

**Estudio de las estrategias de saneamiento y abandono desde una perspectiva de
formulación estratégica: ¿Sanear la empresa o abandonar la actividad?**

Juarez Perfeito

Universidade Regional de Blumenau – Brasil

Vicente Safón-Cano

Universidad de Valencia - Espanha

Resumen

En este artículo se ha realizado un breve examen de las principales cuestiones relacionadas con la estrategia de supervivencia de la empresa. Se ha definido qué se entiende por crisis, se han propuesto clasificaciones para comprender mejor las causas y los grados de las crisis, y se han ofrecido dos modelos de selección de estrategias a partir del grado de la crisis, el potencial de la empresa, y el tipo de causa de la crisis. Los directivos suelen cometer varios errores en el manejo de situaciones de crisis. En ocasiones fallan al diagnosticar la crisis, ya que acostumbran a verlas externas y coyunturales, y difícilmente reconocen que son internas y estructurales, además de reconocerlas tarde, sometiendo las soluciones a crisis reales en lugar de incipientes. También suelen equivocarse en la elección de la estrategia de supervivencia más adecuada, por ser excesivamente optimistas con el potencial de la empresa y evaluar de forma incorrecta la gravedad de la crisis. No sorprende que sea cual sea la situación de la empresa y la gravedad de la crisis se intente siempre empezar con un saneamiento sin desinversión ni ayuda; estrategia que tiene poca probabilidad de conseguir sortear la crisis si ésta es aguda y el potencial de la empresa medio o bajo y que empeorará la situación al retrasar las decisiones correctas (sobre todo si no hay una renovación de la dirección, que haga creíble y posible el cambio). En los momentos de crisis, el tiempo y las decisiones drásticas son fundamentales. Sólo las empresas que dispongan de buenos *sistemas de alerta* reconocerán pronto la crisis incipiente y podrán ponerse a trabajar. Las que se vean sumidas en alguna crisis no anticipada (por negligencia propia o por verse sometidas a un impacto imprevisto) deberán intentar ser muy rápidas en el diagnóstico, y en el diseño y ejecución de soluciones, con ánimo de evitar que la crisis se acentúe, pues, como se sabe, cuando una empresa está en crisis, puede perder valor de un día para otro y en muy poco tiempo puede ver cómo desaparece lo poco sobre lo que podía apoyarse (reputación, directivos y trabajadores esenciales, confianza de los clientes, proveedores y entidades financieras...).

Palabras clave: Estrategia, supervivencia empresas, crisis.

Introducción

En este artículo se aborda el estudio de la estrategia de supervivencia de la empresa desde una perspectiva corporativa y previa a la implementación. El objetivo es explicar cuándo es oportuna la *estrategia de supervivencia* y qué tipo de variante es la más adecuada en cada empresa. Para cubrir dicho objetivo se plantean cuatro cuestiones, que sirven, además, para dar estructura al presente artículo:

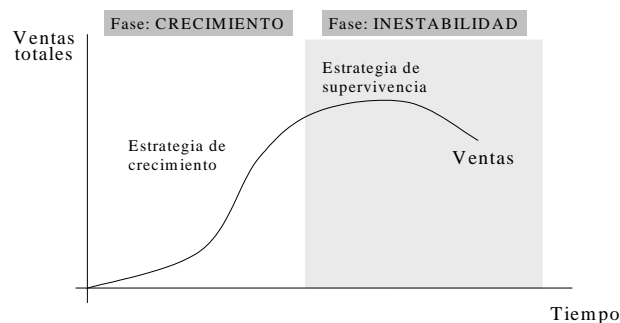
- ¿Qué es una estrategia de supervivencia?

- ¿Qué se entiende por crisis?
- ¿Qué tipos de crisis existen? ¿cómo puede determinarse su intensidad?
- ¿Cuál es la variante de estrategia de supervivencia más recomendable en cada situación de crisis?

