

CUADRANTE DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA DAÑOS POR LA CRISIS

El cuadrante permite hacer un análisis estratégico de los daños y la situación.

- **Analiza dos variables y su impacto:**

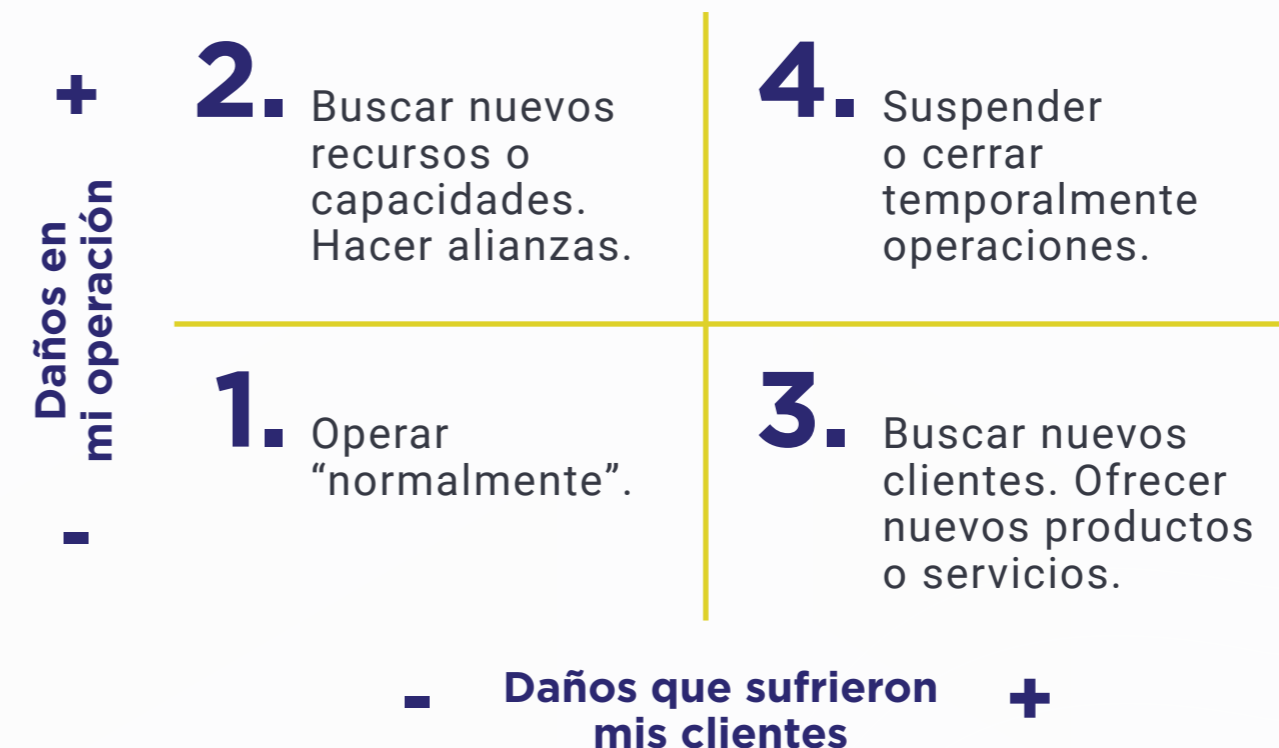
- Los daños que sufrieron mis clientes que les impide comprar mis productos o servicios.
- Los daños que sufrieron mis operaciones.

- **Permite ubicar a las empresas en cuatro posibles posiciones o escenarios.**

- 1) Operar "normalmente".
- 2) Buscar nuevos recursos o capacidades. Hacer alianzas.
- 3) Buscar nuevos clientes. Ofrecer nuevos productos o servicios.
- 4) Suspender o cerrar temporalmente operaciones.

- Este análisis es dinámico, es decir, cambia casi a diario y su horizonte temporal es no más de tres meses.

