



## **La toma de decisiones empresariales en tiempos de incertidumbre a nivel económico**

*Business decision making in times of economic uncertainty*

Mg. Daniel Andrés Angulo Vélez <sup>1</sup>

 0009-0006-4666-0508

Mg. Miguel Javier Yuqui Ketil <sup>2</sup>

 0000-0002-1041-9767

Mg. Danny Mateo Quituisaca Romero <sup>3</sup>

 0000-0003-0325-4471

Lic. Romina Bárbara Constante Aguirre <sup>4</sup>

 0009-0004-6760-2126

<sup>1</sup> Universidad Estatal de Milagro, Ecuador

[dangulov2@unemi.edu.ec](mailto:dangulov2@unemi.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Estatal de Milagro, Ecuador

[myuquik@unemi.edu.ec](mailto:myuquik@unemi.edu.ec)

<sup>3</sup> Universidad Estatal de Milagro, Ecuador

[dquituisacar@unemi.edu.ec](mailto:dquituisacar@unemi.edu.ec)

<sup>4</sup> Universidad Estatal de Milagro, Ecuador

[rconstantea@unemi.edu.ec](mailto:rconstantea@unemi.edu.ec)

**Recepción:** 07 de noviembre de 2024

**Aceptación:** 11 de noviembre de 2024

**Publicación:** 05 de diciembre de 2024

**Citación/como citar este artículo:** Angulo, D., Yuqui, M., Quituisaca, D. & Constante, R. (2024). La toma de decisiones empresariales en tiempos de incertidumbre a nivel económico. Ideas y Voces, 4(3), Pág. 72-86.



## **Resumen**

Este artículo examina los factores que influyen en la toma de decisiones empresariales en tiempos de incertidumbre económica. Se enfoca en identificar herramientas y estrategias que permitan a los altos directivos tomar decisiones informadas y adecuadas para mejorar la estabilidad organizacional y facilitar el desarrollo empresarial en contextos de crisis. Tras una revisión teórica exhaustiva, se proporciona un marco estratégico que promueve la resiliencia y la capacidad de adaptación, al tiempo que subraya la importancia de preservar el bienestar de los empleados y capitalizar oportunidades en tiempos difíciles.

## **Palabras clave**

Incertidumbre económica, toma de decisiones, estrategias empresariales, desarrollo organizacional, resiliencia.

## **Abstract**

This article examines the factors that influence business decision-making in times of economic uncertainty. It focuses on identifying tools and strategies that enable senior managers to make informed and appropriate decisions to enhance organizational stability and facilitate business development in crisis contexts. Following a thorough theoretical review, a strategic framework is provided that promotes resilience and adaptability, while underlining the importance of preserving employee well-being and capitalizing on opportunities in difficult times.

## **Keywords**

Economic uncertainty, decision-making, business strategies, organizational development, resilience.

## Introducción

La globalización ha generado una conexión profunda entre las economías nacionales, creando un entorno donde “las economías están ahora íntimamente conectadas e interdependientes” (Petersen y Kushner, 2020, p.236). Esta interdependencia facilita el comercio y la colaboración, pero también incrementa la vulnerabilidad ante las crisis económicas. Como se vio en la recesión mundial de 2009, los problemas en una economía pueden afectar a otras, generando efectos multiplicadores a nivel mundial en varios países.

En este contexto, las empresas enfrentan la complejidad de tomar decisiones en entornos de alta incertidumbre. La incertidumbre económica, definida como períodos de disminución significativa de la actividad económica, puede desencadenar disminuciones en la producción, el empleo y el consumo (National Bureau of Economic Research, 2016). Este estudio se centra en analizar y comparar dos enfoques estratégicos para la toma de decisiones: la estrategia de sobrevivencia, que se enfoca en la reducción de costos, y la estrategia de adaptabilidad, que fomenta la innovación y flexibilidad organizacional.

En el entorno económico actual, la incertidumbre y los cambios abruptos son una constante para las empresas, sobre todo a partir de las crisis globales recientes, como la pandemia de COVID-19, que demostró la fragilidad de las cadenas de suministro y la necesidad de estrategias resilientes. Según Martínez y Rodríguez (2022), el impacto de estos cambios en la toma de decisiones directivas ha sido determinante para identificar no solo oportunidades de mercado, sino también amenazas que afectan la estabilidad organizacional. (p.19)

La literatura reciente enfatiza la importancia de combinar estrategias tradicionales de sobrevivencia con innovaciones adaptativas, permitiendo a las empresas responder de forma más efectiva a cambios inesperados en el mercado (Pérez et al., 2023).

