

Adaptación de la Planificación Empresarial ante incertidumbre y crisis: Estudio de Caso en Organizaciones de Trinidad

Adaptation of Business Planning in the Face of Uncertainty and Crisis: A Case Study of Organizations in Trinidad

Natalia María Elena ALPIRE^{1*}, Gladys MENACHO^{1,2}

¹Universidad Autónoma del Beni “José Ballivián”, Carrera de Administración de Empresas, Trinidad, Beni.

Estado Plurinacional de Bolivia. <https://orcid.org/0009-0007-6858-3168>, ²gmenachov@uabjb.edu.bo.

<https://orcid.org/0000-0001-6740-8746>

Autor para correspondencia*: nmalpirej@uabjb.edu.bo

RESUMEN

La planificación empresarial es el proceso mediante el cual una empresa define metas a corto, mediano y largo plazo, y establece estrategias para alcanzarlas. Este artículo analiza cómo las organizaciones han adaptado su planificación ante la incertidumbre y la crisis. Se estudió la influencia de la planificación empresarial en el cumplimiento de metas en 140 empresas de diversos tamaños y sectores de Trinidad. La investigación es de tipo exploratorio-descriptivo, con enfoque cuantitativo, y se basó en encuestas mediante cuestionarios. Los resultados revelaron que el 48.6% de las empresas son microempresas, y el 37.9% predominó en planificación operativa a corto plazo. La mayoría de las empresas no contaban con un plan específico para enfrentar crisis, lo que refleja una carencia de preparación estratégica ante incertidumbres. En cuanto a la resiliencia, el 34.3% reportó una resiliencia moderada, enfocándose principalmente en la reducción de costos operativos. Además, el 34.3% implementó plataformas digitales para facilitar su adaptación. Comparando sectores, las empresas del sector servicios tuvieron un desempeño ligeramente mejor durante la crisis, siendo la demanda de productos o servicios un factor clave. El 32.1% de las empresas consideró que la planificación operativa fue efectiva. Este estudio resalta la necesidad de una mayor preparación empresarial, destacando la planificación estratégica a largo plazo y el uso de la tecnología como herramientas clave en la resiliencia empresarial, especialmente en microempresas.

Palabras claves: Adaptación organizacional, gestión empresarial, resiliencia empresarial, estrategia empresarial.

ABSTRACT

Business planning involves the process of defining short, medium, and long-term goals for a company and establishing strategies to achieve them. This article examines how organizations have adjusted their planning in response to uncertainty and crises. The study focuses on the impact of business planning on goal achievement in 140 companies of various sizes and sectors in Trinidad. It adopts an exploratory-descriptive approach with a quantitative methodology, utilizing surveys through questionnaires. The results indicated that 48.6% of the companies surveyed are microenterprises, while 37.9% concentrate on short-term operational planning. Most companies lacked a specific plan to address crises, indicating inadequate strategic preparation for uncertainty. In terms of resilience, 34.3% of respondents reported moderate resilience, with a primary focus on reducing operational costs. Additionally, 34.3% of companies implemented digital platforms to aid in their adaptation

during challenging times. When comparing sectors, companies in the service industry performed somewhat better during the crisis, with the demand for products or services serving as a crucial influencing factor. Furthermore, 32.1% of the companies considered their operational planning to be effective. This study underscores the necessity for improved business preparedness, highlighting the importance of long-term strategic planning and the adoption of technology as essential tools for business resilience, particularly for microenterprises.

Keywords: Organizational adaptation, business management, business resilience, business strategies.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, las organizaciones se enfrentan cada vez más a contextos de incertidumbre y crisis que afectan significativamente sus operaciones y estrategias. La planificación empresarial, un componente clave para el éxito y la sostenibilidad organizacional, se ve desafiada por factores impredecibles como la inestabilidad económica, los cambios sociales rápidos, y los eventos externos que alteran el panorama de negocios. En este sentido, la capacidad de adaptación y resiliencia de las empresas se ha vuelto crucial para su supervivencia y crecimiento. La planificación estratégica debe ser flexible y capaz de ajustarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, lo cual se pone a prueba durante las crisis (Mintzberg, 1994).

La ciudad de Trinidad, al igual que muchas otras en el contexto global, no ha sido ajena a estos desafíos. Las organizaciones locales han tenido que enfrentar diversas crisis, desde fluctuaciones en los mercados hasta cambios en las políticas públicas y sociales que impactan directamente en sus operaciones. Frente a esta realidad, las empresas han tenido que re-evaluar y transformar sus modelos de planificación estratégica, buscando

alternativas que les permitan no solo sobrevivir, sino también prosperar en tiempos de adversidad.

La planificación empresarial es importante porque a través de su aplicación las organizaciones definen sus metas a corto, mediano y largo plazo y establece las estrategias y acciones necesarias para alcanzar esas metas (Mintzberg, 1994).

