

# Gerencia en tiempos de crisis

IGNACIO BURGOS\*

*Capitán de navío que se  
hace a la mar sin rumbo  
fijo alguno, se queja  
de que los vientos soplan  
en dirección contraria*

SÉNECA

## Resumen

En todos los países, los negocios enfrentan períodos de crisis de cierta gravedad, por lo que la gerencia debe mantener una actitud positiva y vigilante del entorno y trabajar constantemente con contingencias y planificación estratégica. Es decir, actuar siempre ex-ante y no ex-post.

**Palabras clave:** Crisis, contingencia, decisiones estratégicas.

## Summary

In every country their businesses face periods of crisis of various seriousness. For this reason management should maintain a positive and watchful attitude on the business environment and work constantly with contingencies and strategic planning. That is to say to act always ex-ante and not ex-post.

**Key words:** Crisis, contingencies, strategic decisions.

## Introducción

Sin lugar a dudas no existe ningún país en el mundo –y por lo tanto sus empresas– que no esté sujeto al efecto de las crisis en forma relativamente constante, pues ellas son la consecuencia de la actitud de la gente, de los gobiernos y de las empresas privadas.

Bajo esta premisa existe la interrogante ¿cuál debería ser la actitud tanto oficial como privada? Antes de contestar a esta pregunta, es conveniente mencionar que las crisis pueden ser originadas por diversas causas. Así, podemos mencionar políticas económicas equivocadas, como lo es el elevado gasto público, el cual al ser inorgánico y no ser utilizado para inversión, no generará nuevas empresas manufactureras que disminuirían la dependencia de las importaciones y generarían más empleo y mejor calidad de vida para la gente; los controles de cambio injustificables cuando

el ingreso de divisas por el precio del petróleo es muy elevado; la inseguridad jurídica; la falta de estímulos a las inversiones privadas, tanto de capitales nacionales como del exterior; los problemas de tipo político, social, ambiental, entre otros. En relación al empresario privado, posiblemente su actuación no ha sido la más positiva en la creación, agregación y captura del valor.

En fin, no se trata de culpar a nadie por las crisis, pues no se debe manejar la cultura del desastre ni tampoco la del optimismo irracional, sino la moderación realista acompañada de un liderazgo fuerte con el respaldo del capital intelectual de los empleados, de un análisis constante del entorno con el fin de crear y analizar contingencias, controlar los costos/gastos y correr riesgos razonables previa planificación operacional y estratégica.

\* Facultad de Farmacia. Postgrado de Mercadeo. Universidad Central de Venezuela.

## Crisis

La palabra crisis significa la ruptura del equilibrio entre producción y consumo, caracterizada por una súbita subida de los precios, quiebras por una caída del consumo y desempleo, acompañado generalmente de políticas económicas equivocadas.

Puede, también, definirse como una significativa distorsión en el entorno de los negocios que afecta el normal desempeño de las operaciones de una compañía, teniendo efectos negativos tanto en ventas como en finanzas, manufactura, personal, etcétera. Sin duda, la crisis, cuando aparece, crea un momento de máxima dificultad y hasta de caos.

En realidad se manifiesta por dificultades de liquidez, aumento del desempleo y de la pobreza, pérdida de valores, disminución de la capacidad de comprar por el elevado costo de los insumos esenciales, control de divisas, devaluación, etcétera.

Aunque quizá estemos hablando de una utopía o, peor aún, de una entelequia, la más rápida solución de la crisis o su no aparición estaría signada por acuerdos sinceros entre los partidos, libertades económicas, equilibrio fiscal, seguridad social acompañada de responsabilidad social empresarial y honestidad, entre otros posibles entendimientos.

