

De la Supervivencia a la Resiliencia Competitiva.

El mundo está sufriendo una situación de excepcionalidad sanitaria, social y económica provocada por la pandemia del coronavirus. Las medidas adoptadas por las autoridades han conducido a la práctica paralización de la actividad económica, poniendo a prueba la capacidad de Resiliencia de las empresas.

A la luz de la experiencia de la crisis de 2008, parece claro que las empresas sufrirán un nuevo proceso de adaptación competitiva. Ahora bien, la forma como se afronta una crisis económica determina el rendimiento a largo plazo de la empresa.

Las evidencias así lo confirman: una investigación desarrollada por un equipo del MIT Sloan School of Management ha evidenciado que, como consecuencia de la crisis económica, los directivos desarrollan un estilo conservador orientado a la reducción de los costes operacionales en detrimento de la inversión en la I+D, las inversiones de capital... que redunda en tasas de crecimiento más reducidas. Este estilo conservador presenta la tendencia a perpetuarse, incluso una vez que desaparece la causa que la originara.

Como consecuencia, una vez adoptadas las medidas urgentes para asegurar la supervivencia de la empresa, es preciso relanzar nuestro proyecto empresarial para proyectarlo al futuro y desarrollar las capacidades competitivas necesarias.

Para ello es necesario dotarse de nuevo marco de referencia para la gestión empresarial que concilie la eficiencia a corto plazo con la creación de valor a largo plazo. En la literatura científica se emplea el término de “empresas ambidiestras” para referirse a aquellas organizaciones que afrontan los períodos de crisis mediante el desarrollo de estrategias regenerativas, simultaneando sus actividades de “explotación”, es decir sacando partido de los productos, mercados y negocios actuales, y “la exploración”, intensificando el emprendimiento y la búsqueda de nuevas opciones de negocio para construir su futuro. Las evidencias empíricas muestran que, a largo plazo, las empresas de orientación exploradora superan a las compañías de orientación explotadora.

Es claro que la incorporación de la gestión ambidiestra deberá constituir un vector fundamental para desarrollar la Resiliencia de nuestras empresas para afrontar los efectos de la crisis del coronavirus, y con ello garantizar la recuperación económica y el bienestar social. La apertura de los procesos de planificación estratégica en nuestras cooperativas aporta el marco idóneo para ello.

Mikel Orobengoa Ortubai

ISEA S.COOP.