

La Resiliencia Empresarial como ventaja competitiva

R. Sanchis, R. Poler

*Centro de Investigación en Gestión e Ingeniería de la Producción
Escuela Politécnica Superior de Alcoy, Universitat Politècnica de València
Centre d'Innovació i Investigació. Calle Alarcón, 1. 03801 Alcoy (Alicante)
e-mails: rsanchis@cigip.upv.es, rpoler@cigip.upv.es*

RESUMEN

Las empresas están cada vez más expuestas a amenazas, imprevistos y situaciones disruptivas que provocan alteraciones en su rendimiento empresarial. Las empresas precisan ser resilientes para dar una respuesta rápida y hacer frente ante dichas disrupciones. La resiliencia empresarial es una capacidad clave para hacer frente de manera sostenible y eficiente a las disrupciones, de forma que sea fuente de ventaja competitiva frente a aquellas empresas menos resilientes. Para ello, se precisa de mecanismos que analicen el grado de resiliencia empresarial, para obtener información relevante de cómo implementar un proyecto de mejora de la resiliencia empresarial como factor clave no solo para aumentar la competitividad sino para asegurar la continuidad y supervivencia empresarial a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a entornos de incertidumbre debido a la actual situación económica mundial. Los mercados son cada vez más exigentes, requieren productos con mayor grado de personalización, los tiempos de entrega solicitados son cada vez más reducidos, se requiere de una gran precisión en la respuesta al cliente, y la eficiencia empresarial a todos los niveles es crítica para sobrevivir en este entorno turbulento. Las empresas se enfrentan a acontecimientos inesperados, que tienen que gestionar eficientemente, para poder salir airoso y continuar con sus niveles de operación estándares. Dichos eventos inesperados son acuñados por muchos autores en la literatura como disrupciones. Las disrupciones son perturbaciones no planificadas e inesperadas que alteran el flujo normal de productos y materiales en una empresa o cadena de suministro [1, 2].

La capacidad empresarial para contrarrestar los efectos de las disrupciones si es que acontecen y/o prevenirlas antes de su ocurrencia, ha sido definida como Resiliencia Empresarial (RE). Es la capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, habilidad para cambiar y adaptarse así como la habilidad para recuperarse rápidamente ante imprevistos [3]. La RE se considera como una capacidad adaptativa de la empresa, es decir como la habilidad para tratar, adaptarse y recuperarse ante una perturbación. La RE muestra cómo de bien una empresa puede disminuir su nivel de vulnerabilidad ante disrupciones tanto esperadas como no esperadas; cómo de flexible es reorganizándose a pesar del entorno cambiante y cómo de efectiva puede ser recuperándose en el menor tiempo posible y con el menor coste [4].

La RE es una de las condiciones para el desarrollo económico sostenible de las empresas y de sus cadenas de suministro [5], junto con una fuente de ventaja competitiva. La RE es la clave para desarrollar un plan estratégico que sea sostenible y capaz de producir resultados que sean mejores que los de los competidores menos resilientes [6]. La RE crea una ventaja competitiva sobre otras empresas al saber

gestionar las adversidades internas y externas, enfrentándolas, sobreponiéndolas y aprendiendo de ellas para fortalecerse. Además la RE es vista como una oportunidad para el aprendizaje. Una empresa resiliente es capaz de mantener una ventaja competitiva a través del tiempo por medio de su capacidad para desarrollar dos habilidades al mismo tiempo: (i) desempeñarse de forma excelente hacia los objetivos de la empresa e (ii) innovar y adaptarse eficazmente a los mercados en tiempos de cambios rápidos y turbulentos. La RE es una ventaja, no solo para aumentar la competitividad, sino para asegurar la continuidad y supervivencia empresarial a largo plazo. Pero para ello, el primer paso se centra en analizar el grado de RE, tarea compleja y de la cual hay pocas evidencias en la literatura.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE RESILIENCIA EMPRESARIAL

Para alcanzar la RE y evaluar las disrupciones, se precisa de métodos, enfoques y herramientas que sean capaces de analizar cuan resiliente es una empresa para centrar sus esfuerzos en aquellas áreas más vulnerables a sufrir los efectos negativos de una disrupción.