1. ¿Qué es una estrategia de supervivencia?

En la literatura sobre estrategia empresarial se suele separar dos momentos teóricos en la vida de una empresa: el crecimiento y la inestabilidad (crisis), proponiéndose, para cada caso, estrategias diferentes (figura 1).

Figura 1. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.



En la fase de crecimiento, las empresas crecen en sus negocios habituales (estrategia de especialización) y/o en nuevos negocios (estrategia de diversificación), realizando las inversiones necesarias de forma individual y endógena (crecimiento interno), y/o a través de fusiones y adquisiciones (crecimiento externo), y acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas). Además, en el crecimiento, las empresas suelen ir cubriendo nuevas áreas geográficas, lo que puede suponer su internacionalización si esta expansión supera los límites nacionales previos (estrategia de internacionalización). Todas las opciones estratégicas citadas (diversificación, fusiones, adquisiciones, alianzas, internacionalización...) se emplean para alcanzar el objetivo pretendido, esto es, el crecimiento.

Sin embargo, hay etapas en la vida de una empresa que le obligan a plantearse opciones diferentes, tendentes a garantizar su posición en el mercado o incluso su supervivencia. Son estos momentos donde la empresa suele necesitar la estrategia de supervivencia para responder a la

nueva etapa de inestabilidad (crisis), con el fin de mantener o recuperar su potencial de crecimiento, garantizar su continuidad o abandonar la actividad de forma rentable.

Bajo el concepto de estrategia de supervivencia se esconde un sinnúmero de formas tácticas y operativas de abordar las crisis (despidos, renegociación y reestructuración de la deuda, venta de activos...). Sin embargo, con el propósito de simplificar y generalizar la casuística existente en la *praxis*, pueden aislarse dos grandes variantes en la estrategia de supervivencia: el *saneamiento* (con o sin desinversión parcial) y el *abandono* (desinversión total), las cuales resumen la diversidad de formas de acometer las crisis existentes.

La estrategia de crecimiento y de supervivencia son, en consecuencia, estrategias para momentos diferentes de la empresa, en los que, según el caso, se optará por una combinación determinada de opciones estratégicas u otra. En general, las opciones estratégicas empleadas en el crecimiento son distintas de las utilizadas en la estrategia de supervivencia, aunque en casos puntuales pueden utilizarse opciones similares en el crecimiento y en la supervivencia, aunque normalmente con objetivos diferentes (figura 2). Es por ello que una empresa puede verse en la necesidad de internacionalizarse para poder recuperar su posición competitiva, dañada por las peores economías de escala de su producción y venta exclusivamente nacional; mostrando así cómo una opción típica en el crecimiento se utiliza en un caso de supervivencia.

Figura 2. Estrategias y opciones estratégicas.

Estrategias	Opciones estratégicas	
	Más frecuentes	Menos frecuentes
Estrategia de crecimiento	Penetración, desarrollo de productos y desarrollo de mercados (especialización con o sin crecimiento internacional). Diversificación estratégica. Desarrollo interno. Fusiones y adquisiciones. Alianzas. Internacionalización.	Recentrage. Escisiones. Venta de divisiones, unidades o activos (tangibles e intangibles). Repliegue geográfico.
Estrategia de supervivencia	Recentrage. Diversificación estratégica de relanzamiento y supervivencia. Escisiones. Venta de divisiones, unidades y activos (tangibles e intangibles). Repliegue geográfico. Alianzas. Fusiones.	Desarrollo interno. Adquisiciones. Internacionalización.

2. ¿Qué se entiende por *crisis*?

La determinación de la existencia de situaciones de crisis es crucial para la empresa, pues su diagnóstico precoz permite tomar decisiones conducentes a su superación con un mayor catálogo de posibilidades que si la crisis avanza sin ser advertida y es reconocida posteriormente. Esta necesidad de rápido diagnóstico obliga a concretar el concepto de crisis y a hacerlo operativo y observable.

