

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE CRISIS: CASO CORPORATIVO GH

BUSINESS STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS: GH CORPORATE CASE

Aída Dinorah García Álvarez

adgaral@gmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,
México

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2846-6924>

RECIBIDO: Septiembre 09, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.149>

RESUMEN:

El presente artículo tiene como objeto de estudio analizar las estrategias de negocios

como parte de una compilación de varias investigaciones de empresas que han presentado

Diferentes cambios y se han adaptado a nuevos esquemas como resultado de la pandemia del COVID-19. El caso de estudio del Corporativo GH Ortopédicos, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos hospitalarios, ortopédicos y del bienestar, es de interés en la toma de decisiones, provenientes de la crisis de salud mundial y de la urgencia de sobrevivir ante un escenario devastador. La metodología empleada es de tipo no experimental transeccional, exploratoria. El enfoque es cualitativo, de tipo exploratorio y con información de libros y revistas especializadas. El instrumento utilizado como medio para la recolección de información es un cuestionario y entrevista al fundador de la empresa. Los resultados favorecen en Gh la estrategia, innovación, creatividad y la diferenciación, muestra para emigrar al esquema de la virtualidad en el negocio.

Palabras clave: Estrategias de negocios, crisis económica.

ABSTRACT

The purpose of this article of study is to analyze business strategies as part of a compilation of various investigations of companies that have submitted. Different changes and have adapted to new schemes as a result of the COVID-19 pandemic. The case study of the Corporativo GH Ortopédicos, a company dedicated to the manufacture and commercialization of hospital, orthopedic and wellness products, is of interest in decision-making, stemming from the global health crisis and the urgency to survive in the face of a scenario devastating. The methodology used is non-experimental, transectional, exploratory. The approach is qualitative, exploratory and with information from books and specialized magazines. The instrument used as a means of collecting information is a questionnaire and interview with the founder of the company. The results favor in Gh the strategy, innovation, creativity and differentiation, shows to migrate to the scheme of virtuality in the business.

KEYWORDS

Business strategies, economic crisis.

I.- Introducción

Debido a la crisis sanitaria, la economía se ha visto drásticamente afectada. Los mercados financieros mundiales han registrado fuertes caídas, y la volatilidad se encuentra en niveles similares o incluso superiores a los de la crisis financiera que comenzó en 2008. A diferencia del año 2008, en esta crisis el gran problema no se encuentra en los mercados financieros sino en la economía real, compuesta por las empresas, especialmente las pymes, y los trabajadores. Es una crisis sin precedentes, por lo que es difícil hacer comparaciones con otras crisis mundiales previas. Esta crisis económica, derivada de las consecuencias provocadas por la crisis sanitaria convertida en pandemia global, presenta unas características particulares, ya que no afecta solo a los países de ingresos bajos y medios. (Cifuentes-Faura, 2020: 2)

La crisis económica es un periodo que refleja efectos negativos durante el ciclo económico tales como escases de consumo y en contraste se reduce la producción de bienes y demanda de servicios, aumentando la inestabilidad de los mercados y amenazando la permanencia de muchos negocios algunos hasta el punto de quiebre los cuales deben adaptarse y desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir el periodo de recesión.

En las empresas, la pandemia ha obligado a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital e impulsado procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios. Asimismo, significa incorporar la idea de que la “seguridad sanitaria” puede llegar a ser un factor importante para mejorar productos y servicios. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020: 20)

En tiempos en los que la competitividad incrementa aún más a la que los negocios enfrentan diariamente, las estrategias para posicionarse ante otros competidores deben ser más selectivas y estratégicas, en este trabajo se realizó un estudio compilatorio de estrategias para negocios tomando en consideración el escenario de efectos anteriormente mencionados por el periodo de crisis económica.

En México, la crisis al interior del país ha sido impactante en las familias al igual que todo el mundo. Los negocios, sueños y esperanza de muchos, se interrumpió ante el llamado del Gobierno de cerrar y comenzar el confinamiento.