## Metodología

Este artículo se desarrolló mediante un análisis de revisión documental y teórica de diversas fuentes académicas y estudios sobre toma de decisiones en incertidumbre económica. Se recopilaron datos sobre estrategias de gestión de crisis en literatura especializada y en publicaciones sobre la interdependencia económica. Para esta revisión, se utilizaron principalmente estudios publicados entre 2009 y 2023. La metodología incluyó tres etapas:

**Revisión de literatura:** Se analizaron textos y estudios de fuentes académicas reconocidas que exploran la teoría de juegos, la resiliencia organizacional y las estrategias de respuesta en crisis económicas. Según Jiménez y Vásquez (2023) “los estudios documentales sobre la gestión de crisis en entornos de incertidumbre económica son esenciales para establecer un marco de referencia claro” (p.112). La revisión de literatura incluyó fuentes académicas clave y se centró en los enfoques teóricos de la teoría de juegos, la resiliencia organizacional y las estrategias de adaptación. El análisis comparativo de este estudio se basó en los hallazgos de investigaciones recientes que evalúan el impacto de estas estrategias en la sostenibilidad organizacional en tiempos de crisis.

**Análisis comparativo:** Se compararon y evaluaron las estrategias de sobrevivencia y adaptabilidad en función de sus impactos en la sostenibilidad y eficiencia de las empresas en tiempos de crisis, considerando los hallazgos de autores como Reeves y Deimler (2011) y Harris y Lenox (2013).

**Desarrollo de gráficos y tablas:** Con base en la información recopilada, se elaboraron gráficos y tablas que describen las tendencias y efectos de las recesiones en el desempeño organizacional y la toma de decisiones empresariales.

## **Resultados**

El análisis comparativo de las estrategias de sobrevivencia y adaptabilidad mostró que cada una tiene beneficios y limitaciones particulares en tiempos de incertidumbre económica. A continuación, se detallan los hallazgos principales:

### **1. Estrategia de Sobrevivencia**

La estrategia de sobrevivencia está orientada a la reducción de costos, generalmente mediante ajustes en la plantilla laboral y la reducción de gastos operativos (Morales y García, 2021, p.87). Si bien esta estrategia permite mantener la estabilidad financiera a corto plazo, los datos sugieren que puede tener efectos adversos en el talento humano y en la capacidad innovadora de la empresa. Las empresas que se concentran únicamente en la reducción de costos corren el riesgo de disminuir su capacidad de respuesta a nuevas oportunidades de mercado.

### **2. Estrategia de Adaptabilidad**

La estrategia de adaptabilidad promueve la innovación y flexibilidad, permitiendo a las empresas ajustarse rápidamente a cambios en el mercado. “Se ha demostrado que la adaptabilidad facilita una respuesta más dinámica y aseguran una ventaja competitiva sostenida” (Torres y Mendoza, 2020, p.44). Los resultados indican que las empresas que implementan esta estrategia tienen mayores probabilidades de recuperar sus niveles de productividad tras una recesión y de capturar nuevas oportunidades de crecimiento.

**Tabla 1***Comparación entre Estrategia de Supervivencia y Adaptabilidad*

Estrategia	Descripción	Beneficios	Limitaciones
Sobrevivencia	Reducción de costos operativos y de personal	Sostenibilidad financiera a corto plazo	Riesgo de pérdida de talento.
Adaptabilidad	Fomento de innovación y flexibilidad	Ventaja competitiva y adaptación rápida	Mayor inversión de recursos.

**Fuente:** Adaptado de Reeves, M., & Deimler, M. (2011). *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review.

El análisis detallado de las estrategias de supervivencia y adaptabilidad sugiere que cada una posee beneficios específicos, aunque no excluyentes, en el contexto de crisis económica. Los estudios recientes indican que las empresas que aplican estrategias de adaptabilidad registran una mayor recuperación post-crisis y una mejor capacidad de innovación (López y Gutiérrez, 2022). En la Tabla 2 se presenta un resumen comparativo adicional sobre los enfoques de las empresas que implementan estrategias híbridas.