El problema de la definición de *crisis* proviene de su extensión al quehacer cotidiano de los negocios, donde la toma de decisiones, y en consecuencia, la resolución de problemas, se pueden interpretar en muchos casos como la superación de "pequeñas crisis interminables" que hacen que las empresas tengan la sensación de estar sumidas permanentemente en una crisis estructural. Frases como "siempre estamos reestructurando" son un buen ejemplo de que existe cierta confusión en torno al concepto de crisis.

Como se ha comentado anteriormente, la literatura que estudia la estrategia empresarial suele utilizar el ciclo de vida de la empresa para distinguir dos grandes etapas diferentes en lo concerniente a las opciones estratégicas más recomendables: el crecimiento y la inestabilidad. Las variables que sintetizan la "salud" de la empresa suelen ser las ventas totales y los beneficios (ver figura 1). Sin embargo, a pesar de su simplicidad, la propuesta de identificación de la crisis fijando la atención sobre las ventas o los beneficios no es adecuada porque puede retrasar la respuesta de la empresa ante una crisis incipiente y, sobre todo, porque puede esconder situaciones de crisis producidas por el no aprovechamiento de toda la capacidad de crecimiento de la empresa.

Para evitar los problemas apuntados (retraso en el diagnóstico, autoengaño y desaprovechamiento de oportunidades), la empresa debe mantener un *sistema de indicadores de crisis* que proporcionen información de carácter interno y externo, con el fin de permitir el reconocimiento rápido de los síntomas de la crisis y la minimización de la posibilidad de autoengaño. Estos indicadores deben mostrar: a) el grado en el cual la empresa no consigue o no prevé conseguir los *objetivos previstos* en su *plan estratégico* (EBITDA, cuota de mercado, cifra de negocios...; véase el ejemplo para las ventas, ilustrado en la figura 3); y b) la medida en la que las *expectativas*¹ de los principales *stakeholders* se ven frustradas (beneficio por acción, beneficios sociales...); siendo su expresión sintética la suma ponderada del *ratio de eficacia* de las variables consideradas:

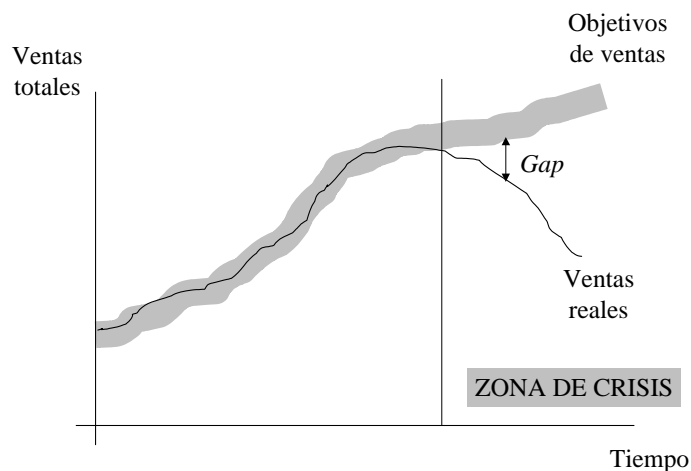
$$\text{Índice sintético} = \alpha_1 E_1 + \alpha_2 E_2 + \dots + \alpha_i E_i + \dots + \alpha_n E_n$$

Donde : $\sum \alpha_i = 1$; y $E_i = \text{ratio de eficacia de la variable-i} = (\text{dato cierto o probable de la variable-i}) / (\text{objetivo previsto en el plan estratégico o expectativa de los stakeholders de la variable-i})$.

El *ratio de eficacia* mide el *gap* relativo entre objetivos previstos y conseguidos (o que seguramente se conseguirán), y de la misma forma, el *gap* relativo entre expectativas y resultados probables, formalizándose matemáticamente con el cociente que sitúa en el numerador el dato real o previsible y en el denominador el estimado en primera instancia como objetivo o como expectativa. Según el *índice sintético*, que es la agregación de todos los *ratios de eficacia* de todas las variables consideradas relevantes y ponderadas, *existirá crisis si el cociente es inferior a uno*².

