

Estrategias empresariales en entornos VUCA: Adaptación, resistencia y transformación en tiempos de crisis

Benedetti Matías

Tecnicatura universitaria en programación,

Universidad Tecnológica Nacional

Organización empresarial

10/09/2024

Resumen

Este trabajo analiza cómo las empresas deben adoptar diferentes posturas estratégicas ante una crisis, ya sea repliegue, resistencia o transformación, para adaptarse a los cambios generados en un entorno VUCA. La gestión del cambio es clave para implementar estas estrategias, y el contexto de la pandemia ha mostrado ejemplos claros, como los cambios en la realización de congresos académicos. Finalmente, se discuten las implicaciones de cada postura en el éxito a largo plazo de las empresas.

Introducción

En tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19, las empresas se ven forzadas a replantear sus estrategias para adaptarse a entornos inciertos, conocidos como VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Para enfrentar estos desafíos, las organizaciones deben elegir entre tres posturas estratégicas: repliegue, resistencia o transformación. Estas decisiones son clave para sobrevivir y, eventualmente, prosperar en contextos volátiles.

Método

El enfoque utilizado para este análisis se basa en el contenido del artículo "Repensar la postura estratégica de la empresa en tiempos de crisis". A partir de esta fuente, se identificaron tres posturas estratégicas claves: repliegue, resistencia y transformación. Estas fueron analizadas en relación con sus implicaciones y ejemplos de empresas que han implementado estas estrategias en el pasado. Además, se revisaron los cambios generados durante la pandemia y cómo las empresas han gestionado la adaptación.

Resultados

1. ¿Qué significa vivir en un mundo VUCA?

Vivir en un mundo VUCA significa enfrentar un entorno caracterizado por Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. Este término describe los desafíos que las empresas enfrentan debido a cambios rápidos e impredecibles en factores como la tecnología, la economía o la política. En un contexto VUCA, las estrategias deben ser flexibles para adaptarse a escenarios en constante evolución. Por ejemplo, la

digitalización y la globalización han alterado industrias enteras, exigiendo que las empresas ajusten su visión y estrategias para mantenerse competitivas.

"En este artículo defendemos la idea de que, pese a las dificultades que un entorno VUCA pueda presentar, ninguna empresa es capaz de lograr realizaciones importantes, que den como resultado un posicionamiento competitivo exitoso, sin una visión y una cierta coherencia en la acción resultante a través de varios años."

2. ¿Qué sería el pensamiento estratégico? ¿Cuál sería el trabajo del estratega?

En un entorno VUCA, el pensamiento estratégico es aún más relevante. Las empresas deben tener una visión clara de su futuro y un plan coherente para alcanzarlo, incluso cuando los supuestos sobre los que se basan sus estrategias cambian rápidamente. Sin una planificación adecuada, las organizaciones corren el riesgo de perder su competitividad y relevancia.

El trabajo del estratega abarca tres áreas fundamentales: la empresa, el entorno externo y la estrategia. Estos elementos están interrelacionados y son esenciales para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización.

"Si la empresa debe su subsistencia a la capacidad de adaptarse exitosamente a su entorno, la estrategia es el plan que incluye el conjunto de iniciativas desarrolladas por esta para tal fin."

Personalmente, considero que esto requiere una combinación de análisis continuo y adaptación flexible. Un ejemplo podría ser una empresa de tecnología que decide expandirse a nuevos mercados. El estratega debe considerar no solo la visión de

crecimiento, sino también factores como la competencia y las barreras de entrada tomando decisiones tácticas a corto plazo para posicionarse mejor a largo plazo.

3. ¿Cuáles son los cambios que se generaron en la pandemia? ¿Agregarías alguno más?

La pandemia de COVID-19 trajo consigo una serie de cambios significativos que impactaron tanto el macroentorno como el microentorno de las empresas. Los cambios que destaca el texto se centran en el entorno político, donde el estado tuvo un aumento del poder, el entorno social, donde se sufrieron cambios en los hábitos de consumo, el entorno económico, donde el PIB de muchos países colapso y se produjo un incremento en el desempleo y el entorno tecnológico, donde se aceleraron la digitalización de empresas y se produjo un auge del comercio electrónico.

“Los cambios abruptos resultantes de una crisis obligan a revisar los planes estratégicos definidos y la visión que los inspira, pues la crisis puede convertirlos rápidamente en poco adecuados e, incl. uso, en ilusorios.”

Agregaría el impacto en la salud mental de los empleados, que ha impulsado nuevas políticas de bienestar en muchas organizaciones. Y además la transformación digital del sistema educativo.

4. ¿Qué sucedió con los congresos académicos después del COVID-19? ¿Qué plan estratégico desarrollaría usted?

Los congresos pasaron al formato digital, reduciendo costos de inscripción y permitiendo mayor participación. Sin embargo, existe incertidumbre sobre si se volverá al formato presencial.