La falta de conocimiento en esta herramienta no le permitiría tener una evaluación de la situación actual de la empresa, así como la asignación de recursos, el diseño de estrategias y la medición de los resultados. La planificación empresarial es fundamental para guiar el crecimiento, la eficiencia operativa y la competitividad en un entorno de negocios cambiante.

En este enfoque se analiza cómo las microempresas, en particular aquellas del sector de servicios, implementan estrategias de planificación y adaptación en respuesta a situaciones de crisis, con especial énfasis en la incidencia de la tecnología y la innovación como factores clave para la resiliencia empresarial. Para ello, se analiza un conjunto de datos representativo que proporciona una visión detallada de la respuesta empresarial a las crisis, el impacto de las herramientas

tecnológicas y la evolución del desempeño sectorial.

Se argumenta que la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar frente a la adversidad, se ha convertido en un factor determinante para la supervivencia a largo plazo, (Hamel & Välikangas, 2003).

También se discute cómo las empresas deben adaptarse y transformarse para sobrevivir en un entorno dinámico y cambiante. Este concepto también se asocia estrechamente con la resiliencia empresarial, que implica la capacidad de las empresas para recuperarse de adversidades y mantener su competitividad (Hamel *et al.*, 1994).

Sin embargo, la resiliencia no solo depende de la capacidad financiera de la empresa, sino también de su capacidad para ajustar sus operaciones, aprovechar la tecnología y modificar sus planes según las circunstancias (Youssef & Luthans, 2007). En este sentido, las empresas que implementaron plataformas digitales y adoptaron estrategias de reducción de costos operativos demostraron una mayor capacidad de adaptación frente a las crisis.

Es importante mencionar que la planificación empresarial y la planificación estratégica son conceptos relacionados, pero con enfoques y objetivos distintos, ambos son esenciales para el éxito de una empresa.

Mientras que la planificación empresarial tiene un enfoque más operativo y táctico, abarcando un corto y mediano plazo, la gestión de una empresa está en relación a sus operaciones

diarias y recursos. Es el proceso mediante el cual una empresa establece sus objetivos y define las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos a lo largo de un período determinado. Este proceso implica la creación de un plan general que cubra diversas áreas de la empresa, como la producción, ventas, recursos humanos, marketing y finanzas.

La planificación estratégica es un proceso más específico y profundo que se centra en el futuro a largo plazo de la empresa (Mintzberg, 1994).

Implica la definición de la visión, misión, valores y metas generales de la empresa, considerando los desafíos, oportunidades y amenazas del entorno. Es más holística y busca posicionar a la empresa de forma competitiva y sostenible en el mercado a largo plazo.

Se hace relevante el estudio sobre la adaptación de la Planificación Empresarial ante la incertidumbre y crisis: Estudio de Caso en Organizaciones de Trinidad, por la importancia de la planificación empresarial para que las organizaciones enfrenten la incertidumbre y la crisis con mayores probabilidades de éxito. No solo proporciona una guía clara de acción, sino que también permite a las empresas ser flexibles, adaptarse rápidamente a cambios imprevistos, optimizar recursos y mantener su competitividad en situaciones difíciles. La capacidad de planificar adecuadamente, incluso ante lo incierto, marca la diferencia entre la supervivencia y el fracaso en tiempos de crisis. Comprender ¿cómo adaptan las organizaciones en Trinidad sus estrategias de planificación empresarial para enfrentar la incertidumbre y las crisis, y qué factores influyen en

su capacidad de resiliencia organizacional?, es tema central del desarrollo de la capital beniana.

La adaptación organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización ajusta sus estructuras, procesos, estrategias, y comportamientos para hacer frente a cambios en su entorno, ya sea por factores internos o externos. Es un componente clave de la resiliencia organizacional, ya que permite que una organización se mantenga competitiva y continúe funcionando a pesar de los desafíos y cambios que pueda enfrentar (Weick & Sutcliffe, 2007).

El objetivo principal de la adaptación organizacional es asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de la organización en un entorno dinámico y cambiante. Esto implica: 1) ajustar estructuras y procesos para maximizar la eficiencia en tiempos de cambio. 2) innovar y evolucionar en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades. 3) mejorar la capacidad de respuesta ante la incertidumbre, el cambio tecnológico, los cambios en las demandas del mercado, la competencia, entre otros factores. 4) fomentar una cultura organizacional flexible, que permita a los empleados adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias.

De igual manera las organizaciones toman decisiones frente a la incertidumbre y los cambios del entorno, ofreciendo marcos teóricos sobre la adaptación organizacional. Equilibrando la estabilidad y el cambio, y cómo las decisiones estratégicas influyen en su capacidad para adaptarse con éxito (March, 1991).

