

## Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México.



### Strategies applied during the pandemic under the VUCA environment in companies in Guanajuato, México.

Ruiz-Domínguez, Verónica Esperanza; Álvarez-Orozco, Dolores Guadalupe; Durán-Alejo, Paola Michelle

 Verónica Esperanza Ruiz-Domínguez 1  
vruiz@upgto.edu.mx  
Universidad Politécnica de Guanajuato,, México

 Dolores Guadalupe Álvarez-Orozco 2  
dalvarez@upgto.edu.mx  
Universidad Politécnica de Guanajuato, México  
Paola Michelle Durán-Alejo 3  
19031418@upgto.edu.mx  
Universidad Politécnica de Guanajuato, México

**Ciencias Administrativas Teoría y Praxis**  
Academia de Ciencias Administrativas, A.C., México  
ISSN: 2683-1457  
ISSN-e: 2683-1465  
Periodicidad: Semestral  
vol. 19, núm. 1, 2023  
cienciasadmivas.teoriaypraxis@gmail.com

Recepción: 06 Diciembre 2022  
Aprobación: 31 Enero 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583875005/>

2022



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

**Resumen:** La pandemia por COVID-19 ha generado grandes desafíos para la gran mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, giro o situación financiera, los ambientes con los que interactúa actualmente se han transformado más Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos (VUCA). El objetivo del presente proyecto es identificar las estrategias en un entorno VUCA aplicadas en post-pandemia en empresas de Guanajuato. En esta investigación se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, con marco referencial fenomenológico, la muestra aplicada fue a 25 empresas en el periodo 2021-2022 en el estado de Guanajuato. Los resultados que se obtuvieron indican que, en general, los entrevistados mencionaron que sus problemáticas estuvieron relacionadas con la cadena de suministro y disminución de ventas provocados por la pandemia por COVID-19. Las estrategias aplicadas fueron encaminadas hacia los procesos, capital humano, compras, ventas, gestión y de salud. Siendo las estrategias orientadas a gestionar el capital humano las más recurrentes, y dentro de esta las estrategias que más se aplicó fue el home office para el personal administrativo, seguida por el cambio de estrategias de comunicación, también se encontró que fueron escasas las coincidencias de las estrategias implementadas por las empresas y las sugeridas por los teóricos para ambientes VUCA.

**Palabras clave:** Estrategias, ambientes VUCA, Post-pandemia.

**Abstract:** The COVID-19 Pandemic has generated great challenges for the vast majority of organizations, regardless of their size, business or financial situation, the environments with which they currently interact have become more Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA). The objective of this project is to identify the strategies in a VUCA environment applied in post-pandemic companies in Guanajuato. In this research, a qualitative approach methodology was used, with a phenomenological frame of reference, the sample applied was to 25 companies in the period 2021-2022 in the state of Guanajuato. The results obtained indicate that, in general, the interviewees mentioned that their problems were related to the supply chain and decrease in sales caused by the COVID-19 pandemic. The strategies applied were directed towards processes, human capital, purchases, sales, management and health. Being the strategies oriented to manage human

capital the most recurrent, and within this the strategies that were most applied were the home office for the administrative staff, followed by the change of communication strategies, it was also found that there were few coincidences of the strategies implemented by companies and those suggested by theorists for VUCA environments.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, en todo el mundo, actualmente enfrentan desafíos en un entorno globalizado, que cada vez es más volátil, incierto, complejo y ambiguo conocido como ambientes VUCA, por lo que asumieron los retos de una crisis, que en cualquier momento se podía presentar, un claro ejemplo fue lo sucedido con el COVID-19, en la que muchas de las empresas no tenían previsto que una pandemia podría afectarles tanto negativa como positivamente, dependiendo la organización (Téllez, Castañeda y Cortes, 2022). Por otro lado, Villamarín, Arteaga, Álvarez y Mero (2020) mencionan que, aunque las empresas siempre han tenido que enfrentar diferentes conflictos tanto internos como externos el sumar una contingencia sanitaria como lo fue la aparición del COVID-19 a nivel mundial, terminó por afectar severamente. Ante tales escenarios de una nueva normalidad como la actual, es necesario minimizar errores, reconectar con los clientes e integrar estrategias que garanticen el éxito, supervivencia y crecimiento de las empresas en el mediano y largo plazo (Hullier, Muñoz y Vega, 2020) citado en (López, Contreras y Zalthen, 2021).

México como la gran mayoría de todos los países sufrió también el impacto de la pandemia, la economía mexicana enfrenta hoy en día una crisis económica originada por el Covid-19. La cual de acuerdo a Mendoza (2020) dio como resultado que:

El mercado laboral ha tenido un severo impacto en los niveles de empleo de la población económicamente activa (PEA). Particularmente, a partir del mes de abril de 2020 se pudo apreciar un desplome de la ocupación laboral. La duración y profundidad de la recesión económica está supeditada tanto a las medidas de confinamiento y su efecto en la oferta como a la pérdida de dinamismo de la demanda externa e interna. El panorama económico tendría un severo impacto en la ocupación laboral del país. (p.2)

Como consecuencia de lo vivido en la pandemia, las empresas que han logrado sobrevivir, se vieron en la obligación de evolucionar y cambiar sus estrategias de manera que pudieran subsistir durante la pandemia. Como cambios en la forma de trabajo, el trabajo desde casa, y cambios en la estructura organizacional e inclusive la digitalización de muchos procesos (Nieto y Carriel, 2022).

