

## **NOTA ACADÉMICA**

### **Cirugía gerencial para empresas en emergencia**

**Schwarz Díaz, Max<sup>1</sup>**

#### **Resumen**

El artículo reflexiona acerca de la condición de crisis extrema o emergencia empresarial a la cual las empresas y organizaciones pueden eventualmente enfrentarse en alguna circunstancia de su ciclo de vida de negocio, para lo cual, hace una analogía de intervención gerencial de rescate y transformación empresarial como una intervención médica quirúrgica a la cual se somete un paciente grave, disertando sobre las distintas etapas de la intervención que requieren ser atendidas en forma efectiva para lograr superar la crisis y emergencia presentadas con la finalidad de lograr una oportunidad de sobrevivir en el mercado.

**Palabras clave:** condiciones de emergencia, cirugía gerencial, gerencia, crisis empresarial

#### **Introducción**

La condición de emergencia o crisis empresarial es aquella en la cual la empresa u organización se enfrenta a la amenaza de extinción, debilitamiento extremo, quiebra, insolvencia total, riesgo reputacional o significativa pérdida de valor de mercado que pueda presentarse como consecuencia de factores internos de la compañía o factores externos del contexto local o global que puedan afectarla.

Las investigaciones de Bird, 2016; Björck, 2016; Ceran, Güngör & Konya, 2016; Evdokimova & Ilyin, 2016; Kovaltchuk et al., 2016; Labaš, 2017; Mansor & KaderAli, 2017; Pawęta, 2018 y Shen & Wang, 2018; coinciden en señalar que la condición de emergencia o crisis empresarial es una condición de naturaleza extrema en la cual la acción de la gerencia es distinta de las actividades de la misma en condiciones normales por lo que requiere de una intervención y tratamiento especial por parte de la organización.

En la mayoría de los casos, las empresas y organizaciones no se dan cuenta de los síntomas que las han llevado a una condición de crisis empresarial o condición de emergencia hasta que es demasiado tarde y generalmente sin la debida consciencia desarrollan casi siempre

---

<sup>1</sup> Docente de la Universidad de Lima: [mschwarz@ulima.edu.pe](mailto:mschwarz@ulima.edu.pe)

todas las condiciones que permiten entrar en una condición de alto riesgo que está siempre asociada a combinaciones perversas de condiciones previas de baja productividad, alto costo operativo, alta burocratización interna, baja efectividad en los procesos y proyectos, baja eficiencia en tiempos y costos y baja eficacia de sus áreas y procesos combinada casi siempre con escenarios de altos precios de mercado que no permiten ver las ineficiencias hasta que es lamentablemente tarde para corregir las desviaciones y tomar acción por parte de la gerencia. En ese contexto, queda claro que existen empresas que por su condición no se salvan del quirófano y es que la intervención extrema es, salvo un milagro de contexto externo, la única solución posible a la crisis o amenaza pendiente a la que debe hacer frente.

Sin embargo, una seria restricción a la aplicación de la solución es que no todos los gerentes tienen la preparación y las condiciones necesarias para ejecutar la transformación e intervenir de forma apropiada en momentos de crisis y esto es una realidad que en la práctica no depende necesariamente de la formación de los ejecutivos ni de su experiencia sino más bien de otras importantes competencias aptitudinales como su carácter, prudencia y capacidad de reacción que no necesariamente son las más destacadas para gerenciar la empresa en condiciones normales. En ese contexto es bastante probable que el gerente para la transformación no sea necesariamente el mismo que gestiona la empresa y a la vez probablemente no sobreviva al proceso mismo de la intervención (esto no sucede con los médicos) pues las consecuencias de la toma de decisiones en condición de emergencia o crisis generan heridas profundas que no siempre se pueden superar entre los colaboradores que sobreviven al proceso y que requerirán nuevos liderazgos hacia el futuro.