Según (Drucker, 2007), la gestión empresarial no solo se trata de alcanzar resultados financieros, sino también de crear valor para todos los “stakeholders” de la organización, incluidos empleados, clientes y la sociedad en general. La importancia de la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo, la innovación y la adaptación al cambio como elementos clave para la efectividad empresarial. Las organizaciones deben centrarse en el rendimiento a largo plazo y no solo en los resultados inmediatos.

Es por ello que las organizaciones se estructuran en base a las estrategias de gestión para su funcionamiento. Las empresas pueden ser gestionadas eficazmente a través de diferentes estructuras organizacionales. Clasificando las organizaciones en diversas configuraciones, como la estructura simple, la burocracia y la estructura profesional, cada tipo de estructura afecta la gestión y la toma de decisiones dentro de la empresa (Mintzberg, 1979).

Eisenhardt (2000), plantea que la resiliencia organizacional adopta reglas simples para tomar decisiones rápidas y efectivas en entornos turbulentos. Ya que la resiliencia está relacionada con la flexibilidad estratégica y la capacidad de adaptarse a cambios rápidos y cambios inesperados.

La resiliencia no solo es importante a nivel individual, sino también a nivel organizacional. Abordan cómo las empresas pueden fomentar la resiliencia a través de una cultura de liderazgo positivo, aprendizaje continuo y apoyo mutuo

dentro de la organización (Youssef & Luthans, 2007).

La resiliencia empresarial es la capacidad de una organización para adaptarse, recuperarse y superar situaciones adversas, como crisis, cambios inesperados o eventos disruptivos. Las empresas resilientes no solo logran superar las dificultades, sino que también aprenden de ellas, innovan y se transforman para salir más fuertes y competitivas en el futuro. Esto ejemplifica en la capacidad de mantener la continuidad del negocio en momentos difíciles, proteger a los empleados, clientes y otras partes interesadas, y ajustar las estrategias para adaptarse a nuevos desafíos.

La estrategia empresarial es el conjunto de acciones planificadas que una organización lleva a cabo para alcanzar sus objetivos a largo plazo, optimizando recursos y adaptándose a su entorno competitivo. Implica la formulación de planes que guían a la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenida, mejorar su posición en el mercado, maximizar la rentabilidad y asegurar su sostenibilidad. La estrategia empresarial abarca diferentes niveles dentro de la organización, desde la estrategia corporativa general hasta las estrategias específicas de las unidades de negocio o áreas funcionales.

La necesidad de desarrollar estrategias empresariales para enfrentar la competencia en las industrias, propone que las empresas deben analizar su entorno competitivo utilizando sus herramientas, como las cinco fuerzas de Porter, para formular una estrategia que les permita obtener una ventaja competitiva. Las bases para

comprender cómo las empresas pueden identificar y aprovechar sus oportunidades, mejorar su posicionamiento y defenderse de la competencia, destacando que la estrategia es esencial para lograr el éxito a largo plazo (Porter, 1980).

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis de la adaptación de la planificación empresarial ante situaciones de incertidumbre y crisis en organizaciones ubicadas en Trinidad se basó en la población compuesta por un total de 140 empresas de diversos tamaños y sectores de Trinidad, elegidas para representar una variedad de contextos económicos y sociales.

Estas empresas fueron seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, asegurando una representación adecuada de microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para este estudio, que incluía preguntas tanto cerradas como abiertas. Las preguntas se enfocaron en aspectos clave de la planificación empresarial, tales como la estrategia de planificación a corto, mediano y largo plazo, la existencia de planes ante crisis, las medidas de resiliencia adoptadas, y el uso de tecnologías digitales. Los cuestionarios fueron distribuidos electrónicamente y administrados en formato en línea, lo que facilitó su acceso y completitud. Según Hernández Sampieri *et al.* (2014), la investigación plantea un enfoque cuantitativo descriptivo por cuanto la problemática confluye al objetivo y pregunta de investigación y además, se formula

una hipótesis a comprobarse mediante la relación de variables que se consideran relacionadas con la planificación empresarial.

El diseño del estudio se centró en la recolección y análisis de datos, los resultados encontrados a través de las encuestas sirvieron para determinar las tendencias sobre el comportamiento de la planificación empresarial. Se utilizó un muestreo estratificado para asegurar la inclusión equitativa de las empresas de diferentes sectores, garantizando así la representatividad y diversidad de la muestra. Se aplicaron los criterios estadísticos de media o promedio ponderado de las proporciones, desviación estándar o rango intercuartil (IQR) y varianza para agrupar las categorías relacionadas con aspectos de la planificación empresarial dándole un enfoque estructurado. Identificando las áreas de interés como son: a) información general de la empresa, b)

enfoque de la planificación empresarial, c) resiliencia y adaptación en situaciones de crisis, d) impacto de la tecnología y la innovación en la adaptación, e) comparaciones de sectores y f) respuestas ante la crisis. El proceso investigativo se enmarca en el método descriptivo y deductivo para generalizar los hallazgos y datos puntuales que se determinaron con las pruebas de hipótesis e interpretación de las fuerzas de correlación. Además, del método estadístico, empleado fundamentalmente para el tratamiento y manipulación de los datos.

RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos proporcionan una visión integral sobre las estrategias implementadas por las organizaciones para enfrentar las crisis y las lecciones derivadas de la situación analizada.

Tabla 1. Información General de la Empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tamaño de la empresa – microempresas	68	48.60
Tiempo de operación de la empresa de 1 a 5 años	37	26.40
Sector de la empresa – servicios	35	25.00
TOTAL	140	100

Los datos obtenidos de las 140 empresas encuestadas ofrecen una visión clara de la distribución de las organizaciones en términos de sector, tamaño y tiempo de operación. En la Tabla 1 se evidencia que el 48.6% de las empresas encuestadas son microempresas, lo que refleja la predominancia de organizaciones de menor

tamaño en el entorno empresarial de Trinidad. Las microempresas, por su propia naturaleza, suelen tener menos recursos para enfrentar crisis, lo que podría explicar la carencia de planes específicos para la gestión de las crisis observadas en los resultados del estudio. Dada la alta proporción de microempresas, es probable que estas enfrentaran

mayores desafíos durante la crisis debido a su limitada capacidad de adaptación y sus recursos escasos para implementar cambios estratégicos. Un 26.4% de las empresas lleva operando entre uno a cinco años. Este grupo representa a empresas relativamente jóvenes, lo cual podría implicar una mayor vulnerabilidad ante crisis, ya que estas organizaciones no tienen un historial extenso que les permita desarrollar estrategias a largo plazo o adaptarse con la agilidad que requieren eventos inesperados. Las empresas jóvenes, aunque innovadoras, pueden carecer de la experiencia necesaria para gestionar incertidumbres de manera efectiva, lo que subraya la importancia de la planificación estratégica temprana. El 25.0% pertenece al sector de servicios (35 empresas).

Este porcentaje sugiere que el sector de servicios es una parte significativa de la actividad económica en Trinidad, lo cual es consistente con la tendencia global de crecimiento en este sector. La relevancia del sector de servicios se hace aún más evidente cuando se considera que las empresas de este tipo tuvieron un desempeño

ligeramente superior durante la crisis, como se observa en los resultados generales. Este dato podría indicar que las empresas del sector servicios fueron más resilientes frente a la incertidumbre, posiblemente debido a la adaptabilidad de sus operaciones, como la digitalización de servicios o el ajuste rápido a cambios en la demanda. Los resultados muestran una alta concentración de microempresas, lo que resalta la necesidad urgente de apoyos y estrategias para mejorar su preparación ante crisis y su capacidad de adaptación. Además, la presencia significativa del sector servicios y la considerable proporción de empresas jóvenes sugieren que estos factores deben ser considerados al diseñar políticas de apoyo empresarial, con énfasis en la digitalización, la formación en planificación estratégica y el fortalecimiento de la resiliencia organizacional. Para determinar la fiabilidad de los resultados se obtuvo la media de las proporciones. En la Tabla 2, se resumen los resultados del análisis de proporciones, la media, varianza y desviación estándar.

Tabla 2. Resultados del análisis de proporciones, la media, varianza y desviación estándar.

Paso	Descripción	Cálculo Realizado	Resultado
1	Proporción de cada categoría	1. Microempresas: 68/140 2. Empresas con 1-5 años: 37/140. 3. Empresas del sector servicios: 35/140	0.4857 0.2643 0.25
2	Cálculo de la media de las proporciones	$(0.4857 + 0.2643 + 0.25) / 3$	0.3333 o 33.33%
3	Cálculo de la varianza (promedio del cuadrado de las desviaciones)	$(1/3) [(0.4857 - 0.3333)^2 + (0.2643 - 0.3333)^2 + (0.25 - 0.3333)^2]$	0.0116

Paso	Descripción	Cálculo Realizado	Resultado
4	Cálculo de la desviación estándar (raíz cuadrada de la varianza)	$\sqrt{0.0116}$	0.1078

La Tabla 2 mide la dispersión de las proporciones con respecto a la media. Da una desviación estándar de 0.1078 lo que indica que las

proporciones de las categorías no están demasiado dispersas entre sí, pero aún hay cierta variabilidad.

