

ARTÍCULO ORIGINAL

Uso de factores resilientes en la gestión empresarial durante tiempos de crisis por Pandemia Covid-19

Use of Resilient Factors in Business Management during Times of Crisis due to the COVID-19 Pandemic

Nydia Fargas*, Lydia Lera Marqués**, Armando J. Poleo**, Otto Federico von Feigenblatt***
ofeigenblatt@alumni.harvard.edu

RESUMEN

Este artículo analiza el beneficio a las empresas de los factores orientación al entorno, capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio, contenidos en la capacidad de resiliencia a partir de una revisión de la literatura académica. La necesidad empresarial de identificar herramientas útiles para enfrentar cambios súbitos del entorno ha permitido la adaptación de capacidades estratégicas a los modelos o planes de acción. El desafío es adaptar y utilizar de forma eficaz herramientas que sirvan para fortalecer las estructuras y logren potenciar el conjunto de empresas que enmarca la cadena de suministro para beneficio de los consumidores.

PALABRAS CLAVE: COVID-19, cadena de suministro, riesgo, capacidades, resiliencia.

ABSTRACT

This article analyzes the benefit to companies of the factor's orientation to the environment, learning capacity, and adaptation to change contained in the resilience capacity from a review of the academic literature. The business's need to identify useful tools to face sudden environmental changes has allowed the adaptation of strategic capacities to models or action plans. The challenge is to adapt and effectively use tools that strengthen the structures and management to strengthen the group of companies that make up the supply chain to benefit consumers.

KEYWORDS: Covid-19, supply chain, risk, capacities, resilience.

* Graduada de Doctor en la Escuela de Negocios, División Latina, Keiser University

** Catedrático División Latina, Keiser University

*** Académico de Honor, Catedrático y Director del Programa de Doctorado en Liderazgo Educativo, División Latina, Keiser University, y Embajador y Observador Permanente Alternativo del OIJ ante la ONU

1.- INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta una revisión de publicaciones desarrolladas en el campo empresarial sobre la capacidad de resiliencia como herramienta para facilitar la continuidad operacional en tiempo de crisis. Se aborda el uso de factores resilientes como elementos significativos para optimizar actividades empresariales. Se plantea que las dimensiones contenidas en la capacidad de resiliencia representan un elemento esencial para mejorar procesos operacionales en la cadena de suministro. Ortiz y Erazo (2021), sostienen que la resiliencia está siendo uno de los temas de mayor importancia en la actualidad, debido a que las empresas buscan fortalecer su relación con los componentes de la cadena de suministro.

Analizar el uso de factores resilientes para mantener continuidad en la cadena de suministro durante la pandemia Covid-19, implica moverse un paso adelante para incrementar las estrategias y capacidades de la empresa para enfrentar eventos cambios abruptos del entorno.

El propósito principal del análisis realizado fue comprender cómo las dimensiones contenidas en la capacidad de resiliencia; orientación al entorno, capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio sirven para brindar ventajas en tiempo de crisis por pandemia.

2.- METODOLOGÍA

La revisión bibliográfica realizada enfocó en la literatura temas asociando los términos: COVID-19, continuidad operacional, cadena de suministro, resiliencia.

2.1. – Marco Conceptual

A continuación, se presentan temas que se destacan en la literatura sobre las ventajas o beneficios del uso de la capacidad de resiliencia para enfrentar un entorno ampliamente alterado debido a la crisis por pandemia COVID-19.

2.1.1. Origen y desarrollo de la pandemia COVID-19.

Para finales del 2019, surge un virus (COVID-19) cuyo origen fue detectado en China. El virus se propagó rápidamente convirtiéndose en pandemia generando una alta tasa de mortalidad y afectando amplios sectores. Un estudio realizado por Martínez y Fernández (2020), indica que las pandemias representan serios problemas para las áreas sociales y económicas. Desde el comienzo de la pandemia, los gobiernos se enfocaron mayormente en detener los contagios estableciendo controles en los movimientos de la ciudadanía. Inicialmente, China impuso protocolos y restringió sus exportaciones provocando un efecto dominó, debido a su amplio control en diversos sectores del mercado mundial.