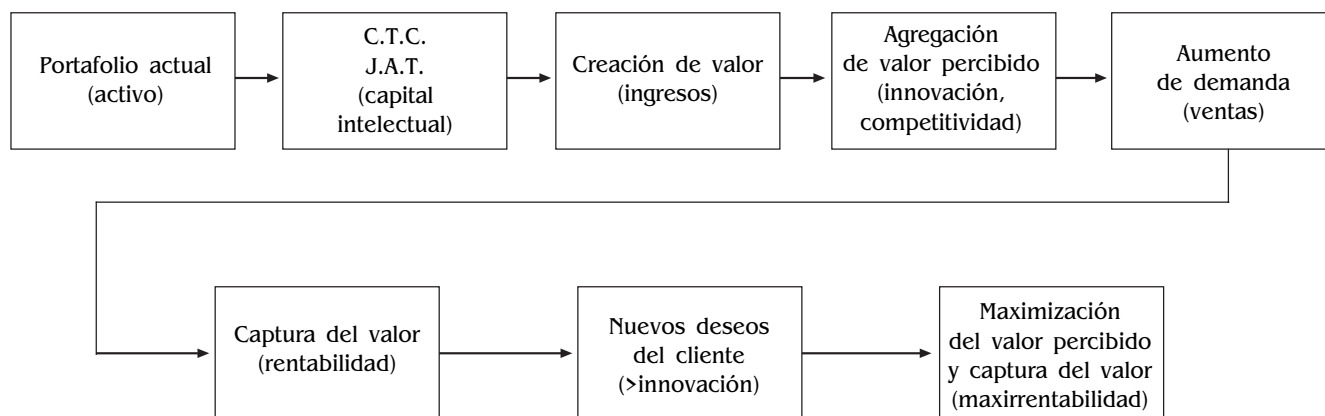
La crisis genera, sin duda, muchos problemas a la empresa privada pero debemos ser realistas y, también, optimistas moderados ya que la filosofía oriental china, la cual posee una gran capacidad cultural para trabajar en situaciones de ambigüedad, utiliza una expresión en este sentido de crisis, utilizando el vocablo *wei-ji* que significa tanto problema (*wei*) como oportunidad (*ji*). Esto puede indicarnos, y de hecho así lo hace, que la gerencia a través de sus acciones hará que la crisis sea un problema o una oportunidad, pues es una situación que ha alcanzado una fase crítica.

En líneas generales y en la práctica, el éxito ante una crisis depende de varios factores:

1. Flexibilidad operacional, es decir, la adaptación al entorno cambiante para mantener el ROI y el ROA, preguntándonos constantemente qué estamos haciendo que no es necesario que nosotros lo hagamos, como por ejemplo, pagar directamente a nuestros proveedores, cuando esto puede ser hecho a través de los bancos, evitándonos así el trabajo, tiempo y costo de elaborar cheques; por otro lado, podríamos también reducir el número de suplidores de materiales y materias primas firmando acuerdos de compra-venta en los cuales se negociarían la calidad, el servicio y el precio, en ese orden.
2. Fuerza y libertad de los equipos de trabajo de alto desempeño, pues, aunque algunas personas fallen, los grupos siguen.
3. Capacidad decisional de los diversos niveles gerenciales pues cada gerente sabe lo que debe hacer, requiriéndose para ello una buena delegación de autoridad.
4. Mantener un fuerte liderazgo.
5. Obtener la fidelidad (lealtad) de los clientes y suplidores y estrechar los lazos con los empleados de la empresa.
6. Generar nuevas estrategias orientadas a incrementar la creación de valor, el valor agregado percibido y la captura del valor que es donde residen las ganancias potenciales y que crean las ventajas competitivas (Bernabeu y Meyer, 2001).
7. Establecer prioridades, poniendo el foco en lo importante.
8. Aprender a sonreír todos los días.

Todo esto podemos esquematizarlo en el siguiente diagrama:

**Diagrama de la Cadena de Valor**



En la generación de las nuevas estrategias innovadoras deben intervenir todas las áreas gerenciales pues, a veces, los planificadores no concuerdan con los ejecutores, particularmente en gastos/costos/ventas, pero en momentos de crisis los líderes no pueden y no deben estar dispuestos a limitar sus necesidades gerenciales sino que tienen que redefinir las estrategias, tácticas y planes de acción y no detener la marcha, pues algunos competidores se contraerán ahorrando gastos y no correrán riesgos. El líder debe concentrar sus esfuerzos en los nichos del mercado más rentables y en su gente y mantener su impulso positivo para permanecer a la vanguardia de sus competidores.

No cabe duda de que hay que controlar los costos/gastos pero de manera prudente, para evitar cercenar las posibilidades de futuro una vez que haya desaparecido la crisis.

Uno de los errores que, a nuestro juicio, se comete con frecuencia es recurrir desde un principio al despido de personal, con el fin de reducir costos. A nuestro modo de ver, no es prudente comenzar con despidos de personal. Esta actitud es debida a que tendemos a retener los empleados a base de salarios solamente, lo cual puede resolver problemas económicos del momento pero no aborda las necesidades espirituales de los trabajadores, ni la ansiedad en función de futuro (Maestres, 2005).

En el mismo sentido, Buckingham (2005) considera también la conveniencia de conservar el personal pues ya se conocen sus fortalezas, cómo se activan las mismas y la manera como la gente aprende, descubriéndose con ello qué es lo que la motiva y puede ayudar a la labor productiva de los equipos de trabajo de alto desempeño.

