

RESILIENCIA EMPRESARIAL FRENTE AL COVID-19: CONTROL Y ADAPTACIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS

Edith Bonín Campos, Cpa.
Instituto Superior Universitario de
Formación Profesional, Administrativa
y Comercial
edith.bonin@formacion.edu.ec

Mirian Briones Laz, Est.
Instituto Superior Universitario
de Formación Profesional,
Administrativa y Comercial
mnbriones@formacion.edu.ec

José Márquez Rodríguez, Est.
Instituto Superior Universitario de
Formación Profesional, Administrativa
y Comercial
jcmarquez@formacion.edu.ec

Palabras claves: Empresa, estado, resiliencia, economía empresarial.

Recibido: 08/10/2020

Keywords: Company, state, resilience, business economics.

Aceptado: 22/11/2020

Resumen

El mundo empresarial ha reaccionado a COVID-19 con celeridad y compromiso. Las medidas dispuestas por el gobierno acerca del distanciamiento social y los planes de retorno respaldados por el gobierno parecen haber sido eficaces para frenar la propagación del virus. Pero mientras los gobiernos analizan prudentemente las medidas de aislamiento social obligatorio, los empresarios deben echar un vistazo a lo que viene después y cómo pueden empezar a ajustar sus organizaciones al mundo empresarial más allá de la pandemia. Concretamente, ¿cómo se construye la resiliencia en las operaciones, decisiones, modelo de negocio y formas de operar para que su empresa pueda enfrentar esta nueva normalidad? La nueva realidad de la economía global obliga a las organizaciones a revisar los planes y proyectos definidos y de acuerdo con el escenario al que se ven enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos.

Abstract

The business world has reacted to COVID-19 with speed and commitment. Government-mandated measures on social distancing and government-backed return plans appear to have been effective in curbing the spread of the virus. But as governments prudently scrutinize mandatory social isolation measures, entrepreneurs must take a look at what comes next and how they can begin to adjust their organizations to the corporate world beyond the pandemic. Specifically, how do you build resilience in operations, decisions, business model and ways of operating so that your company can face this new normal? The new reality of the global economy forces organizations to review the plans and projects defined and according to the scenario they are currently facing, it is necessary to rethink activities and adjust budgets.

Introducción

El impacto del COVID-19 nos ha enseñado que las distintas unidades de negocio o departamentos tenían interiorizados y automatizados mecanismos verticales o jerarquizados de contingencia técnico-operativos específicos de respuesta respecto a la afectación en las áreas de producción. Sin embargo, lo que no estaba al mismo nivel de desarrollo era la disposición de comités de gestión y procedimientos de respuesta interdisciplinarios en los que estuviesen implicados de manera colaborativa representantes de otros servicios corporativos de soporte a los procesos de negocio.

Los hechos han demostrado que un plan de continuidad tecnológica no es lo mismo que un plan de continuidad de negocio, y este no es lo mismo que un plan de gestión de crisis. Tampoco es lo mismo un equipo de respuesta ante una contingencia técnico-operativa específica que un equipo de respuesta ante una interrupción o perturbación severa de uno o varios procesos de negocio. O que un equipo de respuesta ante sucesos o situaciones que ponen en peligro de supervivencia a la empresa con motivo de una afectación crítica o catastrófica sobre activos tangibles o intangibles de la misma.

Así pues, un error muy común en muchas organizaciones, puesto de manifiesto ante la amplitud y magnitud del COVID-19, fue sin duda creer que la tenencia de un plan de contingencia en tecnología de la información (PCTI) o un plan de continuidad tecnológica (PCT) es asimilable a la disponibilidad de un plan de continuidad de negocio. La continuidad de negocio va mucho más allá que la contingencia o continuidad tecnológica en cuanto a objetivos, alcances y técnicas.

Desarrollo

Para iniciar el desarrollo de este trabajo es necesario comprender la resiliencia como la capacidad para afrontar la adversidad y así poder lograr adaptarse ante las tragedias, los traumas o incluso estrés que se producen en diversas esferas de la vida.