Tabla 3. Enfoque de la Planificación Empresarial.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tipo de planificación empresarial Utilizada-operativa a corto plazo	53	37.90
Frecuencia de revisión y ajuste al plan mensual	39	27.90
No existencia de un plan específico para situaciones de crisis	48	34.30
TOTAL	140	100

La Tabla 3 muestra un 37.9% de las organizaciones que reportan la utilización de la planificación operativa a corto plazo, lo que indica que, en su mayoría, estas empresas se enfocan en la toma de decisiones tácticas e inmediatas. Este tipo de planificación es especialmente útil en entornos de alta incertidumbre, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios imprevistos en el mercado, la economía o el contexto social. La preferencia por planes operativos a corto plazo sugiere una gestión reactiva que prioriza la resolución inmediata de problemas y la adaptación a cambios rápidos. Expresando que el 27.9% de las empresas revisan y ajustan sus planes de manera mensual. Esta frecuencia de revisión sugiere un enfoque pragmático para la planificación, permitiendo a las

organizaciones adaptarse a cambios rápidos del entorno y responder a incertidumbres a corto plazo de forma eficiente. Mientras que un 34.3% de las empresas no cuentan con un plan específico para situaciones de crisis. Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto de incertidumbre, ya que la falta de preparación ante una crisis puede poner en riesgo la supervivencia y el desempeño organizacional. La ausencia de un plan de crisis es un reflejo de la falta de previsión en las empresas, que pueden estar concentradas en la gestión operativa a corto plazo y, por ende, desatender la importancia de estar preparadas para eventos adversos. Para determinar la fiabilidad de los resultados se aplicó el cálculo de la media de proporciones.

Tabla 4. Cálculo de la media de las proporciones.

Paso	Descripción	Cálculo Realizado	Resultado
1	Proporciones por categoría	Planificación operativa a corto plazo: 53/140	0.37860 (37.9%)
		Revisión mensual: 39/140	0.27860 (27.9%)
		Sin plan para crisis: 48/140	0.3429 (34.3%)
2	Cálculo de la media de proporciones	$(0.3786 + 0.2786 + 0.3429) / 3 = 1.0001 / 3$	0.33336 (33.336%)
3	Cálculo de la varianza (medida de dispersión respecto a la media)	$(1/3) [(0.3786-0.3334)^2 + (0.2786-0.3334)^2 + (0.3429-0.3334)^2] = (1/3)(0.00204404 + 0.00300204 + 0.00009025)$	0.0017121
4	Cálculo de la desviación estándar (raíz cuadrada de la varianza)	$\sqrt{0.0017121}$	0.0413 (4.13%)

En la Tabla 4 la media de proporciones indica que, en promedio, las tres categorías representan aproximadamente el 33.34% del total, lo que refleja una distribución relativamente equilibrada entre las tres opciones.

La varianza y la desviación estándar son pequeñas, lo que indica que las proporciones no

están demasiado dispersas entre sí. La desviación estándar de 0.0413 sugiere que las proporciones están relativamente cerca de la media, lo que es positivo para una distribución coherente de los datos.

Tabla 5. Resiliencia y adaptación en situaciones de crisis.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Grado de resiliencia durante la crisis gracias a la planificación – algo resiliente	48	34.30
Impacto significativo de la crisis reciente en la planificación empresarial	37	26.40
Medidas implementadas para adaptarse a la crisis-reducción de costos operativos	30	21.40
Áreas Claves que Necesitaron Ajustes durante la crisis- operaciones diarias	25	17.90
TOTAL	140	100

En la Tabla 5 se muestra que el 34.3% de los encuestados indica que la resiliencia de sus

organizaciones fue en gran parte producto de una planificación adecuada antes y durante la crisis.

Este hallazgo subraya la importancia de una planificación proactiva que permita a las organizaciones ser flexibles y adaptarse rápidamente a cambios inesperados. La alta proporción de respuestas en esta categoría sugiere que aquellas empresas que lograron mantener operaciones relativamente estables durante la crisis lo hicieron gracias a la anticipación y a la adopción de estrategias resilientes. Estos resultados reflejan un enfoque organizacional que prioriza la flexibilidad y la preparación ante la adversidad. El 26.4% de los participantes reconoce que la crisis tuvo un impacto considerable en la planificación empresarial, lo que indica que, a pesar de los esfuerzos previos, las organizaciones no estaban completamente preparadas para todos los aspectos de la crisis. Este resultado destaca la naturaleza impredecible de las crisis y cómo, incluso con una planificación rigurosa, las empresas se vieron obligadas a realizar ajustes significativos en sus estrategias y operaciones. La incertidumbre derivada de la crisis obligó a muchas organizaciones a reevaluar y modificar sus planes de acción, especialmente en áreas relacionadas con la gestión financiera, la cadena de suministro y las operaciones diarias. El 21.4% de las respuestas indican que las organizaciones adoptaron medidas de reducción de costos operativos como una de las principales estrategias para adaptarse a la crisis. Este hallazgo resalta la importancia de la eficiencia económica durante períodos de incertidumbre. La

