



Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer un uso comercial de esta obra



Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.



La estrategia, herramienta útil para enfrentar la crisis generada por el covid-19

Autor: Diana Yolanda Guerrero Loaiza

Resumen

La crisis actual generado por el covid-19 en el país, genero cambios y restricciones en la sociedad y en la economía, se elevó la incertidumbre y surgieron retos no sola para las organizaciones sino para todos. Con esta situación inesperada se empezó una transformación grande dentro de las organizaciones, donde la dirección estrategia se convirtió en una herramienta clave de gestión y cambio, que bien implementada ayudara a enfrentar la situación actual que se vive.

Palabras claves: Pandemia, cambio, direccionamiento, estrategia.

Introducción

El actual brote del nuevo coronavirus o Covid-19, surgió en la ciudad china de Wuhan en diciembre del 2019, ha sido catalogada por la Organización Mundial de la Salud como una emergencia de salud pública de carácter internacional. Se han identificado numerosos casos en todos los continentes y el primer caso que se confirma en Colombia fue el 6 de marzo del 2020.

El Covid-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus, este proviene de una extensa familia de virus que puede causar enfermedades en animales como en los humanos. En los humanos, se sabe que varios de estos coronavirus causan infecciones respiratorias que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) o el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS).



En la actualidad, estamos viviendo un tiempo de pandemia, donde se han generado medidas de restricción para contener el contagio y la propagación, entre ellas la cuarentena; que es utilizado como “Método drástico para contener la expansión de enfermedades contra las que la medicina no tenía recursos”; la implementación de esta medida en algunos casos es eficiente, pero trae consigo costos sociales y económicos muy elevados.

Con la llegada al país del Covid-19, se generó un gran cambio para la sociedad y la economía, donde las personas y organizaciones tuvieron que afrontar esta situación y buscar las herramientas necesarias que les permitieran responder ante esta situación inesperada.

En el presente trabajo, se abordan los conceptos de cambio organizacional, direccionamiento estratégico y la estrategia, como toda esta transformación generada por el covid-19 plantea desafíos y cambios no solo para la sociedad sino para las organizaciones, que impacto se genera en sus modelos de negocios que si o si deben transformasen para enfrentar la situación actual del país.

La estrategia, herramienta útil para enfrentar la crisis

Transformarse, no es un tema nuevo, cada una de las organizaciones necesita desarrollar nuevas capacidades y atributos que la ayuden a enfrentar los cambios, contar con los instrumentos necesarios para dar respuestas a los retos, o simplemente abordar un proceso de transformación que les permitan enfrentar situaciones inesperadas.

Acosta (2002), nos define el cambio organizacional como el conjunto de transformaciones que se ejecutan en las diferentes dimensiones de una organización, producida por fuerzas naturales o impulsadas por la voluntad de quienes las crea o impulsa; esta definición se asemeja a la que nos comparte Chiavenato (2006), como el conjunto de alteraciones tanto de la estructura como de los



comportamientos de la organización, estos cambios no ocurren de forma espontánea sino por la presión de fuerzas, tanto internas o externas.

El cambio en sí, es la transición de una situación a otra distinta; el cambio implica una ruptura, transformación. El entorno actual se define por un ambiente dinámico, que incluye en el cambio y exige que las organizaciones tengan una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia.

Con la llegada del Covid-19 al país, se generó un gran cambio para la sociedad y la economía; los hogares colombianos adaptaron nuevos hábitos de higiene y distanciamiento social, se incrementó el teletrabajo y las clases en casa, se cambiaron sustancialmente las preferencias de consumo, la modalidad de compra, se incrementó el uso de plataformas digitales, entre otros.

Todos estos cambios, tienen un impacto directo en la operación normal de los modelos de negocios; en donde no solo puso en aprietos los estados financieros, el capital de trabajo y el cumplimiento de metas, sino también logro restringir el crecimiento proyectado para este año y la generación de valor de las organizaciones.

Es evidente que la pandemia afecta nuestro curso normal, nuestras costumbres e impacto a todos los integrantes de la cadena económica; desde las personas que desarrollan sus actividades e ingresos en las calles, hasta el empresario dueño de locales. En consecuencia, se provocó en el país la caída del consumo, se prevé una baja en el PIB para el 2020 y aumento el desempleo; según el DANE, el indicador de desempleo al mes de septiembre fue del 15.8%, un aumento del 5.6 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior (10.2%).