---

## NOTAS DE AUTOR

- 1 Doctora en Administración; Profesora de Tiempo Completo, Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial, Universidad Politécnica de Guanajuato, Desarrollo de las Organizaciones, vruiz@upgto.edu.mx. orcid.org/0000-0003-4103-2343
- 2 Doctora en Administración; Jefa de vinculación, Universidad Politécnica de Guanajuato. dalvarez@upgto.edu.mx. orcid.org/0000-0002-6176-160X
- 3 Alumna de la licenciatura en administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica de Guanajuato, México, 19031418@upgto.edu.mx

## MARCO TEÓRICO

### Situación de las organizaciones Post Covid-19.

La pandemia por COVID-19, de acuerdo a la CEPAL, generó una gran incertidumbre de hacia dónde se dirigía la economía mundial, con el cierre masivo de establecimientos, desempleo, cuarentenas estrictas,

algo que no se tenía precedentes y que la mayoría de empresas no lo tenían presupuestado en sus bases financieras, esto ocasionó reducción de ingresos, de gastos y despidos masivos (Téllez, et al., 2022). y tal como lo menciona Mendoza (2020) la gran mayoría de las actividades económicas internacionales del mundo se vieron afectadas por la crisis sanitaria por COVID-19, en la cual estuvieron relacionadas diversas variables, como la eficacia de las políticas de contención de la recesión, la magnitud del desmantelamiento de las cadenas de suministro, los cambios en los patrones de gasto, pero primordialmente, las medidas para contener el contagio de la enfermedad.

De acuerdo con El heraldo (2020) El impacto económico del covid-19 en México, afectaría al 96% de las Pymes y se pronosticaba que el 58% podrían desaparecer. INEGI (2020a) reportó en el segundo trimestre del 2020 una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) de (-) 17.1 % en términos reales con respecto al mismo periodo del año 2019. Para el tercer trimestre del 2020, el PIB presentó un retroceso real de (-) 8.6% y la disminución del PIB por actividades económicas, reportó que las actividades Terciarias se redujeron en un (-) 8.9%, las Secundarias en un (-)8.8%, mientras que las Primarias incrementaron en un 7.4% comparado con mismo periodo año 2019 (INEGI, 2020b). En el tercer trimestre de 2022 y con cifras ajustadas por estacionalidad, los resultados de la Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto Trimestral (EOPIBT) manifestaron un aumento trimestral de 1 % en términos reales. Y pese a que el PIB presentó un aumento en el tercer trimestre del 2022 en todas las actividades: primarias avanzó 1.8 %; terciarias, 1.2 % y el de las secundarias, 0.9 % (INEGI, 2022). Estos indicadores no son una señal que manifieste un crecimiento bajo las condiciones macroeconómicas en el que se mueven las organizaciones en la actualidad, las cuales están caracterizadas por ser: ambientes Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos (VUCA).

Bajo estos ambientes tan complejos las empresas deben constantemente monitorear e investigar su entorno, anticipándose de alguna manera sus efectos, como puede ser: analizando a sus competidores, o grupos de interés (stakeholders), generando estrategias que les permitan tener una ventaja competitiva sobre otras organizaciones (Téllez, Castañeda, Cortes, 2022). Muchas son las opiniones de las estrategias que se deben de implementar en ambientes VUCA, de acuerdo con Worley y Jules (2020).

De acuerdo con Llop, Grasas, Paasen, Rosén y Araujo (2017) los gerentes y las organizaciones no deben continuar haciendo lo que siempre han hecho para tener éxito y competir con eficacia. Al contrario, en ambientes en constante cambio, se tiene que hacer algo completamente diferente, y el líder debe ser el primer promotor de la cultura del cambio para que las personas y toda la organización estén preparadas para adaptarse a “ese algo indefinido” que está por suceder. Sin embargo, no es algo que una persona o departamento pueda lograr de forma aislada. Sino que toda la organización debe estar comprometida con esta nueva forma de actuar.

Por lo que resulta urgente una reestructuración organizativa de las organizaciones con el fin de prepararse a la nueva realidad socio-económica post-Covid. La cual ha conllevado a la aceleración de la transformación digital y la necesidad de las compañías de adaptarse, en tiempo récord, a los nuevos modelos de negocio para lograr su supervivencia (De Martín, 2021; Mejía, Durán y Vega, 2021).

Sin embargos en el estudio desarrollado por López, Contreras y Zalthen (2021) concluyen que la mayoría de las empresas no le dan importancia a la planeación estratégica, lo que puede significar que no cuentan con una estructura empresarial definida y ordenada que les permita establecer lineamientos, políticas, o acciones previstas en casos de contingencia, esto ocasiona que en la mayoría de los casos improvisen acciones ante contingencias como la provocada por el COVID-19.

### *Estrategia por contingencias.*

De acuerdo con los panoramas y escenarios que arrojó la pandemia, las organizaciones tienen que aprovechar las nuevas oportunidades, con estrategias resilientes y proactivas. Estrategia es la adaptación de los líderes y de las organizaciones a las complejidades del entorno, por lo que toda estrategia requiere adaptación, cambio y respuesta rápida al nuevo entorno, social, económico, tecnológico, político y ambiental que se derivaron de COVID-19 (López, Contreras y Zalthen, 2021). Y aunque existen diversas definiciones sobre la palabra estrategia, la mayoría, reconocen la existencia de un ambiente; entendido como el conjunto de condiciones externas que afectan los planes de forma positiva o negativa, objetivo, metas, un análisis de situación y un conjunto de decisiones y acciones que intentarán balancear los recursos y capacidades que se disponen con las metas objetivo y las condiciones del ambiente, entendiendo que la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía (Mintzberg, 1997).

Para Rodríguez, Tagle y Granados (2020) la estrategia implica la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. Lozano (2019) comenta que “La administración estratégica se encarga de generar instrumentos administrativos que permitan a la organización estar preparada para la contingencia ambiental, que le permita poseer y mantener estados de desarrollo y de equilibrio, insertarse en mercados de diferentes tipos” (p. 91). Sin embargo, la estrategia dentro de las organizaciones muchas veces de acuerdo con Terlato (2019) se toman como un acto formal, mecanicista, deliberado, y no toma en cuenta que los ambientes no son simples, al tomarlos como tales se espera que reaccionen de forma previsible. Pero bajo el contexto de complejidad, volatilidad, incertidumbre y ambigüedad de los ambientes, las reacciones reduccionistas, mecánicas y determinísticas, presentan serias dificultades en funcionar y dar resultados óptimos.