El área de investigación relacionada con la RE es reciente y por ello, en la literatura se han encontrado pocas referencias que apunten y describan metodologías y herramientas de evaluación de la capacidad de RE.

Situación AS IS – Revisión sobre enfoques de análisis de la capacidad de RE

Algunos autores afirman que la RE tiene características emergentes, por ello no puede medirse directamente como una evaluación del estado actual de una entidad sino que debe entenderse como una capacidad con propiedades en evolución y por ello apuntan a la dinámica de sistemas como método de medida y análisis [7]. Otros autores utilizan modelos matemáticos de optimización con el objetivo de valorar la capacidad de recuperación [8]; e incluso se utiliza la combinación de dos técnicas de modelado: el modelo de sistema viable y el modelado de sistemas blandos [9] para identificar los procesos clave que den respuesta a cambios inesperados ante situaciones extremas. Otros estudios proponen la utilización de árboles jerárquicos que descomponen los objetivos de la RE en atributos para su estudio y análisis [10]; mientras otros sugieren la utilización de mapas de vulnerabilidad [11] para analizar la probabilidad de ocurrencia de las diferentes disrupciones junto con su capacidad de RE para contrarrestarlas.

Por otro lado, también existen estándares, como la norma British Standard BS 25999, que se centran en gestionar la continuidad de una organización en caso de que se vea afectada por una disrupción.

Situación TO BE – Marco deseado de análisis de la capacidad de RE

Pese a que las compañías son conscientes de la importancia de la RE en el contexto actual en el que vivimos, son pocas las herramientas y/o metodologías (tal y como se muestra en la revisión de la literatura realizada en el apartado anterior de Situación AS IS) que sustentan emprender un proyecto de evaluación, análisis y mejora de la RE. Normalmente las empresas desean gestionar su capacidad de RE, pero argumentan falta de recursos o de medios para evaluar dicha capacidad.

Es por ello que se precisa de una metodología que guíe el proceso de medición y análisis de la RE así como de una herramienta operativa, fácil de utilizar y que

proporcione información relevante acerca de los puntos débiles de la empresa que pueden provocar que, ante una disrupción, la empresa no pueda sobrevivir a dicha turbulencia.

Por otro lado, es importante definir las propiedades principales de la capacidad de RE, para focalizar su análisis y medición, en dichos aspectos. Mediante un análisis bibliográfico se identifica que la capacidad de RE, es función de: (i) la vulnerabilidad empresarial; (ii) la capacidad de recuperación y (iii) su capacidad adaptativa [12] que serán los elementos clave de la propuesta metodológica de la presente investigación. La metodología diseñada consta de 5 fases, tal y como se muestra en la Figura 1.