Toda esta situación, nos muestra los efectos que se están viviendo en la actualidad en el mundo, se presentaran crisis y problemas financieros importantes, ya que la producción depende



directamente de la demanda, esta misma de los ingresos e impactan directamente en el empleo; sino se genera interacción de estos factores poco funcionara la economía y los sectores que sentirán el impacto son las pequeñas, medianas y grandes empresas del país.

A su vez esto traerá problemas de corta y largo plazo, como lo son más desempleo, aumento de pobreza, mayor fragmentación del sistema de salud; al igual que el cierre de empresas, bajo crecimiento económico, menor inversión privada sin hablar del deterioro de la capacidad productiva y la perdida de las cadenas de valor. Por ello es necesario que las empresas tomen medidas para minimizar el impacto que se esta viendo, fortalezcan sus estructuras, en el cual se pueda buscar cooperación, integración y motivación para llevar las situaciones que se presenten.

Adicional, las empresas colombianas siguen afrentando las secuelas y los desafíos que ha dejado la pandemia del Covid-19, sin embargo, todos los cambios deben ser vistos como nuevas oportunidades para las empresas y para los emprendedores, son desafíos en donde la gestión y la buena implementación de las estrategias darán soporte y respaldo a los eventos que se presenten.

La planeación estratégica, nos ha servido como orientación hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, hoy en día, en esta planeación se integran y participan todos los niveles de la organización; a partir de esto se forma el concepto de dirección estratégica como un proceso continuo que apoya y da soporte a los objetivos y metas de largo plazo.

Según Thompson y Sctrikland (2004) el direccionamiento estratégico es “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Para Camacho (2002), “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección



determinar un rumbo claro, promover actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

La dirección estratégica va más allá de la tradicional y la planeación como la conocemos, Garrido (2003), nos lo plantea como un sistema dinámico de participación, se basa en la constante observación de las fuerzas internas y de los cambios en el entorno; con el fin de adelantarse a los posibles retos que se presenten.

Todo esto nos lleva a plantearnos que estrategias se deben implementar para permanecer en el mercado y ser competitivos ante situaciones de crisis.

El concepto de estrategia se utiliza en muchos contextos, pero en las organizaciones es una herramienta fundamental que promueve la productividad, el crecimiento y la competitividad, como lo define Hoper y Schendel (1985) “en una de las principales herramientas de la alta gerencia para hacer frente a los cambios tanto internos como externos”.

Mientras que, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2010) nos plantea que “la estrategia es un diseño de criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente, es perpetuación y transformación”. Esto nos muestra la importancia y valor que tiene la formulación de las estrategias dentro de cualquier campo y más para las organizaciones, donde siempre se está pensando en el mejoramiento continuo y la competitividad.

La estrategia en sí, da soporte y muestra la capacidad de las organizaciones para responder a los cambios y las exigencias que presenta el mercado, en esta crisis e incertidumbre, muchas de las empresas que aún están enfrentando las consecuencias de la pandemia; han tenido que hacer un alto y evaluar su direccionamiento estratégico, abordando las expectativas, objetivos, recursos



y capacidades; transformarlo, generar opciones, evaluando y seleccionando la estrategia acorde que le permita adaptarse.

Afrontar la incertidumbre y el desconocimiento de los cambios, exige contantemente que se evalúen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones, medir su impacto y probabilidad de riesgo; todo esto con el fin de estar preparados ante situaciones como la actual, nada es de más cuando se quiere ser competitivo.

La formulación de una buena estrategia puede ayudar a salvar muchas organizaciones, se pueden detectar a tiempos aspectos claves que favorezcan el crecimiento y buen desarrollo de los procesos dentro de las empresas. Todo se debe establecer desde lo funcional; desde su estructura, procesos y sistemas, todo esto en conjunto debe responder al entorno, como base de cambio y transformación.

Se deben aprovechar las fortalezas que se tienen para distinguirse de una forma positiva entre los competidores, es importante incluir en la visión y misión, todos estos cambios e innovaciones que se están realizando para que los clientes conozcan los recursos que se están utilizando para afrontar la situación actual.

