

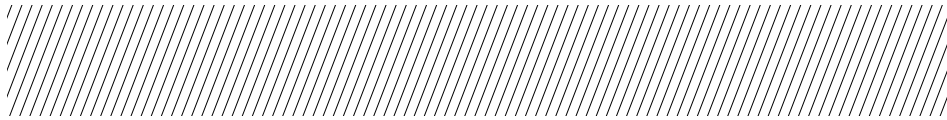
01

**Análisis de los cambios estratégicos
con impacto positivo en los modelos de
negocio de grupos corporativos familiares
de la ciudad de Cuenca que se realizaron
durante la crisis del Coronavirus**

FECHA DE RECEPCIÓN: 30/11/2021

FECHA DE APROBACIÓN: 23/01/2023

Resumen



Raúl Esteban León Paredes¹
Marco Antonio Piedra Aguilera²

Analizar el impacto de la COVID-19 en los modelos de negocio de las empresas de la ciudad de Cuenca permite reflexionar sobre el entendimiento de la vulnerabilidad o resiliencia de sus modelos de gestión. Aplicando una réplica del estudio *Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models*, de Ritter y Pedersen (2020a), con el enfoque del modelo de alineación de cuadrados en 14 casos de grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que participan en el estudio, se logró un análisis de los impactos de la pandemia de la COVID-19 en sus modelos de negocio. Al comparar los resultados con los del estudio en Dinamarca, se concluye con la importancia de reconocer los niveles de vulnerabilidad y resiliencia de los modelos de negocio ante una crisis, con lo que se ofrece una herramienta importante para tomar decisiones estratégicas de gestión para la nueva normalidad.

Palabras clave

Impacto, estrategia, análisis, resiliencia, empresas, crisis, COVID-19.

1 Universidad del Azuay • estebanleonp@es.uazuay.edu.ec • orcid.org/0000-0002-2638-7173 • Cuenca, Ecuador

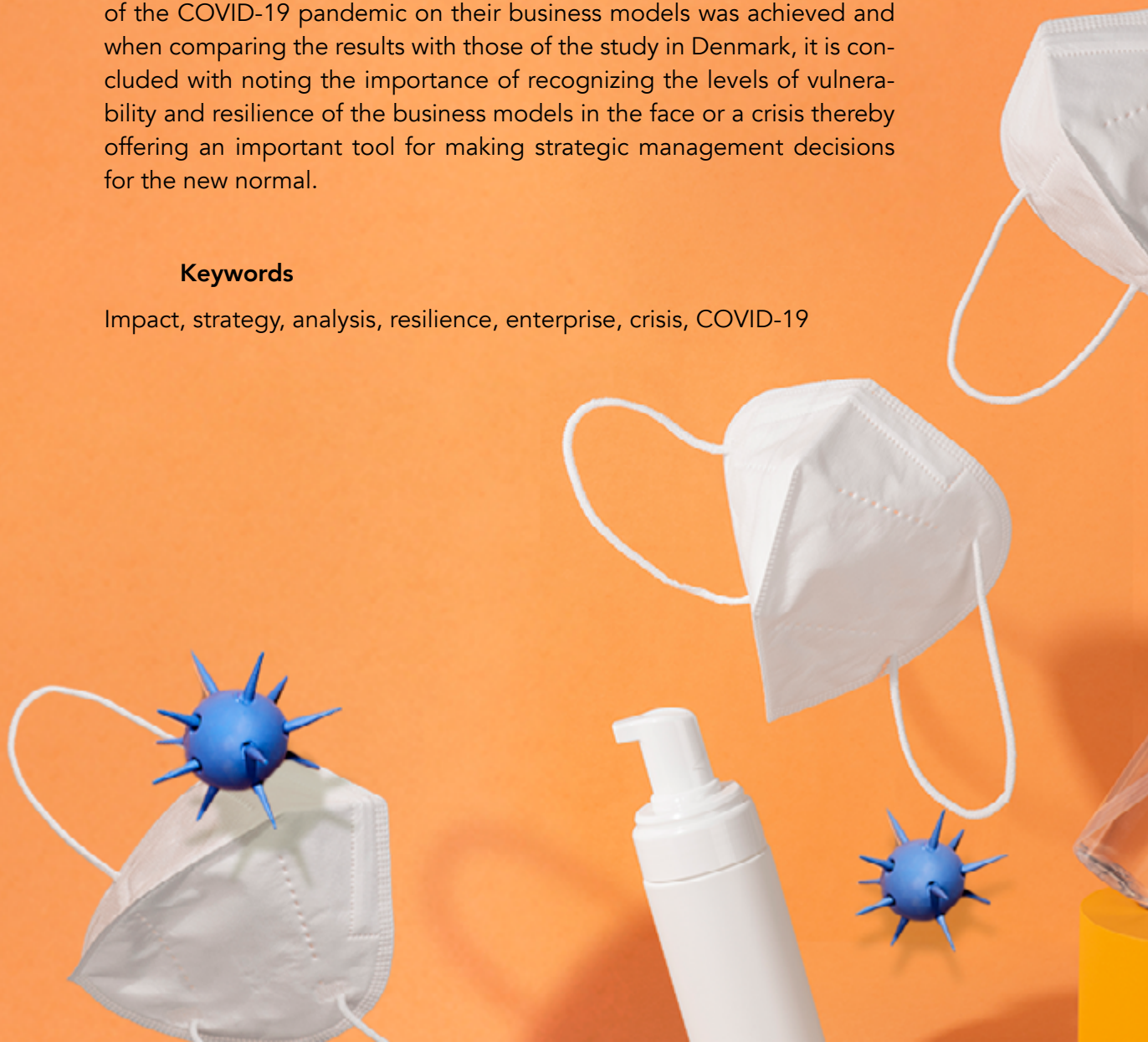
2 Marco Antonio Piedra Aguilera • Universidad del Azuay • mapiedra@uazuay.edu.ec • orcid.org/0000-0002-3928-2661 • Cuenca, Ecuador

Abstract

Analyzing the impact of the COVID-19 on business models of companies in the city of Cuenca provides reflections on the understanding of the vulnerability or resilience of their management models. Applying, a replica of the study “Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models” (Ritter & Pedersen, 2020a) using the square alignment model approach in 14 cases of family corporate groups in the city of Cuenca that participate in the study, an analysis of the impacts of the COVID-19 pandemic on their business models was achieved and when comparing the results with those of the study in Denmark, it is concluded with noting the importance of recognizing the levels of vulnerability and resilience of the business models in the face or a crisis thereby offering an important tool for making strategic management decisions for the new normal.

Keywords

Impact, strategy, analysis, resilience, enterprise, crisis, COVID-19



Introducción

La crisis mundial provocada por la COVID-19 ha obligado al sector empresarial a adaptarse a nuevas realidades y a emplear, como principales reactivos, la innovación y la resiliencia para sobrellevar la incertidumbre sobre el futuro de cada compañía, aspecto que no permite la aplicación de herramientas tradicionales como la planificación a mediano y largo plazo ni la proyección financiera. Desde que empezó la crisis, los ejecutivos identificaron la necesidad de estructurar y mapear el impacto en sus modelos de negocios para tomar decisiones inmediatas y aplicar estrategias.

Por ello, esta investigación intenta comprender la aplicación de estrategias y su impacto en los modelos de gestión de empresas familiares que puedan guiar a los ejecutivos al momento de tomar decisiones, es decir, volverse un referente a partir de la experiencia actual del sector de las empresas familiares de la ciudad de Cuenca, dado que la crisis actual no tiene precedentes y sus impactos aún no logran visualizarse del todo porque todavía existe el riesgo y la incertidumbre de que la crisis continúe.

Identificar dicho impacto en los modelos de negocio de algunas empresas en la ciudad de Cuenca-Ecuador, permite ofrecer una herramienta de análisis de modelos de negocio para la toma de decisiones del sector empresarial.