En ambos casos (objetivos y expectativas) aparece el concepto de crisis ligado a un resultado previsto, y a un resultado real o previsto diferente del estimado en primera instancia. Por consiguiente, si aparece la crisis es porque, si no cambian las cosas, la empresa no conseguirá los objetivos previstos y/o los *stakeholders* no verificarán las expectativas creadas.

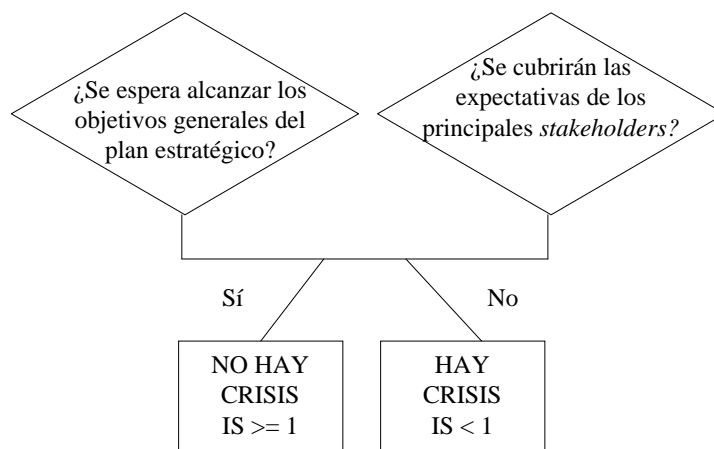
Figura 3. Zona de crisis como expresión del *gap* (caso ejemplo de una variable única).



¹ La introducción de las expectativas en el proceso halla su justificación en la necesidad de establecer controles externos a la dirección que eviten el autoengaño y la negligencia.

² Normalmente se establece un margen de variación o *intervalo de confianza* que flexibiliza el criterio anterior, ya que la distribución teórica de los objetivos y de las expectativas son variables aleatorias, de modo que se habla de crisis si el cociente sobrepasa el límite inferior del intervalo de confianza establecido –véase la figura 3 para una ilustración.

Por lo que se ha comentado, puede definirse la crisis en una empresa utilizando el siguiente diagrama de flujo:



De acuerdo con el diagrama de flujo anterior, si existe un *gap* en los objetivos o en las expectativas (*índice de sintético* menor a uno, con la salvedad del intervalo de confianza), la empresa estará sufriendo o estará entrando en una situación de crisis. El paso siguiente será el de la identificación del tipo de crisis y de su intensidad.

3. ¿Qué tipos de crisis existen? ¿Cómo puede determinarse su intensidad?

Como es natural, no todas las crisis son iguales ni todas tienen las mismas proporciones, por lo que se debe entender la naturaleza y la gravedad de la crisis para poder afrontarla con éxito.

Una forma sencilla de clasificar las crisis puede llevarse a cabo a partir de las causas que las provocan. En la tabla 1 se ofrecen cuatro tipos de crisis resultantes del cruce entre la clasificación de las causas según su procedencia externa e interna, y el carácter estructural o coyuntural de la misma.

Tabla 1. Tipología de las causas según su procedencia y permanencia.

		Permanencia de la causa	
		Coyuntural	Estructural
Procedencia de la causa	Externa	Causas de <i>tipo</i> <i>1</i>	Causas de <i>tipo</i> <i>2</i>
	Interna	Causas de <i>tipo</i> <i>3</i>	Causas de <i>tipo</i> <i>4</i>

Esta clasificación de las causas produce otra simétrica donde las crisis se clasifican según el tipo de causa que la provoca.

