

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



Resiliencia Empresarial: Una clave para la sostenibilidad en tiempos de crisis

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD

AUTOR

Lizbeth Abigail Sanchez Cherres

ASESOR

Leoncio Oliva Pasapera

<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>

Chiclayo, 2021

Índice

| | |
|--------------------|----|
| Resumen..... | 3 |
| Abstract..... | 4 |
| Introducción | 5 |
| Referencias..... | 18 |

Resumen

Día a día las empresas hacen frente a diferentes amenazas debido al gran dinamismo del entorno en el que operan. El gran anhelo de toda organización es poder perdurar en el tiempo, por tal motivo surge la necesidad de insertar la resiliencia como una herramienta para la planificación en las organizaciones a tal punto de reconocerla como una de las claves para la sostenibilidad en tiempos de crisis. En el presente artículo de revisión tiene como objetivo recalcar la importancia de la resiliencia, resaltándola como una alternativa para los desafíos actuales, analizando diversos conceptos presentados por los distintos autores y los indicios de qué tan resilientes están siendo las empresas ante las crisis y los modelos de resiliencia existentes.

Palabras claves: Resiliencia, Sostenibilidad, Crisis.

Abstract

The great desire of the entire organization is to be able to endure over time, for this reason the need arises to insert resilience as a tool for planning in organizations to the point of recognizing it as one of the keys to sustainability in times of crisis . This review article aims to emphasize the importance of resilience, highlighting it as an alternative to current challenges, analyzing various concepts presented by different authors and the indications of how resilient companies are being in the face of crises.

Keywords: Resilience, Sustainability, Crisis.

Introducción

Es de conocimiento para todos que los desastres o eventos extremos causan impactos en las distintas dimensiones de un país, en lo político, social, económico y el bienestar del ciudadano. Con el fin de minimizar los efectos de una o varias crisis, es importante comprender el grado en la que se está previendo, la disponibilidad de recursos y la planificación de estrategias y mecanismos adecuados para una mejor coordinación ante eventos críticos, a fin de potenciar una respuesta exitosa (Ferentz, Fonseca, Pinheiro & Garcias, 2021).

A fines del 2019 apareció un virus que cambió la historia a nivel mundial, este virus dio lugar a la pandemia COVID – 19, la cual ha tenido un gran impacto en el escenario empresarial. Como consecuencia de ello se dieron cambios en los patrones de consumo, implementación de medidas sanitarias, y los profundos cambios sociales que marcan y marcarán un escenario de un antes y después, de una nueva normalidad. La pandemia COVID – 19 es un ejemplo de las tantas crisis que a lo largo de los años han sucedido. Por tal motivo, ha sido y será siempre necesario que las empresas aprendan, se fortalezcan y sobre todo sean resilientes ante las crisis con el fin de adoptar acciones en medio de incertidumbre y complejidad (Valdés & Rogel, 2020). Limnios y col.,2014, citado por Beuren Santos, & Bernd (2020) señalan que la magnitud de la resiliencia dependerá principalmente de las características del sistema organizacional y de su capacidad para interactuar con el entorno de manera ofensiva (adaptativa) o defensiva (reactiva) y persistir.

Nicolletti, Blazek & Bismarchi (2021) afirman que la pandemia reiteró el desequilibrio y desigualdad existente entre las dimensiones ambientales, sociales y económicas tal como lo narra la sostenibilidad empresarial. Es así que la pandemia logró cambiar el modus operandi automatizado que tenían las empresas por lo que, tras ese cambio, de manera indirecta, impulsó una profunda reflexión sobre las creencias, valores y premisas de lo que regía a la actividad empresarial. En la misma línea Costa & Sonaglio (2020) señalan que la resiliencia se relaciona con la capacidad del profesional que actúa en la dinámica del turismo para cultivar el “pensar estratégicamente”, atento a las nuevas posibilidades y comportamientos, con vistas al enfrentamiento y la superación de los desafíos y situaciones de vulnerabilidades o perturbaciones que afectan directamente.

El artículo de revisión tiene como objetivo resaltar la importancia del desarrollo de empresas resilientes y aportar como base de información para los actuales y futuros líderes empresariales.

Por lo mencionado anteriormente, las interrogantes del presente artículo son las siguientes: ¿Cuál es la importancia de desarrollar un plan de acción ante épocas de crisis? ¿Qué tan resilientes han sido las empresas ante el COVID - 19? ¿Qué se toma en cuenta para adoptar un Modelo de Resiliencia empresarial? ¿Qué Modelos de Resiliencia Empresarial existen?

Para el presente artículo se realizó una revisión de fuentes secundarias y las bases de datos de acceso público para fines académicos u otros; la principal fuente de información para este artículo fueron Scielo, Dialnet, Redalyc.

Asch (2015) afirma que la palabra resiliencia tiene origen en la ingeniería en donde se define como la capacidad de un objeto para adquirir su forma inicial tras haber estado sometido a una presión que lo deforme. Por otro lado, también menciona la resiliencia humana, la cual resulta ser la capacidad de vivir y desarrollarse a pesar de las condiciones de vida, es decir de los momentos difíciles, esto a fin de salir más fortalecidos. De la misma forma agrega, que el término “resiliencia” se ha profundizado en el contexto organizacional, definiéndola como la capacidad organizacional de anticipar eventos emergentes, adaptarse al cambio y recuperarse rápidamente después de una crisis. De la misma forma, Sanchis & Poler (2011) destacan a Minolli (2005) quien refiere la resiliencia como la capacidad de absorber cambios y rupturas, de índole interno o externo, la cual afecta su rentabilidad, por lo que desarrollan flexibilidad para poder adaptarse y sobre todo obtener beneficios extras, ya sea pecuniarios o intangibles. Asimismo, señala que la resiliencia muestra el qué tan bien una empresa reduce su nivel de vulnerabilidad ante riesgos esperados o no esperados, qué tan flexible es ante el entorno cambiante y qué tan efectiva es dependiendo del tiempo de recuperación con el menor coste.

Fajardo & Álvarez (2021) define la resiliencia como la capacidad para absorber perturbaciones sin alterar la estructura y la funcionalidad de la organización, lo cual dependerá de los integrantes de la misma y como estos se adaptaron a los cambios del entorno interno y externos. De la misma forma la sostenibilidad en las organizaciones se asocia a la idea de perdurar y supervivir, por tanto, para que una organización sea sostenible se logrará a través de la resiliencia debido a que es un canal para lograr lo mencionado anteriormente.

Fajardo & Álvarez (2021) identificaron tres tipos de resiliencia empresarial que sirven como para que una organización se vuelva resiliente entre los cuales están: La resiliencia individual, la resiliencia colectiva y la resiliencia organizacional. La resiliencia individual, se refiere a las personas como base fundamental para el éxito de la organización, en donde se adoptaron

estrategias y capacitación para los recursos humanos; muchas empresas consideran que las personas son su mayor capital, sin embargo, no potencian sus recursos humanos.

En segundo lugar, la resiliencia colectiva se refiere a aquella que se lleva a cabo dentro de un entorno grupal, en donde se procura su bienestar como el de la organización. Walter, J (S.f.) señala que dentro de la resistencia grupal estos pueden actuar desarrollando aptitudes para la improvisación, la sabiduría (capacidad de creer y dudar) y la interacción respetuosa (que tiene tres imperativos: confianza en los otros, honestidad y auto-respeto). Finalmente, la resiliencia organizacional, definida como la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios buscando evitar desequilibrios financieros.

Mitchel & Harris, 2012 citado por Quiñonez & Solis (2017) afirman que resiliencia se refiere a cómo una comunidad o sistema lidia con la sorpresa o cambio, lo cual enmarca el futuro sostenible de creciente riesgo. El efecto de una organización resistente tendrá como consecuencia una gran posición de toda la empresa (Accra & Amah, 2014 citado por Quiñonez & Solis (2017))

Lam Rodríguez (2017) define la sostenibilidad en 4 dimensiones: Sostenibilidad ambiental, económica, empresarial y social. La sostenibilidad ambiental, se refiere a la minimización del impacto negativo por parte de la empresa usando estrategias de gestión, la sostenibilidad económica es mantener un equilibrio entre las parte económica y aquello que lo produce a fin de crear valor económica para la empresa; la sostenibilidad empresarial es cuando las empresas desarrollan actividades de inclusión social dentro de sus actividades, reduce el impacto en el medio ambiente y la optimización de recursos y finalmente la sostenibilidad social, donde se da la participación en los diferentes niveles de los aspectos sociales, tanto interno como externo.

Según lo anteriormente mencionado, este mismo autor cita a Ricardo Fernández, 2011. En donde Fernández relaciona la sostenibilidad con la resiliencia, señalando que a parte de la sostenibilidad como pilar económico, también se encuentra el aspecto social y ambiental lo cual constituyen, tal como lo menciona, el armazón de la sostenibilidad. Fernández afirma que al separar la parte económica y depender únicamente de los procesos y de quienes son los responsables de estos; se están tomando criterios de responsabilidad y postura frente a casos fortuitos en donde contribuirán a la solución de problema o mejorar los procesos, lo que a su parecer es la parte resiliente de cada proceso.

Por último, la sostenibilidad y resiliencia son conceptos relacionados pero diferentes, es decir ni son lo mismo, pero tampoco son mutuamente excluyentes, esto significaría que la

sostenibilidad son las acciones que la empresa lleva a cabo a fin de mitigar impactos exteriores o interiores de la empresa a fin de asegurar la viabilidad a largo plazo. Por otro lado, se define la resiliencia como el resultado de las acciones dentro de la empresa con la finalidad de mejorar su capacidad para resistir los impactos del entorno. Por lo que ambos están relacionados ya que se refieren a acciones que la empresa tomará. La resiliencia es la preparación al entorno y la sostenibilidad el impacto.

EMPRESAS ANTE EL COVID – 19 Y OTRAS CRISIS

Valdés & Rogel (2020) en su investigación reciente en la industria restaurantera afirma que con productos innovadores y abriéndose a nuevos mercados, esta industria tendría una perspectiva mucho más alentadora tras la pandemia COVID - 19. De la misma manera señala que es fundamental analizar la estructura de costos y bajar al 50% el punto de equilibrio. La prontitud en la toma de decisiones no ha permitido diseñar acciones o estrategias inmediatas y estrategias, muchas de las acciones tomadas por las empresas han sido tomadas por la intuición e ideas muy poco estructuradas. La incertidumbre es latente en todas las fases de las crisis sanitarias tal como se dio en el año que se produjo la gripe porcina. Por otro lado, aquellas empresas, en este caso restaurantes, que innovaron y produjeron cambios en sus estrategias, lograron conseguir perdurar en el mercado y el algún caso sacar ventajas de esta pandemia.

Félix & Vera (2020) señala que a lo largo de la historia las civilizaciones han aprendido lecciones de las pandemias, epidemias u otros. En este siglo se han presentado muchas enfermedades las cuales han causado pérdidas económicas, muertes y contagios, como, por ejemplo: Ébola, gripe porcina (H1N1) y la actual el COVID – 19. Estas enfermedades afectaron y afectan (pandemia COVID -19) directamente a las economías mundiales de los cuales el sector más afectado fue el turismo. Tal como menciona este autor, éstas han sido las enfermedades que más han afectado, las cuales están enumeradas en la tabla 1:

Tabla 1: *Incidencias de pandemia en el mundo*

| Enfermedad | Fallecidos | Región | Pérdidas \$ |
|-------------------|-------------------|--|---|
| SARS | 7740 | Asia, Norte de América, Sudamérica, Europa | 40 millones |
| H1N1 | 18641 | alrededor del mundo | 50 millones |
| EVD | 11308 | África, Norte de América, Reino Unido e Italia | 53 millones |
| COVID-19 | 199.874 25/04/20 | alrededor del mundo | Se estima alrededor de 280.000 millones |

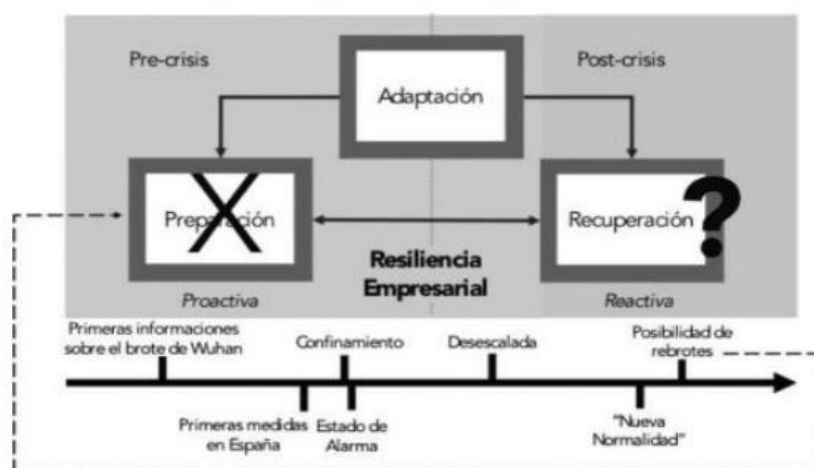
Fuente: Félix & Vera (2020)

Costa & Sonaglio (2020) cita a Araújo & Taschner, 2012, donde mencionan que muchas veces al insertar en el proceso todos los intereses se terminan haciendo planes de gestión a corta duración la cual se limita a estrategias únicamente a corto plazo. Dichas estrategias terminan

limitando al sector turístico a tomar acciones de realidades momentáneas y no logran perpetuar en la actividad. Costa & Sonaglio mencionan a Tavares (2002) donde afirma que las personas responsables de tomar decisiones deben ser flexibles, creativas, equilibradas y capaces de resistir situaciones complicadas, esto en base a conocimientos concretos y experiencias emocionales, por lo que todo lo mencionado anteriormente definirían la resiliencia contribuyendo al desarrollo de gestores conscientes y equilibrados con aptitudes con vistas a una pronta resolución, disminuyendo el impacto de las factores externos y formando equipos más resilientes.

Fajardo & Álvarez (2021) explican que las empresas españolas, las cuales han respondido con gran adaptación, sin embargo, con mayor preparación y anticipación probablemente, se hubiesen minimizado mucho más los efectos económicos de la pandemia en las empresas. Por otro lado, respecto al aspecto de recuperación, aún queda largo trabajo ya que aún se vive con incertidumbre. El lado positivo de la crisis económica y sanitaria de la pandemia es que ha generado información valiosa para fomentar el aprendizaje en la sociedad y sobre todo las empresas de todo el mundo, a fin de aprender de las lecciones que ha dejado la primera ola y poder enfrentarse a las siguientes olas, crisis u otros. A continuación, se muestra la capacidad de resiliencia empresarial ante la pandemia COVID – 19 relacionado a lo anteriormente mencionado (Tabla 2).

Tabla 2: *Capacidad de resiliencia empresarial ante la pandemia COVID – 19*



Fuente: Fajardo & Álvarez, 2021.

Cando-Morales, Erazo-Álvarez, Álvarez-Gavilanes, & Rivera-Costales (2021) afirman que lo que permitirá a un administrador direccionar la empresa con excelencia es el desarrollo de planes estratégico, en donde más allá de aplicarse los conocimientos como administrativos también debe estar de la mano con la innovación a fin de solventar sucesos como una pandemia

u otras crisis. Aquellas empresas que han seguido funcionando tras la crisis económica y sanitaria como lo es la pandemia COVID – 19, han contado con conocimientos de tercer nivel, por lo que al desarrollar un plan estratégico correcto permitirá direccionar a la microempresa a la competitividad e innovación.

Serna (2012) explica un caso de empresas familiares ante crisis familiares. Las empresas del caso, son mexicanas, oscilaban en tiempo de operación entre 16 y 25 años entre 1984 y 1995, lo cual habían superado dos crisis económicas. Dos eran microempresas, contaban con 6 a 12 trabajadores. Su reacción ante las crisis económicas de su país fue la reestructuración de sus operaciones y se transformaron a sociedades anónimas, además reforzaron las relaciones con sus proveedoras, generando un vínculo de confianza y por otro lado con sus clientes intentaron no prolongar los cobros sin embargo la constante actividad y movilización de atender el negocio y la familia causó que la empresa sea insostenible. Todas las empresas del estudio realizado por este autor, contaban con el apoyo de su grupo familiar y en algunos casos uno o varios participaban directamente en el negocio como trabajadores o algún otro cargo en específico. Es importante conocer las fallas y aprendizajes logrados durante un ciclo de inestabilidad ya que contribuirá a explicar lo que se puede esperar en un contexto de incertidumbre económico.

Arellano & Petrelli (2006) señala que durante los años 1988 y 1991 las empresas argentinas obedecieron a endeudarse tras la baja tasa de autofinanciación que se deterioró a causa de la evolución del ahorro e inversión entre esos años. Entre los estudios de los factores de endeudamiento en las empresas mostró que durante los años 1983 – 1988 la inflación tuvo influencia positiva, sin embargo, entre 1989 – 1994 esta fue negativa, por lo que la diferencia entre el tratamiento de los intereses y dividendos alentó a más empresas endeudadas, el efecto de apalancamiento entre esos años reforzó un ambiente típico de economía en crisis. Este alto endeudamiento en las empresas argentinas fue inducido por el deseo de maximizar la rentabilidad. A partir de la diferencia estructural y la tasa de inversión deseada y de ahorro de las empresas se constituye una economía en crisis.

Salanova (2009) menciona que para hacer frente a situaciones de crisis se debe intentar respetar los puestos de trabajo ya que los talentos son los más valorados dentro de la organización. Tras cerrar unidades de negocio, diversificar productos u otra acción, se requiere cuidar al máximo que no aparezca el “síndrome del superviviente”. Este g por lo que, al generarse ese síndrome, el personal está ausente de manera mental y cognitiva por la preocupación, poniendo en riesgo la calidad del servicio y disminución del desempeño. Una de las estrategias para el síndrome del superviviente es la comunicación permanente y bidireccional acerca de lo que pasará y lo

que ocurrirá; la incertidumbre tiene consecuencias negativas en las personas y por consecuencia en las empresas.

Llorente (2015) muestra un cuadro de qué tan resilientes son las empresas del sector industrial entre los años 2008 y 2014 en donde el sector químico – farmacéutico en donde dicho sector la resiliencia se debió mayoritariamente al capital humano, compras y las ventas. Por otro lado, el sector de la industria alimentaria tuvo mayor resiliencia en el aspecto de las inversiones, el capital humano y la internacionalización. Finalmente, otros sectores como manufacturas diversas, su resiliencia se ha debido principalmente a la compra de materias primas en el exterior. La Tabla 3 muestra los sectores más resilientes por dicho autor.