Para realizar este estudio, se aplicará una réplica de la investigación presentada por Thomas Ritter y Carsten Lund Pedersen (2020a), respecto al impacto de la crisis de la COVID-19 en los modelos de negocio de empresas *b2b*, con el enfoque del modelo "*alignment squared*" o de alineación de cuadrados (Ritter, 2014). Esta metodología permite analizar sistemáticamente los impactos en los modelos de negocios de empresas e incluye de forma explícita las conexiones entre las dimensiones y elementos de un modelo de negocio; además describe el impacto de las fluctuaciones en la demanda de los clientes, en la propuesta de valor, en la demostración de valor y sus efectos posteriores en las capacidades de la empresa; ofreciendo así una visión holística sobre la coherencia de un modelo de negocio, su interrelación y alineación entre sus elementos, tal como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1

Modelo de alineación de cuadrados

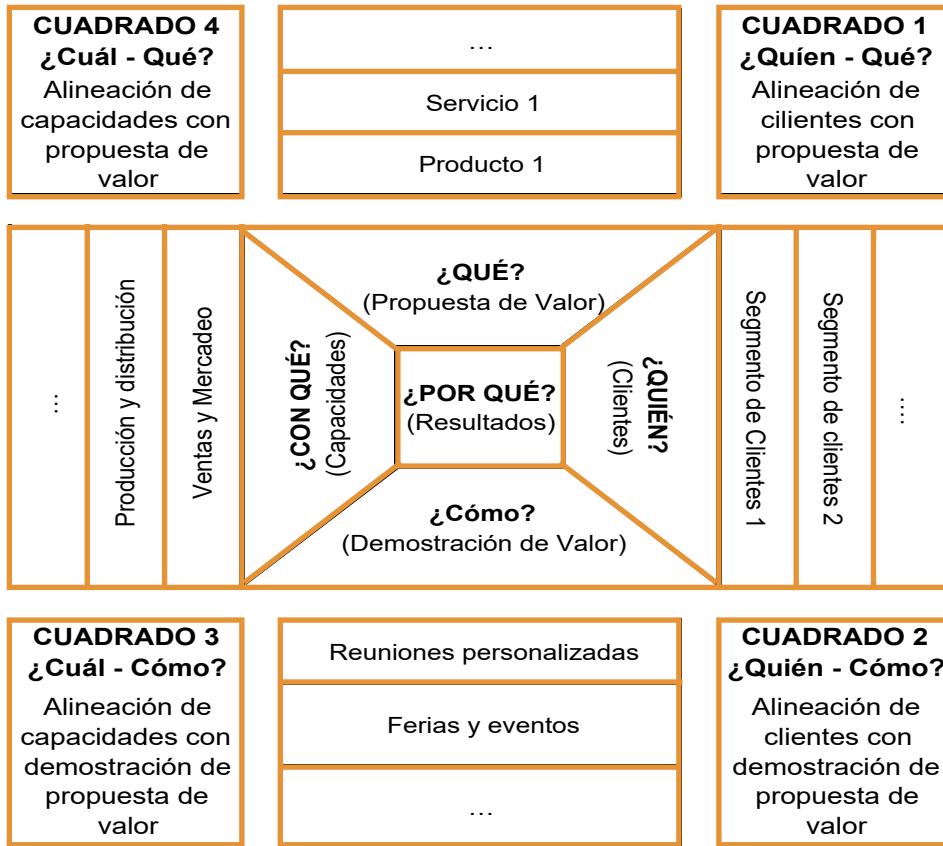


Figura 1. Modelo de alineación de cuadrados

Fuente: Adaptado de Alignment² [Alignment Squared] Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence; (Ritter, 2014.)

Nota. Adaptado de Alignment [Alignment Squared] Driving Competitiveness and Growth through Business Model Excellence, Ritter, 2014.

Como señala Ritter (2014), comprender y lograr la alineación de los elementos de un modelo de negocio conduce a su excelencia y resulta una fuente de ventaja competitiva y de crecimiento. Para ello, es importante entender los elementos del modelo de alineación de cuadrados descritos a continuación:

- **Clientes:** Para definir una empresa, es importante especificar a quién atiende la empresa y quién se supone que se beneficiará de la interacción con la empresa. Los clientes o, más bien, los segmentos de clientes se describen en términos de sus necesidades específicas o paquetes de necesidades. En este marco es importante considerar también que los clientes se pueden clasificar como segmentos de mercado como lo indica Kotler (1991): “la segmentación trata de dividir el mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamiento que pueden requerir productos separados o combinaciones de marketing” (# de página).
- **Propuesta de valor:** Otro elemento importante de un modelo de negocio es la propuesta de valor de una organización, es decir, lo que se ofrece a los clientes o lo que contribuye a satisfacer sus necesidades. Una “propuesta de valor es el conjunto completo de experiencias, incluido un precio, que una organización hace que obtenga un cliente” (Lanning, 1998, # de página). Del mismo modo, “el valor siempre lo determina de forma única y fenomenológica el beneficiario” (Vargo & Lusch, 2008, # de página). A través del intercambio de recursos, un cliente obtiene acceso al potencial de creación de valor, pero no al valor en sí mismo porque el valor solo se crea cuando el cliente usa la oferta (Anderson et al., 2006); como tal, el intercambio de recursos conlleva una propuesta de valor (Ballantyne et al., 2011).
- **Demostración de valor:** Este elemento se refiere a las formas en que las organizaciones intentan convencer a los clientes sobre las ventajas de sus propuestas de valor. Un mayor enfoque en la demostración de valor y la documentación de valor surgió después de 1990, cuando la demostración de valor se convirtió en una parte explícita e importante del marketing empresarial (Anderson et al., 2006). Las demostraciones de valor pueden tomar diferentes formas y formatos, como reuniones personales, ferias comerciales y

publicaciones en redes sociales. También pueden incluir cálculos de valor, modelado de valor, (Anderson & Narus, 1998) y posicionamiento estratégico (Collis & Rukstad, 2008). Por tanto, los gerentes deben tomar decisiones estratégicas sobre qué mensaje se debe enviar, a través de qué canal de comunicación, a qué tipo de cliente y cuándo.

- **Capacidades:** Este elemento se refiere a los recursos institucionales que debe generar u obtener una empresa para la ejecución de su gestión de negocio. Una actividad económica “ocurre cuando uno o varios actores combinan, desarrollan, intercambian o crean recursos utilizando otros recursos” (Hakansson & Johanson, 1992, # de página). Por tanto, un actor económico gana en términos de qué clientes se ven afectados por: el tipo de demostración de valor, el conjunto de propuestas de valor que compra un cliente o segmento, las capacidades que se necesitan para desarrollar, construir y entregar las propuestas de valor y las capacidades que impulsan la demostración de valor.

En este sentido, cuando existe una alineación de elementos, se asegura que los clientes (que convienen) estén expuestos de manera correcta a las demostraciones de valor que propone la empresa; lo que resulta que los clientes compren la combinación óptima planteada entre mi propuesta de valor, demostración y capacidades. Por el contrario, una desalineación da como resultado operaciones no óptimas y fallas en el modelo de gestión y en el mercado. La calidad o competitividad de cada elemento y su alineación definen los objetivos que puede alcanzar un modelo de negocio.

Los modelos de negocio bien desarrollados y alineados pueden lograr un desempeño financiero y social adecuado que genere utilidades y un propósito social relevante; pero, los menos desarrollados y desalineados no dan los resultados esperados. Los objetivos planteados responden a las decisiones enmarcadas a lo largo de los cuatro elementos y su alineación en los intentos de alcanzarlos. Sin embargo, los elementos y la alineación de un modelo de negocio pueden verse afectados y cambiados por un evento fuera de lo común o una crisis.

Los autores del enfoque de análisis de alineación de cuadrados plantean una investigación sobre los impactos a causa de la COVID-19 en los mo-

delos de negocios de empresas *b2b* y desde esta experiencia planteamos el mismo análisis para evaluar el impacto en los modelos de negocio de 14 grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca. Estos resultados, luego de su análisis y sistematización, permiten brindar un marco referencial sobre las experiencias obtenidas por estas empresas, respecto a los cambios estratégicos realizados en sus modelos de gestión, como referencia para la gestión del sector empresarial del territorio.

Realizando una réplica del estudio señalado en la referencia (Ritter & Pedersen, 2020a), esta investigación pretende identificar el impacto en los modelos de negocio de algunas empresas de la ciudad de Cuenca durante la crisis de la COVID-19, así como las implicaciones gerenciales que generaron que se provocaron, realizando una comparación con los resultados obtenidos en el estudio previo realizado en Dinamarca, para que, con su conclusión, se brinde un marco de reflexión sobre la gestión de empresas en un contexto post pandemia.

La pandemia de la COVID-19 ya ha tenido efectos dramáticos y ondulantes en las actividades económicas globales en todas las regiones del mundo (Bofinger et al., 2020). Para aplanar la curva de las tasas de infección, varios países de todo el mundo han impuesto restricciones generalizadas (p. ej.: cierres, cuarentenas y cierre de tiendas físicas y negocios) para proteger el funcionamiento de los sistemas de salud (Michie, 2020; Verma & Gustafsson, 2020).

Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial de las actividades productivas. Este efecto ha sido aún más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales); pero ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos) (CEPAL, 2020).

Según Ballesteros et al., (2020), en Ecuador, todos los sectores económicos están afectados. Hay algunos que se han sostenido un poco más como los *retails* de alimentos en exportaciones; sin embargo, la situación es contraria en sectores como el turismo, construcción o transporte aéreo que están en el mínimo de su demanda con una caída de 90% (Useche et al., 2020).