A nuestro juicio, la gerencia siempre debe estar pendiente de la aparición de posibles crisis porque, en negocios, las mismas son una realidad; pero, si muchos de los efectos previsibles se anticipan sistemáticamente, se deben controlar pues la gerencia debe visualizarlas y establecer prioridades, movilizandolos recursos humanos y materiales para evitar que sucedan (Watkins y col., 2003).

En otro tenor, Schmidt (2001) recomienda mantener el flujo constante de nuevos productos que puedan producir importantes capturas de valor (rentabilidad), prestar atención a la posición de liquidez y permanecer enfocado en los resultados deseados dentro de la realidad de crisis/recesión de la economía. Si bien es cierto que no debemos frenar el lanzamiento de nuevos productos, hay que recordar que un nuevo producto tendrá éxito cuando haya pasado las pruebas de precio, rendimiento y funcionalidad, es decir, la calidad del todo.

Ante situaciones especiales, y también normales, la gerencia debe siempre pensar hacia adelante y analizar hacia atrás. Este concepto es la base de la ciencia del pensamiento estratégico que tiene como fundamento la «Teoría de Juegos», la cual se utiliza mucho en investigación de operaciones, particularmente en la creación de estrategias ante problemas o situaciones de alto riesgo y de múltiples alternativas de decisión.

Un ejemplo de la teoría de juegos podría ser la de los jugadores de ajedrez pues, ante un contrincante, cada uno de ellos piensa qué jugadas o movimientos debe ir pensando hacer (ver hacia adelante) para ganar a su contrincante, pero, a la vez, analizar qué podría hacer su opositor ante estas jugadas que él está pensando ejecutar, lo que le obliga a analizar hacia atrás para poder definir su estrategia de juego hacia adelante.

## ¿Qué hacer?

### A) ETAPAS DE LA CRISIS

Generalmente la situación de crisis tiene tres etapas bien diferenciadas. La primera es la «pre-crisis», que en la mayoría de los casos se genera por situaciones internas y/o del entorno que quizá no sean muy notorias pero que pueden crecer por no tomar decisiones, lo que puede llevar rápidamente a la aparición de conflictos ante los cuales hay necesariamente que tomar una serie de acciones contingentes y después correctivas, a través de equipos de trabajo de alto desempeño.

Cuando la precrisis no es manejada adecuadamente se presenta la «crisis», cuyas consecuencias pueden ser muy graves, tanto de imagen como económicas, políticas y sociales, que pudieran llevar el negocio a la quiebra. Cuando la crisis estalla por no haberse podido controlar el impacto de los cambios –por desconocimiento del entorno– debe crearse inmediatamente un «Comité de Crisis» con el mejor personal de la empresa y quizá con la ayuda de asesores externos en el manejo de estas situaciones. Debe, también, informarse al personal de manera seria y veraz la situación por la cual está atravesando la organización, lo que se está haciendo y la ayuda que la empresa está necesitando de todos ellos con el fin de involucrarlos en la solución y evitar el temor a perder el trabajo.

Bartom (2005) y Fink (2005) consideran que es muy importante que cuando ya se haya analizado bien la crisis y sus consecuencias y preparado planes de acción a corto y mediano plazo, la alta gerencia debería preparar un informe conciso dirigido a los accionistas, proveedores, distribuidores, consumidores y trabajadores con el fin de que todos ellos estén conscientes de que la dirección de la empresa y todos los empleados están utilizando su capital intelectual y recursos tangibles para seguir siendo exitosos a pesar de las vicisitudes.

## B) COMITÉ DE CRISIS

Ante la realidad de una crisis es conveniente recomendar que la gerencia prepare tres tipos de escenarios y cree una Gerencia de Crisis dentro del comité de crisis.

Rugby (2002) plantea los siguientes escenarios el primer escenario asume que la crisis no causará ningún problema importante, el segundo, que la crisis creará dificultades importantes pero que pueden ser controladas y el tercero, aquél que una vez que se está dentro del huracán es casi imposible generar ideas y acciones creativas si previamente no se han previsto, requiriéndose un análisis preliminar de contingencias y la consecuente planificación y ejecución operativa.

Lo recomendable es evitar recurrir a las mismas estrategias del pasado, por muy buenas que hayan resultado antes, pues las condiciones del entorno son hoy diferentes. Se debe capitalizar las destrezas y habilidades del personal, desarrollando su capital intelectual. Tampoco se debe juzgar a la gerencia sólo por las utilidades que produzca, sino por los planes innovadores para mantener la compañía en el negocio y crecer y, además, por el desarrollo del capital humano a todos los niveles.