Las crisis cuya procedencia son causas externas (tipos 1 y 2) son las que encuentran su explicación en fenómenos y acontecimientos ocurridos en el entorno general de la empresa (impactos de carácter social, político, tecnológico, económico...) o en su entorno más próximo (clientes, proveedores, competidores...). Las que tienen su origen en la propia empresa (tipos 3 y 4), pueden deberse a un sinnúmero de circunstancias, aunque las que mayor impacto tienen son las que remiten de forma inequívoca a la validez y eficacia de la estrategia y del *management* de la empresa.

En ocasiones es relativamente fácil identificar la procedencia de las causas que provocan la crisis, aunque lo habitual es que las crisis estén explicadas de forma simultánea por causas externas y causas internas, hecho que complica bastante la respuesta que debe dar la empresa ante tales situaciones.

Las crisis provocadas por causas coyunturales (tipos 1 y 3) son las explicadas por cambios en el comportamiento de ciertas variables que, a pesar de su incidencia en los resultados operativos, no suponen una ruptura de la tendencia a largo plazo. Por el contrario, las causas estructurales (tipos 2 y 4) son razones que no responden a un comportamiento errático ni estacional de la variable, sino a una tendencia sólida que no hará sino empeorar la situación a medio y largo plazo si no se sabe reaccionar.

Todas las causas (tipos 1 a 4) deben ser diagnosticadas lo antes posible, por lo que será decisivo tener preparado un buen *sistema de reconocimiento de síntomas*.

El impacto de cada causa sobre la empresa depende de la naturaleza y la procedencia de la causa, y de la situación de la empresa. En general, los impactos coyunturales son menos

importantes que los estructurales, pero sí más inesperados, elemento que eleva su importancia. Por otra parte, las crisis explicadas por causas externas remiten a problemáticas sectoriales que suelen tratarse de forma diferente a las crisis explicadas por razones internas, como más tarde se analizará. En cualquier caso, los cuatro tipos de causas pueden manifestarse con tanta virulencia que los hacen igualmente importantes a efectos de la explicación de una crisis empresarial. En la tabla 2 se recogen algunos ejemplos de causas, clasificadas según las dimensiones propuestas.

Tabla 2. Ejemplos de causas según su permanencia y procedencia.

		Permanencia de la causa	
		Coyuntural	Estructural
Procedencia de la causa	Externa	Elevación anormal y repentina del precio del petróleo, ocasionada por un conflicto bélico en Oriente Medio. Prohibición a la importación por el temor a alguna plaga.	Aparición o penetración de productos sustitutivos. Cambio en los hábitos de consumo del principal segmento de clientes de la empresa.
	Interna	Fallo en el sistema de seguridad de contención de residuos contaminantes. Incendio. Fallecimiento de alguna persona clave de la empresa.	Incorrecta política de producto. Autofinanciación insuficiente (<i>pay out</i> excesivo). Estructura organizativa excesivamente costosa y lenta. Incorrecta estrategia de diversificación.

Analizadas las causas de las crisis de forma abstracta y la clasificación de crisis que de ella se extrae, conviene ahora detenerse en la intensidad de la crisis, para completar su diagnóstico y permitir el diseño de respuestas adecuadas y proporcionales.

Sea cual sea el tipo de causa –o combinación de causas– que ha provocado la crisis o que la está anticipando, debe valorarse su grado o nivel de intensidad. Una herramienta útil en esta tarea es la matriz construida a partir de las dos dimensiones fundamentales que explican el alcance de la crisis (tabla 3):

1. El impacto global sobre los objetivos y las expectativas, definido matemáticamente como el complementario del *índice sintético*.

2. La probabilidad conjunta de que la crisis suponga: a) un empeoramiento creciente del comportamiento del *índice sintético*; b) entrar en pérdidas; c) suspender pagos; y d) la quiebra.

Tabla 3. Tipos de crisis según su gravedad.