reducción de costos puede incluir medidas como la optimización de procesos, la reestructuración de operaciones, la eliminación de gastos no esenciales y la revisión de las estrategias de inversión. Este tipo de medidas, aunque a corto plazo puedan parecer desafiantes, permiten a las organizaciones mantenerse solventes y operativas, priorizando los recursos para las actividades esenciales que garantizan la supervivencia organizacional. Un 17.9% de los encuestados señaló que las áreas clave que más necesitaron ajustes fueron las operaciones diarias. Este resultado pone de manifiesto cómo las crisis pueden alterar el funcionamiento rutinario de las organizaciones, obligando a las empresas a replantear la manera en que operan día a día. La interrupción de la cadena de suministro, la escasez de recursos y la reconfiguración de equipos de trabajo son solo algunos de los desafíos que enfrentan las organizaciones. Las operaciones diarias son el corazón de cualquier empresa, y cuando se ven afectadas, las consecuencias pueden ser profundas. Las empresas que lograron ajustar y optimizar sus operaciones diarias, como la gestión de inventarios o el ajuste de flujos de trabajo, fueron las que mejor supieron adaptarse a las nuevas circunstancias. Para determinar la fiabilidad de los resultados se aplicó el cálculo de la media de las proporciones.

Tabla 6. Análisis de fiabilidad mediante media de proporciones.

Indicador	Proporción (%)	Proporción Decimal	Frecuencia (n)	(Proporción - Media) ²	n × (Proporción - Media) ²
Grado de Resiliencia	34.30%	0.3430	48	0.00605	0.2904
Impacto Significativo	26.40%	0.2640	37	0.00000144	0.0000533
Medidas Implementadas	21.40%	0.2140	30	0.00262	0.0786
Áreas Claves	17.90%	0.1790	25	0.00743	0.1858
Totales Promedios	—	—	140	—	0.5549

La Tabla 6 muestra los resultados promedio ponderado de las proporciones de

resiliencia, y la variabilidad de estas proporciones dentro de los datos proporcionados.

Tabla 7. Impacto de la tecnología y la innovación en la adaptación.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Herramientas tecnológicas implementadas para adaptarse a la crisis- plataformas digitales	48	34.30
Impacto de la tecnología en la agilidad de la planificación empresarial- fue significativa	47	33.60
Importancia de la tecnología en la adaptación durante la crisis fue fundamental	45	32.10
TOTAL	140	100

De acuerdo a la Tabla 7 el 34.30% de las organizaciones estudiadas implementaron herramientas tecnológicas, como plataformas digitales, como respuesta a la crisis. La adopción de plataformas digitales puede considerarse un factor clave en la resiliencia de las empresas ante la incertidumbre, pues les permite mantener la comunicación, la productividad y la operatividad durante situaciones adversas. Así, el 33.60% de las

organizaciones indicaron que la tecnología tuvo un impacto significativo en la agilidad de su planificación empresarial. Esto refleja que la implementación de tecnología permitió una adaptación más rápida y flexible en las estrategias empresariales, mejorando su capacidad de respuesta ante cambios imprevistos y crisis. Mientras que. De igual manera el 32.10% de los encuestados considera que la tecnología fue

fundamental para la adaptación de sus empresas durante la crisis. Este porcentaje subraya el papel esencial de las herramientas tecnológicas en la capacidad de las organizaciones para enfrentar la

crisis, permitiéndoles modificar sus operaciones de manera efectiva. Para determinar la fiabilidad de los resultados se aplicó el cálculo de la media de las proporciones.

Tabla 8. de Resultados: fiabilidad mediante media de proporciones.

Categoría Evaluada	Proporción (%)	Diferencia con la Media (%)	(Diferencia)²
Categoría 1	34.30%	$34.30 - 33.33 = 0.97$	0.9409
Categoría 2	33.60%	$33.60 - 33.33 = 0.27$	0.0729
Categoría 3	32.10%	$32.10 - 33.33 = -1.23$	1.5129
Totales / Promedios	—	—	2.526

En la Tabla 8 la media de las proporciones de las tres categorías es 33,33%, lo que indica que, en promedio, alrededor de un tercio de las

organizaciones consideran la implementación de la tecnología como un factor significativo para su adaptación durante la crisis.

Tabla 9. Comparación de sectores y respuestas ante la crisis.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Comparación del desempeño del sector ante la crisis- fue algo mejor	51	36.40
Eficiencia de la planificación a corto plazo (operativo) durante la crisis- fue algo efectiva	45	32.10
Factores específicos del sector que influyen en la gestión de la crisis- demanda de productos o servicios	44	31.40
TOTAL	140	100

De acuerdo a la Tabla 9 se puede ver que los resultados muestran que el 36.4% consideran que el desempeño del sector fue "algo mejor" durante la crisis sugiriendo que algunas empresas han logrado adaptarse de manera exitosa ante la incertidumbre. Esto podría indicar que han implementado estrategias adecuadas para superar las dificultades o que ciertos sectores han visto oportunidades en medio de la crisis. Como algo

efectiva el 32.1% de los participantes califican la planificación operativa a corto plazo esto indica que las empresas han logrado realizar ajustes en sus operaciones de manera eficiente. Sin embargo, este porcentaje también deja espacio para mejorar, sugiriendo que, en la mayoría de los casos, la planificación fue efectiva solo hasta cierto punto, y las organizaciones tal vez necesiten más flexibilidad o planes más detallados a largo plazo.