### **Las estrategias en ambientes VUCA**

La abreviatura VUCA fue usada primeramente por el ejército de los Estados Unidos a mediados de la década de los noventa. Se refiere, en inglés, a volatility, uncertainty, complexity y ambiguity; este acrónimo se ha convertido en un término altamente utilizado en todos los sectores de las organizaciones. (Téllez, Castañeda y Cortes, 2022, p. 9)

Terlato (2019) menciona que es una forma de medir los tiempos modernos los cuales de acuerdo con Bennett y Lemoine (2014), bajo los ambientes tan volátiles, inciertos, complejos y ambiguos la tarea de la planificación estratégica se hace muy difícil, por lo desafiante y difícil que resulta entender un mundo VUCA. “Basándose en este modelo la agilidad en las respuestas es necesaria en momentos de ambigüedad; el entendimiento es indispensable en situaciones que provocan incertidumbre, y la visión del camino es fundamental cuando el escenario es incierto (Ruiz, 2020, p. 58).

A continuación, se precisan los entornos que se deben analizar en un entorno VUCA de acuerdo con Bohórquez (2020):

- ● Volatilidad, es estar expuestos a cambios continuos, imprevistos e inestables, rápidos, significativos y el tiempo de duración se desconoce.
  - Incertidumbre que se describe como la falta de previsibilidad, en la que los acontecimientos y los resultados no se pueden predecir con precisión. Que, aunque se conoce el problema, no se dispone de información confiable o verídica
  - Complejidad la cual hace referencia a los efectos, causas, retos, algunos de los cuales la empresa debe tener en cuenta, como las reacciones del mercado ante la situación.

- Ambigüedad se manifiesta por una falta de antecedentes, de claridad y dificultad para entender las causas-efectos, y no se cuenta con mucha experiencia en la situación o crisis.

En la tabla 1, Terlato (2019), recaba propuestas de estrategias que se podrían implementar en ambientes VUCA (ver tabla 1):

TABLA 1  
Estrategias para ambientes VUCA

<i>Característica</i>	<i>Estrategias</i>
Ambiente Volátiles	Comprensión de sus capacidades Flexibilidad Rápida adaptación Control de la gestión
Ambientes Inciertos	Innovación Recabar información Búsqueda de diferentes perspectivas
Ambientes Complejos	Análisis sistémicos Simplificación de procesos Propuestas orgánicas
Ambientes Ambiguos	Desarrollar capacidades de escucha Resultados incrementales Desing thinking , Diseño basa en el usuario Gestión Scrum para definición de roles, eventos y artefactos Gestión de logística de proyectos Toma de decisiones apoyados en algoritmos y computadoras

Nota: Elaboración propia a partir de Terlato (2019).

## METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó mediante un enfoque cualitativo, basado en narraciones escritas, con un marco referencial fenomenológico, con un análisis textual, para identificación de codificación abierta y posteriormente se buscó encontrar similitudes, discrepancias y vínculos entre los códigos emergentes a través de una codificación axial, a partir de estos hallazgos se desarrollaron las redes semánticas que permitieron estructurar las categorías. Se abordó desde la exploración hermenéutica con un diseño fenomenológico

puesto que se orienta a la indagación desde la experiencia de los colaboradores que observaron las estrategias aplicadas en sus organizaciones.

La muestra fue tipo voluntario de bola de nieve conformada por 25 colaboradores, de mandos medios de organizaciones ubicadas en Guanajuato (ver tabla 2)

TABLA 2  
Composición de empresas a las que pertenece la muestra

Código	Origen de la inversión	Sector	Giro	Número de trabajadores	Número de trabajadores entrevistados
D11	Japonesa	Privado	Automotriz	5000	1
D2	Mexicana	Privado	Alimentos	1500	2
D10	Norteamericana	Privado	Manufactura	Desconocido	2
D12	Norteamericana	Privado	Electrodomésticas	2500	1
D13	Alemana	Privado	Automotriz	1072	1
D14	Mexicana	Privado	Construcción	20	1
D15	Mexicana	Pública	Educación	Desconocido	1
D21	Alemana	Privado	Química	2000	2
D26	Mexicana	Privado	Agroalimentaria	225	1
D38	Norteamericana	Privado	Automotriz	1200	2
D39	Mexicana	Privado	Inyección de plástico	125	1
D41	Mexicana	Privado	Venta de pinturas	5	1
D42	Mexicana	Privado	Automotriz	700	2
D43	Inglesa	Privado	Automotriz	2700	1
D44	Mexicana	Privado	Metalurgia	2200	2
D46	Mexicana	Privado	Financiera	21	1
D47	Mexicana	Privado	Metalurgia	880	1
D48	Mexicana	Privado	Automotriz	1000	2

Nota: Elaboración propia a partir de los datos.

Para el levantamiento de datos se pidió una narrativa escrita sobre su experiencia, que se guió por la siguiente pregunta: ¿Cuáles fueron las estrategias que implementaron en tu empresa durante la pandemia?, los voluntarios narraron sus experiencias de manera escrita, posteriormente se capturaron en word y se analizaron con apoyo del software Atlas. Ti 22

Para asegurar la calidad de la investigación se implementó en el análisis de datos los niveles propuestos por Strauss (2003)

Nivel de Explicitud: se realizó una primera etapa de codificación abierta, con la finalidad de que emergieran los códigos con base en los relatos escritos por los voluntarios que experimentación en su vida laboral las

estrategias implementadas por las organizaciones y buscar describir la experiencia apegada a la realidad lo narrado en sus documentos.

