

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES COMO RESPUESTA ANTE DESAFÍOS IMPUESTOS POR EL COVID-19

José Ramón Peralta Jiménez

Universidad Politécnica del Golfo de México
Paraíso, Tabasco, México
ORCID: 0000-0001-7525-5049

José Francisco Carrillo Cordova

Universidad Politécnica del Golfo de México
Paraíso, Tabasco, México
ORCID: 0000-0002-1068-3488

Luis Alberto Abreu Toribio

Universidad Politécnica del Golfo de México
Paraíso, Tabasco, México
ORCID: 0000-0001-7525-5049

María Enriqueta Velázquez Barredo

Instituto Universitario de Yucatán
Villahermosa, Tabasco, México
ORCID: 0000-0003-1829-7845

All content in this magazine is licensed under a Creative Commons Attribution License. Attribution-Non-Commercial-Non-Derivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).



Resumen: El presente documento en su modalidad de ensayo de corte reflexivo, tiene como finalidad mostrar un esbozo preliminar de la importancia del papel de las organizaciones en la reconstrucción del tejido geopolítico social no solo a nivel local sino global, por tal razón se destaca la importancia de las estrategias como una herramienta de cambio, y de igual manera como una de las alternativas de respuesta ante la recomposición del entorno, como resultado, precisamente de la evolución de la sociedad, esto como efecto del impacto del COVID-19 en todas las esferas del actuar de la misma, y es pues, esta misma, la que exige y demanda respuestas prontas y expeditas con la finalidad de recuperar y/o reestructurar los componentes de cada uno de los procesos encaminados al desarrollo de la misma sociedad. Partiendo de esa premisa, las ciencias económico administrativas, en su carácter vanguardista, una vez más están en consonancia con el entorno, y en conjunto potencializar a las organizaciones como agentes de cambio ante esta nueva normalidad impuesta por el COVID-19.

Palabras-clave: Estrategias, empresas, entorno global, tejido geopolítico-social, COVID-19

INTRODUCCIÓN

El presente documento, tiene como finalidad ofrecer una alternativa de solución adecuada a las nuevas características de una sociedad post COVID-19, lo cual indudablemente es una situación que impone retos y en donde las organizaciones, como parte de las alternativas de solución, retomen a las estrategias como esa herramienta que permitirá potencializar el crecimiento y empoderamiento de las organizaciones, considerando partir después de las secuelas de la pandemia.

El objetivo de este trabajo de investigación es: Contribuir con una metodología de corte administrativo para la implementación de estrategias empresariales que potencialicen la

gestión de las organizaciones, la aportación es presentar una metodología que permita desarrollar estrategias que permitan hacer frente a las empresas hacer frente a la nueva composición del entorno globalizador y en consecuencia ofrecer las respuestas que demanda la sociedad.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La palabra estrategia proviene del griego *strategos* (στρατηγός) que, a su vez, se divide en dos términos: *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía) que significa literalmente “guía del ejército”. Wilkinson y Kannan (2013, pág. 4) afirman que se puede traducir como general, pero también en una forma más restringida puede confinarse al “arte del general” o al “arte de arreglar tropas”

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio, (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012).

Derivado de lo anterior, la estrategia, es una herramienta de singular importancia dentro del contexto de las organizaciones, en virtud de que para su diseño e implementación, debe partir de un análisis del entorno interno y externo, identificar las dimensiones de ambas variables y con base a ello identificar la situación en la que se encuentra a entidad objeto de estudio.

Por tanto, el acto mismo de diseño de estrategias, dentro del contexto del proceso administrativo forma parte de la planeación estratégica, que de acuerdo con Amaru (2009) se define como:

“La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada

una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.”

El proceso de planeación estratégica implica el desarrollo concatenados de las etapas que se dimensionan en la tabla 1 “Etapas del proceso de planeación estratégica, la cual se muestra a continuación:

Dimensión	Alcance
Análisis de la situación estratégica actual de la organización	¿Dónde estamos?
Análisis del ambiente	¿Cuáles son las Amenazas y Oportunidades del ambiente?
Análisis interno	¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de los sistemas internos de la organización?
Elaboración del plan estratégico de la organización	¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá

Tabla 1. Etapas del proceso de administración estratégica

Nota: Amaru (2009).