TABLA 3. *Sectores más resilientes en el 2008 y 2014 en Estados Unidos*

| Clasificación sectorial | Empleo | I. Mat. | I. Intang. | V(M) | V(UE) | C(M) | C(UE) |
|------------------------------|--------|---------|------------|------|-------|------|-------|
| RESILIENTES ESTABLES | | | | | | | |
| 20-Química y farmacia | R | | | R | | | R |
| 10-Alimentación y bebidas | | R | R | | R | | |
| 31-Manufacturas diversas | | R | R | | | | R |
| 22-Caucho y plásticos | | | | | | | R |
| 29-Motor y transporte | | | R | R | R | | R |
| RESILIENTES VOLÁTILES | | | | | | | |
| 05-Industrias extractivas | | | R | | | R | R |
| 24-Metalurgia ex-maquinaria | R | | R | R | R | R | |
| MENOS RESILIENTES | | | | | | | |
| 13-Textil y confección | R | R | | R | | | |
| 28-Maquinaria | R | | | | R | | |
| 16-Madera y corcho | | R | | | R | | |
| 26-Material y equipo EEO | R | | R | | | | |
| 23-Minerales no metálicos | R | | | R | R | | |

Fuente: Llorente (2015)

MODELOS DE RESILIENCIA EMPRESARIAL

Fajardo & Álvarez (2021) afirman que las condiciones son muy cambiantes y por consecuencia las empresas se vuelven más sensibles a las condiciones del entorno. La situación actual de la pandemia COVID – 19 precisa de muchísima resiliencia para las empresas, por lo que ante una situación así, de supervivencia, si las empresas quieren garantizar su supervivencia más allá del

corto plazo es necesario desarrollar tres aspectos. En primer lugar, focalizarse en su capacidad de preparación y anticipación a fin de prever posibles amenazas y tomar decisiones oportunas. En segundo lugar, la capacidad de recuperación, ya que estar preparado y anticiparse a algún evento externo no significa que haya menos riesgos. En tercer lugar, tras combinar preparación y recuperación, también está el enfoque adaptativo en donde se deben dar respuestas rápidas a las nuevas condiciones y requerimientos.

Guerrero & McCartney (2017) explica el caso de las empresas del mercado inmobiliario de Estados Unidos, en donde la crisis del 2008, crisis económica y financiera, permitió revalorar el rol de las empresas pequeñas para el desarrollo del país. Estas pequeñas empresas dieron solución en parte a la pérdida de empleos y disminución del patrimonio, contribuyendo a la generación de empleo, a pesar de la hipercompetitividad que condiciona su supervivencia. Es así, que las empresas de la ciudad de Buffalo – Nueva York desarrollaron diferentes estrategias a fin de anticipar los cambios del ambiente, entre esos, generar ventaja competitiva y fortalecer sus sistemas de gestión, desarrollando esquemas de planeación estratégica. Este autor menciona que los resultados obtenidos de dichas empresas estadounidenses permitieron establecer patrones de comportamiento con el fin de a futuro adoptar un pensamiento estratégico para la solución de problemas. Es así que el proceso estratégico ha resultado un mecanismo de adaptación así los cambios en el entorno no representan ni representarán un favor de supervivencia. La continuidad empresarial depende de la capacidad del empresario de poder decidir un modelo de gestión y sobre todo decidir estratégicamente.

Llorente (2015) explica que la resiliencia en un sistema económico obedece a tres enfoques. El primero se refiere a la naturaleza preventiva, en donde se definirá y cuantificará aquellos elementos vulnerables de dicho sistema a fin de determinar en qué condiciones e intensidad podrá afrontar situaciones desfavorables. Una vez establecido los parámetros de resiliencia, se habla de un segundo enfoque, el cual permitirá determinar el margen de resistencia ante nuevos impactos. Finalmente, el tercer enfoque

se refiere a evaluar, permitiendo comparar y medir los elementos determinantes de la resiliencia y su comportamiento relativo y determinar el aprendizaje a partir de ello, identificando las mejores prácticas. Llorente (2015) presenta algunos modelos de medida de resiliencia económica encontradas en la literatura (Tabla 4).