**Nivel Abstracción:** En un segundo momento se realizó una codificación axial, en la cual se buscaron vínculos entre los códigos y las citas, para proceder a identificar redes semánticas, con la ayuda visual se crearon categorías.

**Nivel sistematización:** Se asignaron códigos a los documentos para poder identificarlos, se siguió el orden de análisis generando las etapas de codificación abierta, axial y generación de categorías, y así asegurar la reproducción, organización, identificación y coherencia de la información. La triangulación se realizó observando la propuesta de Flick (2014) con multi investigador para evitar en medida de lo posible sesgos.

Para lograr la validación y fiabilidad del proceso de investigación cualitativo, se procedió a implementar el proceso sugerido por las metodologías de Piñero, Rivera y Roger (2021).

## **Coherencia paradigmática**

Esta investigación se fundamentó en un paradigma interpretativo, desde una perspectiva ontológica de una realidad subjetiva, donde la experiencia de la realidad es individual y múltiple donde el conocimiento se concibe producto de la subjetividad de la experiencia fenomenológica del colaborador que ha experimentado en su realidad laboral las estrategias implementadas en su organización, es por esto que se trabajó bajo una metodología cualitativa basada en un marco referencial de Fenomenológico.

## **Presencia transversal de la reflexividad**

En esta investigación se logró escuchar las voces de manera directa, desde la experiencia de los colaboradores, ellos mismos registraron sus narraciones de manera textual, esto permitió asegurar la esencia de las narraciones.

Los investigadores tuvieron plena libertad para indagar, reflexionar y compartir su análisis.

## **Objeto investigado**

Al incluir una muestra de empresas heterogénea, se enriqueció las diferentes experiencias y se analizaron diferentes aristas del mismo fenómeno, además de que los participantes experimentaron en su día a día laboral a implementación de las estrategias lo que los habilita para hablar del objeto desde su experiencia.

## **Adecuación del tema**

Se demuestra con la alineación de los siguientes elementos:

**TABLA 3**  
Adecuación del tema

Tema	Estrategias aplicadas durante la pandemia bajo el entorno VUCA en empresas de Guanajuato, México
Objeto de estudio	Empresas Guanajuatenses
Unidad de análisis	Estrategias implementadas durante pandemia
Contexto	Estado de Guanajuato, ubicado en centro de México, con una vocación económica , agroindustrial, y de manufactura principalmente automotriz, periodo de análisis durante pandemia COVID ´ 19 durante los años 2020-2021, experimentando ambientes VUCA
Sujeto de estudio	Trabajadores activos durante pandemia , ubicados en niveles organizacionales de mandos medios

Nota: Elaboración propia

### **Pertinencia y actualidad del tema**

Esta investigación se enfoca canalizar las experiencias que se tuvieron, producto de la pandemia, para generar referentes que podrán guiar la toma de decisiones e implementación de estrategias en ambientes VUCA.

### **Asertividad del método**

El enfoque cualitativo estructurado a partir de un marco referencial de fenomenología, atiende a las características de atender el fenómeno “lo que aparece “, es decir el objeto intuido de acuerdo a Husserl citado por Ayala (2017), que pretende “recobrar el significado de la vida como es vivida” (Ayala, 2017, p. 21), este método permite comprender y construir conocimiento a partir de la experiencia de los actores reales.

### **Conducta adecuada**

Se realizaron actividades para asegurar rigurosidad en las técnicas de recolección de datos generando evidencias documentales, y triangulaciones, así mismo se crearon claves para la correcta organización, resguardo y confinamiento de la información se aseguró el anonimato de los participantes y sus organizaciones, en el caso de las narraciones se clasificaron y se tienen almacenadas de manera digital.

En todo momento se aseguró el anonimato de los participantes así mismo antes de iniciar la investigación se dio a conocer en la invitación el consentimiento informado, y se buscó que la fuera participación voluntaria.

### **Credibilidad de las fuentes de información**

Para asegurar la credibilidad de las fuentes se utilizó un muestreo tipo bola de nieve para asegurar que los participantes realmente colaboradores en activo durante pandemia, en el caso de las fuentes documentales se buscó que fueran artículos en revistas indexadas, libros publicados y reportes de instituciones gubernamentales.

### Contrastación a partir de la triangulación.

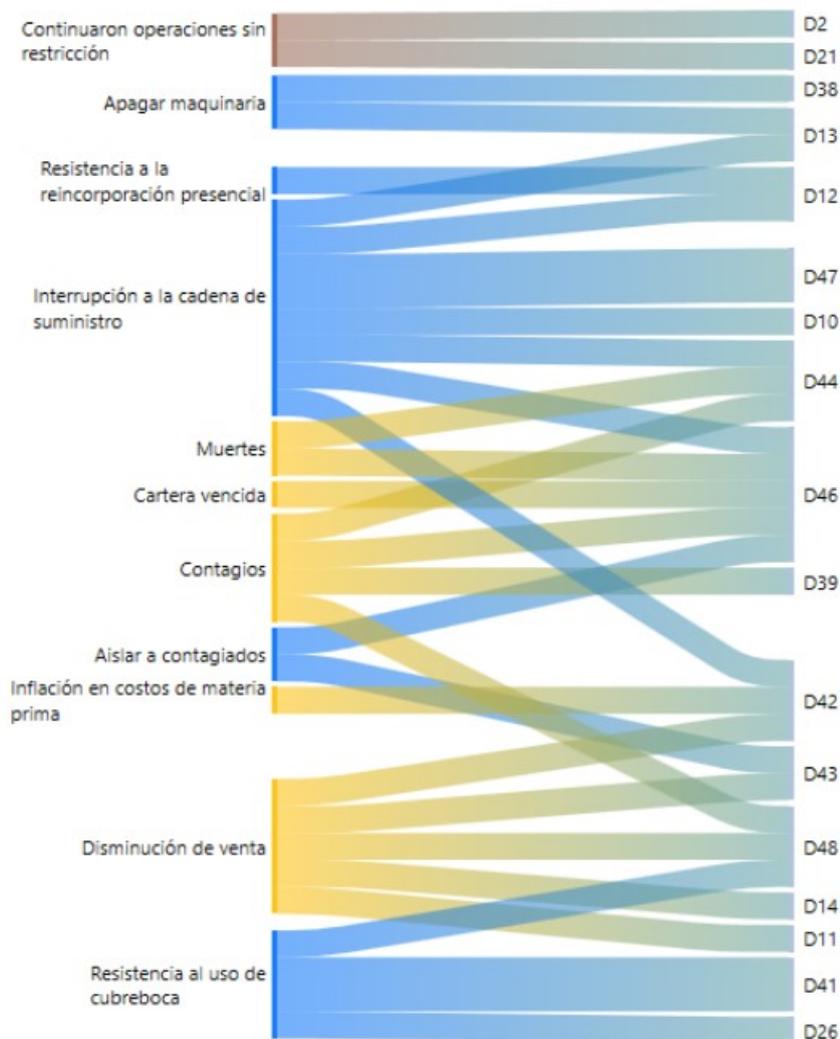
Se realizó triangulación multi investigador, para buscar limitar el sesgo producto del bagaje propio de los investigadores, comparando los hallazgos para identificar diferencias y coincidencias entre los resultados de los dos investigadores.