El Corporativo Gh Ortopédicos una micro empresa dedicada al sector de la ortopedia, en el Estado de Tabasco México, consideró la gravedad de la situación, y al cerrar por espacio de 15 días, los fundadores determinan realizar una reunión donde consideran, tomar importantes decisiones.

Haciendo una breve reseña histórica de Gh ortopédicos, el cual en el 2020, cumpliría 20 años de operaciones, en etapa de preparación para la sucesión y control de la empresa, tomamos información de base para análisis y referencia de las actividades sustantivas de GH Ortopedicos.



Fig. 1 Logo 2000. GH Ortopédicos. Fuente Gh 2021

Un referente importante. “Para mayo del 2015, GH Ortopédicos se denominó Corporativo GH, donde brindaba al mercado regional de la zona Sur-Sureste el suministro de equipo médico, rehabilitación, ortopedia, oxigenoterapia” (García, 2018)

A partir de esta fecha el corporativo diversificó y desarrolló un esquema de trabajo subdividiendo sus productos y servicios en áreas de especialidad factores determinantes que llevan a la empresa a tomar la decisión de implementar una nueva UEN. GH Kinesis como unidad especializada era orientada al mercado para cumplir el objetivo estratégico de la empresa, en la consolidación de una marca propia y ventaja competitiva del Corporativo., dando respuesta a los contextos cambiantes, exigencia de la demanda y proyección en áreas de la salud, recreación, acondicionamiento físico, deportivo y nutricional (GH Ortopédicos, 2017).

2020, se esperaba consolidación en sus acciones, pero al igual que otros negocios se ha enfrentó a la crisis económica que ha causado la pandemia, lo cual obligo a GH Ortopédicos a la creación y aplicación de estrategias que le permitan sobrevivir, desarrollarse o extinguirse ante la situación actual que se vive.

II.- Revisión Literaria

Menciona (Medina, 2021) que:

Derivado de la pandemia, en México se produjo una fuerte caída del PIB de -8.5% y en 2020 se perdieron más de 1 millón de empleos formales (IMSS).

A pesar de la caída del PIB, regiones como el Bajío crecieron, por lo que la diversificación de industrias y las estrategias generadas por regiones, puede ser fundamental para mitigar los efectos de la pandemia e incluso, crecer.

Ante la crisis, las empresas enfrentan desafíos para proteger la salud de los colaboradores y la salud de la propia empresa. Es importante considerar que la crisis es temporal y requiere una visión de largo plazo.

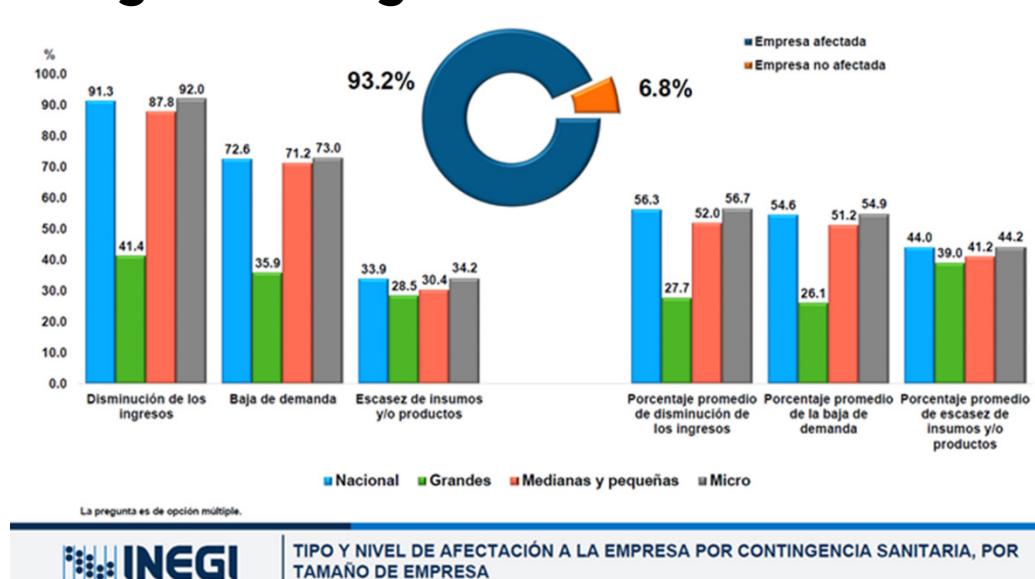


Fig 2. Encuesta de impacto que la pandemia generó en la actividad económica y laboral en México.

