



LA RESPUESTA A LOS MOMENTOS DE CRISIS

Nº 2106

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

Los momentos de crisis empresariales suelen ser muy angustiosos, porque se pone a prueba todo el conocimiento, la experiencia, las capacidades y el liderazgo de los empresarios para conducir la compañía en medio de las dificultades, para superarlas y llegar, posteriormente, a un escenario de oportunidad. Las crisis son generalmente hechos sobrevinientes, casos fortuitos o de fuerza mayor, los cuales causan fuertes deterioros en la normalidad y en las condiciones de funcionamiento óptimo o al menos más razonable de la empresa, nos salimos un poco del pensamiento de largo plazo para enderezar el corto plazo, so pena de afectar la supervivencia.

Las crisis pueden ser originadas por fenómenos de carácter externo o interno, y en casos extremos, en los dos factores simultáneamente, este último es el escenario más complejo de enfrentar. Ahora, como indicamos, son no previsible completamente, aunque en algunos casos con un buen ejercicio de evaluación de escenarios futuros alternativos se pueden anticipar causas y soluciones, si bien no completamente.

La reacción inmediata es de carácter correctivo, por supuesto, es la medida apropiada ante la crisis para evitar que se agudicen o profundicen sus consecuencias negativas, sin embargo, en forma mediata lo que se debe examinar a profundidad es su origen y su recurrencia, de tal manera que, al comprender las causas, de ser posible, se evite que vuelvan a presentarse, por un lado, y, por el otro, que queden subsanadas

sus consecuencias en el presente y hacia el futuro.

Sin embargo, como en toda situación humana o de negocios, lo que es crisis con consecuencias negativas para unos, es una oportunidad con alternativas positivas para otros. En realidad, estar preparados para las crisis significa estarlo tanto para superar las dificultades como para capturar las oportunidades y no dejarlas pasar. Ahora, en la conducción de una empresa solemos enfrentar tres opciones estratégicas, como son:

- **Estrategias que apuntan a la supervivencia** que se concretan en acciones para afianzar la sostenibilidad (no destruir valor), la solvencia (generar liquidez) y/o la solidez (preserva la inversión realizada). En estos casos es especialmente sensible el manejo de la posición financiera, con particular importancia la liquidez, para tener capacidad de maniobra y de respuesta ante las contingencias. La liquidez es la mejor herramienta si las condiciones cambian, especialmente en forma adversa, en ella se apoyan las soluciones, de lo contrario los problemas se agudizan.
- **Estrategias para impulsar el crecimiento** o sea labores para fomentar la expansión del negocio, la penetración de mercados y la profundización de clientes. Para estas acciones se requiere estar bien preparado en materia de mercadeo y ventas, previo un buen



examen de la calidad de los productos, los servicios y los beneficios ofrecidos, y su competitividad frente a rivales comparables, así como la preferencia del público por determinadas soluciones. Se examinan estrategias tales como el desarrollo de nuevos productos o mercados y la prestación de nuevos servicios, enfocados en los segmentos de clientes específicos y en mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la empresa, así como la lealtad y la permanencia de los clientes con la marca que ya reconocen.

- **Estrategias para avanzar en el desarrollo empresarial** en cualquiera de sus campos, es decir, en materia comercial, productiva, tecnológica y operativa, en su calidad, en su conocimiento, en las destrezas de sus empleados y en el propio progreso y modernidad del negocio, entre muchos otros frentes donde pueden existir oportunidades por cosechar. Son útiles en estos casos las acciones que conducen a mejorar conocimientos, implementar nuevas tecnologías, afianzar el proceso de innovación, de mejoramiento o de transformación empresarial.

Como es obvio, en tiempos de dificultad de la empresa o del entorno, la estrategia de supervivencia es especialmente indicada, particularmente cuando estamos al frente de verdaderas crisis que afectan la estabilidad y la continuidad empresarial, mientras que las estrategias de crecimiento y desarrollo son muy afortunadas en tiempos de buen desenvolvimiento macroeconómico o sectorial, como también en épocas de bonanza empresarial.

Como regla general, puede decirse que “En tiempos de tempestad mala es mudanza”, esta es una reflexión de San Ignacio de Loyola y también corresponde a un pensamiento de la cultura española, el cual se emplea para indicar que, si se avizoran muchas dificultades como consecuencia de una crisis, en el presente o en el horizonte, no es la época para hacer grandes cambios o tomar grandes decisiones. La respuesta a las crisis debe consultar, por lo tanto, las condiciones en las cuales se desarrolla. En buenas condiciones de entorno y de empresa se pueden emprender soluciones de mayor calado, que en el caso en que nos encontremos rodeados de amenazas o riesgos, circunstancialmente extremos.

Lo cierto es que, en momentos de crisis, de cambio o de transformación siempre habrá escenarios diversos, unos positivos y otros negativos, ambos van a ocurrir, por lo tanto, hay que estar preparados para ellos. Si llegan y no lo estamos, nos arrolla la adversidad o perdemos la oportunidad, y todos sabemos que una oportunidad perdida, no se vuelve a recuperar. El mundo de los negocios característicamente es de oportunidades, quien las toma primero saca gran ventaja frente a sus adversarios, quienes las ven pasar, igualmente verán el avance de sus competidores quienes sí las han capitalizado a su favor.

Además, toda crisis es una lección aprendida y toda lección aprendida aporta, generalmente, muchos pasos de avance hacia el futuro. Es conveniente siempre preguntarse qué aprendimos en esta crisis y volver estas reflexiones parte de la gerencia del conocimiento individual o de la empresa, en favor de los dueños, los empleados, los clientes, los sucesores y los relacionados.




En ocasiones, una crisis conduce a un replanteamiento profundo de la empresa y aún a su redireccionamiento. No es extraño ver empresas que comienzan su camino con unos productos y mercados y, en el tiempo, las vemos con otras producciones o con otros servicios y con diversidad de clientes, aún con el abandono de los anteriores desempeños, aunque en el pasado hayan sido gloriosos, en el futuro no lo serán, es mejor comprender esto a tiempo, antes de que estemos en una verdadera crisis.


Junio 2021


Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

 **Servicios:** Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo

 **Recomiende a un amigo:** Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.

 **Información de contacto:** Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.

Síguenos en:

