



Resiliencia Estratégica durante la crisis del Covid-19 MCKINSEY & COMPANY

Escrito por: Dago Diedrich¹, Nicholas Northcote², Tido Röder³ y Karolina Sauer-Sidor⁴

Puede consultar la versión original [aquí](#)

Las organizaciones que se reinventaron rápidamente en respuesta a la pandemia pueden brindar lecciones sobre resiliencia.

A medida que nos acercamos a la marca de un año de la crisis mundial del coronavirus, es alentador ver que muchas organizaciones han asumido el desafío, adaptando sus negocios tanto para proteger a sus empleados como para continuar sirviendo a sus clientes y comunidades. En una encuesta reciente, el 80 por ciento de los ejecutivos nos dijeron que creen que sus organizaciones han respondido eficazmente a la pandemia.

Sin embargo, algunas empresas han demostrado ser más resilientes que otras, adaptando rápidamente sus estrategias para abordar tanto los desafíos como las oportunidades creadas por la crisis. ¿Qué hicieron ellos que otros no hicieron?

Para responder a la pregunta, encuestamos a aproximadamente 300 altos ejecutivos en Europa para comprender las respuestas de sus organizaciones con más detalle. Tres hallazgos importantes se destacaron en nuestro análisis de las respuestas de la encuesta. En primer lugar, aproximadamente la mitad de los ejecutivos informó que la crisis expuso debilidades en la resiliencia estratégica de sus empresas, que definimos como la medida en que el modelo de negocio y la posición competitiva de una organización resultan resistentes a las interrupciones. En segundo lugar, la innovación del modelo de negocio fue, con mucho, la palanca estratégica más importante para abordar la crisis, con tres cuartas partes de los encuestados que informaron sobre este tipo de iniciativas, incluido casi el 90 por ciento de aquellos que sintieron que la respuesta de su empresa fue muy efectiva. Finalmente, el 60 por ciento de los ejecutivos encuestados dijeron que esperan que estas innovaciones persistan más allá de la crisis.

La importancia fundamental de la innovación del modelo de negocio que destaca la encuesta se alinea con nuestra investigación anterior. En un artículo reciente , demostramos cómo la disrupción causada por la pandemia COVID-19 ha llevado a una rápida aceleración de las tendencias que estaban presentes antes de la crisis.

¹ es socio senior en la oficina de McKinsey en Düsseldorf

² es director de estrategia y finanzas corporativas en la oficina de Brusela

³ es socio asociado en la oficina de Múnich

⁴ es socia en la oficina de Viena



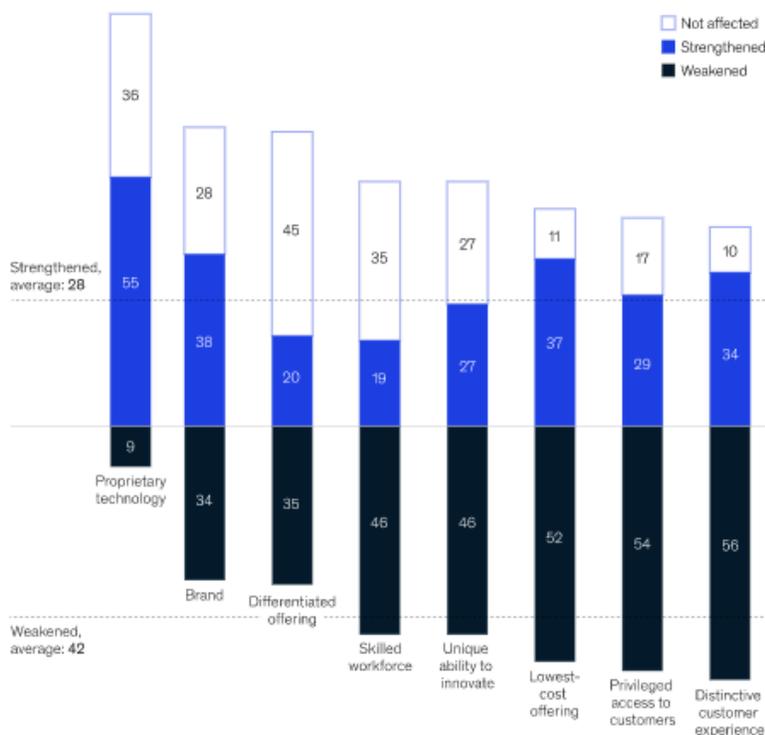
Además, el estudio encontró una brecha cada vez mayor entre las empresas con mejor y peor desempeño a medida que las organizaciones con modelos comerciales preparados para el futuro se alejan del paquete. A medida que las empresas comienzan a prepararse para un mundo pospandémico, aquellos que se han quedado atrás, los jugadores más resistentes deberán tomar medidas rápidas y audaces para recuperar el terreno perdido.

Poniendo a prueba su resiliencia estratégica

La pandemia de COVID-19 ha sometido a las empresas a rigurosas pruebas de resiliencia estratégica. Para muchos, fue un duro despertar. En nuestra encuesta, un promedio del 42 por ciento de los encuestados informa que la crisis debilitó la posición competitiva de sus empresas, en comparación con un promedio del 28 por ciento que dice que sus empresas aumentaron su ventaja competitiva. Descubrimos que estas organizaciones "antifrágiles" (para usar el término del autor Nassim Taleb para las entidades que se fortalecen cuando se exponen a factores estresantes) se basaban principalmente en tecnología patentada o una marca fuerte para prosperar en medio de shocks económicos generalizados (Anexo 1).

On average, 42 percent of respondents say the COVID-19 crisis weakened their companies' competitive position.

Effect of COVID-19 crisis on competitive advantage by primary source, % of respondents



Source: McKinsey executive survey, n = 304, October 20, 2020



La innovación en el modelo de negocio surgió como el diferenciador clave para aquellos que ganaron terreno durante la pandemia. De hecho, los encuestados que dijeron que sus empresas abordaron la crisis de manera muy eficaz tenían 1,5 veces más probabilidades de informar sobre la realización de innovaciones en el modelo de negocio que aquellos que pensaban que las respuestas de sus organizaciones no eran efectivas.

Aquellos que adoptaron nuevos modelos de negocio han tendido a centrarse en cinco áreas:

- Nuevas experiencias, productos y servicios digitales en respuesta a cambios en los comportamientos y necesidades de los clientes. Por ejemplo, muchos lugares de deportes y entretenimiento se han trasladado a experiencias totalmente digitales, mientras que un proveedor de tecnología ha lanzado una oferta de acondicionamiento físico bajo demanda para capitalizar la creciente popularidad de la categoría.
- Nuevas asociaciones, tanto dentro como fuera de la industria. Por ejemplo, un grupo de seguros se asoció con un proveedor de conectividad para establecer una clínica virtual y las compañías farmacéuticas se han asociado directamente con los centros de salud para acelerar el desarrollo de vacunas. Mientras tanto, las ligas deportivas se han unido a empresas de software para crear experiencias de realidad virtual para los entusiastas del deporte.
- Ajustes de la cadena de suministro y del modelo operativo para gestionar el riesgo. Las empresas están tratando de equilibrar la necesidad de entregas justo a tiempo con la protección contra retrasos o cierres asegurando fuentes alternativas de suministro y asegurando que la fuerza laboral pueda continuar operando. Los centros de contacto, por ejemplo, se han trasladado a operaciones remotas o han dividido sus equipos en cohortes que pueden aislarse en caso de infección, lo que permite que otros sigan trabajando.
- Cambios en el modelo de ventas. Muchas empresas han tenido que adaptar la forma en que comercializan y venden sus ofertas, desde empresas de logística que han introducido la entrega sin contacto hasta los restaurantes que pasan a la entrega a domicilio y los pedidos con recogida. Las ventas de empresa a empresa también se han trasladado en gran medida a modelos remotos y digitales .
- Desarrollo de productos más rápido gracias a una iteración más rápida. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones, que trabajan con aseguradoras y proveedores de atención médica, respondieron rápidamente a la pandemia creando aplicaciones de telemedicina para ayudar en las pruebas y el diagnóstico remoto de COVID-19. Mientras tanto, un jugador de empaquetado para el consumidor transformó el desarrollo de su producto y el proceso de prueba en una experiencia virtual inmersiva.

Cabe señalar que la mayoría de las innovaciones destacadas por los encuestados se centraron en las partes de sus negocios orientadas al cliente, como el lanzamiento de nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda cambiante



de los clientes, la adaptación de los modelos de ventas y servicio y la mejora de la experiencia del cliente. En general, solo los ejecutivos de las industrias más afectadas por la crisis mencionaron las reducciones de costos y mano de obra.

Si bien la urgencia de la respuesta a la crisis estimuló o aceleró muchas de estas innovaciones, en la mayoría de los casos están aquí para quedarse. El sesenta por ciento de los encuestados espera que los cambios de su modelo de negocio persistan a largo plazo y vean que se avecinan más. Algunos bancos minoristas, por ejemplo, están considerando no reabrir las sucursales que cerraron durante la pandemia, y numerosas organizaciones están planeando un futuro en el que los empleados trabajen al menos unos días a la semana desde casa. Todo esto reafirma una máxima bien probada: en tiempos de grandes trastornos, también hay una gran oportunidad.