Tabla 4. *Modelos y medida de la Resiliencia económica y empresarial*

| Autores, naturaleza y ámbito del modelo | Variables básicas |
|---|---|
| <p>Westall, A., Ramsden, P., Foley, J. (2000).</p> <p>El modelo sintetiza el conjunto de factores que caracterizan el Efecto multiplicador local como indicador de Resiliencia.</p> <p>Ámbito de aplicación del modelo: Creación de empresas y su impacto sobre el desarrollo territorial.</p> | <p>Variable endógena: Efecto multiplicador local.</p> <p>Variables independientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volumen de bienes y servicios intercambiados 2. Productores de servicios locales. 3. Importe de los salarios e inversiones locales. 4. Construcción de capital social: redes y actividades comunitarias. 5. Aumento de saber-hacer local. 6. Apoyos locales al emprendimiento y al empleo. 7. Promoción y apoyo a la innovación en las empresas y en los servicios públicos. 8. Saldo local de la Balanza comercial. |
| <p>Alinovi, L. Mane, E., Romano, D. (2010).</p> <p>El modelo permite construir un Índice de Resiliencia. Cada variable básica se determina, a su vez, mediante un número variable de indicadores que la configuran.</p> <p>Ámbito de aplicación del modelo: Seguridad alimentaria en hogares.</p> | <p>Variable endógena: Índice de Resiliencia.</p> <p>Variables independientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renta familiar y disponibilidad de alimentos. 2. Activos productivos: tierra y ganado. 3. Existencia de redes sociales de seguridad. 4. Acceso a los servicios básicos: agua potable, electricidad y salud. 5. Factores adaptativos: educación y posibilidades de diversificación de renta. 6. Estabilidad temporal de las variables anteriores |
| <p>Comisión Europea (2012)</p> | <p>Evaluación del papel jugado por factores institucionales y reformas en los mercados de productos en el ajuste de la capacidad de los sectores y de los países a las perturbaciones económicas</p> |
| <p>FSIN (2014)</p> <p>La medida de la resiliencia se fundamenta en la construcción de un Índice Normativo de Capacidad, construido con arreglo a nueve variables.</p> <p>Por su estructura, se trata de un modelo generalista aplicable a múltiples ámbitos.</p> | <p>Variable endógena: Índice normativo de Resiliencia.</p> <p>Variables independientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consideración de las percepciones subjetivas. 2. Enfoque de sistemas y de causalidad compleja. 3. Vinculación a impactos concretos o específicos 4. Dependencia de las condiciones iniciales. 5. Consideración de la volatilidad y comportamiento de los sistemas. 6. Posibilidad de respuesta fractal, multiescala y multinivel de los sistemas. 7. Conexión entre resiliencia y vulnerabilidad. |

Fuente: Llorente (2015)

Por otro lado, Acosta (2020) nos muestra un modelo de resiliencia empresarial, desarrollado por EY, que las empresas deberían adoptar. En el contexto de la crisis actual, la pandemia COVID – 19, ha desencadenado una crisis en los diferentes sectores económicos con consecuencias a largo plazo. Este modelo, resulta ser una herramienta de autodiagnóstico que ayudará a las distintas empresas a definir y reevaluar estrategias para mitigar los efectos de las crisis. En la Tabla 5, podemos observar 9 dimensiones: Salud, talento, cadena de suministros, talento, clientes, riesgos, gobierno, finanzas, tecnología y seguros, con la finalidad de tomar acciones ante la nueva realidad que se vive.

Tabla 5. *Modelo de empresa resiliente para liderar entre la incertidumbre y la complejidad*

Fuente: Acosta (2020)

Para explicar más a fondo el Modelo de Resiliencia de EY, se explica en la siguiente tabla en donde se identifican las nueve áreas que las empresas pueden abordar para una mejor gestión de crisis y resiliencia empresarial.