Cuadrante de análisis estratégico para daños por la crisis (horizonte 3 meses)



CUADRANTE 1

OPERACIÓN “NORMAL”

Las operaciones de su propia empresa sufrieron pocos daños y sus clientes también sufrieron pocos daños.

✉ **Comunicación con los clientes**

- Infórmeles que la empresa sigue operando, que han tomado todas las medidas emitidas por el gobierno y que sigue adelante.
- Muestre que su empresa se preocupa por sus clientes no solo por el lado de los negocios, sino por el humano, para ello comparta información relevante para enfrentar la crisis.

⚙ **Operaciones**

- Revise constantemente que su operación siga funcionando bien.
- Valore si debe buscar nuevos canales de suministro, distribución o ajustar sus prácticas a nuevas condiciones para beneficiar a los clientes.

🧑 **Gestión del talento humano**

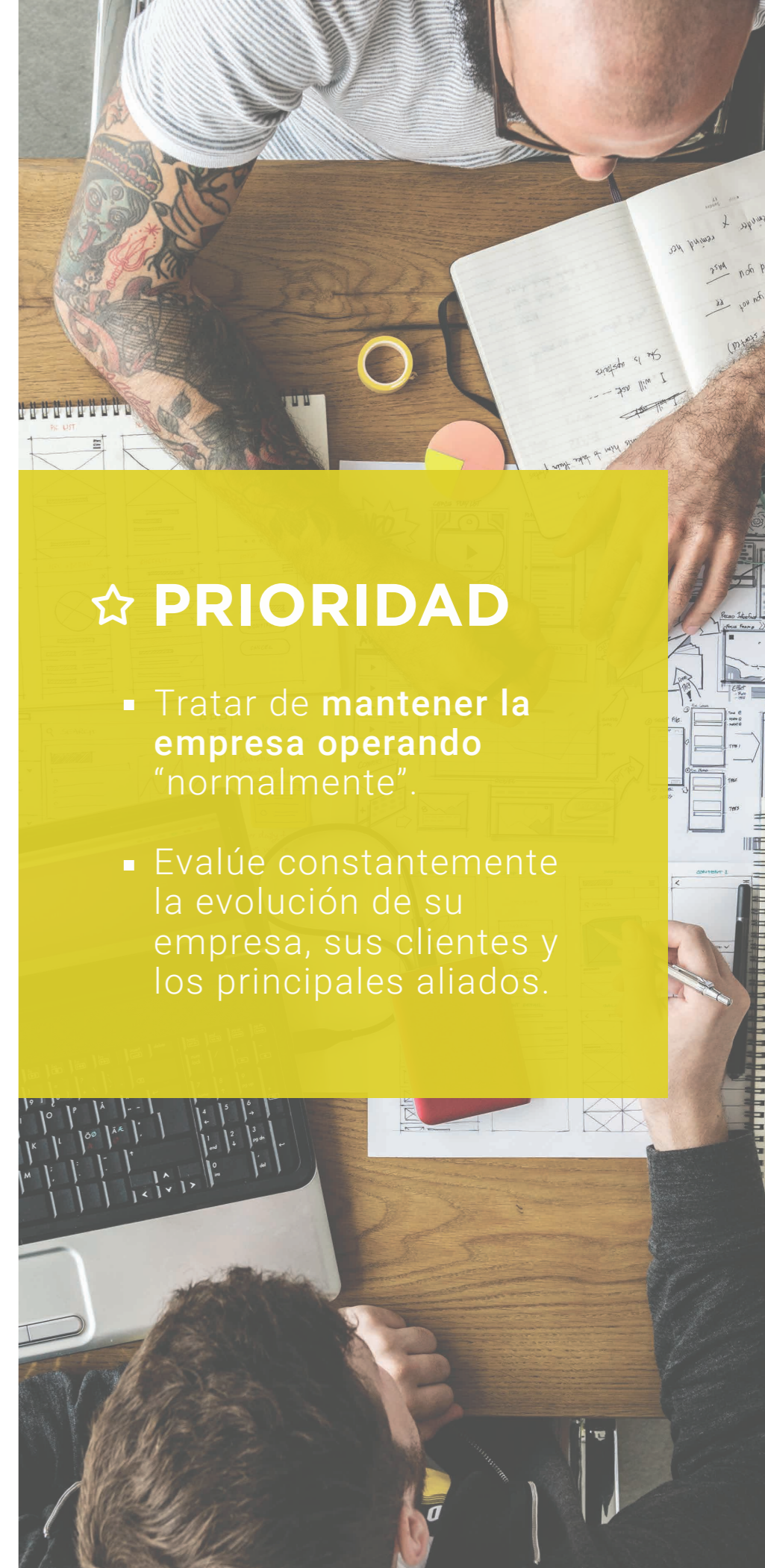
- Mantenga a su personal informado. Sea abierto y comparta la información del estado actual.
- Fortalezca el sentido de pertenencia de los colaboradores y guarde un absoluto respeto por su salud y la de sus familias.
- Si se vio forzado a hacer teletrabajo, proporcione herramientas para ello.

