

Transformando crisis en oportunidades a través de la innovación

Jose Montes & Nelson Gómez (2023)

Aspectos metodológicos



Investigación

Este boletín está basado en los resultados de la investigación *Strategic innovation: Turning crisis into opportunity* desarrollada entre enero 2022 y febrero 2023



Método

La investigación se basó en un estudio de casos múltiple, entrevistas y encuestas. Contó con el apoyo de los investigadores del Centro de Innovación de la UR



Participantes

En la investigación participaron 22 empresas colombianas de los sectores manufactura (7), comercio (3) y servicios (12) de diferentes tamaños: micro (3), pequeña (5), mediana (7) y gran (7) empresa



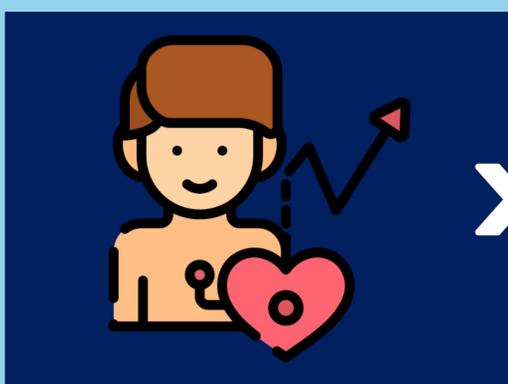
Resultados



Cascada de crisis

Durante los meses más severos de la pandemia de COVID-19 muchas organizaciones fueron golpeadas por una 'cascada de crisis' interrelacionadas: capacidades operacionales limitadas, disrupciones económicas repentinas, condiciones y regulaciones cambiantes, problemas de salud, perturbaciones en las cadenas de suministros e incertidumbre radical.

"Las obras pararon, estuvimos a punto de tomar la decisión de despedir a muchas personas y de pedir préstamos y todo porque estábamos pasando por una situación muy difícil." Laurie



Modo supervivencia

Para hacer frente a la cascada de crisis un gran número de empresas entraron en 'modo supervivencia' organizacional, en el cual se enfocaron en resistir, soportar y sobrevivir. Para ello se enfocaron en minimizar gastos, optimizar el uso de recursos, mantener el talento humano (esencial), proteger a los empleados y adaptarse ágilmente al entorno cambiante.

"La decisión estratégica yo creo que fue: no nos vamos a morir, no echamos a nadie vamos a buscar la manera de sobrevivir a eso." Erwin

6 estrategias de supervivencia organizacional

En general, las organizaciones estudiadas emplearon 6 modos de supervivencia para enfrentarse a la cascada de crisis.



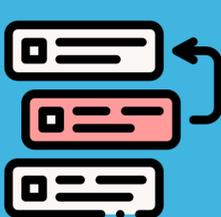
1. Reorientar la estrategia al nuevo contexto



2. Acelerar el ciclo de decisión-acción



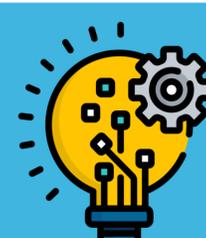
3. Optimizar el uso de recursos



4. Reorganizar las operaciones



5. Enfocarse en lo esencial



6. Innovar y priorizar la transformación digital

Transformando crisis en oportunidades a través de la innovación

6 estrategias de supervivencia organizacional



1. Reorientar la estrategia al nuevo contexto

La mayoría de las organizaciones tuvieron que modificar sus estrategias para navegar en un ambiente económico, social y de salud agitado. Para esto:

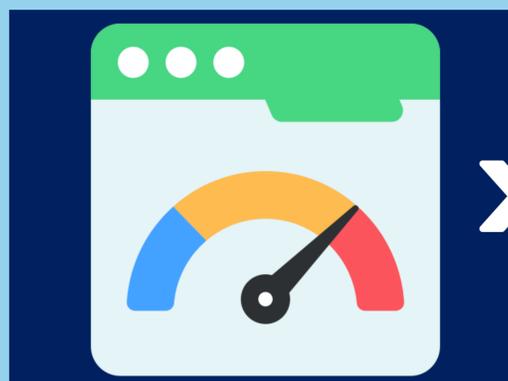
- Modificaron algunas estructuras y controles organizacionales
- Detuvieron/aceleraron la implementación de estrategias clave
- Reenfocaron sus segmentos de cliente