**Tabla 2***Comparación adicional de las estrategias de sobrevivencia, adaptabilidad e híbrida*

Estrategia	Descripción	Beneficios	Limitaciones
Sobrevivencia	Reducción de costos a corto plazo	Mantiene estabilidad temporal	Pérdida de capacidad de innovación
Adaptabilidad	Enfoque en innovación y flexibilidad	Responde a cambios y del mercado	Alto costo de implementación
Híbrida	Combinación de reducción de costos y flexibilidad	Equilibrio entre sostenibilidad y adaptación	Riesgo de conflictos internos por recursos

**Fuente:** Adaptado de Reeves, M., & Deimler, M. (2011). *Adaptability: The New Competitive Advantage*. Harvard Business Review

## Discusión

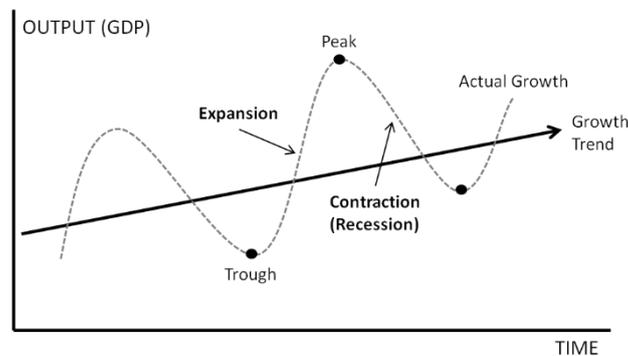
Los resultados indican que, en tiempos de crisis económica, la combinación de ambas estrategias podría ser la opción más beneficiosa para las empresas. Una aproximación híbrida permitiría aprovechar la estabilidad financiera que ofrece la reducción de costos, al mismo tiempo que fomenta la resiliencia y capacidad de adaptación en entornos de incertidumbre.

Además, la teoría de juegos, especialmente el dilema del prisionero, sugiere que una empresa puede beneficiarse al anticipar las acciones de sus competidores. Las empresas que logran retener a su personal y talento clave durante la crisis pueden ganar una ventaja competitiva significativa cuando las condiciones económicas mejoran, al evitar la pérdida de know-how y experiencia que muchas veces afecta negativamente a sus competidores.

Para las empresas, “prever una recesión es clave para diseñar estrategias de contingencia adecuadas que mitiguen su impacto” (Sánchez y Herrera, 2023, p.112).

### Figura 1

*Indicadores económicos en una recesión y expansión*



**Fuente:** National Bureau of Economic Research (2016). *Business Cycle Dating Committee*.

Obtenido de Nber.org.

Esta figura muestra la evolución típica de indicadores clave durante una recesión y expansión. La observación de estos indicadores permite identificar patrones tempranos de recesión y ajustar las estrategias empresariales de manera adecuada.

Acorde a la National Bureau of Economic Research (2016), recesión es una declinación significativa en la actividad económica dispersa en toda la economía, que dura meses, habitualmente afecta la producción, ingresos reales, empleo y diversos indicadores, así mismo para Fapohunda (2012), una recesión económica es un periodo de ralentización que presenta una baja producción, iliquidez y desempleo. Comparando ambas definiciones se puede entender que los mercados en general sufren una afectación significativa lo que deriva en una alerta en la toma de decisiones de las empresas.

Según Claessens y Kose (2009), existen características o patrones comunes que alertan el indicio prematuro de una recesión, las cuales son:

- Reducción de hasta un 2 por ciento del PIB y en caso de recesiones severas hasta un 5 por ciento;
- El consumismo cae en un porcentaje mínimo;
- La producción industrial e inversiones registran mayor reducción que el PIB;
- La tasa de desempleo se acelera;

La inflación se ve reducida ligeramente debido a que la demanda de bienes y servicios decrecen al mismo tiempo.

Para autores como López et al., (2013), “una recesión es la caída del PIB durante al menos dos trimestres” (p.201). Lo que permite medir el grado de crecimiento del PIB durante la recesión y así lograr establecer su profundidad.

Una recesión puede traer consigo serias consecuencias para un país, desde crisis económicas hasta financieras, que deriven en una tensión latente entre las diferentes organizaciones independientemente de si tienen o no fines de lucro. Sin duda, ante una recesión leve, moderada o ultra recesión habitualmente las empresas tienden a reducir su personal, cancelar proyectos o incluso cerrar sus operaciones. Sin embargo, Según Dyer et al., (2024), en países como Estados Unidos las aplicaciones de patentes y el nacimiento de start-ups se han incrementado exponencialmente. Por lo cual, resulta de algún modo contradictorio que exista un latente incremento en la tasa de emprendimientos.

