



NOTA DE CONCLUSION

WEBINAR “LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES EN TIEMPOS DE PANDEMIA: RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LA PROTECCIÓN DE LAS EMPRESAS”

Cooperación Económica y Técnica

Webinar SELA: La resiliencia organizacional para las Pymes en tiempos de pandemia: recomendaciones prácticas para la protección de las empresas

Caracas, Venezuela

30 de julio de 2020

W-SELA: ROPYMESTP: RPPE Di2-20

Copyright © SELA, julio de 2020. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

El pasado 30 de julio, se realizó en la sede del SELA el webinar sobre “LA RESILIENCIA ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES EN TIEMPOS DE PANDEMIA: RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LA PROTECCIÓN DE LAS EMPRESAS”, organizado por la Secretaría Permanente, el cual contó con la participación de un nutrido grupo de representantes de gremios empresariales, pequeñas y medianas empresas y funcionarios públicos y privados vinculados con la reducción del riesgo de desastres y con planes de continuidad de negocios y operaciones en América Latina y el Caribe.

Las palabras de apertura de la actividad estuvieron a cargo del Secretario Permanente del SELA, Embajador Javier Paulinich, quien se refirió a la importancia de las Alianzas Público Privadas para la reducción del riesgo de desastres y de la continuidad de negocios y operaciones en tiempos de crisis y desastres, que son temas que se encuentran como puntos de intersección entre dos grandes áreas de trabajo del SELA, que son el Programa Latinoamericano y Caribeño para las Pequeñas y Medianas Empresas y el Programa de Reducción de Riesgo de Desastres.

En este sentido, señaló la importancia de que, tanto el sector privado como el sector público, pudiesen anticiparse a escenarios adversos y tomar las medidas preventivas para desarrollar la planificación necesaria para minimizar los costos y pérdidas que generan los desastres. También se refirió al impacto demoledor que está teniendo la pandemia sobre la economía y la sociedad y la necesidad de proteger a las PYMES por la importancia económica que tienen en la región al representar el 90% del tejido empresarial en ALC.

Seguidamente tomo la palabra el Embajador Oscar Hernández, Director de Relaciones para la Integración y Cooperación del SELA quién asumió la conducción de la reunión, así como la moderación. Luego de referirse a la importancia del tema de la resiliencia organizacional de las PYMES en el contexto de la pandemia del COVID-19, presentó a los panelistas: Yves Dávila (PERU), Director Ejecutivo de Protiviti y consultor de Práctica de Gerencia de Continuidad de Negocios para Sudamérica, y consultor del SELA para la capacitación de las PYMES en Continuidad de Negocios; German Vargas Pedroza (COLOMBIA), Consultor internacional en mejores prácticas tecnológicas y de negocio, y Gerente de Continuidad de Negocios de CLARO Colombia y vicepresidente fundador de Continúan Colombia; y María Elisa Padilla (ARGENTINA), Jefe de Continuidad del Negocio y Gestión de Incidentes en Banco Itau Argentina.

Los panelistas iniciaron un diálogo dinámico sobre la base de 7 temas prioritarios: i) los antecedentes y consecuencias que hemos estado viviendo con la pandemia; ii) cómo la resiliencia ayuda a gestionar los cambios, iii) la resiliencia de las personas y el manejo de la productividad, iv) la reducción de costos y financiamiento, v) uso de las tecnologías de información; vi) las ventas y la innovación; y vii) que nos espera como nueva normalidad.

Entre las ideas fundamentales que expresaron los panelistas podríamos destacar las siguientes:

1. Antecedentes y consecuencias de la pandemia: A pesar de conocer el riesgo potencial de una epidemia o una pandemia, el COVID-19 toma por sorpresa a las instituciones públicas y privadas a nivel mundial y sin la debida preparación, y esto genera un alto impacto y una diversidad de consecuencias en la economía y la sociedad tales como: los problemas de adaptación al trabajo remoto, las dificultades de transporte por las medidas y normas de contención de la pandemia, las dificultades para adquirir insumos y materias primas, la paralización de sectores económicos no esenciales, las dificultades para la firma de documentos físicos, las pérdidas financieras por el cierre de negocios y proyectos

2

paralizados, la disminución de las ventas, los problemas derivados para la aplicación de las medidas de distanciamiento social, la pérdida y vulnerabilidad de la información confidencial (pérdida o robo de información) y los fraudes electrónicos producto de la alta digitalización de los procesos y las dificultades para adaptarse a las nuevas disposiciones del gobierno como consecuencia de la pandemia.

Por otra parte, resaltaron la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el contexto de la pandemia, ya que representan aproximadamente el 90% del total de las empresas, generan entre el 60% y 70% de los empleos y el 50% del PIB mundial, y la pandemia está poniendo en una situación de vulnerabilidad y riesgo a las empresas. Se estima que en América Latina y el Caribe 2.6 millones de empresas corren el riesgo de cerrar.

2. Resiliencia organizacional y de las personas: Destacaron la necesidad de gestionar el cambio y el riesgo, pero sobre todo implica la habilidad de adaptarse al cambio, que es la condición fundamental de la resiliencia. Reconocer el entorno cambiante es vital para las organizaciones, porque con la digitalización está generando cambios en las empresas, en los proveedores y en los clientes. En el caso de la resiliencia de las personas se resaltaron al menos tres aspectos: i) El acompañamiento personal y profesional (mediante clases a distancia de gimnasia, yoga, nutrición, oferta de diversos cursos, idiomas, y otras actividades para fortalecer sus habilidades laborales y para apoyo emocional y psicológico); ii) Aprender otras formas de trabajar (con reuniones programadas a distancia cortas y efectivas, adaptabilidad a las nuevas situaciones y funciones, y confiando en los equipos de trabajo y el cumplimiento de metas y objetivos precisos y bien definidos); iii) Redescubrir la comunicación desarrollar contactos y relaciones informales y dinámicas, manejo de las herramientas de reuniones a distancia tipo zoom y aprender a gerenciar el trabajo en casa y todo lo que ello implica). También se destacó la importancia de desarrollar nuevas habilidades (duras y blandas) para fortalecer la resiliencia de las personas y predisponerlas a la innovación, a las tecnologías, al mayor conocimiento de su entorno, la apertura a la experimentación, la tolerancia al error, la innovación, de manera de pasar del pensamiento normal al pensamiento disruptivo. La pandemia saca a las personas y a las empresas de sus zonas de confort, pero eso hace posible aprovechar la coyuntura para mejorar ciertos procesos, habilidades técnicas y profesionales que conlleva el trabajo en casa y la digitalización acelerada.
3. Manejo de la productividad: destacaron la necesidad de utilizar herramientas que permitan visualizar el cumplimiento de los objetivos, la actualización del personal, la definición y el uso de horarios, turnos y equipos de trabajo, organizados con los criterios de distanciamiento social, posibilidad de habilitar espacios de trabajo como los co-working, garantizar la conectividad, la accesibilidad a la información necesaria, y la tecnología requerida para el trabajo a distancia, así como los medios de transporte seguro y respetando las recomendaciones de bioseguridad del personal, así como organizar las opciones del carpool. Las recomendaciones en este sentido son: optimizar los procesos y simplificarlos, crear estructuras adaptables, aumentar los procesos digitales, usar de manera óptima los recursos, buscar proveedores alternos e insumos sustitutos. La confianza en el recurso humano de la empresa es vital. Además, es factible utilizar herramientas ágiles para el seguimiento de tareas y proyectos, así como el cumplimiento de metas y objetivos.

4. Reducción de costos y financiamientos: Para la reducción de costos recomiendan analizar los beneficios y prorrogas que los gobiernos están facilitando a través de sus planes y programas de rescate y emergencia económica por la pandemia, estrategias creativas para el manejo de personal que sean bien informadas y comunicadas a los afectados, analizar las cláusulas contractuales que permitan aumentar el margen de maniobra de las empresas para facilitar el tiempo de recuperación y ajustar la producción a la demanda actual y a las condiciones de transporte y logística. Es importante minimizar los gastos superfluos o innecesarios. En cuanto al financiamiento, es importante manejar y diseñar las estrategias posibles para mantener dentro de lo posible los estados financieros en positivo para el acceso al financiamiento bancario, es necesario o perder de vista la importancia del apalancamiento financiero para la post-pandemia, estimar ingresos y gastos para los próximos 6 meses sobre la base de las ventas e ingresos confirmados y asegurados.
5. Uso de las tecnologías de información: Señalaron algunas de las acciones que están instrumentado las empresas: importancia de aumentar la visibilidad de las empresas por Internet, uso de las plataformas móviles para la venta y entrega de productos, uso de publicidad en las redes sociales, uso de tecnologías colaborativas en la empresa, proteger la empresa con estrategias de ciberseguridad y la información vital de las empresas y los clientes. El componente tecnológico era importante pero ahora es vital para la empresa. También están las estrategias para aumentar la capacidad de teletrabajo, las decisiones de las empresas de entrega de laptops, celulares y sillas; incremento del soporte técnico y la capacidad de atención, digitalización de los procesos, monitorea y controlar los escenarios de hackeos y fraudes electrónicos.
6. Ventas e innovación: la idea central es transformar la crisis en una oportunidad mediante la innovación. En este sentido, las recomendaciones están orientadas a: pensar en productos y servicios durante la post-pandemia, poder ajustar la producción en función de las necesidades estacionales que ha ido imponiendo la pandemia, evaluar y ampliar los canales de ventas, desarrollar estrategias para la retención de clientes, la atracción de nuevos clientes y la alineación con sus necesidades, la promoción del inventario y la reducción de stocks, y la exploración de nuevos mercados., revisar el modelo de negocios e innovar en la cadena de valor de la empresa, aprovechar la capacidad instalada y el talento humano, desarrollar estrategias de integración y alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones para favorecer el negocio.
7. Que nos espera con la nueva normalidad: existe coincidencia en que nada volverá a ser como antes. La pandemia lo cambio todo. Las medidas de protección y el distanciamiento social se mantendrán por un tiempo y se irán reduciendo en función del comportamiento de la pandemia, los hábitos y costumbres cambiarán para siempre y la experiencia vivida servirá para tomar mejores decisiones en el futuro, es muy probable que el trabajo remoto se mantenga y se combine con el trabajo presencial. La experiencia de la pandemia llevará a incorporar estos escenarios en los planes de continuidad de negocios porque ya son una posibilidad real que puede repetirse y debemos estar preparados y anticiparnos. De esta manera, la recomendación es continuar fortaleciendo los planes de continuidad validados y ejercitados, definir los procesos critico y/o urgentes, definir los equipos de trabajo, los árboles de llamadas eficientes y rápidos, los recursos para el trabajo remoto.

4

8. Los planes de continuidad de negocio deberán ajustarse en función de la experiencia y las vivencias de la pandemia.