Desarrollando su resiliencia estratégica

A medida que se acelera el ritmo del cambio, es probable que los motores más rápidos y audaces se alejen más del grupo. Para mantener el ritmo, su proceso de planificación estratégica debe ser lo suficientemente flexible para hacer frente a una alta incertidumbre. Aquí hay cuatro formas en que puede adaptarlo para ser más resiliente estratégicamente:

- Establece aspiraciones audaces. La disrupción económica sirve como una oportunidad para explorar nuevas vías comerciales. Muchos ejecutivos se han dado cuenta de que si alguna vez hubo un momento para establecer aspiraciones audaces y restablecer la estrategia a largo plazo, es ahora. Para ilustrar el tamaño del premio, nuestro análisis de la recesión de 2007-2010 muestra que aquellas empresas que se movieron temprano e invirtieron fuertemente antes de la recuperación aumentaron sus ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) en un 10 por ciento en promedio, mientras que sus pares de la industria perdieron casi el 15 por ciento.

Las tendencias aceleradas y la brecha de desempeño cada vez mayor aumentan la urgencia de actuar. Muchas organizaciones lograron responder con una rapidez sin precedentes a los desafíos que presentaba la pandemia, haciendo en días o semanas lo que tomó meses en el pasado. Este es el momento de reflexionar sobre el papel futuro que desea que desempeñe su organización: en la vida de los clientes, en su ecosistema y en la sociedad.

- Desarrolle escenarios, no pronósticos. Los escenarios vuelven a estar de moda, pero con frecuencia se utilizan incorrectamente. No pretenden servir como herramientas de pronóstico, sino más bien como un medio para limitar la incertidumbre a la que se enfrenta. El objetivo es comprender el rango de posibles eventualidades que puede enfrentar para que pueda probar su cartera de movimientos estratégicos planificados contra los extremos y



asegurarse de que su estrategia pueda tener éxito en una variedad de resultados futuros. Los líderes empresariales deben desarrollar escenarios junto con las funciones financieras y estratégicas para garantizar que incorporen todas las perspectivas relevantes.

- Cree una cartera cubierta de grandes movimientos. Según nuestra investigación, las empresas que realizan grandes movimientos estratégicos, ya sean relacionados con la cartera, como fusiones y adquisiciones, gasto de capital o reasignación de recursos; o estar orientados al rendimiento, como las mejoras en la productividad y la diferenciación, aumentan sustancialmente su probabilidad de superar al mercado. Tales movimientos son especialmente efectivos en tiempos de agitación económica cuando sus competidores a menudo están paralizados por la incertidumbre. Las organizaciones que encuestamos planean explorar múltiples oportunidades en los próximos seis meses, con el mayor enfoque en la estructura de costos y las mejoras en la experiencia del cliente y el desarrollo de nuevos productos o modelos comerciales (Anexo 2).

Pero incluso si se mueve audazmente, es importante cubrir sus apuestas. Eso podría significar solo activar el movimiento una vez que esté seguro de que se desarrollará un escenario favorable o combinar grandes iniciativas nuevas con movimientos sin remordimientos que brindarían beneficios en todos los escenarios (procesos de digitalización, por ejemplo, o mejorar la experiencia del cliente). Otra ruta es realizar pequeñas inversiones que luego puedas expandir, como tomar una participación minoritaria en una empresa con la opción de aumentar esa participación.

- Adapte su estrategia de forma dinámica. Se están produciendo cambios drásticos demasiado rápido para que las empresas continúen con el ejercicio tradicional de planificación estratégica anual. De hecho, casi la mitad de los ejecutivos de nuestra encuesta esperan implementar un proceso que permita una iteración más rápida de sus planes. Algunas empresas se han desplazado a reuniones estratégicas mensuales para revisar sus carteras de movimientos estratégicos planificados y actualizarlos a medida que surgen nuevas oportunidades o cambios en el contexto externo hacen que algunos se vuelvan obsoletos.



Opportunities present themselves in many forms.

Company expectations for business improvements in next 6 months, % of respondents ranking opportunity as top quartile



Source: McKinsey executive survey, n = 304, October 20, 2020

McKinsey
& Company

El nivel de innovación en respuesta a esta crisis ha sido realmente impresionante en muchas organizaciones. Pero todas las señales apuntan a más meses de incertidumbre y cambio a medida que el impacto de la pandemia continúa evolucionando. Para asegurarse de que su empresa sea estratégicamente resiliente para lo que sea que depare el futuro, comience por establecer procesos de planificación dinámicos que le permitirán desbloquear los grandes movimientos necesarios para llegar a la cima y al mismo tiempo ser lo suficientemente flexible como para cambiar de dirección si es necesario.