### **Estrategia de intervención gerencial**

Con el debido apoyo legítimo del Directorio, el gerente a cargo del proceso debe tomar el control formal de la compañía y organizar al equipo que llevará a cabo la transformación para superar la etapa de crisis o condición de emergencia que se ha presentado. Se requiere el aseguramiento controlado de la división legal-patrimonial y áreas clave como recursos humanos, finanzas y operaciones que puedan asegurar la transformación del back office hasta un nivel de racionalización suficiente para soportar la crisis y asegurarse de preparar previamente a las personas clave que serán el sustento de capital humano del futuro para la recuperación de la empresa luego del evento. (Evdokimova & Ilyin, 2016; Shen & Wang, 2018). El proceso es siempre complejo y requiere una comunicación clara y la planificación precisa de un conjunto de componentes y medidas para asegurar la intervención de manera apropiada.

En analogía con lo que puede ocurrir en la especialidad médica, los gerentes a cargo de la situación en las empresas deben prepararse para los momentos antes, durante y después de la intervención gerencial para generar la transformación e intentar salvar a la empresa de la emergencia. Las etapas que se presentan en este proceso son las siguientes:

1. Pre-Intervención – Requiere evaluación de riesgo quirúrgico (Análisis de Riesgo)
2. Intervención – Procedimiento quirúrgico de la gerencia
3. Post-Intervención – Evaluación de riesgos residuales y nuevas oportunidades

El análisis de riesgo es normalmente la primera etapa y supone la evaluación temprana de todas las posibles consecuencias reales y potenciales que surgen a partir de las distintas alternativas factibles sobre las cuales debe basarse la toma de decisiones. Este análisis, similar a un riesgo quirúrgico en una operación médica real requiere para la empresa una evaluación rigurosa de las implicancias legales, regulatorias, operacionales, logísticas, comerciales, financieras, administrativas, políticas, reputacionales, humanas y sociales que tiene como conjunto la secuencia integrada de toma de decisiones que se aplicarán para reaccionar ante la situación de crisis extrema o condición de emergencia que debe enfrentarse.

Una vez interiorizados los riesgos se procede con la etapa de la intervención propiamente dicha (similar a una operación médica) la cual consiste en la aplicación secuencial integrada de un conjunto de medidas interrelacionadas que permiten hacer frente a la situación de crisis o condición de emergencia presentada lo cual implica medidas no necesariamente deseadas como la eventual cancelación de contratos, cierre de mercados, reducción de personal, cierre de unidades de negocio, paralizaciones temporales o totales de actividades, racionalización de la administración, fusiones, adquisiciones y escisiones de salvamento, alianzas estratégicas de urgencia, venta a nuevos inversionistas y medidas similares que debe adoptarse en una condición de emergencia para salvaguardar la subsistencia y el futuro de la empresa o el negocio que se requiere recuperar.

Finalmente luego de la intervención empieza la etapa del post-operatorio o etapa post-intervención que es la más delicada porque es la que permite establecer nuevas reglas estratégicas, tácticas y operativas-transaccionales y el reto de la creación de una nueva cultura y un nuevo liderazgo que pueda conducir la futura generación de valor empresarial con la implementación de medidas preventivas para aprender de lo sucedido y no cometer los errores del pasado así como medidas de internalización del aprendizaje ganado durante la experiencia de la crisis que se traducen en controles del costo y el riesgo.

Como indican las investigaciones de Kim, Johnson & Park, 2017 y Yao, Deng & Wang, 2017; es claro que en esta última etapa se requiere lograr re-establecer rápidamente la eficiencia y productividad en las operaciones de la compañía (esto supone un claro reto adaptativo para la compañía) para resguardar su competitividad en el mercado. La experiencia demuestra que esta etapa final es la más sensible y estadísticamente la menos desarrollada pues en la mayoría de los casos la empresa que se supone ha aprendido de la experiencia años más tarde vuelve a recaer con síntomas muy similares o a veces peores prueba que el aprendizaje logrado en esta etapa es el más difícil de fijar en la cadena de conocimiento corporativo siendo así el de mayor reto para la gerencia que interviene en la empresa para salvarla de la extinción.

