



Crisis y pandemias

Desastre o transformación empresarial

MTRO. JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ ISUNZA

CEO de Grupo Hap3n

Consejero e Implementador Empresarial

agonzalez@hap3n.com

Dicen que “lo que no te mata te hace más fuerte”; esta frase del filósofo alemán Friedrich Nietzsche me parece la mejor manera de empezar este artículo, en estos tiempos tan complicados para las empresas, las personas y las economías, con una pandemia como la del COVID-19, mejor conocida como Coronavirus, y después de la cual el mundo no será el mismo al regresar de nuestra cuarentena, para algunos obligatoria, para otros simplemente cuarentena responsable y también para los que tristemente no les importó y no la hicieron; el hecho es que este evento nos obliga a cuestionarnos dos cosas ante situaciones extremas o crisis graves que se nos presentan en la vida:

- > ¿Realmente nos preparamos para enfrentar crisis en nuestras vidas?
- > ¿Estamos dispuestos a sacar lo mejor de nosotros o el oportunismo y la desesperación será lo que se imponga?

No es un tema sencillo y tiene demasiadas aristas, aunque dicen que cada quien habla como le fue en la feria, no podemos simplemente sobrellevarlo y ver qué sale, al contrario, debemos tomar una posición más profesional para enfrentar el futuro, aunque incierto, ante el cual podamos estar mejor o peor preparados; ya que dependiendo de cómo reaccionemos y lo que hagamos

antes, durante y después de la crisis, definirá qué tipo de personas y organizaciones somos, y también qué tipo de sociedad estamos dispuestos a tener. Algunos dirían, coloquialmente, sacaremos la casta o el cobre, ahí se lo dejo a su consideración.

Algo que he escuchado en varias ocasiones es que estadísticamente, según actuarios y estudios de aseguradoras, una persona u organización a lo largo de su existencia, necesariamente vivirá al menos de dos a tres crisis, aunque no he logrado conseguir ningún soporte de esos comentarios; sin embargo, es un hecho ante el cual se debe estar preparado para enfrentar las crisis graves en la vida, si será una, dos, tres o más, lo podemos discutir, pero es indudable que las viviremos.

Ya sea una crisis de salud en la familia que puede quitarnos a un ser querido y además llevarse todo nuestro patrimonio, la pérdida de un empleo donde trabajamos por años y de la cual no logremos recuperarnos, viviendo depresiones y severos daños patrimoniales, un cambio drástico en las finanzas o mercado donde nuestra empresa quiebre o no pueda recuperarse, etcétera.

El hecho es que solo los que hagan su trabajo y como profesionales comprometidos se preparen para dichos eventos, serán los que sigan adelante en una posición más competitiva o fortalecida para enfrentar los retos que se pongan en su vida.

Solo por mencionar algunas de las crisis mundiales y/o mexicanas de los últimos 25 años tenemos:

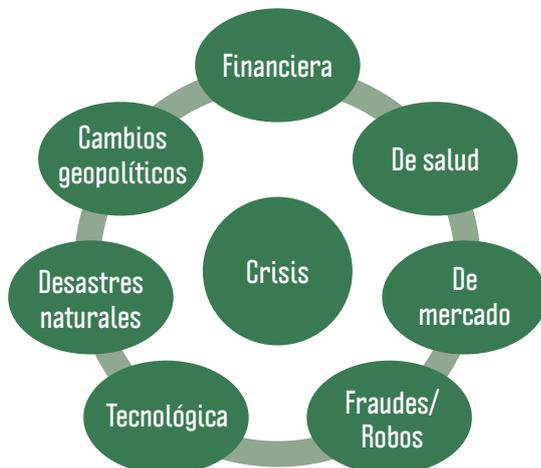
1994	2005	2008
Económica Endeudamiento México Origen: México	Desastre natural Huracán Wilma México Origen: Oceano Atlántico	Financiera Subprime Mundial Origen: USA
	2009	2019-2020
	Salud-Económica AH1N1 Mundial Origen: USA	Salud-Económica COVID-19 Mundial Origen: China