Históricamente se puede afirmar que existen dos tipos de emprendimientos según su naturaleza, por necesidad y por oportunidad. Según Lohest (2011), los emprendimientos por necesidad suelen darse cuando se experimentan incrementos en la tasa de desempleo de una región lo que puede explicar el nacimiento constante de nuevas start-ups y el aumento de patentes. No obstante, esto puede llevar a resultar en algo no positivo puesto que desde la perspectiva de

Díaz y Cancino (2014), los emprendimientos por necesidad tienden a fracasar. Lo que sin duda alguna cobra mucho sentido con la carencia de visión empresarial que pueden llegar a tener gran porcentaje de emprendedores que inician un negocio sin el suficiente conocimiento sobre el mercado.

### **Efectos de una recesión económica en las organizaciones**

Una organización de gran tamaño probablemente puede verse afectada en gran manera por el nacimiento de emprendimientos por necesidad en tiempos de recesión, lo que indirectamente incentiva en las empresas la reducción de costos, habitualmente el área de talento humano suele ser la principal afectada con la finalidad de sobrevivir la turbulencia. A corto plazo los emprendimientos por necesidad suelen terminar en fracasos rotundos y causando estragos en organizaciones de mayor tamaño.

La caída de producción, cambios en la cantidad del personal disponible ocasionan que la productividad disminuya en toda la economía. “Durante un periodo de decrecimiento económico, la intensidad de la competencia incrementa mientras las firmas buscan la forma de sostener sus ingresos” (Gonzalez y Rivas, 2021, p.33). Esto genera potencialmente una declinación de gastos en los consumidores.

Ante una recesión económica, es fundamental que los líderes empresariales ajusten su estilo estratégico a las condiciones específicas de su sector industrial. No obstante, en ciertas circunstancias, las opciones estratégicas disponibles pueden estar limitadas de acuerdo con las condiciones para las que cada estrategia es adecuada. “La teoría de juegos es una herramienta valiosa para estructurar decisiones racionales en escenarios con múltiples alternativas estratégicas” (Fernández y Blanco, 2023, p.17). Dentro de esta teoría, se encuentra el Dilema del Prisionero, desarrollado por el Nobel John Nash, quien formuló un equilibrio que se basa

en resultados estratégicos previsible, mostrando opciones, estrategias y recompensas que conducen a un resultado beneficioso y anticipado.

En un escenario hipotético, dos empresas deben decidir si despiden o no a sus empleados. Si una de ellas realiza despidos, ambas se enfrentan al riesgo de que la otra compañía contrate a esos empleados, provocando una pérdida para la empresa que despide, y generando ganancias netas para la competidora debido al conocimiento y experiencia adquiridos de los nuevos empleados. Si ambas compañías optan por despedir a sus empleados, ambas experimentarían pérdidas, debido a que esos empleados podrían ser contratados por una tercera compañía que incurriera en sus mercados. Finalmente, si ninguna de las dos empresas realiza despidos, ambas mantienen una situación de equilibrio sin pérdidas ni ganancias, siendo esta la opción más beneficiosa para ambas y la decisión previsible, dado que las alternativas no ofrecen beneficios significativos.

La teoría de juegos permite evaluar los beneficios potenciales de optar o no por determinadas decisiones. En contextos de recesión económica, se identifican dos enfoques estratégicos propuestos por diversos autores: la estrategia de supervivencia y la estrategia de adaptabilidad. Esto implica que, cuando una empresa enfrenta una fase de contracción económica, comúnmente suele adoptar una estrategia de supervivencia que consiste en reducir los costos operativos internos y emplear los ahorros generados para ofrecer precios más competitivos.

Aunque los recortes de precios pueden ayudar a una empresa a sostener un flujo de ingresos adecuado durante una recesión, esta estrategia generalmente implica una disminución de las ganancias. Según Reeves y Deimler (2011), proponer un nuevo enfoque para crear una ventaja competitiva mediante la Adaptabilidad parece ser la respuesta. Muchas grandes empresas se centran en modelos de gestión enfocados en la escala y la eficiencia, pero sus estructuras jerárquicas y rutinas carecen de la diversidad y flexibilidad necesarias para adaptarse

rápidamente y aprender en entornos cambiantes. Este modelo adaptativo busca fomentar un ambiente donde estas capacidades prosperen, y se basa en los siguientes aspectos clave:

- Incorporación de nuevos participantes disruptivos en la industria.
- Identificación de las incertidumbres y riesgos que puedan impactar a la empresa.
- Creación de una iniciativa o meta específica para cada riesgo detectado.
- Evaluación de diversas alternativas.
- Aumento de la velocidad de adaptación.

Así, en industrias caracterizadas por una competitividad acelerada y variable, se requiere una estrategia dinámica y sostenible para mantenerse a la vanguardia.