Consecuentemente los protocolos y medidas impuestas para evitar los contagios alteraron actividades de producción y servicios afectando la oferta y demanda. Un estudio realizado por Mena (2020), afirma que el COVID-19 generó interrupciones en amplias propuestas de valor que se encontraban establecidas en el mercado. Se debe agregar, que el efecto del COVID-19 generó cambios tanto en estructuras organizacionales como en la ciudadanía. De acuerdo con Hobbs (2020), la pandemia provocó alteraciones en el comportamiento llevando a consumidores a realizar compras de pánico debido a la incertidumbre. El exceso en las compras produjo cambios en los patrones de consumo, obligando a las empresas a establecer controles. Como si fuera poco, la demanda de equipos y artículos para la atención médica e insumos de primera necesidad escalaron altos niveles globalmente provocando interrupciones en la cadena de suministro. En ese sentido, un estudio realizado por Ekici et al., (2010), destaca que el impacto de pandemias puede resultar significativo en los flujos de la cadena de abastecimiento.

2.1.2. Fallas y riesgos en la cadena de suministro.

Según la literatura, el efecto del COVID-19 en el área económica se tornó más agudo como resultado de fallas que permanecían sin atenderse durante años. Un estudio realiza por Katz (2020), destaca que la pandemia vino a precipitar desequilibrios acumulados como resultado de la globalización. Así mismo, un estudio de Francas (2021), expone que los efectos del COVID-19 han planteado preocupación acerca de la resistencia que poseen las cadenas de suministro mundiales. Hay que mencionar, que una cadena de suministro puede atravesar diferentes geografías y estar compuesta por pequeñas, medianas y grandes empresas. Por tanto, si un evento como el COVID-19 se tornara crítico en algún eslabón de la cadena, puede resultar un problema significativo. En ese sentido, un estudio acerca de aspectos que afectan la cadena de suministro realizado por Sanchis y Poler (2020), concluye que cuando una empresa o nodo crítico falla, pudiera alterar el ciclo de la cadena llegando a paralizarla por completo.

En cuanto a los riesgos que pueden afectar la cadena de suministro, Oh et al., (2020), explica que el riesgo es un problema que se ha vuelto cada vez más prominente dentro del discurso académico. Hay que destacar que existen varios motivos que pueden poner en riesgo la continuidad en los flujos de la cadena de suministro. Estos riesgos pueden resultar o estar relacionados a desastres naturales, cambios súbitos en demandas, fallas tecnológicas o fallas en el servicio de soporte entre otros. Hay que agregar que pueden surgir riesgos en la cadena de suministro por motivos de crisis como la generada por el COVID-19, un riesgo que prácticamente no estuvo contemplado o considerado en los modelos o planes de acción empresariales.

2.1.3.1. Capacidad de respuesta al riesgo empresarial por el impacto del Covid-19.

La experiencia con la pandemia COVID-19 puede representar oportunidades para ampliar capacidades estratégicas que faciliten y fortalezcan la gestión empresarial.

Ha quedado demostrado que eventos como el COVID-19 demandan que las empresas amplíen esfuerzos para enfrentarlos o mitigarlos. Como respuesta a las amenazas del entorno, la gestión de riesgo puede requerir la adaptación de capacidades estratégicas incluida la flexibilidad, como métodos alternativos orientados a fortalecer el flujo operacional. Al respecto conviene decir, que empresas alineadas a culturas de flexibilidad y adaptación, en tiempo de crisis pudieran reflejar mejores resultados que aquellas empresas de estrictas políticas. En ese sentido, un estudio realizado por Sánchez (2020), destaca que en la gestión empresarial se deben evitar las políticas rígidas y se deben adaptar aquellos métodos operativos que puedan resultar resilientes y robustos.

2.2 Resiliencia:

A través de los años la resiliencia ha tomado auge en las ciencias empresariales y se ha considerado según Quiñonez y Solís (2017), como el nuevo paradigma que está siendo preferido por las empresas para combatir cambios inesperados. Además, la resiliencia ha sido enmarcada por Ash (2020), en el grado de anticipación que permite identificar o detectar, así como de adaptarse o recuperarse de las tendencias. También la resiliencia ha sido planteada por Vargas et al., (2015), como una de las mejores configuraciones al momento de lograr o pretender obtener operaciones sostenibles. Así mismo, Rivas y De los Ríos (2014), señalan que la capacidad de resiliencia se asocia en forma directa al desarrollo activo de aquellas capacidades que sirven en la reestructuración de funcionamientos orientados a responder a amenazas.

Hay que destacar que dentro de la resiliencia coexisten habilidades de reacción que de acuerdo con Villamar (2015), permiten ampliar el desarrollo de las etapas de prevención, mitigación y recuperación. En estos procesos se deben fortalecer enlaces y líneas de comunicación lo que ayudará a mantener equilibrada la eficiencia de la empresa. Freije y Aláez (2020), afirman que el desarrollo de una visión estratégica contempla enlaces dentro y fuera de la empresa. Sumado a lo anterior, la resiliencia es propuesta por Triana (2016), como una capacidad requerida en la superación de procesos críticos para establecer una proyección adecuada en el futuro. Hay que mencionar que cuando los entornos se vuelven hostiles, la resiliencia es considerada como un proceso dinámico que, según Artacho Ramírez et al., (2018), busca la adaptación positiva a los cambios.

2.2.1 Empresas resilientes:

Se afirma que las empresas resilientes son aquellas que ante las amenazas utilizan sus capacidades para combinar y redirigir recursos. De acuerdo con Mena (2020), las empresas

demuestran resiliencia cuando actúan proactivamente para transformar riesgos en oportunidades orientadas al futuro. La empresa que desarrolla una cultura resiliente ofrece respuestas acertadas y aborda los desafíos de las crisis mejorando la eficiencia y estableciendo buena comunicación tanto con clientes como con suplidores y proveedores. Un estudio realizado por Cotte (2018), resalta que el tipo de cultura resiliente sirve para mantener competitividad, buenas relaciones y además amplía considerablemente la eficiencia.

2.2.2 Actividades de empresas resilientes

Un estudio realizado por Rivera (2017), señala que las empresas resilientes se distinguen porque identifican o anticipan dificultades y actúan de forma proactiva. Además, la empresa resiliente capitaliza oportunidades para producir acciones y soluciones, optimiza procesos monitoreando y controlando resultados. También, identifica posibilidades de riesgos y realizan planes para enfrentarlos. Sumado a lo anterior, la empresa resiliente categoriza riesgos, mide impacto y efecto y desarrolla adaptación para combatirlos de forma flexible. En línea con lo antes planteado, Garamendi (2020), explica que la empresa resiliente estará dispuesta a fomentar la creatividad y el reinventarse, adoptando una actitud resolutiva centrada en las capacidades, valor y formación.

3.- DISCUSIÓN

A través de los años se ha observado el surgimiento de eventos capaces de producir cambios y alteraciones en el entorno empresarial. Las amenazas al entorno requieren diversos ajustes para evitar o mitigar su potencial impacto en la continuidad operacional. Se ha comprobado que el uso de capacidades resilientes abona al plan de acción para hacer frente a las amenazas que impactan el entorno. Un estudio realizado por Garamendi (2020), afirma que la resiliencia es una capacidad que permite aprovechar eventos inesperados para obtener un mejor desempeño. Mientras por su parte, Hernández-Sampieri y Torres (2018), plantean que la resiliencia es una capacidad que permite absorber rupturas, protege la rentabilidad y si no se utiliza se pudiera ver minada la capacidad para manejar situaciones adversas.

La integración de factores resilientes a la gestión de riesgo puede ampliar el margen de estrategias para enfrentar retos del entorno. Por ejemplo, la adaptación y flexibilidad son elementos distintivos de la resiliencia que permiten incluir en la gestión de riesgo estrategias dirigidas a la obtención de equipos, materia prima o suministros a través de múltiples proveedores. La adaptación es considerada por Sánchez (2020), como un elemento esencial ante entornos cambiantes. Se debe agregar que existen factores que pueden facilitar la adaptación a los cambios. En ese sentido, Sanchis y Poler (2020), sostienen que la resiliencia fomenta el trabajo colaborativo lo que genera integración, un factor que se encuentra relacionado directamente a la adaptación. Mientras por su parte, Calvo y García (2020),

explican que la resiliencia contempla el requerimiento de aplicar flexibilidad para enfrentar eventos capaces de producir interrupciones en la cadena de abastecimiento.

