



Competitividad y resiliencia: adaptación de un nuevo modelo de negocios

Debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia COVID-19, en mayo 2020 se realizó el segundo levantamiento de la encuesta de resiliencia empresarial, la cual fue diseñada basándose en el concepto de *resiliencia empresarial* del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado y de los indicadores del Diagnóstico de Sistemas de Mercado de Honduras. La investigación fue resultado de la coordinación y cooperación entre COHEP, FEDECAMARA junto a 24 cámaras de comercio, CANATURH, el Proyecto Transformando Sistemas de Mercado (TSM) financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

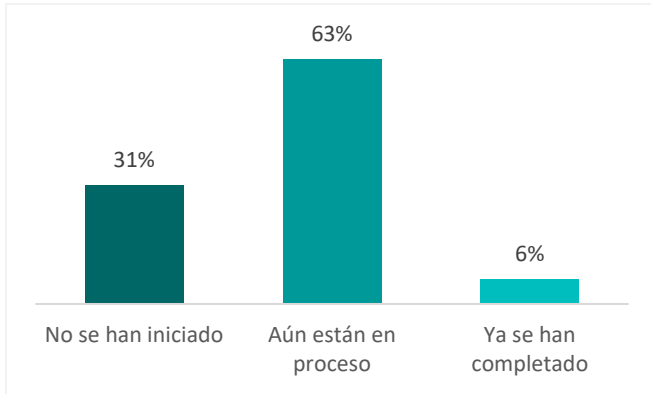
La crisis económica generada por el COVID-19 puso en riesgo el normal funcionamiento de las empresas. En el caso de las empresas encuestadas el 38% de éstas tomaron la determinación de un cierre temporal de sus operaciones, ya que el 73% de ellas no registró ventas. Esta situación, generó la necesidad de conocer la adaptación de nuevos modelos de negocios con el fin de sobrellevar los efectos de la actual crisis por parte del sector privado.

El cierre temporal de las empresas hizo reflexionar sobre los modelos de negocios implementados y sobre cómo están realizando sus procesos productivos. También, eso provocó el deterioro en el capital físico de las empresas. En consecuencia, las cadenas de suministro y de producción vieron limitadas. Por lo anterior, las empresas iniciaron y continúan en un proceso de transformación e innovación de sus modelos.

Entre las medidas aplicadas para mitigar el efecto negativo de la crisis sanitaria y de confinamiento se encuentran: vender bienes y servicios a través de internet y brindando el servicio a domicilio (27.5%), iniciar algún proceso de teletrabajo de sus colaboradores (23.7%), capacitar a su personal sobre los nuevos cambios en el mercado y el comportamiento de sus consumidores (33.1%), crear alianzas comerciales (17.1%), ofrecer descuentos en sus productos o servicios (22.3%) y un cambio en las estrategias de mercadeo a clientes (32.1%). A pesar de la situación, algunas empresas no adoptaron en su momento estas estrategias para mitigar los efectos negativos y se dispusieron a seguir operando, manteniendo el mismo comportamiento durante y después de la crisis, registrando mayores efectos negativos prolongados.

El grupo de empresas que no había cerrado temporalmente efectuaron la implementación de condiciones y medidas sanitarias que les permitió adaptarse y cumplir las normas mínimas de bioseguridad para seguir operando. En ese sentido, las empresas mostraron un esfuerzo significativo para operar, aproximadamente ocho de cada diez empresas (78%) se estaban adaptando a los nuevos modelos de negocios con el fin de seguir operando y por el contrario un 22% no mostraron dicha adaptación.

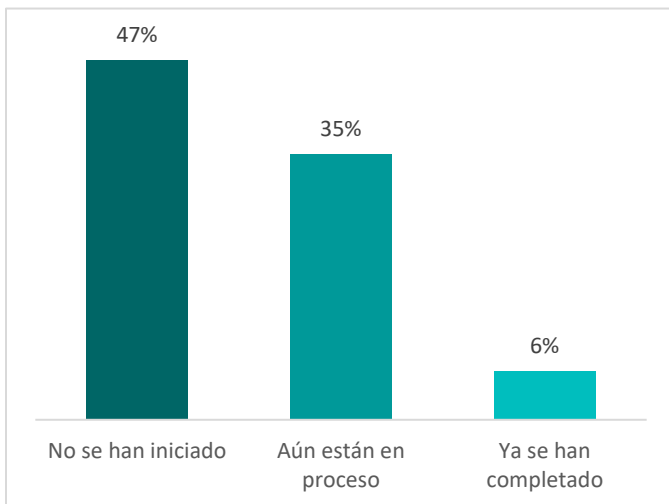
Nivel de transformación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia
mayo n = 1330; año = 2020

Con respecto al estado de transformación de los modelos de negocios es posible observar que una de cada tres empresas, para esas fechas, no ha iniciado la adaptación a los nuevos modelos de negocios, mientras que la mayoría reportó que todavía estaba en proceso de las nuevas adaptaciones y solamente una pequeña proporción (6%) había completado dicho proceso. Esto indicó que existían un esfuerzo por parte de las empresas para adaptarse a los cambios en la dinámica de los negocios.

Porcentaje de empleados suspendidos o despedidos por nivel de transformación del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia
mayo n = 1330; año = 2020

Al analizar el efecto que tuvo el proceso de implementación de los nuevos modelos de negocios en la situación laboral de las empresas es posible percibir que existe una mayor incidencia en la proporción (47%) de empleados suspendidos o despedidos cuando las empresas no habían iniciado el proceso de transformación. En cambio, el efecto resulta ser de menor proporción (6%) en las empresas que ya habían completado el proceso de adecuación. Esto es un indicativo de lo conveniente y necesario que fue la adaptación en los modelos de negocio de las empresas y así mantener a sus colaboradores logrando extender su tiempo de vida en medio de la crisis, así como retener el capital humano formado.

Finalmente, se demuestra que con el fin de mitigar los efectos del COVID-19 las empresas tendrán que avanzar de forma diligente en la búsqueda de una mayor eficiencia en sus procesos productivos, a través de la incorporación de tecnologías de la información. Este elemento es clave para la reducción de costos y permite ampliar la cobertura de mercado al cual pueden ofrecerse los productos o bienes de las empresas.