Metodología

En el artículo: “Analizando el impacto de la crisis del coronavirus en los modelos de negocios” (Ritter & Pederson, 2020a) se usa el **modelo de alineación de cuadrados** (Ritter, 2014) para el estudiar ocho casos de empresas, aplicando la metodología lógica abductiva/retroductiva de los análisis de casos (Douven, 2017; Kovács & Spens, 2005) y, por inferencia, obtienen una clasificación de seis tipos diferentes de modelos de negocio, divididos según los impactos de una crisis.

Según Kovacs & Spens (2005), “el razonamiento abductivo enfatiza la búsqueda de teorías adecuadas para explicar una observación empírica” (p. 138), lo cual ilustra el enfoque aplicado para identificar los tipos de impacto señalados en la investigación en referencia, iterando en los hallazgos de entrevistas cualitativas realizadas a ocho empresas *b2b* y la literatura sobre impactos de crisis en modelos de negocios, incluyendo la resiliencia y la vulnerabilidad. Los tipos de impactos en crisis identificados durante el análisis del caso, fueron utilizados por los investigadores en un seminario web diseñado para probar la verisimilitud de las tipologías.

La revisión del estudio en referencia, facilita un camino de análisis para identificar una metodología de clasificación de los modelos de negocio de distintas empresas según su impacto en una crisis, lo que apoya al diagnóstico de los distintos modelos de negocio a partir de los efectos de la COVID-19 y permite identificar estrategias para enfrentar los nuevos escenarios postpandemia.

Se emplea como base de análisis el modelo “*alignment squared*” o de alineación de cuadrados (Ritter, 2014) que incluye explícitamente las conexiones entre dimensiones de un modelo de negocio. Los elementos de un modelo de negocio: clientes, propuesta de valor, demostración de valor y capacidades, no existen de forma aislada, sino que están conectados en términos de qué clientes se ven afectados por qué tipo de demostración de valor; el conjunto de propuestas de valor que un cliente o segmento reconoce; las capacidades que se necesitan para desarrollar, construir y entregar propuestas de valor; y, las capacidades que impulsan la demostración de valor. La calidad o competitividad de cada elemento

y la alineación de los elementos definen los objetivos que puede alcanzar un modelo de negocio.

La réplica de la investigación en referencia se ejecuta desarrollando el mismo cuestionario guía y la metodología antes empleada (Ritter & Pedersen, 2020b), para lo cual se organizaron entrevistas a representantes de grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca, de manera aleatoria, de los cuales, aceptaron participar 14 empresas familiares y representativas de la ciudad que continúan en operación a pesar de la crisis de la pandemia, lo que es conveniente para la investigación, ya que estas empresas además participan en diferentes sectores económicos (Tabla 1) como son el sector de la construcción, proveeduría de materiales y maquinarias, industria de alimentos y bebidas alcohólicas, servicios públicos de construcción, servicios de salud, servicios exequiales, publicidad, comercio y distribuciones de productos de consumo masivo, hotelería y turismo, manufactura de productos de hierro y aluminio, educación superior, comercio exterior y consultoría de proyectos.

La investigación cualitativa se aplicó mediante una entrevista dirigida a gerentes, directores y propietarios de las empresas, utilizando la misma guía de entrevista que previamente se aplicó en la investigación en réplica (consulte Anexo A para obtener más detalles). Las preguntas están asociadas con los cuatro cuadrantes del modelo de alineación de cuadrados: ¿Cómo se ven afectados los ingresos de la empresa por la crisis?, pregunta enfocada en describir los cambios que observa el entrevistado con respecto a la propuesta de valor que aceptaron comprar los clientes y se asocia al cuadrado 1 del modelo que responde a la demanda del sector económico en el que participa la empresa. De manera similar, aplican las preguntas sobre los cambios observados en la forma de demostración de la propuesta de valor a los clientes, asociada con el cuadrado 2. Al final, se consultó sobre los impactos que se generan en las capacidades empresariales; estos cambios señalados en las respuestas de las preguntas anteriores relacionadas con el cuadrado 3 y 4. Así distinguimos entre capacidades operacionales preexistentes y las capacidades dinámicas que se refieren al impacto de la crisis (Teece et al. 1997; Winter, 2003).

A diferencia de la investigación en réplica, las entrevistas fueron realizadas cuando las empresas ya habían reflexionado sobre lo acontecido durante la crisis y empezaron a proyectar con mayor certeza la nueva

realidad de marzo de 2020, fecha en la cual se realizó la investigación de referencia, razón por la cual las preguntas de la entrevista se enfocan en las diferencias de cada uno de estos escenarios.

Con el resultado del análisis se clasifican los tipos de modelos de negocio producidos por el impacto de la COVID-19, según la clasificación realizada en el estudio anterior, se definen seis tipos de modelos de negocio: a) antifrágil b) robustos c) adaptativos d) suspendidos e) asistidos f) jubilados (Ritter & Pedersen, 2020a); cada uno de ellos se enmarcan dentro de los conceptos de resiliencia (Wildavsky, 1991) y vulnerabilidad, es decir, los modelos de negocio que pueden enfrentar una crisis por sus condiciones propias, en contraposición con los modelos de negocio que necesitan de ayuda externa para enfrentar una crisis. Desde aquí se clasifican los casos analizados en la ciudad de Cuenca- Ecuador, según los tipos de impacto de la crisis en los modelos de negocio, de cuyas conclusiones se obtiene una herramienta de análisis y reflexión para los ejecutivos de las empresas con respecto a sus modelos de negocio.

Resultados

La pandemia de la COVID-19 afectó significativamente a sociedades de todo el mundo, en todos los niveles. Además de las importantes perturbaciones de los sistemas de salud, los altos niveles de infecciones y el número de muertes asociadas a ellas, la economía mundial también se ve paralizada por daños sustanciales, aspecto que también causa una amplia gama de problemas sociales. Estos varían desde pérdidas de ingresos, debido al cierre de muchas empresas, hasta problemas y conflictos provocados por el aislamiento social (Leal, 2020).

El proceso de entrevistas inició en abril de 2021, cuando casi todas las empresas habían concluido con la presentación de sus resultados a sus máximos organismos directivos respecto al ejercicio económico 2020, lo cual permitió mayor oferta de tiempo disponible de los altos ejecutivos para participar en el estudio.

Todas las empresas participantes cuentan con más de 20 trabajadores y varias de estas tienen operaciones a nivel nacional, algunas con reconocimiento comercial a nivel internacional. Toda la información ha sido manejada con carácter anónimo, dada la solicitud de confidencialidad emitida por los empresarios. La entrevista más larga tuvo una duración de aproximadamente 75 minutos y fueron dirigidas cada una por el autor; en todas participó un alto ejecutivo en representación de cada firma. Las entrevistas fueron registradas de manera digital, incluyendo videos en casos donde la reunión se desarrolló de manera virtual; mientras que las reuniones con presencia física fueron registradas en archivos de audio (Tabla 1).

Una vez sistematizadas las respuestas brindadas por los participantes del estudio se enmarca su contenido con los siguientes resultados:

En cuanto al cuadrado 1 que se refiere a la alineación de clientes y propuestas de valor (¿quién y qué?), los encuestados destacaron el impacto de la crisis dados los cambios en la demanda y el cambio de prioridades de los clientes, tanto frente a la disminución de la demanda establecida al principio de la pandemia, comparada con la demanda registrada actualmente en la nueva normalidad, así como los ajustes en la propuesta

de valor en los esfuerzos por adaptar la operación. Se escogieron algunas respuestas de los encuestados debido a la interpretación que brindan sobre los impactos identificados en sus modelos de negocio, con respecto a la alineación resultante en el cuadrante correspondiente; las cuales se colocan textualmente a continuación:

“Nuestro grupo de clientes cambió por las restricciones impuestas; en primera instancia, se percibió un incremento en la demanda, tal vez por la necesidad de los consumidores de proveerse de nuestros productos para pasar el confinamiento; luego, las restricciones golpearon la demanda a los niveles más bajos que hemos tenido” (Encuestado Alfa).

“Inmediatamente se sintieron los efectos; dejaron de asistir usuarios a nuestras instalaciones y, aún hoy, no ha mejorado la situación dado el miedo existente y la falta de vacunas, a no ser por pequeños picos en días que se decretaron feriados. Observamos que la demanda bajará al 90 por ciento y nos recuperaremos al 100 por ciento solo cuando se logre la inmunidad de rebaño” (Encuestado Gamma).