En línea con lo antes planteado, cuando ocurren eventos extraordinarios como pandemias o desastres naturales capaces de provocar disrupciones en la cadena de suministro, la adaptación y flexibilidad en los procesos pueden marcar la diferencia. Un estudio realizado por León (2013), expone que a través de la historia muchas empresas han experimentado fuertes crisis y destaca que en muchos casos la resiliencia se ha utilizado para explicar fenómenos ocurridos en procesos de recuperación y superación. Puede concluirse que el valor de la empresa logra mejorar mediante la combinación de capacidades que tengan como propósito producir ventajas que la distinguen y que resulten difíciles de replicar (Teece et al., 1997).

REFERENCIAS

- ARTACHO RAMÍREZ, M. Á., Pérez Sereix, J., Arrufat Álvarez, J. M., y Arroyo Vázquez, M. (2018). Auditoría de la resiliencia organizacional en centros educativos de la comunidad valenciana. 22nd International Congress on Project Management and Engineering. Universidad de Valencia, Madrid
<http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/1708>
- ASCH, J. M. (2020). La resiliencia: habilidad esencial para hacerle frente a la cuarta revolución industrial. *Revista Nacional de Administración*, 11(1), 21-31.
- CALVO, J. C. A., y García, G. M. (2020). La influencia del empresario familiar en la capacidad de las PYME para sobreponerse a las crisis. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 521-539.
- COTTE, A. M. (2018). Cadenas de suministro resilientes. Universidad Militar Nueva Granada
- EKICI, A., KESKINOCAK, P., Y SWANN, J. L. (2010). Modelling influenza pandemic, intervention strategies, and food distribution. Under review, *Manufacturing and Service Operations Management*, 23-36.
- FRANCAS, D. (2021). Global Pharmaceutical Supply Chains and Resilience Strategies: Overview and Implications of the Covid-19 Pandemic. 1-11
- FREIJE, I. Y ALÁEZ, M. (2020) Strategic resilience: A distinctive or threshold strategic capability? *Boletín de Estudios Económicos; Bilbao* 75(231), 453-474.
- GARAMENDI, A. (2020). La economía española y su tejido productivo: la resiliencia, el valor para superar esta crisis y mirar el futuro. *Boletín de estudios económicos*, 75(231), 433 - 451.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., Y TORRES, C. P. M. (2018). Metodología de la investigación (4ta. ed.) McGraw-Hill Interamericana.

- HOBBS, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 171-176.
- KATZ, C. I. (2020). La pandemia que estremece al capitalismo, Universidad Nacional de Lujan, posición, 3, 4-2020, 2-13
- LEÓN, P. (2013). Resiliencia organizacional: una aproximación (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- MARTÍNEZ, F. J. F., Y FERNÁNDEZ, E. A. (2020). La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial al COVID-19. *Estudios financieros. Revista de contabilidad y tributación: Comentarios, casos prácticos*, (451), 175 - 208.
- MENA, F. X. (2020). El diseño de políticas económicas y la resiliencia de las empresas en entornos disruptivos. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 541- 569.
- OH, S., MOON, H. C., Y ZHONG, Y. (2020). Contingency Management and Supply Chain Performance in Korea: A COVID-19 Pandemic Approach. *Sustainability*, 12(23), 9823.
- RIVAS, F., Y DE LOS RÍOS, I. (2014). Resiliencia, desarrollo rural y gestión sostenible: un enfoque desde el modelo 'working with people'.
<http://dspace.aepro.com/xmlui/handle/123456789/214>.
- RIVERA, R. A. V. (2017) Modelos de resiliencia organizacional en las PYME y su impacto en la cadena de abastecimiento. *Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, 4(8).
- SÁNCHEZ, G. (2020). Hacia un cambio de paradigma. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 407 - 431.
- SANCHIS, R., Y POLER, R. (2020). Resiliencia empresarial en época de pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501 - 520.
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509 - 533.
- TRIANA, R. (2016). La resiliencia a nivel estratégico en las organizaciones durante épocas de crisis: perspectivas para las PYME. *Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento*, 1, 46 - 55.
- VARGAS, J., CORNEJO, C. Y GONZÁLEZ, D. (2015). Semantic Scholar extracted view of "Medición de la resiliencia en la cadena de suministros, en una nueva teoría del negocio" DOI:10.18687/LACCEI2015.1.1.074; Corpus ID: 167334005 ...
- VILLAMAR, F. H. L., Y HAROLD, F. (2015). La resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*.
<http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>.