Finalmente, un 31.4% de los encuestados identifican la demanda de productos o servicios como un factor clave en la gestión de la crisis. Esto podría señalar que los sectores que logran adaptar

sus ofertas de productos/servicios según las cambiantes demandas del mercado tienen mayores probabilidades de sobrevivir o incluso prosperar durante situaciones de crisis.

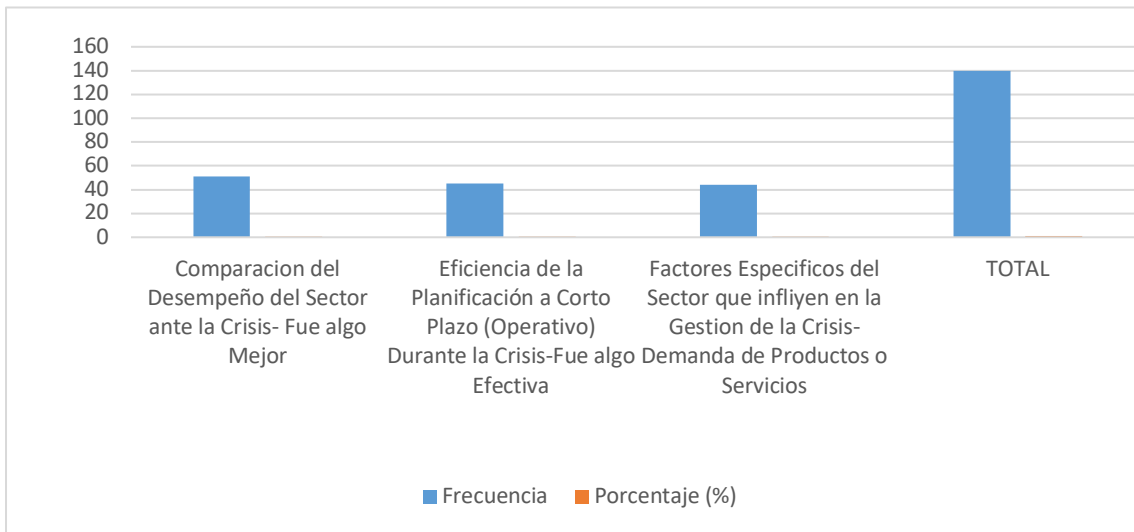


Figura 1. Comparación de sectores y respuestas ante la crisis

DISCUSIÓN

El presente estudio se centró en la adaptación de la planificación empresarial frente a la incertidumbre y crisis en Trinidad, basado en una muestra de 140 empresas de diversos sectores y tamaños. Los resultados obtenidos proporcionan una visión detallada sobre cómo las organizaciones locales han enfrentado la crisis, con un énfasis en la relevancia de la planificación, la resiliencia organizacional y el impacto de la tecnología. Estos hallazgos son consistentes con las teorías sobre la importancia de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en tiempos de crisis. La habilidad de una empresa para adaptarse rápidamente a situaciones de incertidumbre es crucial para su supervivencia (Arjen & Paul, 2005).

Distribución de las empresas: Microempresas y empresas jóvenes

El análisis de la distribución de las empresas en términos de tamaño, tiempo de operación y sector revela una concentración significativa de microempresas, las cuales constituyen el 48.6% de la muestra. Este dato es especialmente relevante porque las microempresas, por su naturaleza, suelen enfrentar mayores dificultades en momentos de crisis debido a su limitada capacidad de recursos y planificación. Las pequeñas empresas son más vulnerables a las crisis debido a su limitada capacidad de respuesta frente a situaciones adversas (Pérez & Ocampo-Guzmán, 2015).

En cuanto a las empresas jóvenes (26.4% operando entre 1 y 5 años), reflejan que las organizaciones relativamente nuevas tienden a tener menos experiencia para gestionar crisis de manera eficaz, lo que aumenta su vulnerabilidad. Las empresas en fases tempranas de desarrollo tienen más dificultades para implementar estrategias a largo plazo debido a su falta de experiencia y estructura (Greiner, 1972).

Planificación empresarial y adaptación a corto plazo.

El enfoque de planificación empresarial de las organizaciones encuestadas refleja una fuerte orientación hacia la planificación operativa a corto plazo (37.9%), lo que indica una respuesta reactiva ante situaciones de incertidumbre. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que las empresas en entornos de alta volatilidad a menudo se centran en la toma de decisiones inmediatas y tácticas (Mintzberg, 1994). Sin embargo, la falta de planes específicos para crisis (34.3%) resalta una deficiencia importante en la planificación estratégica. Las empresas que no anticipan los posibles escenarios de crisis pueden estar en una posición más débil para enfrentarlos de manera efectiva (Teece, 2007).

Resiliencia organizacional y adaptación estratégica.