Tabla 1

Resumen de casos analizados

Número de caso	Sector de Industria	Nivel de Operaciones	Cantidad de Empleados	Jerarquía de Entrevistado	Duración de entrevista (parte grabada)	Código de encuestado
1	ALIMENTOS Y BEBIDAS	Nacional	150 - 200	Director Ejecutivo	33 min	<i>alfa</i>
2	SALUD	Regional	30 - 50	Gerente General	32 min	<i>beta</i>
3	HOTELERÍA Y TURISMO	Local	30 - 50	Gerente General	45 min	<i>gamma</i>
4	SERVICIOS LOGÍSTICOS Y PUBLICIDAD	Local	20 - 30	Gerente Propietario	43 min	<i>delta</i>
5	MAQUINARIA Y EQUIPOS	Internacional	30 - 50	Vicepresidente	25 min	<i>épsilon</i>
6	COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN CONSUMO MASIVO	Regional	30 - 50	Gerente de Marketing y Ventas	32 min	<i>dseta</i>

7	PUBLICIDAD	Local	20 - 30	Gerente Propietario	64 min	<i>eta</i>
8	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Regional	20 - 30	Director Financiero	46 min	<i>ceta</i>
9	MANUFACTURA DE PRODUCTOS DE ALUMINIO Y HIERRO	Internacional	150 - 200	Gerente General	37 min	<i>iota</i>
10	SERVICIOS EXEQUIALES	Local	30 - 50	Director	75 min	<i>kappa</i>
11	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Internacional	30 - 50	Gerente de Ventas	52 min	<i>lambda</i>
12	DISEÑO Y CONSULTORÍA	Local	20 - 30	Director	42 min	<i>mi</i>
13	COMERCIO EXTERIOR	Internacional	20 -30	Gerente General	26 min	<i>ni</i>
14	EDUCACIÓN SUPERIOR	Local	20 - 30	Rector	15 min	<i>xi</i>

Nota. Datos alcanzados en el estudio.

“Hay un aumento de la demanda de desinfectantes y productos de limpieza, se mantendrá durante seis meses. Una vez que se abran nuevamente los canales modernos de comercio, seguramente la demanda se equilibrará a los estados anteriores. Las personas buscan proveerse durante la cuarentena por lo que las ventas de productos de consumo masivo tuvieron un incremento sobresaliente, pero sabemos que deberá equilibrarse con el avance del control de la pandemia” (Encuestado Dseta).

“Por el contrario de lo que pareciera, nuestros servicios de salud tuvieron una recesión pues no fuimos catalogados para atender las emergencias médicas a causa de la COVID-19 y el público evitaba programar cirugías o las posponía debido al miedo al contagio” (Encuestado Beta).

“Nuestros clientes desarrollan sus actividades en el sector de la construcción a grandes escalas, sin embargo, la recesión económica ya hizo que la demanda se contraiga antes de la pandemia; aun así, el sector de la construcción de viviendas y de mantenimiento desarrolló un pequeño incremento, lo cual nos permitió determinar nuevos segmentos de mercado” (Encuestado Lambda).

“Cuando inició la pandemia, nuestro emprendimiento estaba arrancando y se tenía planificado un escenario totalmente distinto al que nos trajo el virus. Estuvimos a punto de desistir de nuestro proyecto, de no ser por la aceptación que tuvieron nuestros programas educativos que fueron adaptados para ser ejecutados a través de plataformas virtuales” (Encuestado Xi).

En este sentido, se reflejaron diferentes impactos en las curvas de demanda, dependiendo del sector en el que participan las empresas y señalan un incremento, estabilidad o decremento según el escenario de enfoque: durante la pandemia, al finalizar la crisis y en el escenario esperado para la nueva normalidad desde la perspectiva de los ejecutivos. Es así que en la Figura 2 se considera la comparación entre los sectores de alimentos y bebidas, comercio y distribuciones, cuidado de la salud, construcción y hotelería y turismo, donde se ilustra la evolución de los resultados de los modelos de gestión en la alineación de clientes y propuesta de valor.

Los entrevistados explican los cambios en la demanda de su sector, basados en los niveles de demanda que se gestionaba antes de la crisis; varios sectores consideran que estos niveles iniciales no volverán a repetirse a mediano plazo, sino que, al contrario, tienden a incrementarse como es el caso de la industria de alimentos y bebidas, proveeduría de materiales y equipo en el sector de la construcción, consultoría y comercio exterior. No obstante, con lo que sucede con el sector salud, hotelería y turismo, comercio de consumo masivo, manufactura y servicios exequiales es evidente para los empresarios que la demanda se equilibrará a niveles similares a los que estuvieron antes de la pandemia. Es interesante remarcar que ninguna empresa considera que los niveles de demanda van a disminuir a niveles menores que los iniciales en la nueva normalidad.

Figura 2

Evolución de los resultados (alineación de clientes y propuesta de valor)

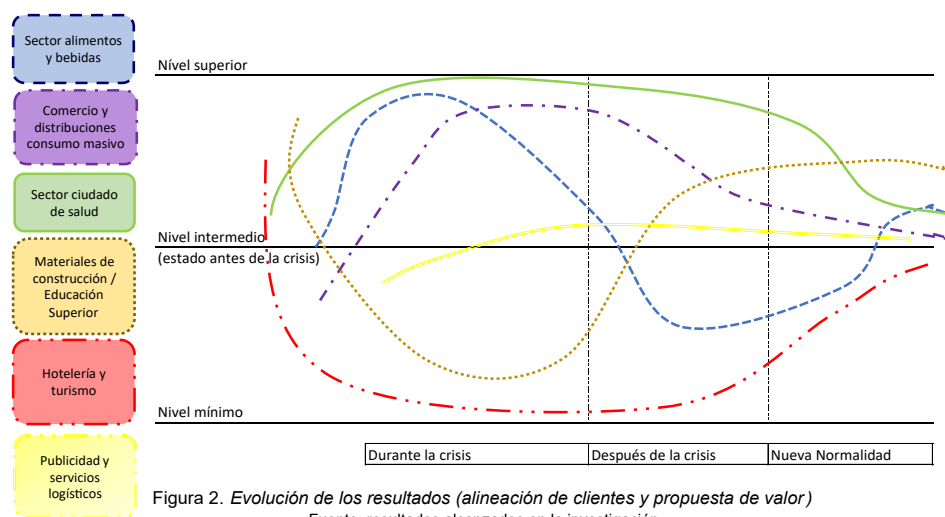


Figura 2. *Evolución de los resultados (alineación de clientes y propuesta de valor)*
 Fuente: resultados alcanzados en la investigación

Nota. Datos obtenidos del estudio.

De casi todos los casos que se reportaba una disminución de la demanda, así como una disminución en la propuesta de valor frente a la crisis, las empresas del sector industrial (alimentos y bebidas, manufacturas), mostraron tener un modelo de negocio robusto debido a que varios de sus elementos siguieron operando de forma adecuada durante la crisis; fortalecieron sus capacidades de una forma ágil, incluso algunas ya ha-

bían incursionado en procesos de automatización y de comercio electrónico mucho antes de la pandemia. Para las empresas de comercialización y de publicidad, la baja capacidad de inversión no permitió un avance importante en cuanto a la generación de nuevas capacidades, sin embargo, la posibilidad de continuar operaciones, demostró fortaleza para enfrentar la crisis, implementando capacidades que no se consideraban necesarias antes de la crisis y que requirieron de un esfuerzo adicional; casos que no se generalizan en el sector, sino que particularmente tienen reconocimiento por ejemplos de algunas empresas que no cerraron operaciones y que fueron declaradas empresas de primera línea por la necesidad de abastecimiento de la población durante la pandemia. En contraste está el sector de hotelería que debió suspender sus operaciones hasta recuperarse en la nueva normalidad.

Varias empresas demostraron que su modelo de gestión se encontraba tan bien alineado que cualquier innovación en su propuesta de valor traía consigo un incremento en los segmentos de clientes, especialmente, con las industrias de alimentos y bebidas, comercio de productos de consumo masivo y el sector de servicios de publicidad, siendo las empresas de comercio exterior las que lograron resultados importantes siempre que sus importaciones estuvieran dirigidas al sector salud y tecnología, incrementando así su segmento de clientes, robusteciendo su modelo de gestión y alistando su mejorada propuesta de valor para la nueva normalidad.