Fuentes: con base en información diversa del dominio público

Quiero recalcar que la idea de este artículo no es deprimirse, ya tenemos bastante con la saturación de noticias acerca del COVID-19, sino considerar una posición más positiva y proactiva: ¿Cómo nos preparamos, para enfrentar estas crisis que indudablemente llegarán? ¿Qué tipo de personas y organizaciones somos para vivir y salir adelante después de una crisis? Estas son las cuestiones que marcarán nuestra esencia y determinarán quiénes somos. “Por sus frutos los conocerán” nos dice la biblia (Mateos 7.16) que, en otras palabras, nos deja claramente un mensaje: No importa todo lo que digamos, lo que importa es lo que hagamos.

Contexto de una crisis o pandemia

La palabra crisis viene del griego *krisis* que significa separación y está compuesta del verbo *krinein* = separación o decidir y del sufijo *sis* que indica acción; en otras palabras, nos habla de una rotura o un punto crítico donde hay un cambio profundo en nuestra realidad, el cual nos obliga a actuar. Las crisis que afectan gravemente a una organización y pueden tener diferentes orígenes:



Entre las principales afectaciones que se dan en una crisis podemos encontrar los siguientes elementos:

- > Pérdida de mercado e ingresos.
- > Fuertes problemas de liquidez y pago de nóminas.
- > Problemas para continuar operando.
- > Afectación a la reputación y credibilidad de la marca y de la empresa.
- > Grandes impactos ante apoyos y/o restricciones de políticas y acciones gubernamentales antes, durante y posterior a la crisis.

A continuación, se da como referencia algunas cifras de lo que se vivió como resultado de la crisis financiera de 2008:

	Antes de la crisis	Durante la crisis	Después de la crisis
Crecimiento	2.6% (II-2008)	-8.9% (II-2009)	4.5% (I-2010)
Consumo privado	1.8%	-4.6%	-3.4%
Inversión Pública	14.9%	14.2%	-5.6%
Inversión Privada	7.5%	-15.5%	-8.5%
Exportaciones de BS	1.1%	-18.5%	20.2%
Tasa de desempleo	3.44%	6.15% (III-09)	5.29%
Creación de empleos	1.7% (%12m)	-4.2% (jun-09)	0% (ene-10)
Ingresos presupuestarios	10.7% (2006/07)	-5.8% (2009/08)	0.7% (2010/09)
Petroleros	31.80%	-34.40%	11.50%
IVA	7.50%	-14.70%	16.90%
ISR	14.30%	-9.20%	8%
Tipo de cambio	10.11 (ago-08)	14.67 (mar-09)	12.80 (ene-2010)
Tasa de interés Banxico	7.5% (may-08)	6.25% (dic-08)	4.5% (ene-2010)

Fuente: extractos del reporte especial del dominio público de Integralia Consultores 2020 con información del INEGI, Banco de México y SHCP.

Al ser cambios tan profundos es un hecho que las cosas saldrán de su cauce regular, viviremos momentos de angustia y con importantes impactos en nuestro futuro, por lo que es vital que entendamos las etapas de una crisis, donde podemos considerar tres momentos:



ANTES (fase de preparación)

Es el periodo previo a que toda la crisis se desencadene, es el tiempo donde puedo hacer o dejar de hacer cosas y, dependiendo de lo que trabaje o no una organización, marcará la facilidad o dificultad con la que se vivirá la crisis. En el antes se pueden apreciar dos situaciones clave:

a) Planeación y preparación. Todos los preparativos que se hacen para estar lo mejor preparados ante situaciones de contingencia futuras, dentro de las más importantes podemos mencionar:

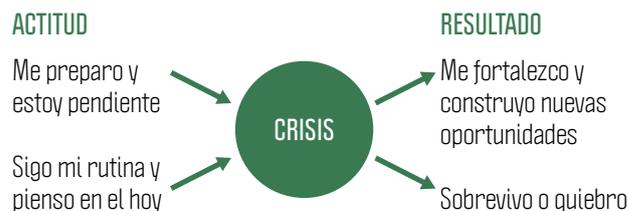
- > **Fondos económicos para contingencias**, reservas monetarias que se guardan para estas situaciones: Reserva Legal, NIF D-3, Pasivos Laborales, Fondo de Protección para imprevistos, Fondos para el retiro, líneas de crédito flexibles o revolventes, etcétera.
- > **Protocolos de actuación**, definición de mecánicas de actuación con responsables ante situaciones graves: Protocolos ante terremotos, incendios, Modelos de Gestión de Crisis, Plan de recuperación ante desastres, Planes de Contingencia, Protocolo de Familia, etcétera.
- > **Instrumentos de contingencia**, mecanismos e inversiones de protección: Seguros para diversas situaciones (responsabilidad civil, transporte, vehículos, coberturas todo riesgo, etc.), respaldos de información, blindaje legal, coberturas cambiarias, inversiones en medidas de protección (sistemas contra incendios, sistemas contra terremotos, plantas de luz de emergencias, respaldos espejo de sistemas) entre otros.

b) Seguimiento a indicadores y señales del mercado, identificación de amenazas por medio de indicadores que se van presentando y que nos hablan de una inminente crisis y de los cuales debería ser muy consciente, además de estar pendientes de cómo cambian de simples avisos, a alertas, hasta brotes de crisis “sueltas”, desencadenándose finalmente en una crisis generalizada o grave.

- > Eventos de ciberataques a ciertas empresas o industrias. Ejemplos recientes: Banca y Pemex.
- > Cambios en normatividades y su aplicación a diferentes niveles. Ejemplos recientes: estudios ambientales inexistentes para proyectos presidenciales de la 4T vs. requisitos para empresas del sector privado.
- > Cambio de señales sobre decisiones ya tomadas. Por ejemplo: Cancelación del aeropuerto NAICM, planta Constellation Brands en Mexicali.
- > Decisiones sin sustento o caprichosas, o contradictorias de políticos o representantes clave. Por ejemplo: Conserve su sana distancia vs. Besos y abrazos. Medidas Estatales vs. Estatales ante cuarentena del COVID-19.

- > Tendencias en indicadores financieros: Recordemos una definición de economía que nos dice que una tendencia debe ser al menos de 3 periodos consecutivos en el mismo sentido. Tipo de cambio, crecimiento económico, etc. Por ejemplo Decrecimiento por varios trimestres de la economía mexicana, reducción dramática del precio del petróleo, incrementos del tipo de cambio, incertidumbre ante proyectos y estado de derecho.
- > Tendencias de indicadores sobre el evento: Por ejemplo Incremento exponencial del COVID-19 casos China, disparos en Italia, España y recientemente en EE.UU. por medidas mal implementadas, tibia o nula reacción del estado mexicano, salvo medidas aisladas de algunos gobernadores, camas disponibles en hospitales por cada mil habitantes: México 1.4 vs. OCDE 4.7, subregistro o incongruencia de casos en México vs. tendencias mundiales, etcétera.
- > Eventos graves que empiezan a repetirse como: sequías más intensas en el mundo o huracanes más fuertes, virus o enfermedades con crecimientos acelerados, y peor si son exponenciales, entre otros.

Aquí los escenarios posibles son:



DURANTE (fase de enfrentamiento)

Durante una crisis los hechos se empiezan a desencadenar uno tras otro, la presión empieza a aumentar y los tiempos para pensar disminuyen, lo poco o mucho que tengamos preparado para esa situación comienza a verse rebasado; adicionalmente empieza a aumentar la incertidumbre y las decisiones reactivas. Aquí pueden apreciar tres situaciones clave:

a) Proceso de comunicación, que es la manera en cómo recibimos información y el cómo la transmitimos.

- > Recibo de información confusa, contradictoria que debe validarse o por lo menos tener diferentes fuentes para sopesar su pertinencia.
- > Noticias faltas o tendenciosas en un ambiente de temor y hasta de pánico.
- > Transmisión de información clara, depurada y objetiva, enfocada en lo que nuestra gente necesita.

