a corto plazo.

- Eventualmente, evaluar la posibilidad de encontrar nuevas fuentes de aprovisionamiento si existieran problemas con los actuales proveedores.

- Centralizar las decisiones de pago

- Cobranzas

- Negociación con los clientes tendiente a lograr mayor efectividad en los cobros, acortar plazos, recuperar morosos.

- Evaluación de riesgos con relación al plantel de clientes.

- Centralizar las decisiones de cobranzas

- Eventualmente, convenio de exclusividad con algún cliente importante

- Activos Fijos

- Venta de activos inmovilizados no imprescindibles para la actividad productiva presente y futura.

- Eventualmente, venta de plantas industriales cuando la capacidad actual, y la prevista, no las hace necesarias, o parte de ellas.

- Inversiones

- Realización de cartera de valores.

- Suspensión y congelamiento de los procesos de inversión que no se consideren vitales para la continuidad.

- Producción y Procesos

- Privilegiar la producción de productos que cuenten con una contribución marginal mejor.

- Determinar una mezcla de productos adecuada, en función de ese margen.

- Conseguir la mejor productividad posible sin menoscabo de la calidad

- Optimización de la relación costo - precio - utilidad - volumen en función del análisis proyectivo de posiciones de equilibrio.

- Optimizar la capacidad de producción por turnos.

- Evaluar necesidades tecnológicas en función de las características de la existente.
- Mejorar el grado de integración del proceso y su grado de dependencia tecnológica.
- Mejorar el rendimiento global del proceso.
- Evaluar el grado de eficiencia de la organización operativa de los procesos a efectos de tender hacia su mejoramiento.

- Inventarios

- Elaborar un plan de compras y de stock compatible con la situación actual y tomando en cuenta las posibles restricciones de abastecimiento. Si fuera el caso, evaluar cambios en las fuentes de abastecimiento.

- Equilibrar la composición de las existencias de materias primas, productos en proceso y productos terminados, tendiendo a la optimización.

- Realización de stock obsoleto o con mucha antigüedad y, por lo tanto, de poca aplicación productiva.

- Mejorar técnicamente la administración de inventarios, manteniendo un stock mínimo que garantice la continuidad de la producción. En este caso podría convenirse con los proveedores las necesidades mínimas de entrega o planificar un just in time.

- Comercialización

- Focalizar la venta en los productos con mayor margen de contribución que tengan buena demanda.

- Ventas con descuento o promoción en aquellos productos que no tienen mucha salida, para disminuir stock.

- Focalizar la venta en determinados segmentos de mercado.

- Evaluación de canales no tradicionales de distribución y nichos accesibles.

- Redefinir la política de precios y bonificaciones.

- Reformulación de la fuerza de ventas.

- Si la liquidez lo permite, promocionar cambios en el packaging del producto para hacerlo más atractivo y poder incrementar su venta.

- Otorgamiento de alguna ventaja adicional al cliente para mantener su fidelidad, como servicio de postventa, mejoramiento de los plazos de entrega, agilidad de respuesta a las quejas, comunicación fluida.

- Evaluar la política actual de marketing, con miras de adaptarla a las circunstancias.

- Costos Fijos

- En general, plan para reducir drásticamente los costos fijos de administración, producción y distribución.

La acción para disminuir algunos ha sido mencionada en puntos anteriores. Con respecto a los demás:

- Reducción de salarios del personal ejecutivo y congelamiento de los del personal operativo.

- Suspensión de pago de dividendos.
- Disminución de retiros de fondos por parte de los directivos, a cuenta de futuros dividendos.
- Tercerización de determinadas actividades, como logística de abastecimiento y distribución y ciertas funciones administrativas.
- Cambio de oficinas, ya sea por venta de las que se ocupan actualmente o bien por achicamiento.
- Reformulación de la política de seguros y renegociación de las más importantes.
- Ajuste drástico en gastos superfluos.

- Recursos Humanos

- Comunicar al personal la información sobre el contenido básico del diagnóstico y de los cambios propuestos a corto plazo.
- Información al sindicato de la situación y de la política de acción para negociar la desvinculación de personal, en función de un plan preelaborado sobre suspensiones, despidos, retiros, indemnizaciones negociadas, jubilaciones anticipadas, etc.