En cuanto a las preguntas relacionadas con el cuadrado 2, se presentaron similares respuestas por parte de los entrevistados, para la alineación de clientes y demostración de propuesta de valor (¿quién y cómo?); casi todas las empresas informaron una disminución importante en la presencialidad al momento de realizar la demostración de propuestas de valor, hecho contrario a la gestión que se realizaba antes de la pandemia, debido a las restricciones de viaje y un aumento en las comunicaciones o videoconferencias en línea y basadas en la web. La gestión de ventas se había trasladado a canales digitales (aumento); las reuniones personales habían dejado de existir (disminución), los sitios web y folletos eran en gran parte constantes (estables) y se buscaban medios alternativos para llegar a los consumidores como tutoriales en *YouTube* y webinarios en redes sociales. De igual manera, se transcribe textualmente lo que los entrevistados respondieron en la investigación:

“Normalmente visitábamos a clientes con catálogos de productos y muestras; hoy hemos implementado sistemas de búsqueda donde, de manera digital, nuestros productos pueden ser solicitados por los clientes, quienes también encontraron en las redes sociales la posibilidad de buscar alternativas de productos que satisfagan sus necesidades y esto incrementó el alcance de mis negocios con clientes que viven en lugares que ni siquiera habíamos visitado antes” (Encuestado Delta).

“A pesar de que nuestros programas fueron desarrollados para realizarse de forma presencial, existió flexibilidad de parte de los entes de control para que podamos ofertar programas educativos en línea y que fueron bien aprovechados por nuestros clientes en cuanto que tenían más tiempo frente al computador que antes; definitivamente, la educación no volverá a ser presencial totalmente” (Encuestado Xi).

“Las restricciones en el aforo no permitían que nuestros usuarios puedan visitar el cementerio, por lo que debimos implementar un sistema de agendamientos y organizar eventos virtuales donde se pueda satisfacer la necesidad de la visita sin poner en riesgo de contagio a las personas y de manera ordenada, siendo un modelo a seguir a nivel nacional” (Encuestado Kappa).

En este cuadrado también toma mucha importancia el cliente y su segmento, ya que varias empresas han cautivado nuevos segmentos gracias al aporte de las innovaciones en cuanto a su forma de exponer sus propuestas de valor –aunque con mayor dificultad para el segmento de equipos y maquinarias. De ahí que capacidades como la adaptación y la creatividad de los ejecutivos fueron fundamentales, ya que si no modificaban la forma de demostrar su propuesta de valor y la búsqueda de nuevos clientes, no hubieran podido enfrentar la crisis. Casos como el del sector educativo y el de servicios exequiales, tuvieron un incremento en la demanda de producción y se vieron obligados a pasar de un servicio presencial (formación y visitas) a uno virtual; en este caso, el negocio alcanza rápidamente su sostenibilidad, a pesar de que adaptar su modelo resulte costoso e intenso.

“Nuestros clientes de siempre entendieron las nuevas formas de comunicarnos, pero, para clientes nuevos, se volvió muy difícil exponer nuestro valor agregado, ya que siempre prefieren visualizar y palpar nuestros camiones y maquinarias y también la negociación es más provechosa

La implementación del comercio electrónico se ha vuelto crucial para todas las empresas que pretenden incrementar sus capacidades, con la intención de atender futuras demandas del mercado, considerando la importancia de ampliar su base de datos de clientes y de extender la cobertura de sus servicios por medio de las facilidades que proveen las herramientas de comunicación, ya palpadas durante la pandemia.

cuando se lo hace cara a cara. El apretón de manos es importante para nosotros” (Encuestado Épsilon).

Adicionalmente, se identificó un denominador común en los empresarios sobre la creencia de que las videoconferencias serían utilizadas más ampliamente después de la crisis y los encuestados esperaban que las reuniones personales se usen con menos frecuencia que antes de la crisis, a pesar de la idea de que las reuniones personales también van a ser muy importantes para construir relaciones con los clientes en la nueva normalidad. Como tal, es poco probable que algunas demostraciones de valor regresen al estado de antes de la crisis (cuando esta concluya) y durante la nueva normalidad; más bien, con el uso de herramientas de comunicación, como videoconferencias en incremento, en contraste con las reuniones presenciales, estarán por debajo del nivel que tenían antes de la pandemia.

En relación al cuadrado 3 y 4, con respecto a las capacidades, las entrevistas revelaron impactos importantes y comunes en cuanto al proceso de ventas, principalmente asociados a la adaptación del equipo de ventas y al uso de herramientas que permitan enfrentar el confinamiento obligatorio en casi todos los sectores para lograr resultados. Evidentemente, los volúmenes de ventas disminuyeron durante la pandemia, pero, a medida que aumentaban las capacidades, también se logró incrementar los volúmenes. Además, varias empresas vieron el tiempo de venta inactivo como una oportunidad para desarrollar capacidades a la fuerza de ventas. En este caso, las tres fases se consideraron nuevamente significativas, ya que las demandas sobre las capacidades cambiaron con el tiempo.

Las empresas afrontaron la emergencia sanitaria a través de la aplicación de protocolos de seguridad y sanidad laboral, el despliegue del teletrabajo, el uso de nuevas herramientas digitales, la flexibilización laboral y la reorganización de las jornadas.

En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en la que operan y cambiar sus modelos de negocio, incluso cambiando su producción a insumos demandados para cubrir la demanda que coyunturalmente permitió la crisis de la pandemia, como es el caso de la producción de alcohol desinfectante, bandejas de limpieza para la base de los zapatos y

la importación de equipos electrónicos para comunicación. Los servicios de entrega a domicilio han aumentado su relevancia, ya que permiten disminuir la concurrencia masiva a supermercados, almacenes, tiendas; a su vez que han sido aprovechados para implementar capacidades en el servicio de varios comercios que, en muchos casos, se mantienen con una clara disminución de su demanda hasta que la nueva normalidad se reestablezca por completo.

Varias empresas tuvieron que implementar nuevos métodos de producción que permitan automatizar algunos procesos, dadas las restricciones para el trabajo presencial; sin embargo, también se reconoció los elevados costos de estas adaptaciones y se aceptó la necesidad de anticipar los procesos de modernización de plantas productoras para que, en caso de una nueva crisis, se tenga una capacidad de respuesta más efectiva.

Todos los empresarios reconocieron el cambio en cuanto al manejo de la seguridad y salud ocupacional, principalmente, en la reestructuración de la visión de las administraciones, para considerar al personal de las empresas como prioridad durante la pandemia, perspectiva que muchas empresas desean mantener en la nueva normalidad. De igual forma, la implementación del comercio electrónico se ha vuelto crucial para todas las empresas que pretenden incrementar sus capacidades, con la intención de atender futuras demandas del mercado, considerando la importancia de ampliar su base de datos de clientes y de extender la cobertura de sus servicios por medio de las facilidades que proveen las herramientas de comunicación, ya palpadas durante la pandemia.

Con los argumentos que se entregaron en la parte final de cada entrevista, se identificaron los objetivos y prioridades que definieron los ejecutivos durante y luego de la crisis. En este punto todas las empresas pusieron en primer lugar el cuidado de la salud de sus trabajadores, con el objetivo de mantener las plazas laborales, a excepción de las del sector de hotelería y turismo.

Tipos de Impacto en Modelos de Negocio: Como se ha analizado, la crisis ocasionada por la COVID-19 ha generado en el mundo empresarial impactos evidentes en los modelos de negocio de las empresas; cuyas características varían en función de la resiliencia o vulnerabilidad de los elementos o del modelo de negocio como tal. Los empresarios entrevistados coincidieron que la crisis provocada por la COVID-19 cambió

la forma de hacer empresa en Cuenca, exponiendo reflexiones importantes sobre las perspectivas a futuro de la nueva normalidad para el mundo empresarial, generadas durante el enfrentamiento de la crisis; concluyendo así que los principales efectos se desarrollan en torno al reconocimiento de las brechas tecnológicas, comparadas con el primer mundo y la importancia del factor humano como parte fundamental de la gestión empresarial.

Manteniendo como referencia el estudio realizado en Dinamarca (Ritter & Pedersen, 2020a) desde la clasificación de impactos, se analizó el tipo de impacto presente en los modelos de negocio de los grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que participaron en la investigación. Ritter y Pedersen (2020a) clasificaron los tipos de impacto en función del modelo de negocio de los ocho casos analizados en Dinamarca, definiendo seis tipos de modelos de negocio: a) antifrágil b) robustos c) adaptativos d) suspendidos e) asistidos f) jubilados, según el nivel de resiliencia o vulnerabilidad de dichos modelos, tipología que sirve de herramienta para la autoevaluación de los participantes con respecto a sus modelos de negocio.