2. Acelerar el ciclo de decisión-acción

Los empresarios reportan que tuvieron que tomar decisiones más rápido de lo habitual, casi que inmediatamente, y con información muy limitada. Estas decisiones tuvieron que ser implementadas ágilmente, generando en muchos empleados sentimientos de incertidumbre y caos.

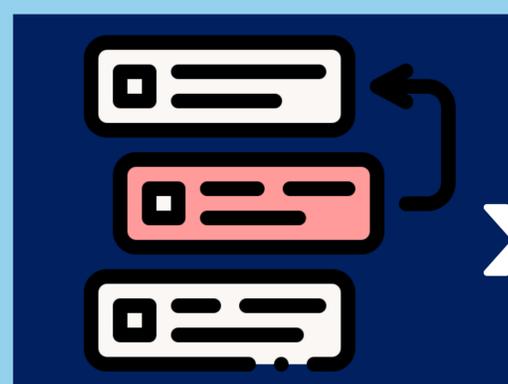
"El proceso de toma de decisiones no se mantuvo igual...en eso sí hubo una variación muy grande. Se volvió mucho más autocrática, teníamos que ser mucho más drásticos porque había que hacerlas muy rápido." Michael



3. Optimizar el uso de recursos

Maximizar el aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles se tornó prioritario. Muchos empleados tuvieron que desarrollar nuevas actividades (para mitigar el efecto de trabajadores ausentes), se desarrollaron nuevos productos/servicios con recursos existentes, se detuvieron algunas inversiones estratégicas y expansiones, y se 'estiró' hasta el último centavo para mantener a la empresa 'viva'.

"...Porque en crisis no es momento de quemar plata, sino de verdad saber cuánta plata tienes en el banco, y que sepas de cada peso que gastas." Marjo

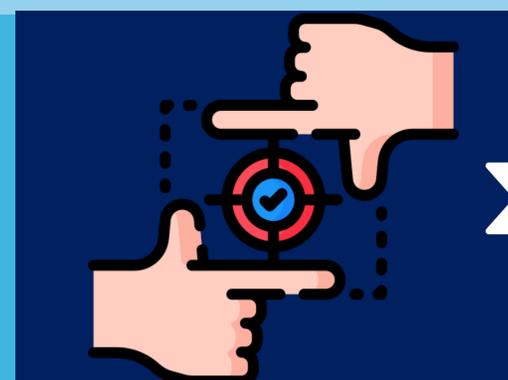


4. Reorganizar las operaciones

Muchas empresas tuvieron que reorganizar sus operaciones para adaptarse a las restricciones nuevas y cambiantes. Algunos de estos cambios incluyen:

- Reconfigurar la cadena de suministro
- Implementar procesos y actividades de manera ágil
- Cambiar las formas de entregar los productos/servicios y cobrar por estos

"Todos los procesos de innovación y de packing y pricing y todo lo que teníamos pensado no era, nos tocó reformularnos." Sandy



5. Enfocarse en lo esencial

Algunas empresas tuvieron que enfocarse en un par de elementos críticos para garantizar la supervivencia organizacional. Dependiendo de la firma, estos se centraban en:

- Cuidar a los empleados al máximo
- Mantener un grupo de productos/servicios clave para garantizar un flujo de caja vital
- Mantener los clientes existentes o conseguir nuevos clientes



6. Innovar y priorizar la transformación digital

Muchas empresas innovaron a nivel de producto, servicio y organización para satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes durante la crisis. Así mismo, tuvieron que acelerar la transformación digital para facilitar la comunicación interna, el contacto con el cliente, el monitoreo de procesos, y la entrega y captura de valor.

"La compañía tuvo que aprender a virtualizar todo." Marycarol