### RESULTADOS

Los participantes en general narraron que sus organizaciones experimentaron cambios producto de la implementación de estrategias para superar los estragos de la pandemia COVID 19, las principales problemáticas narradas se muestran en la figura 1, se puede observar mayor volumen de argumentos que coinciden en los problemas en la cadena de suministro y disminución de ventas.

En la figura 1 se presenta una gráfica de Sankey, este tipo de representación gráfica muestra líneas, que entre mayor grosor tengan en la categoría donde se intersectan, implica que, el volumen de argumentos expresados por los entrevistados está más enraizado, es decir que coincidieron en la misma categoría.

FIGURA 1  
Problemáticas originadas por la pandemia COVID 19



Nota: Elaboración propia a partir de los datos.

Para atender esta problemática las organizaciones implementaron diferentes estrategias que se categorizaron de la siguiente manera: Estrategias de procesos, Estrategia de capital humano, Estrategia de compras, Estrategia de ventas, Estrategia de gestión y Estrategias de salud.

En la figura 2, se presentan las estrategias orientadas a procesos, principalmente originadas por los ajustes requeridos para poder tener distanciamiento social y el menor número de colaboradores y así evitar posibles contagios.

D2 “Las problemáticas que hubo fue por el número de empleados ya que por ser un número considerable se tuvo que administrar de la forma más adecuada la forma de trabajo. Por ejemplo, se tuvo que adoptar medidas necesarias como tener cierto número de empleados permitido trabajando en cualquier área como lo puede ser producción, granjas, oficinas, etc.”

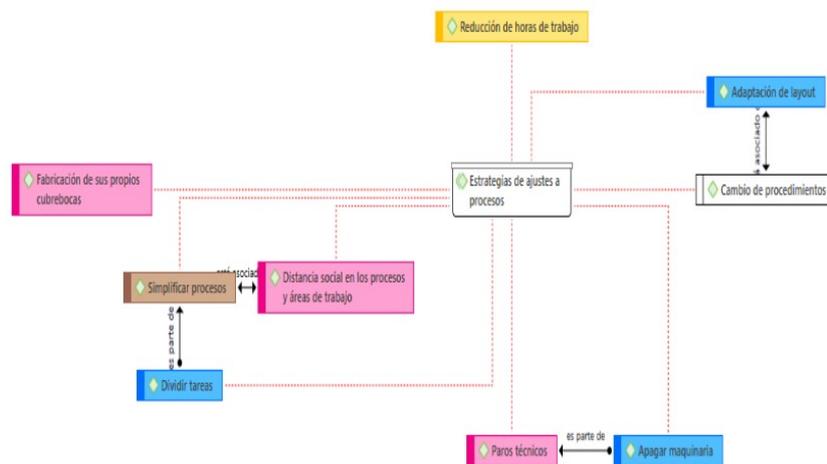
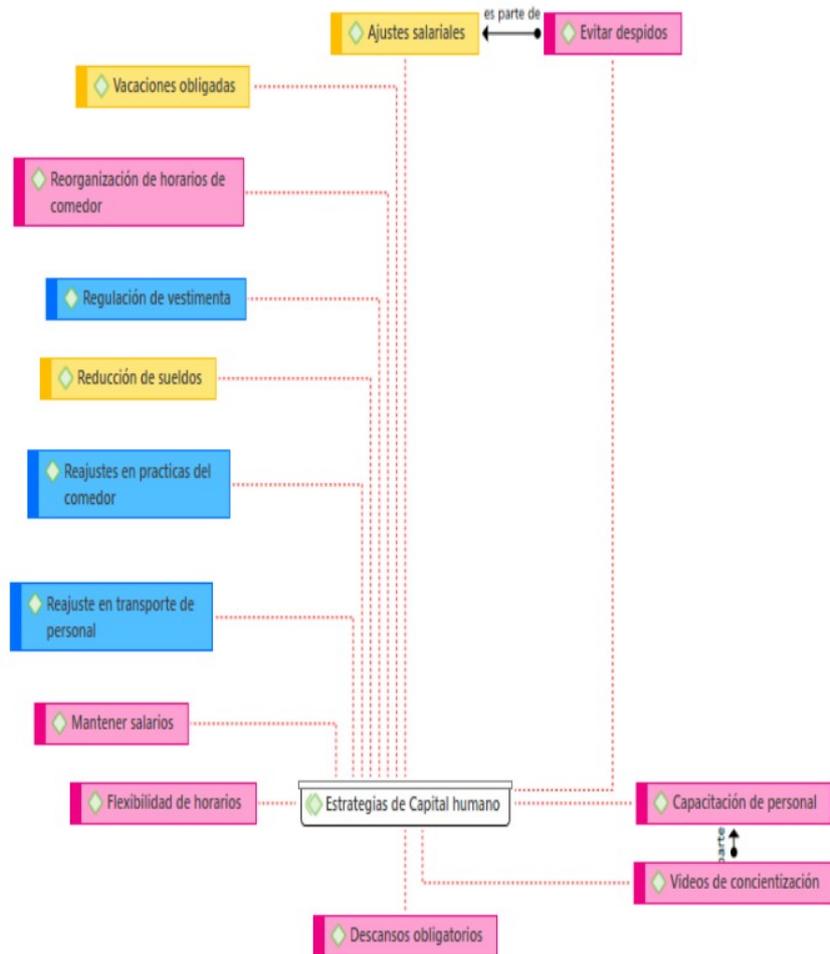