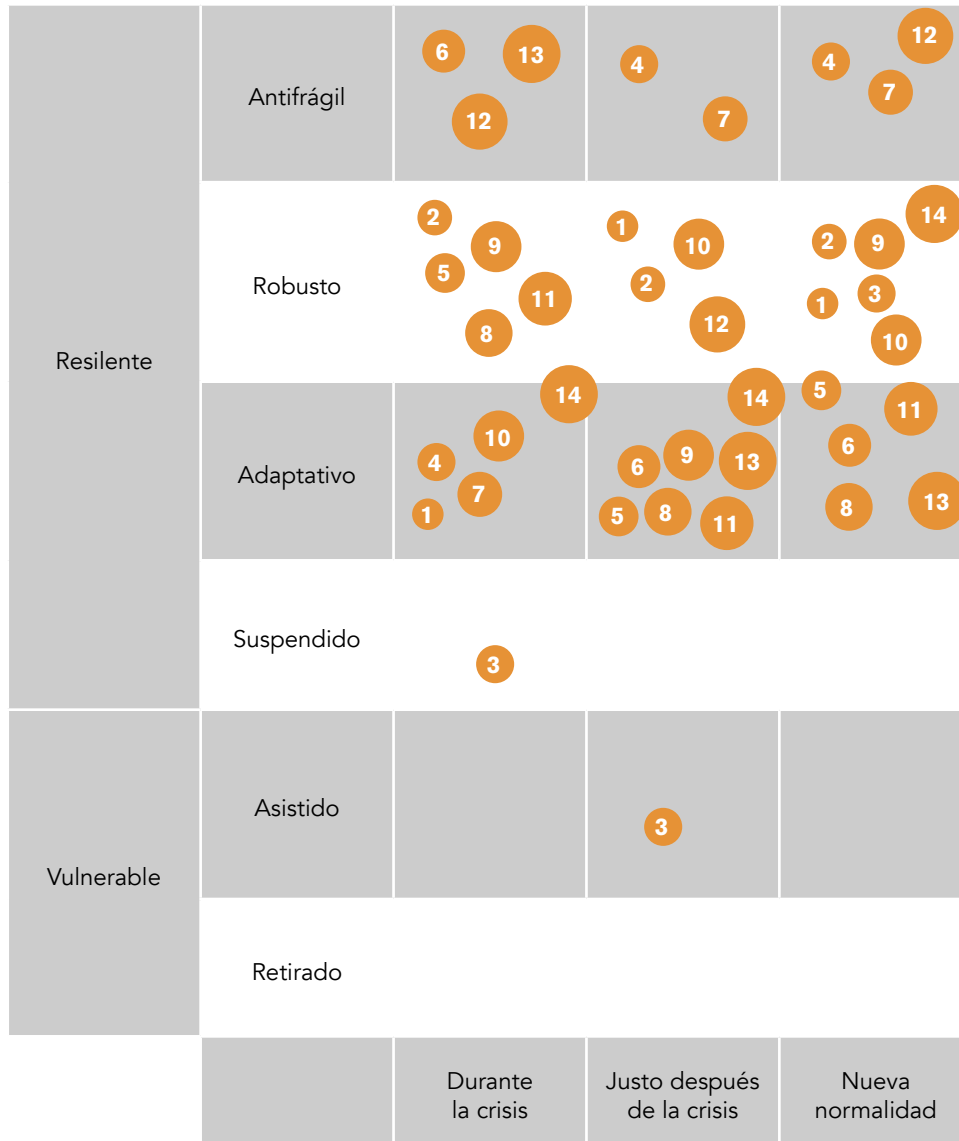
La resiliencia se entiende como la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse ante las tragedias, traumas e incluso estrés que se producen en diversas esferas de la vida (Briones et al., 2020). El concepto de resiliencia sirve para definir el tipo de modelos de negocios que puede afrontar una crisis, dadas sus propias condiciones y estructuras, trasponiendo al concepto de vulnerabilidad para identificar a los modelos de negocio que, para su supervivencia, necesitan apoyos externos de su propia estructura.

Discusión

Con los escenarios de tiempo en los que se enfocaron las entrevistas, los participantes identificaron los efectos o impactos en sus modelos de negocio contestando las preguntas: ¿Qué tipo de reacción de mi modelo de negocio estoy enfrentando? ¿Qué tipo de problemas de gestión deben abordarse en esta situación? Con esta clasificación se distinguen los modelos de negocio resilientes de los vulnerables. En la Figura 3 se sintetiza la categorización lograda de cada caso analizado con los entrevistados desde la perspectiva de cada escenario de crisis y el reconocimiento de su tipo de modelo de negocio según los impactos identificados.

Figura 3

Clasificación de los impactos de la crisis según el tipo de modelo de negocios



Nota. Resultados de la presente investigación

Modelos de negocio Antifrágiles. Este tipo de modelo de negocios tiende a mostrar un mejor desempeño durante las épocas de crisis y refleja la capacidad de gestión relacionada con detectar un entorno favorable en una crisis y acelerar el modelo de negocio, tal como lo apunta Taleb (2012). Algunos de nuestros entrevistados indicaron que ciertas capacidades que se consideraban costosas, complejas e improductivas antes de la crisis, se volvieron importantes después de ella. Los ejemplos incluyen la implementación de comercio electrónico y sistemas automatizados de atención en línea, capacidad de aprovisionamiento de grandes inventarios de productos, incremento de coberturas para atención a clientes y es necesario remarcar las actitudes de los directivos y líderes. Las empresas que consideraron tener este tipo de modelos de negocio durante la crisis señalaron que la actitud resiliente de sus directivos es fundamental para el desempeño de sus modelos de negocio; por esta razón las empresas que más se alinean hacia el sector comercial y de menor tamaño en comparación con empresas del sector industrial, entendieron que su nivel de supervivencia durante la crisis dependía del liderazgo y de la rápida implementación de herramientas antes innecesarias. De manera similar, las empresas que consideran que luego de la crisis sus modelos de negocio se convirtieron en modelos antifrágiles, buscan afrontar el futuro considerando que la incertidumbre mantendrá la tendencia de continuas implementaciones de herramientas que permitan robustez para el futuro.

Modelos de negocio Robustos. La robustez es la capacidad de un modelo de negocio para mantener el estado operativo deseado durante una crisis (para una discusión en biología, ver, por ejemplo, Stelling et al., 2004; Kriete, 2013). En los casos analizados destacan impactos en varios elementos de estos modelos de negocio que no se vieron afectados por la crisis, así como áreas en las que solo cambió el volumen y no el modelo de negocio en sí. En algunos casos, el volumen aumentó (por ejemplo, en el sector salud y servicios exequiales), mientras que disminuyó en otros modelos (por ejemplo, entre las empresas del sector construcción). Los problemas de gestión de este tipo se basan en asegurar la continuación del negocio, protegiendo a las personas de infecciones y realizar los cambios de volumen asegurando la

estabilidad de la cadena de suministro y gestionando la capacidad de los recursos humanos.

Modelos de negocio adaptativos. En los casos analizados, la mayoría de modelos de negocio debieron cambiar por causa del impacto de la crisis de la COVID-19. Debido a las necesidades urgentes en el cuidado de la salud, tuvieron que adaptar su producción (por ejemplo, mascarillas, alcohol, bandejas para la limpieza de calzado). Las circunstancias también demandaron a las empresas a que adapten sus modelos de negocio, dado los amplios periodos de excepción para la libertad de tránsito y la cuarentena. Así es que varios modelos de negocio tuvieron que adaptar sus servicios de forma presencial a remota; instituciones educativas implementaron la formación en línea de sus alumnos y prevén que estos impactos en los procesos educativos generarán una nueva crisis que deben enfrentar. La gestión a considerar en este sentido es la detección de oportunidades para el desarrollo de modelos de negocio e implementar rápidamente esas iniciativas.

Modelos de negocio Suspendidos. Uno de los impactos identificados durante la crisis fue el cierre temporal de modelos de negocio con la intención de reabrirlos cuando la normalidad se reestablezca. En el análisis se revisa el ejemplo de los sectores de hotelería y turismo. Dos supuestos clave para estos modelos comerciales son que: (1) el modelo comercial volverá a funcionar de manera rentable después de la crisis; y (2) es mejor invertir en el período de suspensión que disolver el negocio y comenzar una nueva empresa después. Las cuestiones clave de gestión en este tipo de modelo de negocio son asegurar suficiente capital para financiar el período de cierre temporal y asegurar el acceso a los recursos, especialmente los recursos humanos, una vez que se reinicia el modelo de negocio.

Modelos de negocio Asistidos. Ya en la vulnerabilidad, cuando un modelo de negocio no puede sostenerse por sí mismo en una crisis, necesita de apoyo externo (como programas gubernamentales) para poder resurgir en lo posterior. Varios de los entrevistados reconocieron que el apoyo gubernamental para suspender los pagos de servicios públicos (energía eléctrica, agua potable)

ayudó al financiamiento de operaciones en momentos en que la crisis no permitía ingresos suficientes para las empresas, así como los acuerdos para reprogramaciones de deudas. La gestión a recalcar en este tipo de modelos es la identificación de las vulnerabilidades y las probabilidades de que se pueda sostener el modelo una vez que las condiciones cambien.