En cuanto a los despidos es conveniente realizar un análisis basado en la trayectoria y comportamiento del personal y no determinar directamente un porcentaje establecido sin considerar estos aspectos.

- Renegociación del convenio colectivo.
- Suspensión y racionalización de horas extras.
- Racionalización y congelamiento de la estructura de compensaciones.
- Reformulación del estilo de conducción.
- Profesionalización en la medida de las posibilidades actuales.

- Estructura organizativa

- Reformulación de la estructura organizativa superior, tanto a nivel directivo como ejecutivo, para reducir niveles y mejorar las cadenas de mando.
- Reducción en la estructura organizativa intermedia.
- Eliminación de puestos de trabajo por terciarización.
- Centralización de los procesos de decisión.

En este punto es del caso señalar que la estructura se ajusta al plan de urgencia elaborado, pero es transitoria. Una vez determinado el equilibrio y la viabilidad habrá que rediseñarla siguiendo la estrategia que se formule para el reflotamiento de la empresa.

- Cultura organizacional

Como la cultura debe acompañar los cambios que se plantean producir se hace necesario modificar el estilo de conducción que facilite cambios drásticos en varios aspectos:

- Desde la complacencia a la eficiencia.
- Desde la inercia a la acción.

- Desde la conducción sin tiempo a la conducción diaria.

- Mejorar la motivación.

- **Recursos informáticos**

- Establecimiento de sistemas administrativos para el manejo de flujo de fondos.

- Racionalización de los recursos informáticos, mediante el diseño de una nueva arquitectura informática.

Las señaladas serían las medidas urgentes a tomar, seleccionando alternativas y prioridades conforme a la dimensión y evolución de la crisis, la naturaleza y tamaño de la empresa y la intencionalidad y compromiso del empresario, factor éste por demás importante para evaluar las posibilidades de éxito en la implementación del cambio.

5. Plan de estabilización

El plan de estabilización deberá incluir las acciones concretas que se tomarán para, tal como su nombre lo indica, estabilizar la empresa una vez que se haya asegurado su supervivencia por las medidas tomadas en el plan de urgencia. La aplicación de este plan comprende un período de 6 meses a 1 año, en función del tiempo que haya demandado la realización del de urgencia. Este plan de estabilización es, en realidad, un plan de apuntalamiento del equilibrio conseguido con miras a implementar cursos de acción para completar los cambios que fueran necesarios en la cultura organizacional, la optimización de la rentabilidad, la mejora en la motivación de los recursos humanos, el mejoramiento de la operatoria de comercialización y, en general, todo aquello que prepare a la empresa para el abordaje de un plan de reconducción que le permita salir de la situación sin daños graves.

Un contenido básico debería abordar los temas siguientes.

- **Económico — Financiero**

- Consolidación de los procesos de renegociación.

- Consolidación del proceso de cobranzas.

- Evaluación de programas de inversiones que mejorarían la rentabilidad.

- Establecimiento de un sistema de presupuesto integral.

- Implementación de un control presupuestario.

- Sistema de mejoramiento de costos.

- **Producción**

- Desarrollo de programas para mejorar la productividad, la eficiencia y la reducción de costos de fabricación

- Rediseño de partes para lograr una mejor estandarización de los productos.

- Diseño de un sistema de administración de abastecimiento óptimo.

- Determinación de medidas para reducir al máximo el material de desecho.

- **Comercialización**

- Optimización en el diseño de productos.

- Estabilización de la política de precios.
- Certificación de la calidad de los productos.
- Estudio de nuevos segmentos de mercado.
- Diseño de campañas de publicidad y promoción.
- Estudio de lanzamiento de nuevos productos.
- Establecimiento de una política óptima de atención al cliente.