- > Momentos de señales confusas y diversas expectativas de lo que puede pasar entre la gente y las entidades con las que tenemos contacto.
- > Actitud positiva en todo momento. Enfocado en buscar soluciones, más que culpables.

b) Toma de decisiones objetiva, como se diría coloquialmente tomar decisiones con la cabeza fría y no dejarse llevar por el estómago o el pánico y todo sin perder de vista los valores en los que creemos y un sentido de corresponsabilidad con nuestro personal, nuestros clientes y la sociedad.

- > Situaciones que necesitan que definamos nuevas maneras de trabajar o para solucionar conflictos. Estas decisiones deberán tomarse sobre la marcha. Por ejemplo: Hoy por el coronavirus: el *home office*, el uso de conferencias y reuniones virtuales, y las entregas a domicilio; han crecido de manera muy relevante los servicios y provocado cambios en la mezcla de ingresos de muchas empresas como en el caso de los supermercados.
- > Mandos medios que necesitan transmitir y operar con base en dichas decisiones.
- > Innovación y/o adaptación de productos y servicios. Por ejemplo: Soluciones ante escasez de cubrebocas y gel antibacterial.

c) Liderazgo, capacidad con la que contagiamos a nuestro personal, a las organizaciones, entidades y personas en nuestros círculos de influencia.

- > Impulsar a nuestra gente a seguir adelante y enfrentar positivamente las situaciones que se les vayan presentando.
- > Orientar formas de actuar y dar confianza y certidumbre a nuestro personal y entidades con las que tenemos influencia.
- > Enfrentar y al mismo tiempo integrar esfuerzos entre diferentes entidades que pueden tener perspectivas diferentes sobre cómo manejar las situaciones. Algunas de estas sobre las que no tenemos control.

Aquí ya no es momento de planear, sino de actuar y enfrentar la situación:



DESPUÉS (fase de aprendizaje)

Al término de la crisis y las consecuencias de la misma, puedo simplemente deprimirme y sobrellevar lo que me pasó, o puedo reconstruir y transformarme como una organización mucho más eficiente y enfocada en las oportunidades que se generaron durante y después de la crisis. Aquí se pueden apreciar dos situaciones clave:

a) Replantear y aprovechar oportunidades para transformarme y crecer:

- > Aprender lecciones y reconstruir.
- > Replantear el modelo de negocio.
- > Desarrollar nuevas oportunidades.

b) Depresión y decadencia:

- > Lamentarme de lo sucedido.
- > Dejar de ser competitivo.
- > Venirse a menos (empresa).

Conclusión

En la mayoría de los casos no podremos evitar la crisis, pero sí podemos estar mejor o peor preparados para enfrentarla; llegar a una crisis con la mejor actitud, con instrumentos, herramientas y procesos que me den certidumbre de cómo manejarla, me permite sortear el temporal, y aunque no garantiza la supervivencia, sí eleva dramáticamente las posibilidades de salir adelante e inclusive salir fortalecidas al término de la crisis, que de eso se trata. **“Trabajas en el cambio o el cambio te trabaja a ti”**. ☞

Bibliografía

- Banda, Humberto; Chacón, Susana, *La crisis financiera mexicana de 1994: una visión política-económica*, Foro Internacional, vol. XLV, núm. 3, julio-septiembre, 2005, pp. 445-465, El Colegio de México, A.C., Ciudad de México.
- De la Luz Juárez, Gloria; Sánchez Daza, José Alfredo; Zurita González, Jesús, “La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México”, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, disponible en Internet el 20 de noviembre de 2015.
- Deloitte, “Gestión de crisis”, <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/solutions/gestion-de-crisis.html>. Consultado el 2 de abril de 2020.
- El Economista*, “LEHMAN BROTHERS Se cumplieron ocho años de la gran recesión” <https://www.economista.com.mx/mercados/Se-cumplieron-ocho-anos-de-la-gran-recesion-20160914-0137.html>. Consultado el 2 de abril de 2020.
- Integralia Consultores, “Reporte especial COVID-19: Implicaciones Políticas y Sociales de la pandemia en México”, 31 de marzo de 2020.
- Reynoso Carlos Alonso, “La influenza A (H1N1) y las medidas adoptadas por las autoridades sanitarias”, *Desacatos*, núm. 32, enero-abril 2010, pp. 35-52, aceptación: 22 de septiembre de 2009.