FIGURA 2  
Estrategias implementadas en los procesos

Nota. Elaboración propia a partir de los datos.

Las estrategias de capital humano, fueron las que mayor frecuencia mostraron, estas estuvieron relacionadas con aspectos económicos, de pasivo laboral, así como de organización de los servicios prestados a los colaboradores, con respecto al trabajo desde casa “home office”, que fue un lujo que solo se pudo implementar para el personal administrativo (ver figura 3).

D2 “Home office: Personal administrativo y así como de otras áreas han estado trabajando desde el hogar y se han estado comunicando con alguna de las herramientas de video conferencias que mencioné arriba. Esta técnica de trabajo trajo beneficios como evitar la propagación del virus y así como también se ha tenido una mayor productividad”



**FIGURA 3**  
**Estrategias de capital humano**  
 Nota. Elaboración propia a partir de los datos.

Con respecto a las estrategias de compras, las opciones fueron limitadas, no obstante que la principal problemática está vinculada al desabasto provocado por la ineficiencia de las cadenas de suministro, estas estrategias no han sido ágiles, lo que ha desencadenado paros técnicos (ver figura 4)

D13 “así como llevar a cabo limpieza y sobre todo apagar todos los equipos ya que no iba haber ningún otro turno para trabajar”

D47” Cerrar negociaciones con nuevos proveedores en otras partes del mundo que, aunque no tuvieron tanto beneficio económico, si se tuviera con ellos, la certeza de no parar por la falta de algún insumo y así se tuviera un costo mayor por algún paro operativo”.

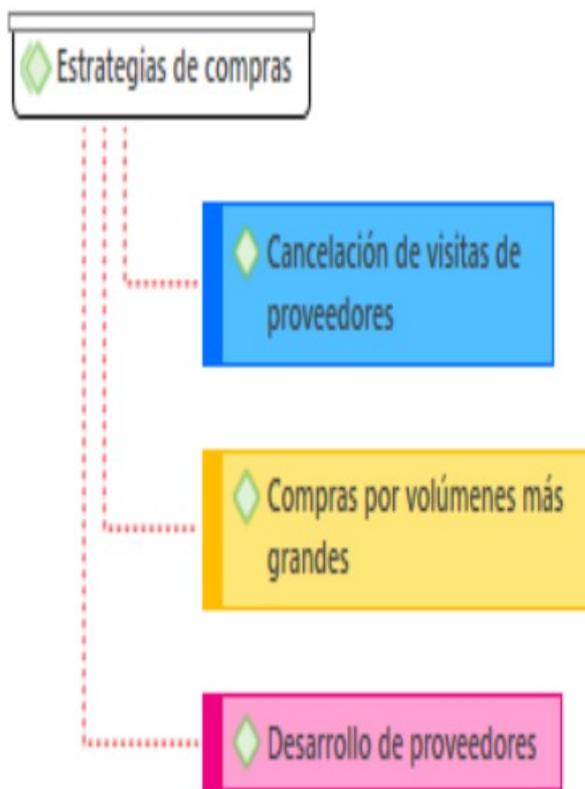


FIGURA 4  
Estrategias de compras

Nota. Elaboración propia a partir de los datos.

Con respecto a estrategias de ventas solo se limitaron a vender en línea a pesar de que fue una de las mayores problemáticas (ver figura 5)

*D41”... buscando nuevas formas de llevar que el negocio no solo sea de que el cliente llegue a la tienda y hasta allá compre si no que se pueda meter a una página web vea los colores y compre en línea ....”*