En cuanto a la creación de una gerencia de crisis, es conveniente que la gerencia alta y media constituyan este equipo gerencial de trabajo y que obtengan la ayuda de todo el personal.

Este modelo matricial debe establecer la estructura básica para que el jefe del centro de crisis o Comité de Crisis, una vez identificada la variación en un determinado departamento, pueda seleccionar, dentro de la empresa, las personas que posean los mayores conocimientos y habilidades para manejar la misma u otras situaciones, seleccionando equipos de trabajo de alto desempeño para algo específico, proporcionándoles el entrenamiento adecuado.

Además, el Comité de Crisis debe crear un sistema de auditoría para realizar un análisis sistemático del entorno y del ambiente interno para mantener informada a la gerencia del estado de la situación. También, y en función del desarrollo, este o estos equipos deben preparar planes de contingencia que permitan manejar la crisis a través de estrategias competitivas innovadoras.

Cuando la crisis aguda tiene una solución no totalmente aceptable se convierte en «crisis crónica», en la cual la organización debe aprender a vivir teniendo que originar un cambio cultural para que el personal pueda convivir con esa desagradable situación, siendo lo recomendable trazar planes de contingencia, concentrarse en lo que uno sabe hacer bien, mantener los mejores lazos con los proveedores, clientes y emplea-

dos proporcionándoles seguridad en función de los resultados obtenidos por todos. Se tiene que aprender a mirar el lado bueno de la situación-oportunidad, aunque no debe negar la realidad-problemas ni los riesgos que ella involucra. ¡Debemos ser innovadores!

Ante una crisis del tipo que sea, el gerente tiene que enseñar y estimular a su personal a aprender más, siendo ésta una de las muchas funciones del líder.

En todo cambio existe una oportunidad y no sólo un problema, y lo que debemos buscar es cómo adaptarnos al problema y cómo explotar la oportunidad y la idea no es aumentar nuestra penetración en el mercado solamente, sino incrementar y maximizar la rentabilidad.

Las revistas especializadas en gerencia y/o la experiencia de gerentes generales sobre cómo actuar en momentos de crisis, siempre generan ideas contrapuestas, siendo una de ellas la de recortar drásticamente costos y gastos; y la otra, seguir invirtiendo y a veces adquiriendo organizaciones más pequeñas que pronto podrían estar en situación económica y financiera difícil y, por lo tanto, su precio de venta sería más bajo.

Las dos suenan razonables pero son muy drásticas, por lo que sugerimos otra alternativa intermedia que consiste en reestructurar los gastos (no cortar todos los gastos ni despedir personal) e invertir en los productos básicos más rentables de la compañía, orientando su mercadeo estratégico a los nichos más importantes en los que nuestra marca tiene o puede tener buena participación y crecimiento, pero no vender aquello con menor rentabilidad, pues existiendo un mercado deprimido, muy pocas o ninguna organización los compraría a un precio razonable para nosotros. Esta estrategia es la que el autor aplicó cuando se presentó la primera crisis debido al control de cambios en el año 1983 con la creación de RECADI, de la OTAC en el año 1994 y de CADIVI en el 2003.

## ¿Qué aprendimos?

Aprendimos que la gerencia debe:

1. Tener siempre una actitud positiva, realista y vigilante.
2. Reducir y/o eliminar gastos de capital durante la crisis.
3. Conversar con los empleados, proveedores, clientes y consumidores sobre las acciones que la empresa está tomando y seguirá ejecutando.
4. Reducir todos aquellos procesos que presenten desperdicios, es decir, actividades que no agreguen valor al producto (bien o servicio), con el fin de aumentar la productividad del todo.

5. Negociar con proveedores del exterior una prórroga para el pago de las facturas pendientes hasta que se regularice la obtención de divisas.
6. Obtener y reforzar otras cualidades gerenciales que permitan:
  - Fuerte liderazgo y motivación
  - Control razonable de costos/gastos
  - Calidad del todo
  - Generar sinergia
  - Romper paradigmas
  - Pensar en beneficios para el usuario
  - Mejorar la competitividad para la diferenciación
  - Visualizar cambios en el entorno y mejora y capacidad de inferencia para mantenerse siempre alerta
  - Simular situaciones a corto y mediano plazo en función de lo que la compañía piensa y desea hacer
  - Tomar decisiones operacionales y estratégicas
  - Cambios en la cultura y filosofía empresarial.

### ¿Qué hicimos?

Después de internalizar el «shock» que recibimos con el anuncio del primer control de divisas (1983), los miembros de la alta gerencia decidimos reunirnos para analizar primero la exposición de nuestra empresa, para después definir lo que tendría que hacerse tanto operacional como estratégicamente.