En (Coparmex como se menciona en Medina, 2021) se recomiendan las presentes estrategias para lograr la supervivencia de las empresas:

1. Cuidar a los colaboradores: mantener las fuentes de trabajo; dar flexibilidad en jornadas y aprovechar para capacitar y fortalecer al equipo.
2. Cuidar a los clientes: atender y conservarlos, buscar modelos de costos flexibles siempre demostrando empatía y cercanía.
3. Ser innovadores: en épocas de crisis también hay oportunidades. Actualmente, se están rompiendo paradigmas en diversos sectores y servicios; imaginemos y transformemos nuestro modelo de negocio de acuerdo con la nueva realidad.
4. Cuidar la liquidez: tomar decisiones para la supervivencia de la empresa como reducir gastos; optimizar inversiones; bajar inventarios, disminuir la cartera; llegar a acuerdos solidarios con colaboradores, proveedores, acreedores.
5. Optimizar procesos: tomar la situación como una oportunidad para rediseñar procesos en la empresa.
6. Transformación digital: apoyarse en la tecnología con herramientas como el análisis de datos, la inteligencia artificial, el comercio electrónico, etc.
7. Ser socialmente responsables: actuar éticamente, poner a la persona al centro de las organizaciones, cuidar el medio ambiente y vincularnos con la comunidad. Cumplir obligaciones legales y fiscales.

Tomar la situación de la pandemia como una oportunidad para innovar y transformar el modelo de negocio, es fundamental para el presente y futuro de nuestras empresas. Si cada empresa asume estrategias para proteger su salud y la de sus colaboradores, saldremos adelante y cuando nos recuperemos, tendremos la plataforma para una econo-

mía con desarrollo social, que logre un México menos desigual, con más progreso y en paz. (Medina, 2021).

La planificación estratégica es una herramienta vital para los negocios en tiempos de crisis, les permite planificar sus actividades de acuerdo a los objetivos necesarios para su estabilidad en el mercado, Fisher y Espejo, (2011) la definen como “proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes”. (p.250) estas planificaciones son prospectivas y deben analizar la posición actual de la empresa y considerar aquellos factores tanto internos como externos que pueden influir en ella en un futuro y definir estrategias de precio, producto, plaza o promoción adecuadas para la consecución de los objetivos del plan, en el caso de los periodos de crisis algunas de ellas pueden ser:

Antes de la crisis:

□ *Estrategia de Fidelización:*

Forma parte del marketing relacional el cual se centra en la retención/relación con el fin de lograr satisfacción y una buena comunicación con el cliente, para aportar una base de datos al negocio. Al respecto (Schnarch, 2013: 367) menciona los atributos de esta estrategia:

“A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite nuevas adquisiciones de estos por referencia positiva y “propaganda boca a boca” (efectiva en cerca del 70% de las compras); el incremento de la utilidad con clientes existentes por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas, y la retención de por vida de los más rentables por el aprendizaje mutuo, la satisfacción, las barreras contra el cambio y programas

para incentivar su lealtad.

Al mantener la lealtad de los clientes y fidelizarlos, estos repetirán sus compras en el futuro aumentando nuestra cifra de ventas.

□ *Estrategia de segmentos múltiples:*

Los autores (Stanton *et al.*, 2012: 161) la explican como una estrategia donde: “se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento.”

Esta estrategia proporciona mayor captación de clientes y posicionamiento del negocio, implicando mayores volúmenes de ventas y a su vez es un mayor costo por que requiere enfocar dos distintas actividades de marketing acorde a los segmentos a los que se quiere dirigirse, razón por la cual antes de seleccionar a más de un segmento a la vez, se debe medir el potencial de mercado, potencial de ventas y pronóstico de ventas.

En tiempos de crisis esto permitirá que el negocio cuente con una cartera más amplia de clientes y un mayor posicionamiento para proporcionarle una ventaja competitiva ante sus competidores.