### **Hay un mañana después de la crisis**

Las empresas y organizaciones son casi siempre lo suficiente fuertes para superar las crisis y condiciones de emergencia que se les presentan siempre y cuando tengan una intervención gerencial oportuna para generar la transformación. La historia da cuenta de miles de casos empresariales de empresas que sobrevivieron a guerras, cataclismos, estafas, desfalcos, amenazas de quiebra, crisis reputacionales y otras circunstancias que generaron

una condición de riesgo extrema de la cual lograron salir adelante y recuperarse. En ese contexto, es importante tener en cuenta que la responsabilidad legal y moral no debe ser de la empresa sino de los ejecutivos que la tuvieron a cargo por lo que la empresa es susceptible de ser intervenida, reestructurada y recuperada siempre que tenga una oportunidad de agregar valor hacia el futuro y participar en nuevas y renovadas opciones futuras para llegar al mercado. La experiencia de la actividad empresarial mundial demuestra que las condiciones de crisis y emergencia no son para siempre y siempre existe un claro mañana después de la crisis donde a pesar que muchas empresas desaparecen y cierran, solo las empresas que son intervenidas exitosamente a tiempo logran una oportunidad para sobrevivir y tener una esperanza futura de mercado.

### **Conclusiones**

Como puede apreciarse en ocasiones existen situaciones empresariales de amenaza extrema, crisis empresarial y condición de emergencia que requieren intervención gerencial de urgencia para el rescate y transformación de las compañías con la finalidad de lograr una oportunidad de sobrevivir en el mercado. El análisis del proceso muestra la complejidad de la toma de decisiones en un contexto adverso que debe ser superado, planificando y especificando a detalle un conjunto de medidas secuenciales integradas que deben ser aplicadas por la gerencia para superar la condición de emergencia. En ese contexto, el desarrollo diferenciado de cada una de las etapas descritas pre-operaria (análisis de riesgo), operatoria (intervención gerencial de transformación) y post-operatoria (recuperación y aprendizaje) se vuelve clave si es oportuna y efectiva para lograr superar la condición de emergencia presentada.

### **Referencias**

- Bird, F. (2016). Learning from history: The relevance of the history of business ethics for the practice of business Ethics/Von der geschichte lernen - die relevanz der geschichte von unternehmensethik für die praxis von unternehmensethik. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 17(1), 8-36.
- Björck, A. (2016). Crisis typologies revisited: An interdisciplinary approach. *Central European Business Review*, 5(3), 25-37.
- Ceran, M. B., Güngör, S., & Konya, S. (2016). The role of accounting information systems in preventing the financial crises experienced in Businesses. *Economics, Management and Financial Markets*, 11(1), 294-302.
- Evdokimova, A. B., & Ilyin, I. V. (2016). Business process reengineering as an instrument for crisis management. *St.Petersburg State Polytechnical University Journal.Economics*, (3) doi:<http://dx.doi.org/10.5862/JE.245.18>
- Kim, B., Johnson, K., & Park, S. (2017). Lessons from the five data breaches: Analyzing framed crisis response strategies and crisis severity. *Cogent Business & Management*, 4(1) doi:<http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2017.1354525>

- Kovaltchuk, A. P., Dedusenko, E. A., Blinova, E. A., & Miloradov, K. A. (2016). Concept and procedures of crisis management in russian hotel enterprises. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 7(3), 473-480. doi:[http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.3\(15\).13](http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.3(15).13)
- Labaš, D. (2017). The impact of organizational crisis preparedness on firm business performance. *Trziste Market*, 29(1), 75-92. doi:<http://dx.doi.org/10.22598/mt/2017.29.1.75>
- Mansor, F., & KaderAli, N. N. (2017). Crisis management, crisis communication, and consumer purchase intention post-crisis. *Global Business and Management Research*, 9(4), 60-79.
- Pawęta, B. (2018). Impact of the global financial crisis on the business cycle in the visegrad group. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(3), 43-58. doi:<http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2018.060303>
- Shen, K., & Wang, S. (2018). Research on strategic pre-plan of enterprise crisis management in dynamic environment. *Management & Engineering*, (31), 11-17. doi:<http://dx.doi.org/10.5503/J.ME.2018.31.002>
- Yao, H., Deng, Y., & Wang, N. (2017). Learning from crises? The role of organizational learning in the insurance industry. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 29(1), 3-17.