💰 **Flujo de caja**

- Revise su flujo de caja diariamente.
- Maximice los ingresos y disminuya los egresos.
- Recorte los gastos no esenciales.

☆ **PRIORIDAD**

- Tratar de **mantener la empresa operando “normalmente”**.
- Evalúe constantemente la evolución de su empresa, sus clientes y los principales aliados.



CUADRANTE 2

NUEVOS RECURSOS, CAPACIDADES Y POSIBLES ALIANZAS

Sus clientes sufrieron pocos daños, pero las operaciones de su propia empresa sufrieron muchos daños.

Comunicación con los clientes

- Mantenga la comunicación con sus clientes. Infórmeles sobre los daños en las operaciones y las medidas que están tomando para solventarlos.
- Sea honesto con sus problemas de operación, dada la coyuntura actual la mayoría de clientes lo comprenderán e incluso sus mejores clientes verán la forma de ayudarle.

Operaciones

- Tenga claro cuáles son los efectos específicos de la crisis en sus operaciones. ¿Son problemas de abasto de materia prima o producto para la venta, de recurso humano, de logística para entregar sus productos?
- En función de lo anterior analice sus posibles opciones: buscar nuevos proveedores, contratar personal extra temporalmente o reducirlo si no puede operar en capacidad plena, reubicar personal o recursos, buscar nuevos canales de distribución o venta.

Gestión del talento humano

- Reasigne colaboradores a otras actividades en las que se necesite apoyo, incluso podría ceder talento humano a otras empresas aliadas que lo requieran.
- Si se ve obligado a recortar personal sea muy estratégico y hágalo de la forma menos traumática posible. Antes intente reducir jornadas o consumir vacaciones.

Flujo de caja

- Recorte gastos innecesarios al máximo, negocie con sus suplidores y bancos posibles mejoras en las condiciones de pago. Incluso valore si hay intermediarios que su empresa pueda suprimir, para llegar directamente al cliente.
- No tome nuevos créditos solo para mantener el negocio como siempre, o cubrir necesidades de corto plazo. Analice el efecto en corto, mediano y largo plazo.

PRIORIDAD

- **Volver a operar de forma “normal” lo antes posible.**
- Quizá se requieran nuevos recursos, capacidades o establecer alianzas para conseguirlos.



CUADRANTE 3

NUEVOS CLIENTES, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los clientes de su empresa sufrieron muchos daños, pero las operaciones de su propia empresa sufrieron pocos daños.

Comunicación con los clientes

- Sea empático con sus clientes, recuerde que todos estamos atravesando momentos de crisis.
- Mantenga una comunicación constante con sus clientes, informe de la situación de su empresa y las acciones que está tomando para ayudarles.