Ser resiliente en el ámbito empresarial no significa estar inmune a las diversas adversidades o cambios que se producen tanto de forma interna como externa a la empresa. Sin embargo, las personas y las empresas logran sobreponerse a estos sucesos y adaptarse con el paso del tiempo.

Desde el punto de vista organizacional, una empresa se considera resiliente cuando a pesar de los cambios constantes que sufre debido a la globalización y a la evolución de la tecnología se mantiene

firme adaptándose a las derivadas de las crisis socioeconómicas, es decir, se sobrepone pese a las circunstancias adversas a ella.

Consideran algunos autores que la resiliencia hace hincapié sobre las condiciones de un sistema complejo donde está lejos de ser equilibrado y que sus inestabilidades no pueden transformarse así que la resiliencia es la capacidad de poder medir y transformar la magnitud de dichas perturbaciones.

Según Weick y Sutcliffe (2001) las organizaciones serán más resilientes cuando no solo sobrevivan a los acontecimientos si no se anticipen a ellos, adopten controles hacia el medio ambiente y sean capaz de simular eventos inesperados.

La resiliencia se basa en diversos procesos que promueven la competencia y fomenta el crecimiento aun en situaciones difíciles. Los procesos que mayormente usan las organizaciones resilientes son:

- Intercesión en el análisis proactivo y preventivo de las vulnerabilidades.
- Prevención por el fracaso, cuestionando supuestos y favoreciendo un funcionamiento más sensible a las operaciones.
- Adiestramiento de los errores que se han producido.
- Traslado de las decisiones a personas de diferente rango.

Aplicar la resiliencia en una organización es importante por diversos factores, no solo se debe tomar como parte de una estrategia para mantener una “supervivencia” estratégica, a continuación, se señalan algunos puntos importantes:

1. El mundo está en constantes cambios causando riesgos y oportunidades de fracaso para las organizaciones.
2. Aunque se tengan indicadores en las organizaciones, no es posible reaccionar a todas juntas en una situación de cambio.
3. No se puede determinar el nivel de resiliencia en términos de lo que aún no pasa, es decir, no se puede declarar una organización resiliente solo por el hecho de que nunca ha estado en riesgo.
4. Tener las herramientas necesarias para poder predecir que tan bien se puede desempeñar una organización ante el ambiente de riesgo a través del tiempo.

Una visión desde la parte externa eventualmente desarrollada, por diferentes empresas para mantener el control de las actividades o movimientos improvisados que les ha tocado llevar a efecto y así poder conservar el Equilibrio frente a una crisis, que de una manera presurosa se entrevero a nivel mundial rasgando así. De manera Emocional-Financiera familias, Empresas y Gobiernos.

El impacto es de una magnitud voluminosa provocando que la economía se encuentre en déficit, llevando al cierre definitivo de muchas empresas sin embargo en la lucha por mantenerse en el mercado, la mayor parte de empresas planifican a diario como moverse sin irrumpir las medidas de bioseguridad.

Dado el contexto actual, las empresas han tenido que replantear sus procesos de negocio con el fin de adaptarse y asegurarse que las operaciones continúen fluyendo. En este escenario el riesgo no desaparece, todo lo contrario, se incrementa teniendo que ubicar al control interno y a la seguridad de la información en el foco de atención.

Según especialistas en el margen económico, las organizaciones empresariales se encuentran ante el dilema entre la eficiencia de la operación y el cumplimiento del control interno, y la respuesta es un punto medio donde la organización se enfoque en garantizar la operación del negocio con el menor daño posible.

En escenarios de contingencia generalizada (y en este caso global), hay que sumar las amenazas ya usuales, nuevos vectores de riesgo y actores que buscan ser aprovechar el descontrol generalizado desarrollando diversos esquemas de defraudación.