El estudio muestra que el 34.3% de las organizaciones considera que su resiliencia se debió en gran medida a una planificación adecuada, lo que subraya la importancia de la previsión en la gestión empresarial. Las empresas que implementan estrategias resilientes son más

capaces de adaptarse y prosperar durante eventos disruptivos (Hamel & Välikangas, 2003).

Por otro lado, un 26.4% de las organizaciones reconocen que la crisis tuvo un impacto considerable en sus planes, lo que pone de manifiesto la naturaleza impredecible de las crisis y la necesidad de una capacidad de adaptación continua (Weick & Sutcliffe, 2007).

Además, las estrategias adoptadas por el 21.4% de las empresas, como la reducción de costos operativos, son una respuesta común ante la escasez de recursos durante las crisis. La capacidad de reducir costos y optimizar recursos se ha mostrado como un factor clave para la supervivencia organizacional (Burnes, 2004).

Tecnología e innovación en la adaptación a la crisis.

La adopción de tecnología emergió como un factor clave en la capacidad de adaptación de las organizaciones durante la crisis. Aproximadamente un 34.3% de las empresas implementaron plataformas digitales, lo que les permitió mantener su operatividad en tiempos de incertidumbre. De igual manera, el 33.6% de las empresas indicaron que la tecnología tuvo un impacto significativo en la agilidad de su planificación, lo que refuerza la idea de que las herramientas digitales permiten una respuesta más rápida a las crisis.

Comparación de sectores y desempeño durante la crisis.

Un hallazgo importante de la investigación es la variabilidad en el desempeño entre sectores. El 36.4% de los participantes consideraron que el

desempeño de sus sectores fue "algo mejor" durante la crisis. Este resultado sugiere que ciertos sectores, como el de servicios, pueden haber experimentado oportunidades o una mayor capacidad de adaptación frente a la crisis. Un 31.4% de las respuestas indicaron que la demanda de productos o servicios fue un factor clave para gestionar la crisis, lo que refleja cómo la capacidad de las empresas para ajustar sus ofertas a las nuevas demandas del mercado puede determinar su supervivencia.

Implicaciones para la planificación empresarial en contextos de incertidumbre.

En conclusión, este estudio destaca la importancia de una planificación empresarial flexible y proactiva para enfrentar la incertidumbre y crisis. Aunque las organizaciones de Trinidad han adoptado enfoques operativos a corto plazo y estrategias reactivas, la implementación de planes de crisis más estructurados y la integración de tecnologías digitales pueden mejorar significativamente la resiliencia organizacional. Los resultados de este estudio sugieren que, para mejorar la capacidad de adaptación, las empresas deben centrar sus esfuerzos en fortalecer su planificación estratégica a largo plazo, optimizar el uso de la tecnología y fomentar una cultura organizacional resiliente.

Esta discusión contextualiza los resultados en relación con la literatura existente y proporciona una base para futuras investigaciones y prácticas en el área de planificación empresarial. Ya que este estudio subraya la importancia de la planificación estratégica y la adaptabilidad ante la incertidumbre

y la crisis. Es esencial que las políticas de apoyo empresarial se enfoquen en fortalecer la resiliencia organizacional, mejorar la planificación de crisis y fomentar la adopción de tecnologías, especialmente en sectores vulnerables.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar su agradecimiento a la Dirección de Investigación y Extensión universitaria de Pregrado, así como a la Carrera de Administración de Empresas. También extendemos nuestro reconocimiento a los estudiantes del cuarto ciclo, quienes se encargaron de la recolección de información en campo, lo que hizo posible este estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boin, A.; 't Hart, P.; Stern, E. & Sundelius, B. 2005. *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
- Burnes, B. 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Financial Times/Prentice Hall.
- Christensen, C.M. 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P.F. 2007. *La Gestión de las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Eisenhardt, K.M. 2000. *Strategy as Simple Rules*. Harvard Business School Press.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* 50(4): 37–46.

- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Välikangas, L. 2003. The quest for resilience. *Harvard Business Review* 81(9): 52–63.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. 2014. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. Blackwell Publishers.
- Mintzberg, H. 1979. La Estructuración de las Organizaciones. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of *Strategic Planning*. Free Press.
- Pérez Uribe, R. & Ocampo Guzmán, D. 2015. Las Pequeñas Empresas Bogotanas: de la Sobrevivencia a la Sostenibilidad [Ponencia]. VI Congreso Internacional en Gestión, Emprendimiento e Innovación. Ediciones EAN.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Shulman, B.R. 2015. Resilience: Hard-Won Wisdom for Living a Better Life. Scribner.
- Teece, D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Vince, R. & Stensaker, M.S. 2013. The role of resilience in organizational change. *Journal of Change Management*.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. 2007. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. Jossey-Bass.
- Youssef, C.M. & Luthans, F. 2007. Resiliency at Work: How to Thrive in Times of Change. McGraw-Hill.