- Recursos Humanos

- Introducción de mecanismos para lograr una mayor participación del equipo gerencial.
- Definición de mecanismos para mejorar la gestión sectorial.
- Reformulación de las funciones para que agreguen valor en cada operación.
- Rediseño de cargos y puestos de trabajo.
- Reformulación de los alcances de las funciones tendiente al logro de mayor productividad.
- Actuar sobre el sistema de administración de recursos humanos en lo que hace a:
 - Reformulación de una política de relaciones humanas
 - Reformulación del sistema de recompensas y castigos
 - Mejora del sistema de incentivos y promociones
 - Creación de un sistema efectivo de resolución de conflictos.
 - Mejora en las condiciones de trabajo.
 - Reformulación del sistema de socialización e integración de nuevos empleados.
 - Diseño de un sistema efectivo de evaluación de desempeño.
 - Implementación o mejoramiento del plan de carrera.
 - Reformulación de los programas de capacitación.
 - Establecimiento de políticas para fomentar el trabajo de equipo entre el personal.
 - Implementación de un sistema de medición de calidad, ausentismo, rotación, disciplina, etc.

- Cultura

- Promover una correcta interrelación entre la cultura y el resto de las variables psicosociales, como poder, liderazgo, clima, motivación.
 - Definición y comunicación de nuevos valores.
 - Definición de nuevos ritos, normas y convenciones sociales.
 - Poner énfasis en el desempeño y el resultado, sin descuidar los aspectos inherentes a las personas.

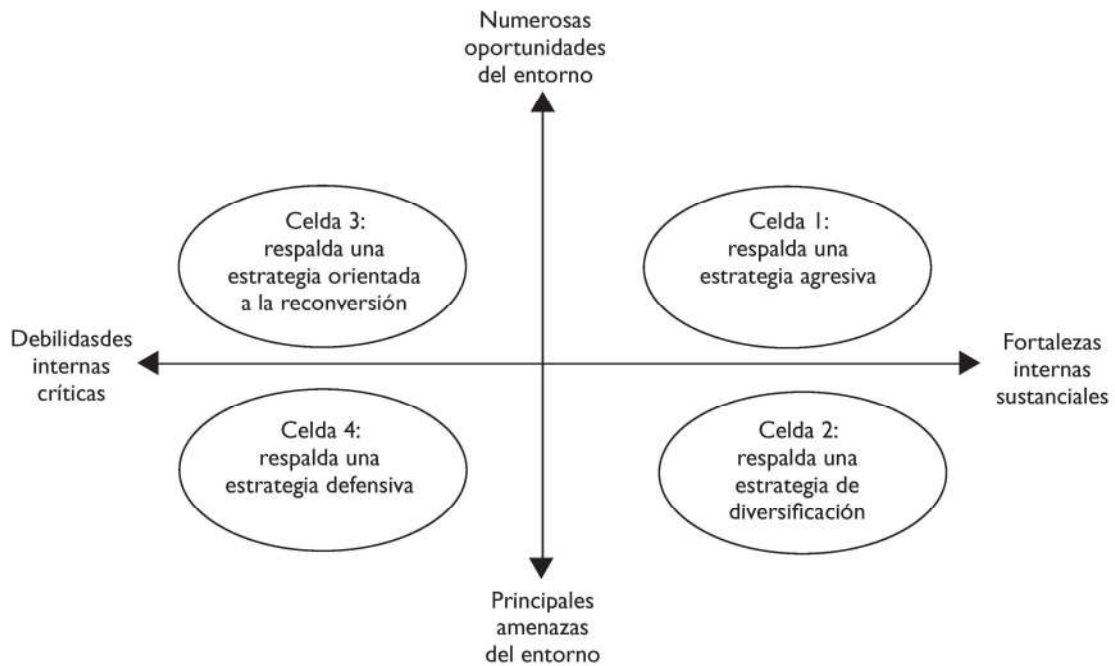
6. Análisis de Introspección

Permite analizar la situación de debilidades y fortaleza de la empresa respecto a todos los agentes de su entorno o medio ambiente, así como de las amenazas y oportunidades que se desprenden de la tendencia de evolución de la empresa respecto de los agentes de su entorno de

referencia. Esto significa volver a hacer un diagnóstico bajo la metodología FODA, pero desde un punto de vista estratégico, determinando la posición competitiva de la empresa respecto a sus rivales, estableciendo el grado de atractivo del sector o, por el contrario, su hostilidad.

En base al resultado de este análisis se reformula la misión de la empresa, se analizan alternativas de estrategias y se evalúa la factibilidad de las mismas desde el punto de vista de viabilidad de la empresa.