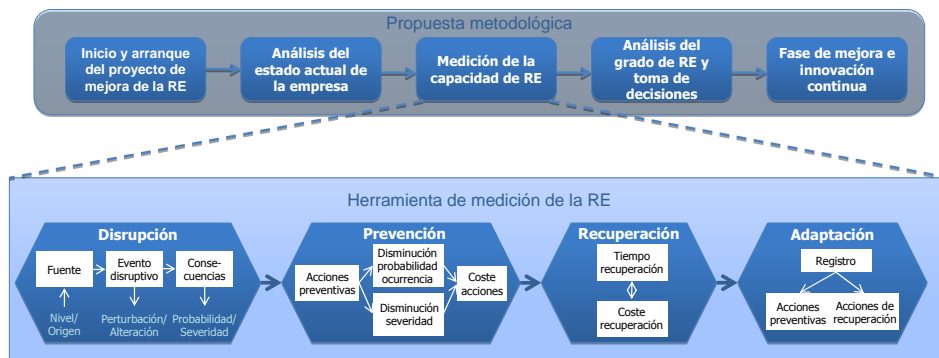


Figura 1. Propuesta metodológica y herramienta de medición de la RE

- Inicio y arranque del proyecto de mejora de la RE. En esta fase es de vital importancia, el compromiso de la dirección, para equilibrar el balance entre los objetivos basados en la eficiencia de los sistemas productivos y los objetivos de la RE. Debe haber una disposición para invertir en RE y asignar recursos para mejorar la RE de una manera proactiva y oportuna a pesar de las presiones y objetivos de eficiencia productiva.
- Análisis del estado actual de la empresa. Para hacer una empresa resiliente ante disrupciones es necesario entenderla profundamente, se debe tener un conocimiento detallado de las relaciones internas, y de los flujos de información y de materiales. Además de estas relaciones intra-empresa, también se precisa conocer las relaciones de la red de suministro que conecta a la empresa con cada una de las entidades, con el objetivo de tener una visión global de la red de relaciones.
- Medición de la capacidad de RE. Esta fase contará con el desarrollo de una herramienta web de auto-evaluación de la RE para identificar aquellas disrupciones ante las cuales la empresa presenta mayor vulnerabilidad, y se estudiará su capacidad preventiva (si las disrupciones son predecibles), para anticiparse de manera pro-activa ante los efectos negativos de la disrupción; su habilidad de recuperación (si las disrupciones no son predecibles), para poder minimizar de forma reactiva las consecuencias adversas que la/s disrupción/es provoque/n y su capacidad adaptativa mediante técnicas de gestión del conocimiento para utilizar el conocimiento pre-existente sobre disrupciones ya acontecidas.
- Análisis del grado de RE y toma de decisiones. La medición de la capacidad de RE dotará a la empresa de información relevante para conocer aquellas áreas claves en las que es crítico tomar decisiones acerca de la implementación de acciones preventivas o conocer los protocolos de actuación ante la inminente ocurrencia de una disrupción. La herramienta de la fase anterior proporcionará, mediante

técnicas de optimización, información sobre las acciones más adecuadas que minimicen los costes de implementación de las acciones de prevención y/o recuperación.

- Mejora e innovación continua cuyo objetivo es construir una ventaja competitiva decisiva, mediante la generación de opciones y alternativas ante una disrupción potencial para realinear los recursos más rápidamente que sus competidores.

CONCLUSIONES

La RE es una capacidad empresarial en pleno auge debido a la difícil situación mundial que se está viviendo. Las empresas deben estar más atentas que nunca a las señales del entorno para poder reaccionar de forma proactiva a los cambios imprevistos que se van sucediendo. En este contexto actual, se precisan de mecanismos que guíen a las empresas para gestionar su capacidad de RE de manera eficiente, pues dicha capacidad no sólo es una ventaja relacionada con la competitividad de las empresas actuales sino que está más relacionada con la continuidad y supervivencia de las mismas a largo plazo. En el presente estudio se muestra una visión global de las fases de la propuesta metodológica que pretende servir de ayuda a las empresas actuales que deseen implementar proyectos de mejora de la RE. Una de las fases más importante se centra en la medición de esta propiedad.

Las líneas futuras de investigación irán orientadas a la definición detallada de cada una de las etapas que componen las diferentes fases de la propuesta metodológica y al desarrollo de la herramienta de medición de la RE, que proporcionará información relevante acerca de las acciones preventivas, de recuperación y adaptativas más adecuadas para asegurar la capacidad de RE.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo será parcialmente financiado por la Comunidad Europea en el Programa FP7 (FP7/2007-2013) cuyo número de subvención es NMP2-SL-2009-229333.

REFERENCIAS

- [1] Svensson G., *Int J Phys Distr Log.*, 32:2, 110-134 (2002).
- [2] Kleindorfer PR, Saad GH., *Int J Oper Prod Man.*, 14:1, 53-68 (2005)
- [3] Erol O, Henry D, Sauser B, Mansouri M., *SysCon.*, (2010).
- [4] Gallopín GC., *Global Environ Chang.*, 16:3, 293-303 (2006).
- [5] Hamel G, Valikangas L., *Harvard Bus Rev.*, 81:9, 52-65 (2003).
- [6] Stoltz PG., (2004). *Lead Lead.*, 31, 16-20 (2003).
- [7] Dalziel EP, McManus ST., *IFED* (2004).
- [8] Rose A, Liao S., *Can J Reg Sci.*, 45:1, 75 (2005).
- [9] Wreathall J., *Sym Res Eng.* (2008).
- [10] Stolker RJM, Karydas DM, Rouvroye JL., *Sym Res Eng.* (2008).
- [11] Sheffi Y, Rice Jr JB., *MIT Sloan Manage Rev.*, 47:1, 41-48 (2005).
- [12] Sanchis R, Poler R., *IFAC Symp Series.*, 7:1, 700-705, (2013).