Durante la crisis:

□ *Estrategia de gestión dinámica:*

Cuando no existe una planificación a largo plazo, se realizan acciones de corto plazo de planificaciones breves, el autor (Detarsio *et al.*, 2013: 151) sugiere:

Todas las decisiones que se toman son prudentes, por ejemplo, intentan no endeudarse a gran escala, tienen ciclos cortos de amortización en las inversiones (no se realizan grandes inversiones), intentan mantener stock de materia prima para el caso de algu-

na turbulencia que impida la compra de esta, tienen un parque de maquinaria variado, es decir no dependen solo de una gran máquina, etc.

A su vez se recomienda reducir los gastos no productivos, intentando conservar el personal laboral de la empresa, a fin de cuentas, los trabajadores también pueden ser visto como clientes internos que generan referencias a otros sobre nuestro negocio.

□ *Estrategia concentrada:*

En periodos de escasas de ventas muchas empresas reducen actividades tanto de producción como de marketing, es importante no eliminarlas si no adecuarlas a las condiciones actuales del mercado y reorientarlas al mercado, los autores (Lamb, C. Hair, J y McDaniel, 2011: 277) mencionan que:

Con una estrategia concentrada, una empresa selecciona un nicho de mercado (un segmento de mercado) para dirigir sus actividades de marketing. Debido a que la empresa atrae a un solo segmento, puede concentrarse en entender las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de ese segmento, así como en desarrollar y mantener una mezcla de marketing muy especializada.

Ante esta estrategia es importante considerar que algunos segmentos suelen reducirse debido a la variabilidad del mercado, si el negocio se dirige a diferentes segmentos se debe analizar la rentabilidad de los productos de acuerdo al nicho y el nivel de ventas para permanecer en el segmento más beneficioso.

□ *Estrategia de precio:*

Durante la crisis los consumidores tratan de hacer mejor uso de sus recursos econó-

micos, el precio es un aspecto prioritario en la decisión de compra, así lo menciona (Lamb, C. Hair, J y McDaniel, 2011: 629) "El precio es aquello a lo que se renuncia, lo que significa que se sacrifica, para obtener un bien o un servicio."

Se debe fijar un precio que los clientes estén dispuesto a pagar y que sea rentable para la empresa, en el caso de diseño de promociones es necesario calcular un punto de equilibrio.

□ *Estrategia de diferenciación:*

En un mercado de alta competitividad existen múltiples productos con muchas similitudes lo que complica el proceso de decisión de compra de los clientes.

Mencionar o reforzar los atributos que nuestro segmento busca pueden ser propios de nuestro negocio o producto para favorecer la preferencia en el momento de compra.

Ya lo decía (Vivar, 1992: 83) "El comprador hace uso de diversos criterios valorativos para comparar las alternativas que se le ofrecen en su elección. Estos atributos o especificaciones que el comprador usa como elementos comparativos, se pueden considerar que son los resultados deseados de la elección o uso de una alternativa."

Debemos valorar que no toda información es útil para el tipo de comprador al que se quiere dirigir, la información del producto o los beneficios de comprar en nuestro negocio deben ser breves y motivar al segmento a adquirir nuestro producto o servicio.

De todo lo que varios Teóricos mencionan y la necesidad de resolver una situación de emergencia, apremiante para tomar decisiones la empresa y su equipo determinan realizar ajustes.

GH Ortopédicos incorpora estrategias de innovación, creatividad y la diferenciación del negocio, para ello opto por:

1. Generar nuevas estrategias de servicio. A través de la comercialización de productos de prevención COVID.
2. Nuevos acuerdos y convenio para sostener la economía del negocio.
3. Capacitación al personal en la atención para la nueva normalidad. Cursos talleres que indicaran la acreditación de los contenidos y la práctica.
4. Adaptación de espacios y esquemas protocolarios de cuidado (ANTI-COVID)
5. Modificación del Organigrama para trabajo ágil, y nuevas reorientaciones para atención del nuevo cliente.
6. Servicio a domicilio, una actividad necesaria para el cuidado de la salud. hacer sentir seguro a los clientes llevar el producto hasta su hogar, garantizar que el producto este totalmente sanitizado.
7. Amplitud del horario de atención. Ajustarse para dar servicio a domicilio y en punto de venta, con la nueva propuesta de recibir el producto en puerta.
8. Pagos en efectivo, tarjetas de débito o crédito y transferencias, buscando accesibilidad, evitando en lo posible pagos en efectivo.
9. Teletrabajo y esquemas de telemedicina
10. Uso de nuevas tecnologías.