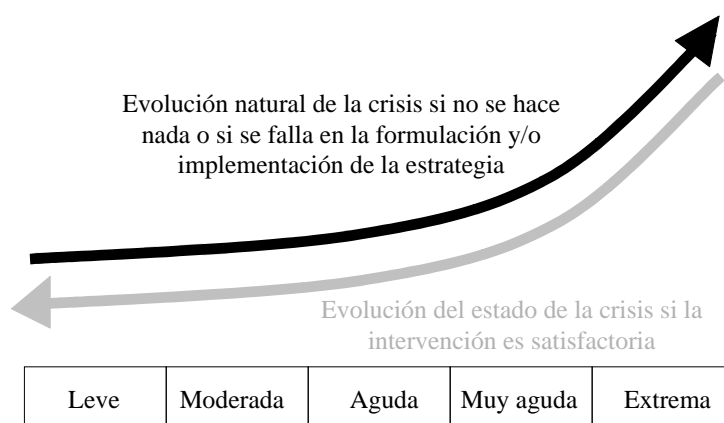
		Probabilidad conjunta de los sucesos a, b, c y d		
		Baja	Media	Alta
Distancia entre lo previsto y lo conseguido (1 – <i>índice sintético</i>)	Muy importante	<i>Crisis aguda</i>	<i>Crisis muy aguda</i>	<i>Crisis extrema</i>
	Importante	<i>Crisis moderada</i>	<i>Crisis aguda</i>	<i>Crisis muy aguda</i>
	Poco importante	<i>Crisis leve</i>	<i>Crisis moderada</i>	<i>Crisis aguda</i>

La tabla anterior proporciona cinco grados de crisis: leve, moderado, agudo, muy agudo y extremo. Como se verá más adelante, la cartera de soluciones de las que dispone una empresa se va empobreciendo conforme se avanza en la gravedad de la crisis, siendo una cartera nutrida en el primer estadio de la crisis y muy limitada en el último.

Por otra parte, la evolución de las crisis responde a patrones autoalimentados, de modo que las relaciones negativas causa-efecto se desarrollan en ciclos expansivos que van extendiendo el impacto de la crisis por la empresa e incrementando su gravedad, siguiendo *modelos de evolución negativa de carácter exponencial*, ampliamente documentados en la literatura especializada. Por ello, es crucial diagnosticar rápidamente las crisis leves o incipientes para atajarlas con celeridad, ya que de no ser así, lo más probable es que éstas evolucionen hacia formas más peligrosas y difíciles de resolver. El diagnóstico rápido y la intervención rápida son fundamentales en la restauración de los equilibrios, siendo el *tiempo* un factor clave en todo el proceso.

No obstante lo anterior, hay que advertir que la intervención no garantiza que la crisis desaparezca ni evolucione favorablemente; pues sólo en el caso de que el diagnóstico sea correcto y la formulación e implementación de la estrategia de supervivencia correcta, será posible invertir el proceso natural de evolución de la crisis (figura 4).

Figura 4. Grados y evolución de las crisis.



4. ¿Cuál es la variante de estrategia de supervivencia más recomendable en cada situación de crisis?

El tipo de estrategia de supervivencia adecuado se determina combinando dos variables fundamentales: el grado de la crisis que se afronta y el *potencial de la empresa*. El grado de la crisis ya se ha tratado, por lo que no se hará más comentario aquí. Sin embargo, sí conviene detenerse brevemente en la segunda dimensión, esto es, el potencial de la empresa.

La situación en la que una crisis sorprende a una empresa es fundamental para entender cuál debe ser su respuesta. Si la empresa se encuentra en una situación financiera saneada, con unos buenos productos en el mercado y disfrutando de una imagen comercial y de una plantilla comprometida y motivada, seguramente la crisis será más fácilmente sorteada que si su situación es la contraria. El potencial de la empresa intenta apuntar al estado de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, de modo que para poder aseverar que una empresa posee un *potencial alto* debería gozar de una buena posición competitiva en el mercado (calidad, innovación, precios y costes...), disfrutar de unas finanzas saneadas, y contar con unos recursos humanos capaces, motivados y comprometidos. Puede ocurrir que sea excelente en algunos aspectos considerados y mediocre en otros, pudiéndose atribuir a ese caso un *potencial medio*; o que sea mediocre en casi todos los aspectos, debiéndose catalogar su potencial como de *bajo*.