Operaciones

- En función del daño que han sufrido sus clientes, valore alternativas como migrar a servicio a domicilio, cambiar sus inventarios por productos en tendencia como abarrotos o limpieza, ofrecer crédito extendido. Eso sí, valore los recursos y capacidades que necesitará para ello.
- En esta condición conseguir los aliados estratégicos podría ser clave. Debe actuar con mucha rapidez para encontrar los proveedores, agilidad para analizar la mejor propuesta y hacer una buena negociación.

Gestión del talento humano

- En este aspecto al igual que los anteriores la comunicación abierta y honesta con sus colaboradores es vital.
- Involucre a su personal en ese análisis de la situación de sus clientes, así como en la búsqueda de nuevos clientes o productos/servicios por ofrecer.

Flujo de caja

- Al igual que los cuadrantes previos maximice sus ingresos y reduzca sus gastos innecesarios.
- En casos de clientes muy buenos con largo historial, valore si puede incluir una estrategia de “págume lo que pueda” temporalmente. Acá la idea es mantenerse en la mente y prioridades de su cliente, pagando de forma temporal solamente lo que pueda. De una vez proponga cómo sería la vuelta a la normalidad.

☆ **PRIORIDAD**

- Identificar el estado de sus mejores clientes y **ver si pueden seguir comprando sus productos o servicios o incluso si necesitan nuevos** que su empresa esté en capacidad de producir.
- La otra opción sería eventualmente localizar nuevos clientes para sus productos o servicios o inclusive ofrecer nuevos productos y servicios que su empresa esté en capacidad de ofertar.



CUADRANTE 4

SUSPENSIÓN O CIERRE TEMPORAL DEL NEGOCIO

En este caso los clientes de su empresa sufrieron muchos daños y las operaciones de su propia empresa también sufrieron muchos daños.

Lo que ha pasado es una tragedia, pero al menos es más ventajoso que sea un efecto muy fuerte para muchos sectores en lugar de uno solo, pues esto va a permitir que el gobierno y otras organizaciones entiendan y apoyen después de la crisis.

Comunicación con los clientes

- Informe a sus clientes del cierre o suspensión de operaciones temporal. Si alguna sección de la empresa seguirá operando también informe de ello. Explique bien las razones de la decisión y deje la puerta abierta para cuando se empresa regrese a operar.

Operaciones

- Procure proteger los recursos claves que le generarán efectivo pasada la crisis: el hotel, la planta, etc. Quizá no podrá proteger todo, sea estratégico y priorice.

Gestión del talento humano

- Valore todas las opciones legales antes del despido, reducción de jornadas, disfrute de vacaciones adelantadas, suspensión de contrataciones.
- La otra opción es el despido. En cualquier caso, trate de ser lo más empático posible con la situación de sus colaboradores y valore en la medida de lo posible cuáles ayudas extra le puede brindar su empresa a esas personas.

Flujo de caja

- Es importante lograr recoger la mayor cantidad efectivo antes del cierre. Realice un esfuerzo por liquidar o vender lo que pueda.
- Por el otro lado postergar todos los pagos que sean posibles, es una vía para retener efectivo.
- Si tiene créditos con el banco búsquelos, hable con ellos. Busque una suspensión de pagos, para cuando vuelvan a abrir poder hacer un arreglo de pagos y volver a operar.

De todo corazón le deseamos a usted y su empresa lo mejor, en cualquiera de los cuadrantes que se halle en este momento.

El documento completo con todas las sugerencias y acciones para cada cuadrante puede descargarse de forma libre y gratuita en:

<https://www.researchgate.net/publication/>

Autores

Juan Carlos Leiva y Erick Guillén, profesores de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y productores del canal en YouTube “Si me lo hubieran dicho antes”

Contactos

Si tiene más ideas para las empresas nos encantaría conocerlas.

Juan Carlos: jleiva@itcr.ac.cr

Erick: eguillen@eguillen.com

Canal en YouTube Si me lo hubieran dicho antes:

<https://www.youtube.com/channel/>