Modelos de negocio Jubilados. Este tipo de modelo de negocio deja de existir durante la crisis, ya que el costo de sacar el modelo de negocio a través de la crisis supera los beneficios potenciales después de la crisis. En tales situaciones, es más significativo salir del modelo comercial y comenzar de nuevo después de la crisis. Nuestros entrevistados supieron reconocer que existen varias empresas que han tomado la decisión de cerrar, inclusive varias de ellas con reconocimiento social. También existieron interpretaciones sobre el hecho de que las empresas que cerraron sus operaciones, prefirieron aprovechar la oportunidad que brindó la regulación ecuatoriana con respecto al despido de trabajadores por el caso de la crisis de la COVID-19, conocida como Ley de apoyo humanitario, la cual facilitó la liquidación de las empresas durante la pandemia; hoy varias de estas están reiniciando sus operaciones con nuevos nombres comerciales. El problema de gestión aquí gira en torno a la organización de un cierre y una salida ordenados.

La comparación de los resultados de la investigación con los del estudio ejecutado en Dinamarca (Pedersen & Ritter, 2020a) permite identificar varias similitudes en cuanto a los impactos de la crisis de la COVID-19 en los modelos de negocio, sin embargo, es importante contextualizar la situación del manejo de la crisis para comprender las diferencias halladas.

En primer lugar, el estudio precedente inició en marzo de 2020, momento en el que la epidemia de la COVID-19 estaba en pleno auge y causaba impactos sin precedentes a nivel mundial; no obstante, en Dinamarca, el control de la crisis tuvo mayor eficiencia que en otros países debido a la confianza, la disciplina y el “*hygge*” (concepto danés que abarca la agradable sensación de satisfacción y bienestar a través del disfrute de las cosas simples en la vida), parte de la identidad cultural de ese país (Olagnier & Mogensen, 2020). Adicionalmente, las empresas iniciaron sus procesos de reapertura en abril de 2020. En el caso ecuatoriano, aún

en julio de 2021 siguen decretándose estados de excepción focalizados que, como otros, no son obedecidos por una parte de la población; aspecto donde se suma la constante crítica de los medios de comunicación sobre el manejo de información oficial, lo cual genera más desconfianza de la ciudadanía en las autoridades ante el manejo de la crisis.

Otra diferencia, necesariamente, es el tamaño de las empresas en los casos analizados. En Dinamarca el estudio se centró en empresas *b2b*, es decir, que su demanda y oferta se identificaban con otros negocios de ese país, la mayoría a nivel global; en todos los 8 casos, las empresas tenían más de 500 empleados. Y en Cuenca se logró la participación de empresas que si bien son representativas en su sector económico, no todas alcanzan ese tamaño; además, varias son empresas *b2b* y otras son *b2c*, lo cual no afecta el método de análisis planteado con la alineación de cuadrados, pues sus modelos de negocio mantienen los mismos elementos analizados. Existe también una diferencia en la facilidad de adaptar ciertas capacidades para enfrentar la crisis con una correcta lectura de las necesidades del mercado: las empresas *b2b* analizadas en Cuenca han podido hacer las adaptaciones requeridas, incluso, teniendo el apoyo de clientes estratégicos; sin embargo, otras empresas han tenido dificultades al implementar estas nuevas capacidades debido a los costos.

Los impactos en el cuadrado 1 y 2 son similares en la comparación debido a que en los casos analizados en Cuenca, Ecuador, se presentaron también incrementos en los segmentos de clientes, ampliando nuevos nichos mediante la adaptación de los canales de ventas y la antifragilidad, sobre todo, con empresas que indicaron tener un almacenamiento de inventario provisionado para un tiempo mayor al que normalmente se planeaba antes de la crisis. Además, las empresas pudieron adaptar su producción a la demanda creciente del momento. Ahora bien, es necesario diferenciar los tiempos de duración del escenario durante la crisis, pues en Ecuador, el tiempo de confinamiento fue mucho mayor, por lo que las adaptaciones pueden haber tenido un impacto presupuestario menor dada la amortización de este tiempo.

En cuanto a los cuadrantes 3 y 4, la situación se ve diferente en el caso de Dinamarca, allá las empresas que participaron mostraron tener modelos de negocios robustos donde pudieron implementar rápidamente nuevas capacidades para continuar con la operación, mientras que en Ecuador las dificultades por el confinamiento extendido y la falta de conocimien-

to de capacidades para la gestión de tecnologías de la información y la desactualización en cuanto a procesos automatizados y de comercio electrónico de los trabajadores de las empresas analizadas se implementaron durante la pandemia, donde evidentemente las empresas con mayor fortaleza lograron los ajustes necesario.

Aunque la crisis afecta a todas las empresas, el impacto será mucho mayor en el caso de las microempresas y las pymes por su peso en la estructura empresarial, lo que se traducirá en grandes cierres de empresas y pérdidas de puestos de trabajo. El impacto será muy diferente dependiendo del sector y el tipo de empresa. Varios de los sectores fuertemente afectados, como el comercio y los hoteles y restaurantes, cuentan con gran cantidad de microempresas y pequeñas empresas que son las más afectadas y en nuestro estudio, a diferencia de lo sucedido en Dinamarca, sí obtuvimos el caso de modelos de negocio en "suspensión".

Al igual que en el estudio de referencia, en nuestra investigación no se encontraron modelos de negocios jubilados, sin embargo, en las entrevistas, varios ejecutivos señalaron ser conscientes de una gran cantidad de empresas que durante la crisis tuvieron que cerrar operaciones debido a la incapacidad de adaptar sus modelos de negocio a la crisis.

La mayoría de empresarios, en los casos analizados, señalan la importancia del nivel de preparación para una crisis como una prioridad para la gestión en la nueva normalidad, pero también indican la complejidad de inversión en grandes cambios para la generación de capacidades, recalcando que la mayor cantidad de cambios se fundamentan en la posibilidad de automatización y de apuntar a la revolución digital en sus modelos de negocio. A conciencia de entender esta importancia, también identificaron oportunidades en el fortalecimiento de liderazgos resilientes y la capacitación de los colaboradores para enfrentar eventos críticos. Una enseñanza común, según manifestaron los entrevistados, fue el impacto en la perspectiva de la gestión gerencial a partir de la crisis, profundizando la responsabilidad empresarial para con los colaboradores de la empresa como un elemento fundamental para cualquier continuidad; incluso las empresas que debieron suspender sus operaciones respondieron con arrepentimiento el hecho de haber despedido personal durante la cuarentena, tanto por el desempleo como por la dificultad de reiniciar operaciones en esta nueva normalidad.

Conclusiones

Desde la perspectiva de la literatura, la crisis no es algo que debería sorprender; desde la perspectiva social, política y económica se registran circunstancias que obligaron a las sociedades a sobrellevar eventos críticos, por tanto, la crisis es totalmente común en el mundo empresarial. Esta afirmación permite concluir que la cuestión de la gestión estratégica no está en definir si una organización "puede" enfrentarse a una crisis o no, sino más bien enfocarse en "cuando", a "qué tipo" de crisis y "cuán preparada" está la empresa para enfrentarla. De forma similar, Pedersen, Ritter y Di Benedetto (2020) concluyen al señalar "siempre que ustedes (i.e. gerentes) no están en crisis, están en el momento previo a la crisis" (p. 320).

Al analizar los impactos en los modelos de negocio de los 14 grupos corporativos familiares de Cuenca, se coincide con la clasificación determinada por Ritter & Pedersen, (2020a) sobre los tipos de modelos de negocio según su grado de resiliencia o vulnerabilidad provocados por los impactos ante la crisis, pues facilita la categorización y, por tanto, identificar las posibles acciones estratégicas para enfrentar la nueva normalidad.

La hipótesis planteada para este estudio señala que los impactos positivos en los modelos de negocio de grupos corporativos familiares representativos de la ciudad de Cuenca, se sustentan en el análisis de su modelo para la toma de decisiones estratégicas, hipótesis que se confirma al aplicar el modelo de análisis de alineación de cuadrados como réplica del estudio realizado en Dinamarca y al identificar que las acciones realizadas por los directivos de las empresas ante los impactos de la crisis de la COVID-19 tuvieron varios aciertos en función de los ajustes realizados a los elementos de sus modelos para lograr alineaciones óptimas en las interacciones de sus dimensiones.

El objetivo de la presente investigación fue comprender qué cambios estratégicos durante la crisis del COVID-19 generaron impactos positivos en el modelo de negocio de grupos corporativos familiares representativos de la ciudad de Cuenca, con lo que se explican las decisiones estratégicas realizadas en función de enfrentar la crisis en cuestión.