□ *Estrategia de asociación:*

Las alianzas estrategias fortalecen la competitividad de los negocios ante sus competidores estas alianzas se realizan con la finalidad de cumplir con un objetivo en común como

lo es el aumento de las ventas de esta manera se facilita el acceso a un mercado más amplio lo que permite distribuir un mayor número de productos.

En los tiempos tecnológicos como lo son hoy en día, la asociación con empresas y plataformas en línea, benefician la distribución y ventas de los productos.

Gh sostiene convenios con proveedores, y realiza la búsqueda en otros mercados para fortalecer la oferta de productos y tener nuevos, necesarios para acercar la innovación y protección a los clientes.

El autor (Schnarch, 2013: 244) menciona el uso de intermediarios en línea: “Se los denomina los cybermediarios y constituyen los nuevos intermediarios. Son los participantes de Internet que hacen factible las transacciones entre el productor y el consumidor, a cambio de un porcentaje y sin tomar propiedad del producto. Forrester Research los llama también los *Internet Transaction Brockers* (itb)”

□ *Estrategia de marketing directo:*

En esta estrategia los autores (Stanton *et al.*, 2012: 452) mencionan el uso de “Correo directo, por el cual las empresas envían cartas, folletos y hasta muestras de productos a los consumidores, y les piden que compren por correo o por teléfono.”

Implementar los servicios post-ventas cuando se tiene una base de datos para ofertar productos complementarios o relacionados a compras de clientes anteriores.

Actualmente se utiliza una estrategia de marketing directo en GH Ortopédicos, esto es con la introducción del servicio de atención en productos ortopédicos por medio de la PC o teléfono, para brindar atención personalizada a sus clientes y mostrar la importancia de la

empresa hacia ellos.

Gh esta en constante innovación, segmentando el mercado para especializarse en la atención de cada una de sus unidades de negocios.

3.- Metodología

La metodología de este artículo es de tipo no experimental transeccional, exploratoria.

El enfoque es cualitativo, mediante este enfoque se busca conocer las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). (Hernández, Fernandez y Baptista ,2014:8)

De tipo exploratorio dado que se busca conocer una variable, una comunidad, un contexto, un evento, una situación y trata de una exploración inicial en un momento específico. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014:155)

La investigación se basa en el estudio de bibliografía compilatoria.

La elección de la muestra es de tipo probabilística, la cual consiste en un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014: 175)

El instrumento utilizado para obtener información y para dar a conocer el negocio a nuevos consumidores consiste de un formulario compuesto por 11 preguntas de opción múltiple, de las cuales el primer apartado con 5 preguntas corresponde a la sección de la experiencia de compra de los clientes, mientras que el resto de estas cuestiones forman parte de la segunda sección y hacen referencia a los servicios *on-line*, esto con la finalidad de estudiar al consumidor en este periodo y los cambios que ha presentado en cuanto a la adquisición o decisión de compra de un producto.

Actualmente Gh con el resultado del acer-

carmiento y estudio del nuevo consumidor, la empresa considera avanzar en los nuevos escenarios que la pandemia va marcando en su paso, después de haber cumplido un año posterior a su difusión.

4.- Resultados

Para los actuales y nuevos consumidores existe un 86.3% de probabilidad muy alta de realizar compras en una tienda virtual, el 12.3% es probable, mientras que el 1.4% es nada probable, es así que para brindar un servicio en línea el 58.9% indica que el aspecto más importante es una atención simple y personalizada, el 21.9% el ahorro de tiempo, mientras que el 17.8% la privacidad y tan solo el 1.4% no considera ninguno de estos factores, puesto que dentro de las problemáticas que ellos resolverían al contar con una tienda virtual se destacan los siguientes:

El 64.8% resuelve un largo tiempo de espera, el 21.1% ahorra en transporte, mientras que el 10.1% se distribuye en los demás factores: costo, problemas de transporte, disponibilidad de citas, Seguridad, distanciamiento social por la pandemia, tiempo y costo.