Tabla 6. *9 áreas para la gestión empresarial y resiliencia empresarial*

| DIMENSIÓN | MOMENTO | | |
|--|---|--|--|
| | AHORA | LUEGO | MÁS ALLÁ |
| GESTIÓN FINANCIERA Y DEL INVERSIONISTA | - Priorizar la liquidez. | - Priorizar o diferir pago a proveedores. | - Innovar y reducir costos operativos. |
| | - Revisar la viabilidad de diferir las declaraciones a SUNAT. | - Explorar programas de ayuda y asistencia del gobierno. | |
| | - Revisar la aplicabilidad de subsidios por parte del Estado. | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| SALUD Y BIENESTAR DEL EMPLEADO | - Identificar personas en alto riesgo a fin de desarrollar medidas de soporte. | - Desarrollar estrategias para mantener a los empleados protegidos y productivos durante una crisis. | - Desarrollar políticas para identificar y gestionar el personal de riesgo. |
| | - Desarrollar planes de asistencia médica y/o financiera para los trabajadores y familiares afectados. | - Establecer protocolos para la prevención de contagios para personal en operación. | |
| DEMANDA – PROTECCIÓN DEL CLIENTE Y MARCA | - Identificar canales de distribución y/o venta alternativos. | - Priorizar la atención a clientes ante la escasez de productos. | - Evaluar el cambio en la propuesta de valor ante cambios de mercado. |
| | - Identificar clientes afectados por los cambios en los canales de venta o puntos de venta. | - Desarrollar estrategias para ayudar a los clientes a mejorar su capacidad de recuperación. | - Revisar estrategias ejecutadas por la competencia. |
| | - Interactuar con los clientes para divulgar medidas de seguridad y las alternativas de canales venta. | | |
| CADENA DE SUMINISTROS Y COMERCIAL GLOBAL | - Revisar existencias frente a las necesidades operativas. | - Identificar fuentes de suministro alternativas y sustitutos. | - Evaluar planes de continuidad con evaluación de insumos críticos y mano de obra requerida. |
| | - Evaluar las interdependencias y las fuentes de productos. | - Desarrollar indicadores de alerta para identificar problemas en la cadena de suministro. | - Planificar escenarios: previsión de oferta y demanda. |
| | - Evaluar Impacto en mantenimiento, reparación y operaciones, piezas clave. | | |
| GESTIÓN DE RIESGOS | - Definir responsable (s) de la Gestión de Crisis. | - Desarrollar planes para el retorno a la operación normal. | - Implementar sistemas de gestión de riesgos y alerta temprana. |
| | - Evaluar y diseñar estrategias de mitigación rápida de riesgos. | - Implementar modelos operativos alternativos, por ejemplo, centros operativos remotos. | - Fortalecer la Continuidad del Negocio y Transformación de Resiliencia. |
| | - Diseñar planes de comunicación en crisis, internos y externos. | | |
| TECNOLOGÍA Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN | - Revisar canales digitales (clientes, colaboradores y proveedores) para evitar interrupciones. | - Desarrollar protocolos de seguridad de sistemas por aumento del trabajo remoto. | - Desarrollar estrategias a largo plazo para implementar en "Digital first": Respuesta más ágil a los desastres y expectativas de todos. |
| OBLIGACIONES LEGALES | - Evaluar riesgos de incumplimiento contractual con proveedores, bancos y clientes. | - Evaluar y desarrollar estrategias con los acreedores y una posible reestructuración de la deuda. | - Desarrollar estrategias para reconstruir la relación y la confianza con los clientes y partes interesadas afectados. |
| | - Evaluar impactos por incumplimientos contractuales a mediano y largo plazo. | - Revisar en estatutos la validez de los acuerdos de la Junta General de Accionistas (de haberla). | |
| | - Revisar cumplimiento de normas gubernamentales por crisis. | | |
| GESTIÓN DEL PERSONAL | - Identificar requerimientos mínimos de personal para la operación de procesos críticos. | - Evaluar la implementación de trabajadores temporales. | - Desarrollar una estrategia laboral más eficiente a largo plazo mediante el uso de la tecnología. |
| | - Diseñar contratos de trabajo flexible. | - Revisar modelos de remuneración. | - Implementar capacidades de colaboración más ágiles. |
| | - Identificar personal apto para ejecutar planes de contingencia. | - Asegurar que el personal tenga las capacidades y recursos para trabajar en remoto. | |
| GOBIERNO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL | - Elaborar paquetes de ayuda y asistencia. | - Desarrollar proyectos sociales que apoyen la actual crisis. | - Implementar medidas de ayuda disponibles bajo las leyes locales y gubernamentales. |
| | - Establecer canales de comunicación centralizados para los principales stakeholders. | | - Diseñar programas de inversión social con objetivos medibles en las comunidades más afectadas (del área de influencia). |
| | - Mapear impactos en comunidades de la zona de influencia de las operaciones. | | |

Fuente: Acosta (2020)

Botero (2013) afirma que las organizaciones son funcionales en la medida que su gestión se caracterice por el enriquecimiento de los vínculos entre las personas, estableciendo puentes que motiven el contacto con otros, en segundo lugar, estableciendo límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, dichos límites deben ser establecidos con los trabajadores, en tercer lugar la enseñanza de habilidades que incluyan cooperación, resolución positiva de conflictos u otros temas que tengan que ver en la parte física y psicológica del grupo a cargo; en cuarto lugar, la capacidad de respaldar a otros fortaleciendo la comunicación a nivel personal asimismo el desarrollo de expectativas que impliquen creer en el potencial de los trabajadores y por último la promoción de participación de los trabajadores haciéndolos partícipes de las decisiones, nuevas ideas, entre otros. Las organizaciones podrán mitigar cualquiera crisis social, económica y/o política si se encuentran direccionadas estratégicamente por personas con alto nivel de competencia resiliente.

CONCLUSIONES

La resiliencia empresarial es la capacidad de recuperarse de los constantes cambios internos como externos del entorno. Las organizaciones deben estar preparadas para reconstruirse ya que el mundo está en constante cambio. Las crisis llevan a que las organizaciones demuestren su capacidad de desarrollar estrategias que le garanticen sostenibilidad económica, social u otro aspecto.

Fajardo y Alvarez presentan una postura a afrontar crisis, la cual consideran que no se altera la estructura y la funcionalidad de la organización; si bien el significado de resiliencia que presenta es más de “soportar” los cambios internos y externos, sin modificar la organización sin embargo, Cando-Morales, Erazo-Álvarez, Álvarez-Gavilanes, & Rivera-Costales (2021) mencionan que el desarrollo de la resiliencia va más allá de aplicarse los conocimientos administrativos ya que menciona que esta debe estar de la mano con la innovación a fin de solventar sucesos como una pandemia u otras crisis, la cual es una opinión con más base, ya que en este contexto actual de la pandemia, muchas empresas han cambiado el giro de su negocio, otras innovaron productos, fueron más allá de lo que ya eran, por tanto que mejor representación de la realidad que esa.