La primera decisión que se tomó fue la creación de un Comité de Crisis, constituido por la alta gerencia, siete personas y cuatro por la gerencia media.

Las actividades de estas personas estuvieron orientadas a analizar la situación y tomar decisiones pues tenían alta prioridad, y los equipos de trabajo de alto desempeño gran independencia.

Los resultados del comité podemos resumirlos a continuación:

1. No hacer inversión en activos fijos = no se hizo.
2. Diferir, en lo posible, el despido de personal = no se despidió a nadie, con lo cual el sentido de compromiso y de pertenencia aumentó considerablemente.
3. Negociar con los clientes del interior la cancelación de las facturas pendientes = se hizo sin mayores problemas.
4. Reducir aquellos trabajos que consumían mucho tiempo y que pudieran ser realizados por otros y a menor costo = se negoció con un banco la cancelación de las facturas a todos nuestros pro-

- veedores, reduciéndose de 216 cheques por mes a 58 aproximadamente. Por otro lado, se redujo el número de proveedores de materiales y materias primas y previa aprobación del Departamento de Garantía de Calidad local y de la casa matriz se disminuyó el número de proveedores de 180 a 27, los cuales pudieron suministrarlos las materias primas activas, excipientes y materiales de empaque y envase que alrededor de 500 consumíamos. Con los seleccionados se firmaron contratos de compra-venta a base de calidad, servicio y precio, en ese orden, que beneficiaron a las dos partes pues nosotros garantizábamos una compra anual determinada y ellos se comprometían a cumplir con nuestros tres postulados (calidad, servicio y precio).
5. Mejorar la liquidez de la empresa = se negoció con nuestros clientes el pago a tiempo de las facturas pendientes y futuras, y por otro lado se redujeron los inventarios mejorando la estimación de ventas. Nota: Estos resultados se consolidaron en los primeros seis meses.
  6. Incrementar la rentabilidad de la compañía como un todo = se acordó adoptar la filosofía de mejoramiento continuo (control total de la calidad y justo a tiempo) y se dio un entrenamiento a todo el personal (240). El entrenamiento en esta filosofía se realizó *in situ*, pero antes se suministró un curso de autoestima.

Sin lugar a dudas, los resultados obtenidos fueron mucho más que buenos, comenzando con un aumento de la lealtad del personal, seguido de una reducción de los tiempos y costos de los procesos y aumento de la capacidad de fábrica en un 37 por ciento, lo que nos permitió fabricar a terceros varios millones de unidades por año sin incremento de nuestros costos/gastos. Este último resultado se produjo comenzando el tercer año de haber adoptado la nueva filosofía empresarial.

Como conclusión podemos afirmar, sin lugar a equivocarnos, que los cinco factores críticos del éxito empresarial podrían resumirse en:

1. La gente: capital intelectual
2. Los productos: competitividad
3. La tecnología: innovación y creatividad
4. La flexibilidad organizacional: mejor servicio
5. La orientación al cliente: rentabilidad.

Y que los factores críticos del éxito personal también se concretan a cinco:

1. Sólo el trabajo es fuente de riqueza
2. Sólo la educación y salud son fuente de progreso

3. Sólo el compromiso al logro produce el cambio
4. Sólo la ayuda a la comunidad genera imagen
5. Sólo con humildad se puede aprender a aprender para luego aprender a emprender.

### Referencias bibliográficas

- BARTOM, L. 2005. Crisis Management in Organization II. [www.amazon.com](http://www.amazon.com).
- BENARNABEU, E. Y MEYER, C. 2001. Swarm Intelligence. A Whole New way to think about Business. Harvard Business Review, May, Harvard, pp. 107-114.
- BUCKINGHAM, M. 2005. What Great Managers Actually Do. Harvard Business Review, March, Harvard.
- FINK, S. 2005. Crisis Management: Planning for the inevitable. [www.lunivers.com](http://www.lunivers.com).
- MAESTRES, R. 2005. «We are going well, but how long will this last? Retaining talentí». Business Venezuela, Venancham, febrero, Caracas.
- RUGBY, D. 2002. Cómo crecer ante una recesión? *Gestión*, enero, Bogotá.
- SCHMIDT, E. Y BRONWYN, F. 2001. Leading Through Rough Times: An Interview with Novell's Eric Schmidt. Harvard Business Review. May, Harvard.
- WATKINS, MD; BAZERMAN, M.; MITROFF, I.; ALPASAIN, MC Y AUGUSTINE, NR. 2003. A Crisis survival Guide. Harvard Business Review On Point Collection HBR by Harvard Business School Publishing Corporation.

Recibido: enero 2006  
Aceptado: marzo 2006