Sin riesgo no hay negocios, pero mantener el negocio exige retomar el control interno. Debemos entonces recuperar el terreno perdido e innovar para surgir fortalecidos ante las amenazas de lo que puede esta nueva normalidad. (Vilariño, 2020)

Función de las empresas en base su actividad comercial

El papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

En este momento, las empresas se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.

Influencia del marketing en tiempos de pandemia

El comportamiento de los consumidores ha cambiado rápidamente al principio del brote del coronavirus en todo el mundo. Los negocios cerraron sus puertas y se pidió a los consumidores que se quedaran en casa; esto se tradujo en que dejaron de ser necesarias las visitas a las tiendas para compras

de productos no esenciales. Los consumidores se volcaron en masa hacia el Ecommerce y la entrega a domicilio de lo que necesitaban: alimentación, electrónica y ropa, sin necesidad de salir de sus casas.

Esto planteó nuevos desafíos para los negocios. Los retailers dejaron de tener un canal de ventas en tienda física. La demanda de algunos productos y servicios descendió, como los viajes y los artículos no esenciales. Por otro lado, algunos sectores experimentaron una mayor demanda, como, por ejemplo, escritorios, webcams y monitores de ordenador para personas que empezaron a teletrabajar y puzzles y juguetes para el entretenimiento en casa, lejos de las pantallas.

Medidas en consenso para no paralizar las actividades

En este sentido, partiendo de un análisis de las principales prácticas empresariales, en materia de planificación de continuidad de negocios y gestión de emergencias, exponemos medidas para hacer frente con garantías a esta situación:

- ☐ Identificación de nuevos riesgos y revaluación en términos de probabilidad e impacto de los existentes. De ello además supone mejorar y, sobre todo, agilizar nuestros modelos de gestión de riesgos.
- ☐ Identificar los cambios efectuados en función de la emergencia, tanto en procesos, responsabilidades, configuración e infraestructuras, a fin de reconocer las nuevas exposiciones al riesgo.
- ☐ Efectuar evaluaciones en dos velocidades: diagnósticos desde el entendimiento del diseño de los controles y pruebas en campo, según lo permita la capacidad de la organización y el capital humano, el cual seguirá enfocado en darle prioridad a las operaciones del negocio.
- ☐ Entender las nuevas exigencias en temas operativos y regulatorios, para incorporar al mapa de riesgos del negocio y desarrollar las evaluaciones de control correspondientes.
- ☐ Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.

Futuras reformas empresariales para continuidad comercial

En Ecuador los líderes empresariales actuales se encuentran inevitablemente centrados en los enormes desafíos de continuidad comercial que se plantean tras la COVID-19. En primer lugar, deben lograr que los empleados estén lo más seguros posible, garantizando la sostenibilidad financiera, evaluando la resiliencia de las cadenas de suministro y reforzando sistemas esenciales con el fin de llegar a niveles sin precedentes de trabajo remoto y comercio en línea, al tiempo que responden al aumento de los ataques informáticos.

El gobierno se está planteando seriamente estrategias de salida de fin del confinamiento que les permitirán relanzar las economías, reduciendo al mínimo la amenaza para las vidas humanas. Igualmente, las empresas deberán decidir cómo reiniciar sus operaciones, al tiempo que continúan

priorizando el bienestar de sus plantillas mientras gestionan las consecuencias del confinamiento y sus implicaciones inmediatas.

Para ello, será necesario que consideren las condiciones del personal respecto al retorno a las oficinas o las visitas a las instalaciones de los clientes, siempre manteniendo los protocolos de distanciamiento social. Si los hay, serán pocos los negocios que retomen las mismas prácticas laborales y de servicio al cliente que mantenían apenas hace seis meses, con repercusiones a corto plazo en cuanto a productividad, costes y moral de los empleados. Es posible que necesiten aportar mayor agilidad y flexibilidad a su cadena de suministro para poder cambiar a nuevos proveedores, en caso necesario.

Ahora es importante tomar en consideración algunos criterios para lograr una empresa resiliente tales como los que aparecen a continuación:

1. Compartir una misma visión: El potencial cinético nace con una visión global e individual.
2. Creación de una expectativa positiva de participación: crear un ambiente donde la pasividad sea mal vista y donde las personas sientan la necesidad de participar y aportar nuevas ideas para realizar un proyecto.
3. Compartir la información: todos los integrantes de la organización necesitan tener acceso a la información que les compete independientemente del puesto donde se desempeña, ya que así se potencializa su desempeño.
4. Aclarar significados: cuando la información se comparte hay que contextualizarla dándole un significado, es decir, la comunicación solo es efectiva si quien la recibe es capaz de comprenderla y le es útil, la obligación de la organización es asegurarse que la gente entienda lo que le quiere decir.
5. Enfocar las reuniones: Un equipo puede perder hasta un 40% de su capacidad productiva cuando no se concretan procesos y normas básicas para enfocar la conducción de las reuniones.
6. Aprovechar la diversidad: Se tiene que cambiar la creencia que la diferentes conductuales y perceptuales son obstáculo a la productividad, sin en cambio las diferencias son precisamente para generar nuevas ideas siempre y cuando se lleve el proceso adecuado.
7. Diseñar procesos de concertación: El proceso más común por tomar decisiones es mediante la votación donde uno sale ganando, sin embargo, no siempre es la mejor decisión. Hay que encontrar un método que sea ganar-ganar y no ganar-perder para ello existen muchas opciones para fomentar la creatividad de los miembros del equipo.

8. Operacionalizar lo decidido: un grupo emplea su pensamiento estratégico para hacer de las decisiones algo posible de realizar sin embargo no es suficiente concertar y acordar opciones para ello se recomienda usar un análisis FODA entre otros.
9. Establecer procesos de auto-monitoreo: el monitoreo no debe limitarse solo a los procesos si no que cada equipo necesita establecer procedimientos de auto monitoreo.
10. Compartir el éxito: Puede sonar de poca importancia, pero ayuda a incrementar de forma importante la satisfacción de todos los integrantes haciendo un ambiente laboral ideal.

Conclusión

El coronavirus ha dejado grandes afectaciones a los negocios, con una caída brutal en la cifra de ventas, Los agentes externos que más han influido en el desplome de las mismas son los clientes, la mayoría de los empresarios han tomado medidas preventivas y de higiene para evitar contagios en ciertos casos han recurrido al teletrabajo, otras optaron por el cierre temporal muchas establecieron turnos de trabajo, con una reducción del 25% de la jornada laboral.

En cuanto a la incidencia en el empleo, a diario se buscan opciones o medidas para mitigar el impacto negativo de la crisis la bolsa de trabajo.

Por último, tenemos que destacar que las grandes y pequeñas empresas en nuestro país se esfuerzan día a día para mantener a sus colaboradores y cumplir con el pago de las remuneraciones correspondientes, hay que reconocer que cada colaborador que se encuentra en tele trabajo hace el doble de esfuerzo que en el trabajo presencial, es por eso que cada empleador debe cubrir su pago correspondiente ya que sin ellos no tendría vida económica la organización, un trabajador al que se le reconoce su esfuerzo es un trabajador productivo.

Bibliografía

- Sánchez, E., Bueno, L., Janica, F., Soubelete, M., & Zuluaga, X. (17 de Marzo de 2020). Ernest & Young. Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/covid-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-crisis-covid-19
- Tapia, G. (2012) Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Buenos Aires, Argentina
- Universidad Internacional del Ecuador. (Junio de 2020). UIDE. Obtenido de <https://www.uide.edu.ec/elreto-para-los-negocios-resiliencia-empresarial-en-epoca-de-covid-19/>
- Vilariño, R. S. (2020). ACTUALIZACION SOBRE CONTROL DE EMPRESAS EN TIEMPOS DE PANDEMIA. REVISTA CONTADORES, 3-4.
- Weick, K., & Kathleen, M. (2001) Managing the Unexpected – Asegurando el Alto Rendimiento en una Era de Complejidad .San Francisco, CA, EE. UU.