Existen dos enfoques estratégicos para responder a una recesión económica. El primero se centra en una reducción continua de costos y en ofrecer productos a precios muy bajos; en contraste, la estrategia de adaptabilidad busca generar una ventaja competitiva a través del análisis de factores estratégicos que permitan a la empresa moverse con mayor agilidad.

Dentro de ese contexto, la evidencia recopilada previamente sugiere que la combinación de estrategias de sobrevivencia y adaptabilidad maximiza las probabilidades de sostenibilidad organizacional en tiempos de crisis (Ramírez y Ortega, 2023, p.150). La teoría de juegos, aplicada en el contexto empresarial, facilita la toma de decisiones estratégicas al anticipar las acciones de competidores y alinear los recursos organizacionales en función de las posibles respuestas del mercado. Estudios sobre el dilema del prisionero han demostrado que las empresas con una estrategia híbrida no solo retienen talento, sino que también mejoran su ventaja competitiva (Rojas y Medina, 2022, p.208), demuestran que las empresas con una estrategia híbrida no solo retienen talento, sino que también incrementan su ventaja competitiva al salir de la recesión.

## Conclusiones

Este estudio destaca la importancia de implementar estrategias flexibles y adaptativas en tiempos de incertidumbre económica. Si bien la estrategia de sobrevivencia ofrece una respuesta inmediata al reducir costos, la adaptabilidad facilita una ventaja competitiva a largo plazo. Las empresas deben ser conscientes de que adoptar una estrategia puramente de reducción de costos podría limitar su crecimiento en la fase de recuperación post-crisis.

Se recomienda una aproximación híbrida que permita a las empresas combinar estabilidad financiera con flexibilidad organizacional, promoviendo una cultura de innovación y resiliencia. Además, el uso de herramientas como la teoría de juegos puede ayudar a anticipar el comportamiento de los competidores, optimizando la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre.

## Bibliografía

- Claessens, S., & Kose, M. A. (2009). What happens during recessions, crunches, and busts? *Economic Policy*, 24(60), 653-700.
- Díaz, D., & Cancino, C. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos (p. 2). Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- Dyer, J., Furr, N., & Lefrandt, C. (2014). The industries plagued by the most uncertainty. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://www.hbr.org>.
- Fapohunda, T. (2012). The global economic recession: Impact and strategies for human resources management in Nigeria. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(6), 7-12.
- Fernández, S., & Blanco, A. (2023). Game theory applications in business strategy. *Strategic Decision Journal*, 19(1), 15-28.
- González, L., & Rivas, C. (2021). Competitive dynamics in economic downturns. *Journal of Business Economics*, 56(2), 30-45.
- Harris, J., & Lenox, M. (2013). *The strategist's toolkit*. Darden Business Publishing.
- Jiménez, F., & Vásquez, T. (2023). Crisis management in economic uncertainty. *Latin American Economic Review*, 39(2), 98-113.
- Lohest, O. (2011). Opportunity and necessity entrepreneurship: The impact of socio-economic factors on entrepreneurial activities. *Journal of Entrepreneurship Studies*, 18(3), 134-150.
- López, J., García, M., & Sánchez, R. (2013). Macroeconomic indicators and recession depth analysis. *Economic Review Quarterly*, 27(2), 198-215.
- López, J., & Gutiérrez, R. (2022). Understanding economic recessions: Patterns and implications. *Economic Analysis Review*, 38(4), 198-214.
- Martínez, S., & Rodríguez, L. (2022). Strategic decision-making in times of crisis. *Journal of Business Strategy*, 33(1), 15-29.
- Morales, R., & García, P. (2021). Survival strategies in uncertain economic times. *International Journal of Business Studies*, 29(1), 85-100.
- National Bureau of Economic Research. (2016). Business Cycle Dating Committee. Obtenido de <https://www.nber.org>.
- Petersen, B., & Kushner, R. (2020). Global economic interdependence in the 21st century. *Economic Studies Journal*, 45(3), 234-248.

- Ramírez, J., & Ortega, L. (2023). Organizational resilience: Balancing survival and adaptability in economic crises. *Journal of Strategic Management*, 41(3), 250-267.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review*.
- Rojas, T., & Medina, P. (2022). Prisoner's dilemma and hybrid strategies in economic crises. *International Journal of Economic Strategy*, 34(4), 200-214.
- Sánchez, M., & Herrera, L. (2023). Economic recession forecasting and business strategy. *Journal of Economic Research*, 45(2), 110-125.
- Torres, A., & Mendoza, J. (2020). Competitive advantage through adaptability. *Harvard Business Case Studies*, 28(3), 42-50.