"existe la posibilidad de que la gigantesca experimentación global en materia de videoconferencias [...] reduzca la disposición de muchos ejecutivos y académicos a viajar para asistir a congresos"

La estrategia propuesta combina un modelo híbrido que busca lo mejor de los congresos presenciales y digitales. Se ofrecerán eventos presenciales que proporcionen interacción personal, networking y talleres prácticos, pero con la opción de participar virtualmente para quienes no puedan asistir en persona, a través de streaming y sesiones grabadas. Esto ampliará el alcance y podría incrementar los ingresos. Se implementarán precios diferenciados: uno para la asistencia presencial con beneficios exclusivos y otro más accesible para la modalidad digital.

5. ¿Cuáles son las posturas estratégicas ante una crisis?

Repliegue: Reducir el alcance y los recursos para proteger la empresa a corto plazo, sacrificando ambiciones futuras.

"una empresa que opte por replegarse quedará, en principio, peor posicionada para el escenario poscrisis frente a sus pares que hayan conseguido resistir"

Resistencia: Mantener la visión actual mientras se hacen ajustes tácticos para sobrellevar la crisis sin cambiar la estrategia a largo plazo.

"La estrategia de resistencia es adecuada si consideramos que, una vez pasada la crisis, nuestro sector volverá a operar de un modo muy similar al de antes."

Transformación: Cambiar la visión y adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, aprovechando la crisis para innovar y explorar nuevas oportunidades.

“La estrategia de transformación es adecuada para aquellas organizaciones que actúen en entornos sujetos a fuertes cambios permanentes, como consecuencia de crisis, y que cuenten con los medios suficientes para abrazar las nuevas tendencias.”

6. ¿Cuáles son las posturas estratégicas desarrolladas en el artículo?

Repliegue: Recortar productos o mercados para sobrevivir, como el caso de Apple en 1997, cuando Steve Jobs decidió discontinuar el 70% de los productos para salvar la empresa, enfocándose en unos pocos productos clave. Este repliegue permitió a la empresa sobrevivir y luego lanzar el exitoso iMac.

Resistencia: Adaptarse temporalmente sin cambiar la visión original, como lo hizo Burger King durante la pandemia de COVID-19, que cerró sus restaurantes físicos, pero mantuvo su visión de expansión. Utilizó tácticas como potenciar su segmento de delivery y take-away sin cambiar su estrategia a largo plazo.

Transformación: Cambiar la visión para adaptarse a una nueva realidad, como el sector de la educación, que, tras la pandemia, aceleró la adopción de educación digital. Algunas instituciones vieron esto no solo como una solución temporal, sino como una oportunidad para expandirse globalmente y adoptar un modelo de negocio digital a largo plazo.

7. ¿Qué es la gestión del cambio, por qué es importante y cómo se produce?

La gestión del cambio es el proceso mediante el cual una organización planifica, implementa y monitorea transformaciones dentro de su estructura, procesos o cultura. Estas transformaciones pueden ser provocadas por crisis, avances tecnológicos, cambios en el mercado o la necesidad de mejorar la competitividad. El objetivo es

asegurar una transición exitosa hacia nuevas formas de operar, minimizando el impacto negativo en las personas y en los resultados de la empresa.

Una gestión adecuada del cambio es esencial para que la organización responda con agilidad, evitando pérdidas de competitividad o incluso el colapso frente a nuevos desafíos. Además, permite manejar la resistencia al cambio dentro de la organización, que es uno de los obstáculos más comunes cuando se intenta implementar nuevas estrategias.

El proceso de gestión del cambio suele incluir las siguientes fases:

Evaluación del entorno, se utilizan herramientas como el análisis FODA o las fuerzas de Porter.

Definición de la visión y objetivos del cambio.

Planificación del cambio.

Implementación.

Consolidación y adaptación.

"La clave radica en comprender las implicaciones estratégicas de este tipo de iniciativas coyunturales"

Como conclusión personal, la gestión del cambio es esencial para que una organización pueda adaptarse y evolucionar frente a una crisis o cambios en su entorno, asegurando su supervivencia y éxito a largo plazo.

Discusión

Luego de responder a las preguntas de este informe, puedo concluir que, en tiempos de crisis es cuando más importante es el pensamiento estratégico. Muchos líderes tienden a enfocarse solo en el corto plazo, tomando decisiones rápidas sin pensar en el impacto a largo plazo, lo cual puede ser peligroso para la empresa. Si una crisis es muy fuerte, puede que la única opción sea reducir actividades para sobrevivir (repliegue). En otras situaciones, se puede resistir hasta que todo vuelva a la normalidad y la empresa salga reforzada. Si la crisis cambia el mercado para siempre, la empresa debe transformarse, ajustando su visión y estrategia para adaptarse a la nueva realidad. La clave está en tomar decisiones de forma consciente, pensando en el futuro y en las necesidades de todas las partes interesadas.