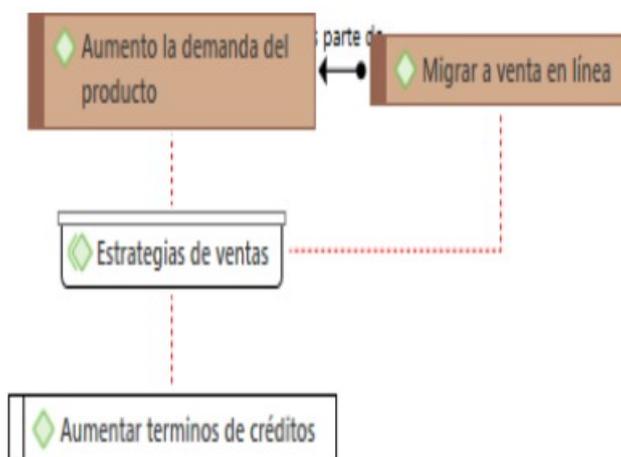
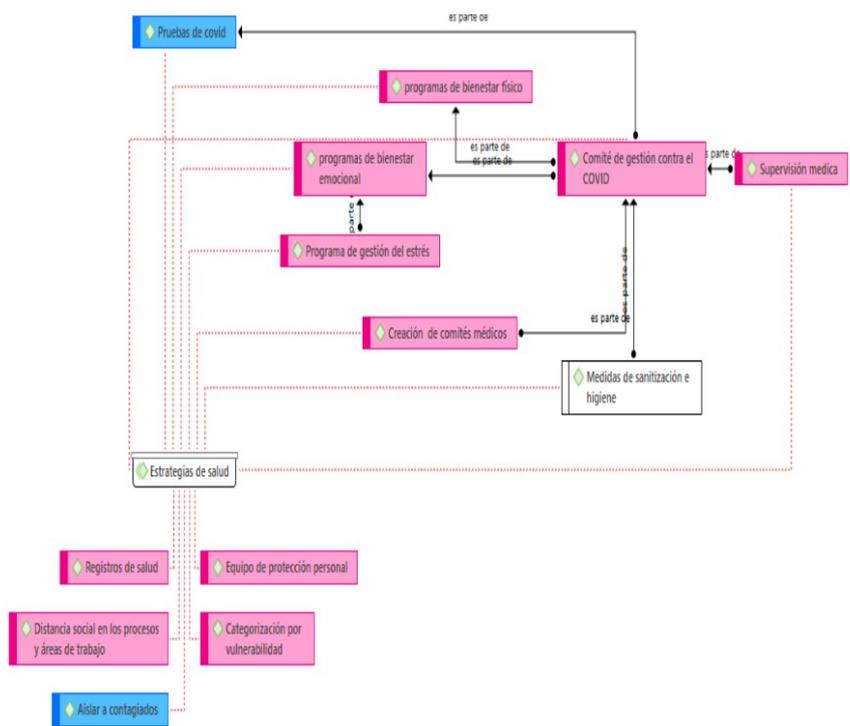


FIGURA 5  
Estrategia de venta

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos.

Las estrategias de gestión se pueden agrupar en dos grandes áreas: la primera relacionada con la gestión de la pandemia y la segunda relacionada con nuevas formas de trabajar y de liderar.

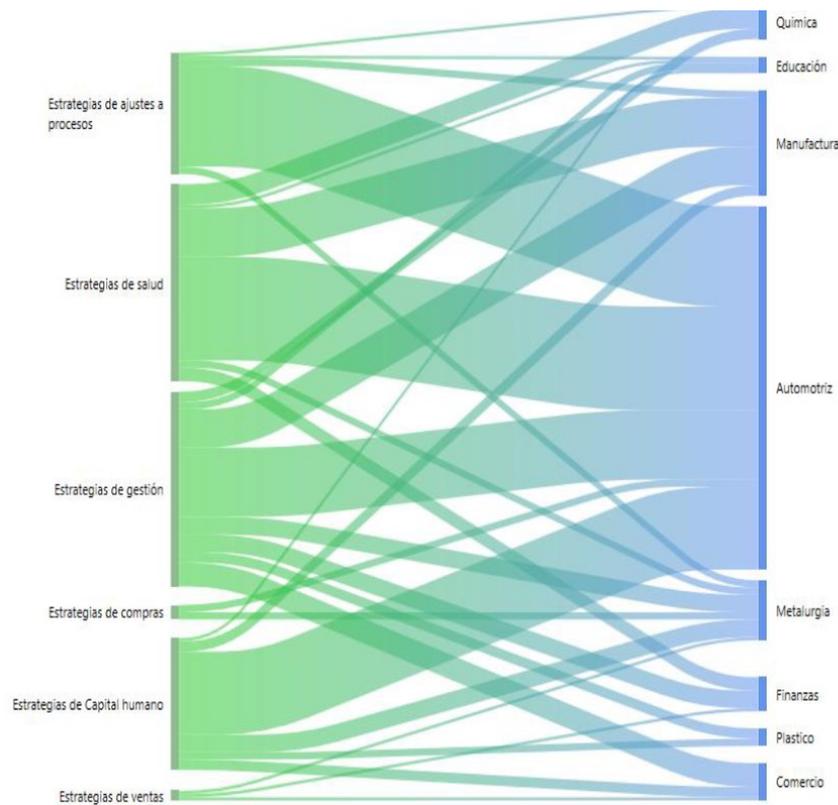




**FIGURA 7**  
Estrategia de salud

Nota. Elaboración propia a partir de los datos.

El último análisis que se presenta, es identificar por giro de la organización el tipo de estrategia que más volumen de argumento obtuvo, en este caso las estrategias de salud , gestión y de capital humano , se presentaron en todos los giros y de las que se identificó escasez en todos los giros fueron estrategias enfocadas a las ventas y a compras, esta situación es de subrayar ya que las principales problemáticas están vinculadas con problemas con la cadena de suministro y ventas (ver figura 8).



**FIGURA 8**  
Estrategias por el giro de la organización  
Nota: Elaboración propia a partir de los datos.

Nota: Elaboración propia a partir de los datos.

## DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN:

Aunque los participantes no argumentaron flexibilidad como estrategia, es más que obvio que en los hechos las empresas tuvieron que romper estructuras, lineamientos y paradigmas, es decir implementar estrategias de flexibilidad, ejemplos como el trabajo remoto, cambios en la manera de distribuir la empresa “Layout” y modificación de procesos, son evidencia de que se flexibilizó y que se adaptaron rápidamente, adicionalmente el control de gastos por sueldos y los controles en salud implementados, se vinculan con las estrategias de control de la gestión, esto coincide con la propuesta de Terlato (2019) con respecto a las estrategias recomendables en ambientes volátiles, sin embargo el diagnóstico de capacidades no se vio reflejado en las narrativas.