Gh hasta ahora ha establecido estrategias proveniente de las tendencias y estudios del mercado local procurando que la atención sea abierta y posterior sea disponible a toda hora, teniendo en cuenta que la principal actividad está relacionada con la atención de la salud.

Conclusión:

Como se mencionó anteriormente en GH Ortopédicos se han implementado estrategias para la permanencia durante la crisis económica, desde brindar servicios a domicilio a los clientes, como amplitud del horario de atención y accesibilidad en la forma de pago, ya sea en efectivo, tarjetas de débito o crédito y transferencias.

Se tiene como estrategia futura la apertura de una tienda virtual, lo cual proporcionara a los consumidores la facilidad de realizar sus compras a la puerta de su casa, que les permita el ahorro en transporte público o privado, ahorro en tiempo y que logran organizar sus actividades.

Buscando nuevas estrategias es como se podrá obtener la sobrevivencia ante una crisis donde la sociedad está obligada a adaptarse a nuevos cambios y que busquen la satisfacción de sus necesidades según les indiquen, es muy importante la constante innovación en los negocios, estar al día en los servicios que se ofrecen y por ende considerar nuevos esquemas de trabajo para tener estabilidad y crecimiento en la empresa.

Cabe mencionar que los efectos en actividades comerciales a causa de la crisis económica son inevitables, sin embargo, los negocios pueden realizar estrategias previas que faciliten la supervivencia durante este periodo de alta competitividad, La planificación estratégica es necesaria para fijar objetivos estratégicos que permitan mejorar la rentabilidad para obtener mayor utilidad por ventas, posicionarse en el mercado o mejorar la competitividad de los negocios.

Durante este periodo es recomendable dirigir los esfuerzos de captación de clientes a un segmento específico de mercado, el cual puede compartir la misma edad, genero, status, pero para una planificación es idóneo que compartan una misma necesidad.

Como prioridad las empresas deben conocer las necesidades y deseos de los clientes para poder diseñar estrategias impulsadas para satisfacer esas necesidades, también como medida de prevención a crisis económicas no se debe olvidar la importancia de desarrollar relaciones duraderas con los clientes a través de estrategias de fidelización para asegurar ventas futuras.

Relacionar las estrategias en función a una mezcla de precio, producto, plaza y promoción según el que sea más adecuado para cada negocio y mantener estrategias de gestión dinámica manteniendo un *stock* que nos permita una producción de al menos 2 meses (esta acción podría ahorrar costes por cambios de precio de materia prima), los negocios deben ser innovadores y estrategias para diferenciarse de sus competidores y generar preferencia de compra.

Referencias:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19:. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Cifuentes-Faura, J. (2018). Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo. *España e Economía*, 1-9. doi:10.4000/espacoeconomia.12874
- Detarsio, R., North, K., y Ormaetxea, M. (2013). Sobrevivir y competir en tiempos de crisis: casos de estrategia de PYMES argentinas. *Economía Industrial*, 388, 145–156.
- Fisher, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. In McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lamb, C. Hair, J y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11th ed.). CENGAGE Learning.
- Medina Mora, J. (11 de marzo de 2021). México Forbes . Obtenido de Estrategias a empresas para sobrevivir la crisis del Covid-19: <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-estrategias-a-em>

presas-para-sobrevivir-la-crisis-del-covid-19/

- Schnarch, K. (2013). Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica (Primera Ed). ALFAOMEGA.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2012). Fundamentos de Marketing. In McGraw-Hill Interamericana.
- Vivar. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. Anales de Estudios Económicos y Empresariales, 7, 75-96.
- ECOVID-IE-2020. Encuesta Generada por COVID 19 en las empresas. Inegi.org.mx. Recuperado <https://www.inegi.org.mx/datos>