De conformidad con la hipótesis y el objetivo de la investigación, el grado de resiliencia o vulnerabilidad que se identificaron en los casos analizados responden a la capacidad de los ejecutivos de las empresas de reconocer y entender los impactos de la crisis en sus modelos de negocio y tomar así las acciones necesarias para enfrentar la crisis, para lo cual es imprescindible conocer el modelo de negocio de forma integral, es decir, considerando sus elementos y sus interacciones, lo que permite definir el grado de resiliencia o vulnerabilidad que tiene el modelo de gestión. La metodología de análisis basada en la alineación de cuadrados (Ritter & Pedersen, 2020a) empleada en esta investigación facilitó una herramienta de diagnóstico de modelos de negocio, donde primero revisamos los elementos o dimensiones del modelo: clientes, propuesta de valor, demostración de valor y capacidades; luego revisamos las conexiones y alineaciones posibles y existentes entre estas dimensiones; para finalizar, entendiendo los escenarios de crisis donde sus efectos puedan alterar el modelo de negocio.

Dado lo señalado, se recomienda para la gestión empresarial, ahora que ha entrado en la llamada “nueva normalidad”, la aplicación de la metodología de análisis de alineación de cuadrados en sus modelos de negocio, simulando objetivos realistas para la organización durante y después de una crisis; así los ejecutivos pueden identificar el tipo de modelo de negocio de la empresa y tomar decisiones estratégicas con respecto a la gestión en sus dimensiones y elementos, considerando que una crisis ofrece oportunidades de aprendizaje en las que una organización durante y después del efecto del evento, por lo que el proceso descrito para realizar el análisis de impactos debe ser cíclico y continuo.

Los grupos corporativos familiares de la ciudad de Cuenca que analizaron sus modelos de gestión y alinearon adecuadamente sus elementos en función de los impactos de la crisis del COVID-19, lograron mantener a flote sus operaciones. En la mayoría de casos identificaron sus modelos de negocio con los categorizados como “adaptativos”, con mayor oportunidad de marcar impactos positivos, con mayor efecto en la generación de nuevas capacidades para la organización que permiten a estas empresas enfrentar la nueva normalidad con mayor seguridad. Claro está también que estas adaptaciones dependen de las fortalezas económicas de las empresas y de su infraestructura.

Los grupos corporativos que no contaban con niveles similares de presupuesto debieron determinar las alineaciones de sus modelos de negocio en los cuadrados 1 y 2, identificando nuevos nichos de mercado y definiendo nuevas formas de demostración de la propuesta de valor de manera ágil e innovadora. Aquí los medios de comunicación virtual y la adaptación de las redes sociales permitieron alinear la demanda de clientes a nuevas formas de propuesta de valor, impulsadas por liderazgos comprometidos con la seguridad de los trabajadores y con capacidad de análisis para afrontar la pandemia de manera estratégica.

La crisis de la COVID-19 destaca las diferencias en la preparación para crisis de las empresas. Un tema importante para la investigación futura debe ser la determinación del nivel óptimo de preparación de los modelos de negocio o en otras palabras: ¿hasta qué punto las organizaciones deberían invertir en creación de capacidad de resiliencia? Antes de decidir cualquier cambio significativo en el modelo de negocio es necesario considerar las afecciones en las métricas de rendimiento y de ganancias o pérdidas, inclusive en los impactos en la reputación ante el público y el mercado.

Referencias bibliográficas

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53–65.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Rossum, W. V. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 1–4.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.
- Ballesteros, E., Parra, D. y Aguayo, V. (2020). Competitividad y sostenibilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 10(4), 899-916.
- Bofinger, P., Dullien, S., Felbermayr, G., Fuest, C., Hüther, M., Südekum, J. & Weder di Mauro, B. (2020). Economic implications of the corona crisis and economic policy measures. *Wirtschaftsdienst*, 100(4), 259-265. <https://doi.org/10.1007%2Fs10273-020-2628-0>
- Briones, M., Bonín, E. y Márquez, J. (2021). Resiliencia empresarial frente al COVID-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 64-70. <https://doi.org/10.34070/rei.v2i2.250>
- CEPAL (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Informe especial No.4 emergencia y reactivación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19>
- Collis, D. & Rukstad, M. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 98-107.
- Douven, I. (2017). Abduction. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Hakansson, H., & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks in B. Axelsson & E. Geoff (Eds.). *Industrial networks: A new view of reality* (pp. 28-34). Routledge.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (7th Ed.). Prentice Hall.
- Kovacs, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distributi-*

on and Logistics Management, 35(2), 132–144. <https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

Kriete, A. (2013). Robustness and aging: A systems-level perspective. *Biosystems*, 112(1), 37–48.

Lanning, M. (1998). *Delivering profitable value*. Perseus Publishing.

Leal, W. (2020). Discover Sustainability: a new Journal for the Rapid Dissemination of Sustainability Research. *Discov Sustain* 1, (1). <https://doi.org/10.1007/s43621-020-00001-y>

Michie, J. (2020). The Covid-19 crisis—and the future of the economy and economics. *International Review of Applied Economics*, 34(3), 301–303. <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1756040>

Olagnier, D. & Mogensen, T. (2020). The Covid-19 pandemic in Denmark: Big lessons from a small country, *Cytokine and Growth Factor Reviews*, 59, 10-12. <https://doi.org/10.1016/j.cytogfr.2020.05>.

Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2020). Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*. HBR.org digital article.

Pedersen, C., Ritter, T. & Di Benedetto, C. (2020). Managing through a Crisis: Managerial Implications for Business-to-Business Firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>

Ritter, T. (2014). *Alignment squared: Driving competitiveness and growth through business model excellence*. CBS Competitiveness Platform.

Ritter, T. & Pedersen, C.L. (2020a). *Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models*. Industrial Marketing Management.

Ritter, T. & Pedersen, C. L. (2020b). *The impact of the corona crisis on your business model: Workbook*. Frederiksberg.

Ritter, T. & Pedersen, C.L. (2020c). *Assessing Coronavirus's Impact on Your Business Model*. *Harvard Business Review*. HBR.org Digital Articles. <https://hbr.org/2020/04/assessing-coronaviruss-impact-on-your-business-model>

Stelling, J., Sauer, U., Szallasi, Z., Doyle, F. J., III, & Doyle, J. (2004). Robustness of cellular functions. *Cell*, 118(6), 675–685.

Taleb, N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(18), 509–533. <https://www.jstor.org/stable/3088148>

- Useche, M.; Salazar, F.; Barragán, Ch. y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, 2(Especial), 59-86. www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07
- Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Verma, S. & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach, *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://www.jstor.org/stable/20060593>
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*. Transaction.

Anexo A.

Guía para entrevistas

(Pedersen & Ritter, 2020a)

Identificación de empresa:

Sector económico:

Número de empleados:

Encuestado:

Cargo:

Las preguntas se realizaron configurando como guía el siguiente cuestionario:

1. ¿Usted observa cambios en sus clientes debido a la crisis del coronavirus?
 - ¿Decrecimiento, estable o incremento de la demanda de clientes durante o después de la crisis?
 - Necesidades del cliente: ¿cambiaron o se mantuvieron?
 - ¿Identificaron nuevos segmentos de clientes?
 - ¿Qué sucedió con los clientes que se tenía antes de la crisis?
2. ¿Ha experimentado cambios en su propuesta de valor debido a la crisis del COVID?
 - ¿Aumento o decrecimiento de ventas durante la crisis?
 - ¿Hay nuevas propuestas de valor en camino o concluidas?
 - ¿Nuevas líneas de productos, etc.?

3. ¿Ha experimentado cambios en las formas de demostración de valor (mercadeo y publicidad) debido a la crisis del COVID?
 - ¿Incremento o decrecimiento en canales de comunicación, nuevas formas de comunicación?
 - ¿Cómo demostraban su propuesta antes, durante y después de la crisis?
 - ¿Qué cambios se identificaron?
4. ¿Qué cambios se dieron en las capacidades de la empresa debido al COVID?
 - ¿Identificaron nuevas capacidades necesarias antes de la crisis?
 - ¿Cuáles son las nuevas capacidades generadas?
 - ¿Cuánta dificultad existió para implementar las nuevas capacidades?
5. ¿Cuáles son los efectos en los cambios que ha identificado en su empresa?, ¿qué resultados ha obtenido?, ¿dónde puede observar los ajustes más importantes que ha realizado a su modelo de gestión?
6. ¿Qué logros identifica para su empresa durante y después de la crisis?
7. ¿Qué planes han diseñado para los elementos de su modelo de negocio?
8. En este momento, ¿cuál es su prioridad principal?
9. ¿Qué proyectos necesita poner en marcha y gestión después de la crisis?
10. ¿Existe algo que desearía haber hecho diferente antes de la crisis?