Atendiendo a esas dos dimensiones: potencial de la empresa y grado de la crisis, se construye la matriz de las variantes de estrategia de supervivencia, con el fin de orientar a la dirección en la difícil decisión de determinar qué hacer ante la crisis (figura 5).

Figura 5. Estrategia de supervivencia: variantes.

		POTENCIAL DE LA EMPRESA		
		Alto	Medio	Bajo
GRADO DE LA CRISIS	Leve	Saneamiento (S)		
	Moderada		Saneamiento con desinversión parcial (S+DP)	
	Aguda			
	Muy aguda			S+DP con ayuda (S+DP+CA)
	Extrema			o abandono (A)

La estrategia de supervivencia tiene dos grandes variantes operativas: el *saneamiento* y el *abandono* (desinversión total). El saneamiento puede presentar, a su vez, dos tipos, según sea imperativa o no la necesidad de desinversión parcial: el *saneamiento sin necesidad desinversión parcial*, y el *saneamiento con necesidad de desinversión parcial* (a corto plazo o a medio plazo – cosecha–) y venta de activos no estratégicos. Además, el saneamiento se puede llevar a cabo en solitario o con ayuda externa, en éste último caso a través de fusiones o alianzas. Por su parte, el abandono (desinversión total) implica la venta de la compañía como empresa en funcionamiento (venta) o por partes (liquidación).

En general, la *estrategia de saneamiento* obliga a la empresa a recomponer sus operaciones con el objetivo de retomar el crecimiento detenido por la crisis. Son prácticas típicas de esta estrategia la reestructuración financiera, la reorganización del diseño organizativo de la empresa, la sustitución del equipo directivo, la búsqueda de la eficiencia perdida mejorando la productividad aparente del trabajo con despidos, con adquisiciones de nueva tecnología de proceso... y la reducción de costes no ligados a la generación a corto y medio plazo de *cash-flow*.

La *estrategia de abandono* determina y planifica el final de la actividad empresarial de la propiedad y plantea el problema de la venta de la corporación. Dos elementos deben tenerse en consideración cuando se analiza esta estrategia. En primer lugar, deben valorarse con sumo cuidado y objetividad los activos intangibles de la empresa (saber hacer no patentable, capacitación y motivación de los empleados y directivos, relaciones con clientes y proveedores, marcas, reputación...), ya que si se acaba en una liquidación de activos, algunos intangibles no podrán ser recuperados. En este caso, la valoración de la empresa y de sus activos, el estudio de

las ofertas y la forma de venta, y el tiempo que se tarde en llegar a un compromiso con un comprador, son fundamentales para obtener el mejor precio por la transacción. En segundo lugar, deben considerarse las barreras al abandono, también llamadas *barreras de salida*, que bien siendo reales o psicológicas, pueden retrasar dramáticamente la decisión y ejecución de la desinversión.

Un apunte final a la estrategia de supervivencia, con independencia de cuál sea su forma o variante concreta, es el que la liga a los tipos de causas de las crisis (tabla 1). La estrategia de supervivencia suele emplearse en crisis provocadas por causas de tipo interno (tipos 3 y 4) o mixto, lo que supone aceptar que es una estrategia a considerar en cualquier situación de crisis, pues lo habitual es que las crisis combinen causas internas y externas. No obstante, en algunos casos se pueden aislar bastante bien las causas de la crisis, identificando con claridad si son internas o externas. Sólo con el fin de informar que en ciertas situaciones la empresa puede estar sumida en una crisis y no requerir de estrategia de supervivencia, se añade una última tabla en la que puede observarse cuándo se prevé que será necesaria la estrategia de supervivencia y cuándo puede que no sea requisito indispensable su utilización.