Por último, no podemos dejar de mencionar un concepto importante y que siempre se busca conseguir, la competitividad, no cualquier empresa tiene la capacidad de formular estrategias que logren conservar una posición duradera en el mercado; es allí donde se debe pensar en transformar los modelos de negocios, el covid-19 nos muestra un antes y un después, no se pueden seguir utilizando las mismas estrategias que se formularon al inicio del año, un solo movimiento en el entorno nos obliga a replantearlas y dirigir las a buscar a la competitividad y permanencia en el mercado.



Conclusión

Las empresas colombianas siguen afrentando las secuelas y los desafíos que ha dejado la pandemia del Covid-19, donde se modificó su entorno drásticamente, se adaptaron nuevos hábitos de higiene y distanciamiento social, se generaron restricciones, creció el teletrabajo, cambiaron las condiciones del mercado (oferta - demanda), las preferencias de consumo, entre muchas más, todo esto sumado impactaron en las empresas y su modelo de negocio.

Las transformaciones que deben realizar las empresas en esta crisis generada pueden ser bastantes costosos, la simple implementación de nuevas tecnologías y procesos para mantenerse en el mercado es un desafío para muchos y la tendencia al cambio puede no ser para todas las empresas, y más sumándole la situación actual que se vive con el Covid-19.

El panorama en el país es incierto, depende directamente de las medidas que se están implementando y la proyección a corto, mediano y largo plazo, en donde las organizaciones están obligadas a cambiar su modelo de negocio para poder enfrentar la situación actual generada en el mercado.

La dirección estratégica es un gran proceso, que va más allá de la tradicional y de la planeación como la conocemos hoy en día, esta brinda apoyo a los gerentes para enfrentar las situaciones complejas y los cambios del entorno, y busca la participación y compromiso de todo el personal encargado de su ejecución. Sin participación no se alcanzan las metas.

En consecuencia, la estrategia se ha convertido en una herramienta útil ante las crisis, es la base para promover la transformación, la producción, el crecimiento y la competitividad de las organizaciones; bien implementada va a garantizar el buen desempeño de los procesos, se



conservará el capital de trabajo, y aportará a la sostenibilidad de la empresa ante cualquier situación.

Y finalmente, todos estos cambios deben verse como oportunidades de transformación, ya que siempre se están presentando cambios y alteraciones en nuestro entorno, si se parte de una buena gestión y direccionamiento estratégico; se puede mitigar los impactos y riesgos y se pueden adaptar a tiempo los modelos de negocios a los nuevos hábitos y costumbres que trae consigo las pandemias.

Referencias

Acosta, C., (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología

Boletín técnico: *Gran encuesta integrada de hogares GEIH* (2020, septiembre). DANE.

Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_20.pdf

Camacho M., M., (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2.

Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª Edición. México: Mc. Graw Hill

Cummings, T. y Worley, C., (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8va ed.). México: Thomson

Díaz, J., (2005). *Cambio organizacional: Una aproximación por valores*. Revista Venezolana de Gerencia, 10(32), 605 – 627.



Garrido, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill

Hernández, Hugo G, Cardona, Diego A, & Del Rio, Jorge L., (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. Información tecnológica, 28(5), 15-22

Hofer, C. y Schendel, D., (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Bogotá: Norma.

Informe técnico, Coronavirus: COVID-19 (2020). Farmacéuticos, Consejo General de colegios Farmacéuticos. Recuperado de <https://www.portalfarma.com/Profesionales/campanaspf/Asesoramiento-salud-publica/infeccion-coronavirus-2019-nCoV/Documents/Informe-tecnico-Coronavirus.pdf>

Martínez, J. (2020). Las pandemias a través de la historia. Recuperado de <https://www.lanuevacronica.com/las-pandemias-a-traves-de-la-historia>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., (2010). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (4.a ed.). Buenos Aires: Granica.

Revista científica, pensamiento y gestión, No 28. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Tarapuez, Edwin, Guzmán, Beatriz Elena, & Parra Hernández, Ramiro. (2016). *Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013*. Estudios Gerenciales, 32(139), 170-180.

Thompson, A. & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación