

FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Ing. Clarkent Rubén Mackay Castro, MBA¹
Docente de la Universidad de Guayaquil
ruben.mackayc@ug.edu.ec

CPA. Rubén Mackay Véliz, MBA²
Docente del Instituto Tecnológico Bolivariano
rmackay@itb.edu.ec

Ing. Christian López Pinargote, MBA³
Docente de la Universidad de Guayaquil
christian.lopezpin@ug.edu.ec

Ing. Guido Poveda Burgos, MBA⁴
Docente de la Universidad de Guayaquil
guido.povedabu@ug.edu.ec

Resumen

Las crisis siempre representan el peor escenario que empresa alguna desee enfrentar, y representan un riesgo inherente generalmente por factores exógenos ajenos al control de la administración, exceptuando claro está los conflictos internos o una inconsistencia en la toma de decisiones que atente a los intereses en común.

Siempre producto de las crisis, estas terminan desencadenando una serie de eventos que culminan en la perspectiva financiera, y como una medida inmediata, las empresas generalmente se ven forzadas a tomar la difícil decisión de reducir su estructura en pos de garantizar la viabilidad económica de la empresa.

Las organizaciones altamente exitosas, basan sus pilares críticos de éxito en un rígido proceso de planificación, entendiéndose por rígido que existe una retroalimentación continua y permanente que reevalúa la /las estrategias como centro de la organización con el afán de mantener un modelo de negocio sostenible.

Para el éxito empresarial, todas las organizaciones poseen una cultura corporativa que rige el rumbo de esta en términos presentes y futuros en diversos horizontes de tiempo dependiendo del giro del negocio, sin embargo es muy común ver como una cantidad considerable de empresas aún no tienen claro el concepto de corto, mediano y largo plazo, lo que claramente pone en evidencia que su proceso de planificación es vulnerable y mal haría en pensar que esas estructuras empresariales puedan considerarse sostenibles.

Empezando desde el diagnóstico situacional que sirve para tomar decisiones y realizar acciones que permitan un crecimiento sano y sostenible de las empresas comprende no sólo el análisis interno sino

¹ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y dirección de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas

² Docente del Instituto Tecnológico Bolivariano; Contador Público Autorizado, Magister en Administración y dirección de Empresas

³ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y Dirección de Empresas

⁴ Docente de la Universidad de Guayaquil; Magister en Administración y Dirección de Empresas, Doctorando en Administración de Empresas, y Doctorando en Administración Gerencial

también el análisis externo, toda vez que estas se desenvuelven en un ambiente que influye en su accionar y para aquello requiere de la formulación de estrategias ofensivas y defensivas acorde con el mercado.

El diagnóstico situacional y el alineamiento estratégico constituyen la línea base para un adecuado proceso de planificación, sin embargo si este no es sometido a un rígido control, evaluación y seguimiento de resultados, además de medidas correctivas la infraestructura sostenible de las empresas es vulnerable ante un comportamiento inestable del mercado producido por factores externos; y hoy en día ante la pandemia causada por el COVID-19, se ha puesto seriamente en evidencia que la mayoría de las infraestructuras empresariales por no decir que todas no han estado adecuadamente preparadas para enfrentar este tipo de eventualidad que ha puesto contra las cuerdas a todo el aparato productivo, lo que ha creado nuevos paradigmas y horizontes de planificación para el sostenimiento de las empresas y estrategias que hasta entonces raramente han sido puestas a consideración o completamente desconocidas para la junta general de accionistas y propietarios.

Palabras clave: Viabilidad económica, planificación, estrategia, modelo de negocio, cultura corporativa, infraestructura sostenible

Abstract

Crises always represent the worst case scenario that any company wishes to face, and they represent an inherent risk generally due to exogenous factors beyond the control of the administration, except of course for internal conflicts or an inconsistency in decision-making that threatens common interests.

Always a product of crises, these end up triggering a series of events that culminate in the financial perspective, and as an immediate measure, companies are generally forced to make the difficult decision to reduce their structure in order to guarantee the economic viability of the company. company.

Highly successful organizations base their critical pillars of success on a rigid planning process, rigidly understood as there is continuous and permanent feedback that reevaluates the strategies at the center of the organization in order to maintain a sustainable business model.

For business success, all organizations have a corporate culture that governs the direction of this in present and future terms in various time horizons depending on the turn of the business, however it is very common to see how a considerable number of companies are still not clear the concept of short, medium and long term, which clearly shows that its planning process is vulnerable and it would be wrong to think that these business structures can be considered sustainable. Starting from the situational diagnosis that serves to make decisions and carry out actions that allow a healthy and sustainable growth of the companies, it includes not only the internal analysis but also the external analysis, every time they operate in an

environment that influences their actions and for that it requires the formulation of offensive and defensive strategies according to the market.

The situational diagnosis and strategic alignment constitute the base line for an adequate planning process, however if it is not subjected to a rigid control, evaluation and monitoring of results, in addition to corrective measures, the sustainable infrastructure of companies is vulnerable to a unstable market behavior produced by external factors; and today, in the face of the pandemic caused by COVID-19, it has been seriously revealed that most of the business infrastructures, if not all, have not been adequately prepared to face this type of eventuality that has put the ropes to The entire productive apparatus, which has created new paradigms and planning horizons for the sustainability of companies and strategies that until then have rarely been considered or completely unknown to the general meeting of shareholders and owners.

Keywords: Economic viability, planning, strategy, business model, corporate culture, sustainable infrastructure

Introducción:

Las organizaciones en general no estuvieron realmente preparadas para manejar la situación de crisis actual, y sus canales de comunicación para con los clientes internos y externos mostraron falencias estratégicas, e incluso a pesar que es un factor que hasta donde se conoce tuvo su origen en la ciudad de Woujan - China, internamente se culpa mucho a los gobiernos de los daños causados a la sostenibilidad de las mismas tratando de evadir una responsabilidad compartida para con la sociedad causa del COVID-19, indicando que la endeble estructura sanitaria y hospitalaria, así como la asignación de recursos por parte del estado a sido la culpable de la debacle económica actual, evidentemente el diagnostico situacional no ha contemplado este tipo de escenario dentro del proceso de planificación en la infraestructura empresarial. Xifra, J. (2020) menciona:

Dado que no todas las crisis responden a los mismos patrones de producción ni generan los mismos efectos, Coombs (2012) sugiere que las organizaciones deben identificar estrategias de comunicación de crisis que sean apropiadas para las diferentes situaciones críticas. A medida que el daño de una crisis a la reputación se intensifica, las percepciones de los públicos sobre la responsabilidad de la crisis se fortalecen junto con la necesidad de estrategias más acomodaticias (Coombs, 2012). Por consiguiente, si la responsabilidad de una organización en la crisis es baja, como ocurre con la crisis del Covid-19, las estrategias defensivas como la negación de responsabilidad o el traspaso de la responsabilidad a terceros pueden ser efectivas. De hecho, es lo que hizo Donald Trump en los meses iniciales de la pandemia, aunque veremos que una cosa es la crisis sanitaria global y otra distinta es la crisis económica y social derivada, que sí afecta a las corporaciones. Si la responsabilidad de crisis de una organización es alta – por ejemplo, la

gestión de las consecuencias que otra crisis mayor, como la del Covid-19, ha producido en la organización—, los públicos no esperan respuestas defensivas, sino las llamadas acomodaticias (Coombs, 1998), como una disculpa acompañada de acciones concretas. En función de cuál sea la estrategia reactiva elegida, la afectación a la reputación de la compañía será mayor o menor. (p. 3)

Los canales de distribución, así como también la cadena logística de las empresas para adquirir o vender insumos se vieron seriamente afectadas por cuanto estas dentro de los planes de operación y contingencia contemplados en el proceso de planificación estratégica no previeron el escenario de una interrupción general del mercado local e internacional. Gómez, L. F., Parra, M. F., Lucumí, D. I., Camila, L., Bermúdez, A. J. C., Mantilla, J., & Mora-Plazas, M. (2020) indican que:

Se espera que los agentes locales responsables de la provisión de insumos, la logística y el procesamiento, y la venta minorista de alimentos sean los más afectados por la interrupción del comercio interno (Ruben, McDermott, & Brouwer, 2020). Por esta razón, es necesario garantizar la producción, distribución y acceso a los productos de alimentación saludables durante y después de la crisis. (p. 5)

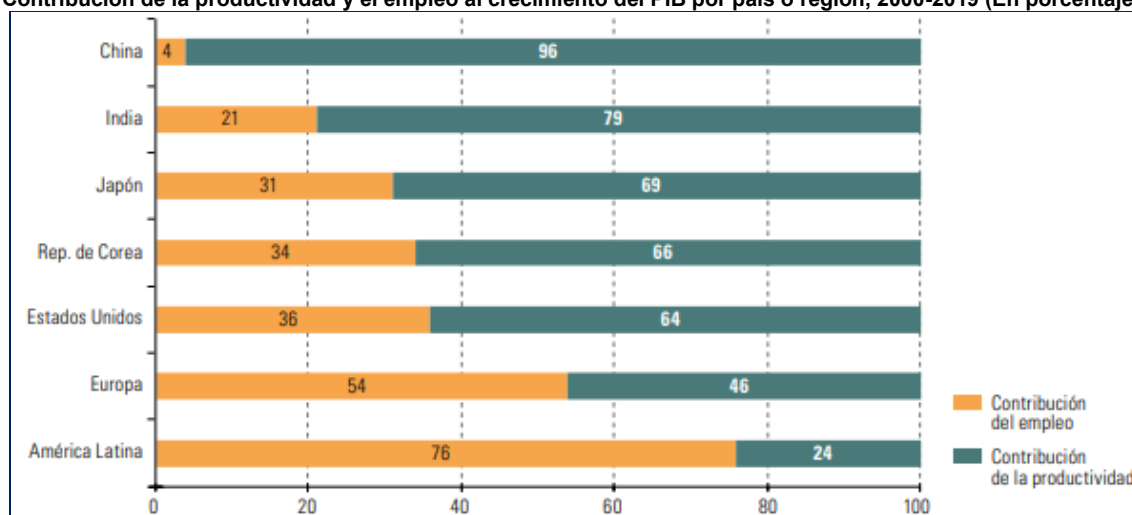
Con mucha presencia en todos los medios de comunicación, se ha vertido una gran diversidad de opiniones y comentarios por parte de las autoridades de turno y políticos recurrentes de tal manera que el consumo de información que llega a las empresas y a la ciudadanía en general no es completamente objetivo y afecta el comportamiento cívico y empresarial de estos, causando más rechazo y temor antes que aceptación. Casero-Ripollés, A. (2020) señala que:

En este contexto de cambios se asienta el entorno de la información política, entendido como un espacio público mediado a través del cual la información fluye (Esser et al., 2012). Tiene dos dimensiones: la oferta, relacionada con la cantidad y calidad de noticias sobre asuntos públicos proveídas a los ciudadanos, y la demanda, que incluye los hábitos de consumo del público y sus actitudes ante las noticias. Estas dos dimensiones inciden tanto en la información que llega a los ciudadanos como en su dieta y prácticas informativas. Eso condiciona su conocimiento político, sus opiniones, su participación política y su comportamiento cívico y electoral. (p. 3)

Para que una estructura empresarial sea sostenible, esta debe ser altamente productiva y prevalezca en el largo plazo dentro de un mercado con economías cada vez más competitivas y exigentes, donde el rendimiento de los empleados fomenta el crecimiento de la demanda interna y externa, esta paridad de empleo y productividad y como este contribuye al PIB de los países pone al descubierto que América Latina tiene mucho camino por recorrer, y la contracción actual a causa de la pandemia producida por el COVID-19 demuestra una vulnerabilidad y volatilidad de empresas y empleos que complica el crecimiento y sostenibilidad de la infraestructura empresarial de la región con respecto a los principales mercados internacionales. CEPAL, N. (2020) indica que:

Las consecuencias de la disminución a largo plazo de la inversión y el comercio en el crecimiento y el empleo son síntomas de la existencia en la región de una estructura productiva vulnerable a los vaivenes de la demanda externa. En particular, el rezago del PIB per cápita en relación con la mayoría de las economías avanzadas obedece principalmente a la baja productividad laboral (CEPAL, 2018c, 2014 y 2010). Los países de rápido crecimiento del PIB per cápita muestran también elevadas tasas de crecimiento de la productividad real. En efecto, los incrementos en la productividad laboral permiten una inserción más favorable en el contexto económico mundial, al tiempo que posibilitan aumentos del ingreso disponible fomentando así tanto la demanda interna como la externa. Esto sienta las bases para una sostenibilidad del crecimiento económico. En cambio, comparado con otras economías, el patrón de crecimiento de América Latina y el Caribe descansa en el crecimiento de la fuerza de trabajo, con poca contribución del crecimiento de la productividad (véase el gráfico 15). Existe, en este sentido, un patrón de crecimiento por absorción de empleo ligado a la demanda agregada, sumado a un bajo o nulo progreso técnico e innovación. (p. 36)

Gráfico 1
Contribución de la productividad y el empleo al crecimiento del PIB por país o región, 2000-2019 (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de The Conference Board, Total Economy Database [en línea] <https://www.conference-board.org/data/economydatabase/>.

Dentro del contexto de la infraestructura empresarial, la estrategia es el centro de la organización, y por lo tanto la cultura corporativa debe girar alrededor de esta, sin embargo, un alto porcentaje de veces esto no sucede por cuanto el personal no está claramente instruido ni inteligenciado al respecto de su rol e importancia dentro de la organización, ante lo cual una gran parte de esta debilidad se debe a una mala comunicación interna dentro de la misma.

En las empresas con un bajo índice de productividad per cápita, esto se debe principalmente a fallas en la comunicación de la estrategia a seguir para el logro de los objetivos institucionales, desconectando el

interés personal del empresarial y afectando la sostenibilidad de las mismas en un horizonte de tiempo determinado por la competencia y un comportamiento de mercado en constante evolución.

Muchos trabajadores desconocen su rol en la implementación de estrategias dentro de su empresa, lo cual demuestra una falla en la organización y, por tanto, en la comunicación de las estrategias que se trazan como tal. “Solo el 10% de las empresas ejecutan exitosamente su estrategia, el 30% de los directivos tienen incentivos ligados a la estrategia y el 85% de los equipos directivos dedican menos de una hora por mes a discutir la estrategia. (Universidad de Piura, 2015)

Metodología:

Para la realización del presente trabajo de investigación, se recurrió a realizar la revisión de bibliografía existente en temas vinculantes con la realidad expuesta, al igual que teorías fundamentales de aceptación universal, adoptando un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto de la investigación, abordando así el presente estudio desde diferentes perspectivas.

De conformidad con el proceso de análisis implicado, durante el transcurso de la investigación se ha buscado y seleccionado bibliografía para el respectivo análisis crítico y descripción, precisando toda la información posible sobre el problema aquí presentado respecto a la infraestructura empresarial sostenible, con un triple objetivo:

Los hallazgos de investigaciones anteriores o los resultados obtenidos en estudios previos, nos informan de lo que se sabe en la actualidad sobre este problema, es observable que a pesar de haber existido otras crisis como la tan mencionada gripe española, un considerable porcentaje de empresas no han contemplado estos factores externos dentro de su diagnóstico situacional del proceso de planificación estratégica.

El conocer las descripciones teóricas de las investigaciones han sido revisadas previamente, nos proporciona el contexto conceptual para el problema de investigación que afecta la sostenibilidad empresarial.

Durante la revisión bibliográfica, se trató de conocer los métodos usados en investigaciones similares y la descripción de los instrumentos de medición y análisis estadístico de las referencias expuestas, con esta información fue factible sugerir posibles métodos para realizar el estudio realizado sobre la infraestructura empresarial.

Desarrollo:

La interrelación entre la infraestructura y empresa son directamente relacionadas entre sí cuando se habla de modelos sostenibles en las organizaciones. En América Latina, la infraestructura de servicios básicos, así como la de transporte carece de las condiciones ideales y de una mayor inversión pública y privada, afectando a todos, especialmente en el campo empresarial, este se ve seriamente afectado porque dificulta

o reduce las capacidades operativas para incrementar la competitividad productiva y exportadora en los distintos mercados, si estas condiciones mejoran la infraestructura empresarial a mediano y largo plazo puede mejorar también su sistema productivo, volviéndose más rentables y competitivos. Jaimurzina, A., & Sánchez, R. (2017) indica:

La infraestructura refleja y condiciona la estructura productiva de un país o una región, siendo un factor favorable o, en muchos casos, desfavorable al cambio estructural. En la región de América Latina y el Caribe que, de una manera significativa, basa su desarrollo en la exportación de recursos naturales, una gran parte de la infraestructura económica ha sido diseñada para agilizar estas exportaciones sin poner a disposición o aprovechar aún más las oportunidades para originar encadenamientos productivos y aumentar la generación de valor agregado. El cambio estructural no será alcanzable sin una mejora y transformación de la infraestructura de transporte, energía, agua y telecomunicaciones, haciendo más factible y más rentable la transformación de los recursos naturales en productos intermedios o finales de la región en el futuro. De la misma manera, un mayor grado de especialización productiva y el desarrollo de ventajas competitivas en los mercados regionales y globales, requiere la integración de infraestructura física que brinde la conectividad y accesibilidad necesaria para que los bienes y servicios puedan transitar en la cantidad, calidad, seguridad y tiempo requeridos. (p. 3)

Desde el inicio del proceso de planificación estratégica y el diagnóstico situacional de las empresas, en la construcción de la cultura organizacional, es importante tener claramente identificado el modelo de gobierno, así como también el tipo de productos y servicios que se oferta en términos no solamente económicos, sino también con buenas prácticas empresariales buscando afectar lo menos posible al medio ambiente contribuyendo de esta manera a su propia sostenibilidad empresarial. Cárdenas, F. X. H., Ramos, C. R. F., Beltrán, Á. R. P., & Pazos, P. E. L. (2019) menciona:

Al hacer referencia a la sostenibilidad empresarial es más que un concepto que ha tomado fuerza en los últimos años, es un estilo de gobierno organizacional que fomenta el equilibrio entre lo económico, social y ambiental. Por lo tanto, se encuentra representada por aquellas que ofertan bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos, incorporando buenas prácticas económicas, sociales y ambientales con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta el desarrollo del territorio. También se consideran sostenibles las empresas o ideas que, aunque su razón de ser no esté relacionada con el cuidado del medio ambiente y su relación con el entorno, realizan acciones que benefician al medio ambiente y comunidades circundantes a su quehacer. (p. 14)

Así como las empresas apuntan a tener una infraestructura sostenible, haciendo de la estrategia el centro de la organización, esta tiene que estar necesariamente ligada con la innovación, es decir tener la capacidad de reinventarse en el contexto empresarial y acorde a las condiciones del mercado. Alba Torres, O. M. (2019) indica:

Por su parte, de acuerdo a Markides citado por Guerrero, la estrategia de innovación es una reconceptualización fundamental que surge en las empresas por medio de la cual, las organizaciones son capaces de reinventar la forma de jugar en el tablero empresarial. En otras palabras, se puede decir que una estrategia de innovación es toda actividad que desarrolla una empresa u organización, con el fin de generar, motivar o implementar una idea innovadora. (p. 32)

Gráfico 2
La estrategia es el centro de la organización



Elaborado por: los autores

Seguidamente a la capacidad que deben tener las empresas para innovar la prestación de bienes y/o servicios, estas deben buscar las soluciones que efectivamente permitan lograr los resultados deseados, especialmente ahora que se atraviesa la pandemia causada por el COVID-19 y alcanzar una infraestructura sostenible con tensión y solución creativa. Idea, C. B. (2020) indica:

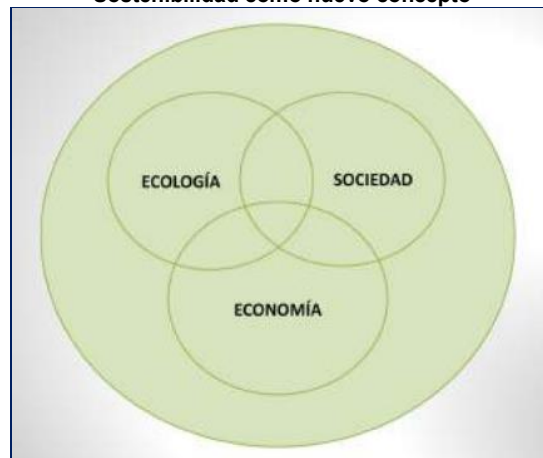
La creatividad, tal y como la hemos definido anteriormente, está dirigida a la búsqueda de alternativas a la situación existente o a la formulación de soluciones que den respuesta a problemas que se puedan presentar. La predisposición a encontrar nuevas soluciones y al cambio, se entiende que, para la mejora, implica, además, la existencia de una actitud creativa. (p. 10)

En el contexto de la sostenibilidad de la infraestructura empresarial, un ingrediente fundamental desde el diagnóstico situacional, elaboración de estrategia e innovación es lograr un balance apropiado entre la economía, la sociedad y el medio ambiente, la experiencia actual que viven todas las naciones del mundo incluyendo a las industrializadas el conocimiento adquirido respecto a lo que está sucediendo a raíz de la pandemia del COVID-19 hace replantear todo lo aprendido y conocido hasta el momento en cuanto al comportamiento e interacción de la empresa y el hombre con el ambiente, esto es optimizando el uso y

explotación de los recursos naturales para lograr la sostenibilidad empresarial, desarrollando nuevos procesos y comportamiento ecológico inteligente. Moreno, W. (2016) menciona:

En contraste, la sostenibilidad se ha convertido en un concepto que se alinea a la triple línea de base conformada por la prosperidad económica, la calidad ambiental y la equidad social. Es un concepto que ha madurado hacia una visión holística que implica un reto ambiental y nuevas oportunidades para crear riqueza e innovación tecnológica. Es visible que el periodo de transición de sociedades industrializadas a sociedades del conocimiento y servicios que estamos viviendo hoy en día ofrece la oportunidad de dar mejores respuestas que las existentes. Además, se reconoce que la sostenibilidad cuenta con la capacidad de combinar los nuevos y emergentes valores sociales con innovadoras tecnologías y una forma tal de hacer negocios que seamos capaces de proponer soluciones reformadas con la habilidad de reducir el uso de los recursos ambientales actuales mientras se incrementa el valor agregado para los usuarios y se alimentan nuevos flujos de ingresos para las empresas. En otras palabras, la sostenibilidad hoy se presenta como una oportunidad para cambiar las tradicionales prácticas de ecoeficiencia y gestión ambiental –orientadas a procesos o productos– por un proceso creativo en el cual se pueda confiar en la capacidad de las empresas para incorporar nuevos valores de marca, encontrar nuevos caminos de innovación y generar riqueza. (p. 6)

Gráfico 3
Sostenibilidad como nuevo concepto



Fuente: Philips Design (Philips, 2000)

Conclusiones

La pandemia ocasionada por el COVID-19 tomó por sorpresa los mercados nacionales e internacionales, comprometiendo seriamente la infraestructura empresarial ante un cambio radical en el comportamiento de los consumidores y ofertantes, priorizando la adquisición de medicamentos e insumos médicos por encima de las existencias, ocasionando escasez, especulación, y pánico, siendo este el peor de los ingredientes.

El cierre temporal de las actividades productivas a nivel mundial, trajo consigo un sinnúmero de problemas socio económicos, como el cierre definitivo y quiebra de empresas al no tener ingresos y estas continuar cancelando los haberes a empleados y trabajadores.

Los mercados financieros con la finalidad de no verse afectados y perjudicar coyunturalmente a mediano y largo plazo a los ahorristas tomaron la decisión de refinanciar deudas y el otorgamiento de períodos de gracia.

Quedó en evidencia la fragilidad o carencia de adecuados procesos de planificación estratégica de las empresas a falta de estrategias que permitan confrontar este tipo de situaciones de carácter extraordinario.

A raíz de la aparición de la pandemia, con el ánimo de buscar la reactivación económica las empresas han desarrollado actividades bajo la modalidad de teletrabajo, turnos rotativos con un menor número de personal por jornada con la finalidad de mantener un distanciamiento entre otras.

Para fomentar que la infraestructura empresarial post COVID-19 sea sostenible, hay que empezar aplicando lo aprendido en la experiencia adquirida de la pandemia, repensando los procesos de planificación e implementando estrategias con mayor creatividad e innovación, con facilidad de adaptabilidad al cambio y amigable con el medio ambiente y vinculante con la sociedad.

Bibliografía.

Alba Torres, O. M. (2019). Cultura de la innovación y estrategias empresariales (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

Cárdenas, F. X. H., Ramos, C. R. F., Beltrán, Á. R. P., & Pazos, P. E. L. (2019). Sostenibilidad empresarial en relación a los objetivos del desarrollo sostenible en el Ecuador. *RECIAMUC*, 3(1), 670-699.

Casero-Ripollés, A. (2020). Impacto del Covid-19 en el sistema de medios. Consecuencias comunicativas y democráticas del consumo de noticias durante el brote. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).

CEPAL, N. (2020). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis.

Gómez, L. F., Parra, M. F., Lucumí, D. I., Camila, L., Bermúdez, A. J. C., Mantilla, J., & Mora-Plazas, M. (2020). Relevancia de las acciones políticas dirigidas a garantizar una alimentación saludable y suficiente en el contexto de la actual pandemia de COVID-19.

Idea, C. B. (2020). Manual de la creatividad empresarial

Jaimurzina, A., & Sánchez, R. (2017). Gobernanza de la infraestructura para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: una apuesta inicial.

Moreno, W. (2016). Inversiones en infraestructura para el crecimiento y el desarrollo sostenible. *Agenda Viva*, (001), 30-35.

Universidad de Piura (2015). <http://udep.edu.pe/hoy/2015/solo-el-10-de-las-empresas-ejecutan-exitosamente-su-estrategia/>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).