En relación a las estrategias sugeridas para ambientes inciertos (Terlato, 2019), solo se observó innovación en cambios de procesos y de distanciamiento social, la implementación de tecnologías para la comunicación, y ventas en línea, pero no se generaron nuevos productos, u otras estrategias de cambio de insumos para abatir la escasez generada por los errores en las cadenas de suministro y en la narrativa tampoco identificaron estrategias para tomar en cuenta diferentes puntos de vista o recabar información, más bien fueron estrategias autoritarias implementada desde los mandos directivos.

on respecto a las sugerencias para ambientes complejos y ambiguos fue donde menos coincidencias se encontraron, ya que las estrategias se implementaron de manera aislada por departamentos, los procesos no se simplificaron y las propuestas no fueron orgánicas, la toma de decisiones fue con base a experiencia y sin seguir metodologías específicas como el Desing thinking o Ux Design.

Esta investigación muestra limitaciones al fundamentarse en narraciones del fenómeno experimentado, por lo cual puede estar viciado en el proceso intersubjetivo de interpretación del investigador y del informante, sin embargo, se implementaron los procesos metodológicos sugeridos por Piñero, Rivera y Roger (2021), para cuidar la validez y confiabilidad de la investigación.

Como principales aportaciones se identifican los grandes cambios que sufrió la gestión de la comunicación y del paradigma espacio laboral incorporando la virtualidad como un esquema viable para ejercer trabajos subordinados.

Como próximas líneas de investigación proponen: Incorporar la narrativa de los tomadores de decisiones y dar seguimiento al estatus de problemática de ventas y de errores en las cadenas de suministro.

## REFERENCIAS

- Álvarez, D.G. (2020). Ontología y epistemología congruencia en el planteamiento investigativo. [vídeo de youtube]. <https://youtu.be/JPB5PIG1qp8>
- Ayala, R. (2017). Retorno a lo esencial. Editorial Caligrama
- Bennett, N. y Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review.
- Bohórquez, N. (2020). *Oportunidad en tiempos de crisis: Transformación en la cultura organizacional a causa del Covid-19*. (Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Colombia).
- De Marti, I. (2021). La reestructuración de la empresa para adaptarse a la era post-Covid. Recuperado de: <https://www.economiadigital.es/ideas/la-reestructuracion-de-la-empresa-para-adaptarse-a-la-era-post-covid.html>
- El Heraldo (2020). Impacto del Covid-19 en las PYMES. Recuperado de: <https://heraldodemexico.com.mx/opinion/2020/4/9/impacto-del-covid-19-en-las-pymes-166447.html>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020a). Producto Interno Bruto de México, durante el segundo trimestre de 2020. Comunicado de prensa, No. 407/20, 26 de agosto 2020, [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib\\_pconst/pib\\_pconst2020\\_08.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_pconst/pib_pconst2020_08.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020b). Producto Interno Bruto de México durante el tercer trimestre de 2020. Comunicado de prensa, No. 606/20, 26 de noviembre 2020, [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib\\_pconst/pib\\_pconst2020\\_11.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/pib_pconst/pib_pconst2020_11.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022). *Estimación Oportuna del Producto Interno Bruto tercer trimestre del 2022*, No. 640/22, 31 de octubre 2022, [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/pib\\_eo/pib\\_eo2022\\_10.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/pib_eo/pib_eo2022_10.pdf)
- Llop, R., Grasas, A., Paasen, J.V., Rosés, L. y Araujo, M.S. (2017). O papel dos gestores atuais para sobreviver num ambiente VUCA. *Revista De Ciências Empresariais E Jurídicas / Journal of Business and Legal Sciences*, (29), 7-33. <https://doi.org/10.26537/rebules.vi29.2900>.
- López, M. D., Contreras, A. y Zalthen, L. (2021). Estrategias de resiliencia empresarial en las mipymes de ciudad del Carmen, Campeche en el contexto del COVID-19. En R. R. López, C.M. Amaya, I. Magaña, C.D. López, J.C. Neri (Eds.), *Resiliencia Empresarial* (67-93). Colección Conocimiento.
- Lozano, O. (2019). Reflexiones sobre la unidireccionalidad de la variable ambiente en el movimiento de la contingencia y el estudio de las organizaciones. *Administración Y Organizaciones*, 9(18), 81-93. Recuperado a partir de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/236>
- Mejía, M., Duran, M. J. y Vega, F. (2021). Estrategias empresariales de resiliencia como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. En R. R. López, C.M. Amaya,
- Mendoza, J. E. (2020). COVID-19 y el empleo en México: impacto inicial y pronósticos de corto plazo, *Contaduría y Administración*, 65 (4), recuperado: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7590711>

- Mintzberg, H., Quinn, J.B y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*, Conceptos, contextos y casos.
- Nieto, A. J. y Carriel, R. P. (2022). El downsizing como estrategia para la reorganización empresarial: ¿es factible en la era postpandemia COVID-19?. *AlfaPublicaciones*, 4(11), 372–381. <https://doi.org/10.33262/ap.v4i1.1.165>.
- Piñero, M.; Rivera, M. y Roger, E. (2021). *El proceder del investigador Cualitativo*. [formato Kindle]: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.
- Rodríguez J. A. Tagle, D. y Granados, G. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8 (22). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4576/457662386033/457662386033.pdf>.
- Ruiz, Y. (2020). Aprender, desaprender y reaprender en tiempos disruptivos e inciertos. En Y. Ruiz, R.V. Serna (Eds.), educación a distancia en tiempos del covid-19 fundamentación y buenas prácticas, (55- 75). T & R.
- Strauss, A. (2003). *Qualitative Analysis for social scientist*. Cambridge University Press
- Tellez, J. A., Castañeda, J. F. y Cortes, A. F. (2022). Factores críticos del entorno externo para las organizaciones: una mirada frente al mundo VUCA. *Semillas del Saber*, 157-166 recuperado de: <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2282?show=full>
- Terlato, A.N. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas, Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.
- Villamarín, W., Arteaga, R., Álvarez, C. y Mero, U. (2020). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabi-Ecuador, *Revista observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/resiliencia-empresarial.html>
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>.