Por otro lado el autor Walter J (s.f) destaca al recurso humano como la parte importante de la empresa la cual se debe potenciar para desarrollar una empresa resiliente y de la misma manera Salanova (2009) explica el “síndrome del superviviente” en donde dicho autor también detalla la importancia de tener trabajadores comprometidos y que ante una crisis no estén pensando

únicamente en no saber si serán despedidos o no u otro motivo sino el de pensar en posibles soluciones que aporten a la empresa.

Finalmente, como se ha podido corroborar con los distintos autores revisados, un modelo de resiliencia permitirá la adaptabilidad, la toma decisiones y sobre todo potenciar una respuesta exitosa para sobrevivir en el mundo empresarial. Así que pregúntese ¿Sabe con claridad lo que significa resiliencia empresarial? ¿Su empresa estaría preparada para enfrentar más crisis como la que se vive desde el 2020 (pandemia COVID – 19) desde el punto operativo y sobre todo financiero? ¿Posee una cultura organizacional que apoya la resiliencia? ¿Adopta enfoques para gestionar riesgos?.

Referencias

- Acosta J. (2020). Resiliencia Empresarial: Respondiendo ante el COVID-19. https://www.ey.com/es_pe/covid-19/resiliencia-empresarial
- Arellano, S. A. B., & Petrelli, F. B. (2006). El endeudamiento de las empresas argentinas en una economía en crisis (1983-1991). *Revista de economía institucional*, 8(14), 215-234. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2331764>
- Asch, J. M. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. *Fidélitas*, 5, 4-14. <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Beuren, I. M., Santos, V. D., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 211-232. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/9gD6R3BqPNtcXM7frbvJKSB/?lang=en>
- Botero, M. D. R. P. (2013). La resiliencia: una competencia laboral transversal para las organizaciones actuales. *Ingeniería Investigación y Desarrollo: I2+ D*, 13(2), 7-14. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-LaResiliencia-6096127.pdf>
- Cando-Morales, A. L., Erazo-Álvarez, J. C., Álvarez-Gavilanes, J. E., & Rivera-Costales, J. A. (2021). La pandemia COVID-19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 671-695. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-LaPandemiaCOVID19EnLaMicroEmpresa-7915376.pdf>
- Costa, S. P., & Sonaglio, K. E. (2020). Análisis del comportamiento resiliente de los gestores de turismo. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000200331&lang=es
- Félix, Á., García Reinoso, N., & Vera, R. (2020). Diagnóstico participativo del sector turístico en el manejo de la crisis provocada por la pandemia (COVID-19). *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 16(1), 66-78. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-235X2020000100066&lang=es

- Ferentz, L., Fonseca, M. N. D., Pinheiro, E., & Garcias, C. (2021). Use of global instruments for evaluating health disaster resilience. *Saúde em Debate*, 44, 115-131. <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/FCyfMnNPW7mt6ycttJD4HKb/abstract/?lang=en>
- Guerrero, E. A. S., & McCartney, S. A. (2017). La pequeña empresa bajo un contexto de crisis financiera: un análisis de su sobrevivencia. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 2(2), 87-109. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5727/572761144002/572761144002.pdf>
- Lam Rodríguez, S. I. (2017). La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas-Ecuador. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6194>
- Llorente, J. M. P. (2015). Análisis de la respuesta resiliente de los sectores industriales españoles entre 2008 y 2014. *Dirección y Organización*, (56), 18-31. <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/471>
- Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillippi, P., & Bismarchi, L. F. (2021). Atuação empresarial para sustentabilidade e resiliência no contexto da Covid-19. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 413-425. <https://www.scielo.br/j/rae/a/3LLgYF49S4FwjbfPfhkGMs/?lang=pt>
- Quiñonez, R. E., & Solis, M. P. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto Ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 488-504. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-ResilienciaOrganizacional-6128528.pdf>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Sanchis, R., & Poler, R. (2020). Resiliencia Empresarial en Época de Pandemia. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 501-520. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7692488>
- Serna, M. G. (2012). Empresas familiares frente a las crisis. *Economía, sociedad y territorio*, 12(38), 43-80. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212012000100003
- Valdés, A. S., & Rogel, R. M. N. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3c Empresa: investigación y pensamiento*

crítico, (1), 129-147. <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Dialnet-PerspectivaDeLasPYMESRestauranterasEnElEscenarioAc-7687463.pdf>

Walter, J. Resiliencia Organizacional o cómo resistir en momentos de catástrofe. https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Walter/publication/276292908_Resiliencia_organizacional_o_como_resistir_ante_catastr_ofes/links/555627fe08aeaaff3bf5ee72/Resiliencia-organizacional-o-como-resistir-ante-catastrofes.pdf