Tabla 4. Tipos de crisis según las causas y estrategias.

		Permanencia de la causa	
		Coyuntural	Estructural
Procedencia de la causa	Externa	<p>Tipo 1</p> <p><i>Según el caso, son factibles la estrategia de crecimiento y la de supervivencia</i></p>	<p>Tipo 2</p> <p><i>Según el caso, son factibles la estrategia de crecimiento y la de supervivencia</i></p>
	Interna	<p>Tipo 3</p> <p><i>Requiere estrategia de supervivencia</i></p>	<p>Tipo 4</p> <p><i>Requiere estrategia de supervivencia</i></p>

A modo de ejemplo, puede ponerse el caso de una empresa sin problemas internos que se halle en un sector en declive, donde su estrategia sea de crecimiento agresivo comprando competidoras con pérdidas e infravaloradas, con el fin de quedarse entre las pocas de la industria. Otras empresas, ante una situación similar, podrían plantearse estrategias de enfoque, muy lucrativas si se saben implementar. Y otras, podrían estar considerando una diversificación en negocios más prometedores, para seguir con su estrategia de crecimiento. Por consiguiente, lo importante es subrayar que si la causa es externa, la empresa no tiene por qué reducir su catálogo

de opciones a las de supervivencia. Por el contrario, si las causas son internas o mixtas (internas y externas), deberá abordar la implementación de una estrategia de supervivencia para restaurar la situación si ello es posible, o desinvertir (abandonar) en las mejores condiciones.

Resumen y conclusiones.

En este artículo se ha realizado un breve examen de las principales cuestiones relacionadas con la estrategia de supervivencia de la empresa. Se ha definido qué se entiende por crisis, se han propuesto clasificaciones para comprender mejor las causas y los grados de las crisis, y se han ofrecido dos modelos de selección de estrategias a partir del grado de la crisis, el potencial de la empresa, y el tipo de causa de la crisis.

Los directivos suelen cometer varios errores en el manejo de situaciones de crisis. En ocasiones fallan al diagnosticar la crisis, ya que acostumbran a verlas externas y coyunturales, y difícilmente reconocen que son internas y estructurales, además de reconocerlas tarde, sometiendo las soluciones a crisis reales en lugar de incipientes. También suelen equivocarse en la elección de la estrategia de supervivencia más adecuada, por ser excesivamente optimistas con el potencial de la empresa y evaluar de forma incorrecta la gravedad de la crisis. No sorprende que sea cual sea la situación de la empresa y la gravedad de la crisis se intente siempre empezar con un saneamiento sin desinversión ni ayuda; estrategia que tiene poca probabilidad de conseguir sortear la crisis si ésta es aguda y el potencial de la empresa medio o bajo y que empeorará la situación al retrasar las decisiones correctas (sobre todo si no hay una renovación de la dirección, que haga creíble y posible el cambio).

En los momentos de crisis, el tiempo y las decisiones drásticas son fundamentales. Sólo las empresas que dispongan de buenos *sistemas de alerta* reconocerán pronto la crisis incipiente y podrán ponerse a trabajar. Las que se vean sumidas en alguna crisis no anticipada (por negligencia propia o por verse sometidas a un impacto imprevisto) deberán intentar ser muy rápidas en el diagnóstico, y en el diseño y ejecución de soluciones, con ánimo de evitar que la crisis se acentúe, pues, como se sabe, cuando una empresa está en crisis, puede perder valor de un día para otro y en muy poco tiempo puede ver cómo desaparece lo poco sobre lo que podía apoyarse (reputación, directivos y trabajadores esenciales, confianza de los clientes, proveedores y entidades financieras...).