Las posibilidades de relación entre estrategias y viabilidad se señalan en el gráfico siguiente:



Fuente: Kluyver, Cornelis A de, (2001), "Pensamiento Estratégico", Prentice Hall, Buenos Aires, p.86

De la comparación de estas relaciones surgen consideraciones para determinar si la empresa puede emprender un proceso de reconducción superando la crisis. Un análisis de las mismas permite determinar las siguientes posibilidades:

1. Si la empresa tiene fortalezas sustanciales y el entorno le brinda numerosas oportunidades: le conviene seleccionar una estrategia agresiva. Puede inclinarse por algunas de las estrategias de tipo genéricas, según la clasificación de M. Porter, como por ejemplo de diferenciación por producto o de liderazgo en costos.

2. Si tiene fortalezas sustanciales pero las amenazas del entorno implican riesgos, podría seleccionar una estrategia como la de diversificación, es decir, su estructuración en varias unidades de negocio, a través de adquisiciones, transferencia de técnicas o bien actividades compartidas en la cadena de valor.

3. Si tiene numerosas oportunidades en el entorno pero debilidades internas críticas, debería reconvertirse. Podría en este caso aplicar una estrategia de negocio, como puede ser la de integración hacia atrás, con proveedores o hacia delante con clientes. O bien formalizar una

alianza estratégica con otra empresa.

4. Cuando las amenazas del entorno la ponen en riesgo y las debilidades internas son críticas la única estrategia que puede seguir es una de tipo defensivo: recorte estricto de gastos, que se supone que una empresa en crisis ya hizo, o la venta o liquidación, si el recorte no resulta efectivo. Este sería un caso de empresa no viable, en la cual el plan de emergencia y estabilización no ha dado resultado y por lo tanto no llega a reconducirse.

Esta relación es útil para determinar una orientación, pero no debe considerarse como compartimientos estancos, hay zonas grises que determinan casos en que se dan aspectos que hacen difícil un encuadre, y también depende del tamaño de la empresa; pero aún así el análisis es útil como método para evaluar alternativas de estrategias que sirvan para la etapa de planificación estratégica posterior a la administración de la crisis.

7. Conclusión

Se ha señalado en el texto desarrollado la importancia de la administración de una crisis; esta fase constituye el núcleo de la resolución de una crisis empresarial, ya que de su desarrollo depende la continuidad de la empresa o por el contrario, al no tener capacidad de subsistencia, el camino es la venta, liquidación o quiebra.

El plan de urgencia y de estabilización son los pilares que permiten que una empresa reflote. Las medidas señaladas son herramientas que se pueden aplicar en todo tipo de empresas, con algunos ajustes pero, por lo general, responden a situaciones que son típicas en las organizaciones.

Si una empresa es viable, las estrategias constituyen la base de la reconducción. No pueden establecerse por azar o arbitrariamente sino que necesitan de un estudio de determinación y evaluación de las mismas, especialmente desde el punto de vista de la relación de la empresa con su entorno. A esto, precisamente, lleva el análisis de introspección en su enfoque hacia un análisis estratégico de ese entorno.

Por último es necesario señalar que es indispensable sacar enseñanzas de la administración de la crisis, evaluando si el proceso fue fructífero o si, por el contrario, se encontraron una serie de errores en su desarrollo que pueden obviarse en un futuro. Aunque ninguna crisis es igual a otra el análisis de la administración de otras que le pueden haber precedido sienta las bases para estar prevenidos respecto de crisis futuras.

BIBLIOGRAFÍA

- **SCHMITT, Guillermo**, (1994), "Turn — Around. La Reingeniería de los Negocios", Editorial Atlántida, Buenos Aires.

- **KLUYVER, Cornelis, A de**, (2001), "Pensamiento Estratégico"; Prentice Hall — Pearson Education, Buenos Aires.

- **FITA, Jaume**, (1999), "Comunicación en Programas de Crisis", Gestión 2000, Barcelona.

- **CANTERA SOJO, J. M, FARRA I COROMINAS, J, y CAMPRUBI I NIETO, R.** (1988), "Estudio de Empresas en Crisis y Elaboración de Planes Estratégicos", Consejo General de Colegios de Economistas de España, Madrid.

- **CAÑADAS, Miguel**, (1996), "Reflotación y Reingeniería de Empresas, Ediciones



Gestión 2000, Barcelona.