Lo anterior, es un proceso genérico que puede y debe ser aplicado a las organizaciones que se encuentran inmersas en un proceso de diseño de estrategias, y se alude de manera muy puntual al término genérico ya que este proceso es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, giro, infraestructura, dimensiones o alcance en el entorno.

Como corolario, al ser la estrategia uno de los elementos más completos en cuando al análisis en el entorno de las ciencias administrativas, se retoma, como una herramienta que permite concebir de manera tácita la realidad como punto de partida para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y como la sinergia de esos elementos permiten realizar una proyección para hacer frente a las posibles eventualidades futuras considerando los elementos presentes.

IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS ORGANIZACIONES A NIVEL INTERNACIONAL

Smith y Hariharan (2020); señalan que las pandemias son los principales marcos nacionales de gestión de riesgos en muchos países y sus consecuencias fundamentales se resumen en los siguientes tres puntos:

1. Las restricciones de viaje y las cuarentenas que afectan a cientos de millones de personas han dejado a las organizaciones sin mano de obra y piezas, interrumpiendo las cadenas de suministro justo a tiempo y desencadenando advertencias de ventas en las industrias de tecnología, automotriz, bienes de consumo, farmacéutica y otras.
2. Los precios de los productos básicos han disminuido en respuesta a una caída en el consumo de materias primas, y los productores están considerando reducir la producción.
3. La movilidad y las interrupciones en el trabajo han llevado a marcados descensos en el consumo, exprimiendo a las empresas multinacionales en varios sectores, incluidos la aviación, la educación en el extranjero, la infraestructura, el turismo, el entretenimiento, la hospitalidad, la electrónica, los bienes de consumo y de lujo.

IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO

Por otra parte, la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE), el PIB de México caerá un 8.6% si existe un rebrote de Covid-19 y 7.5%, si se logra evitar. Señala el organismo que este pronóstico se debe al golpe recibido en el sector turístico, las exportaciones y la

caída en los precios del petróleo, una de las afectaciones más graves para la economía del país, y que son, sin lugar dudas, los pilares donde descansa la economía nacional y que merecen una singular atención esto con la finalidad de acelerar su recuperación y en consecuencia la reactivación de la economía mediante estrategias empresariales que incidan en el crecimiento, por una parte de las organizaciones y en segunda y a gran escala en un entorno macro.

Por la parálisis del comercio internacional y de las actividades no esenciales, como decretó el Gobierno el 30 de marzo, la actividad industrial caería 8.5% este año y podrían perderse casi 1 millón de empleos, previó el Instituto para el Desarrollo Industrial y el Crecimiento Económico (IDIC). (Agencia Quadrantin, 2020)

En situaciones como las que se plantean en párrafos anteriores es que se dice que la administración y gestión empresarial se conciben como las principales promotoras de propuestas de alternativas de solución a problemáticas de carácter empresarial, con el fin de potencializar los recursos, maximizarlos y obtener los resultados esperados para beneficio de todos.

LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES VERSUS COVID-19

Actualmente, el mundo se encuentra en una simbiosis generalizada de cambios en todos los aspectos de la sociedad, cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos, académicos así como en materia sanitaria, por tal razón, el entorno globalizador exige y demanda respuestas prontas ante esa voragine de cambios estructurales, el tejido económico social en el que se desenvuelven las empresas no es la excepción, todo esto derivado de la contingencia sanitaria derivada de la pandemia del COVID-19, el cual la Organización Mundial de la Salud, la define como:

“La enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo” (OMS, 2020)”.

De la definición anterior se rescata que dicha enfermedad por la magnitud de su alcance, tiene impacto directo en todas las estructuras sociales del mismo, por tal razón, es necesario implementar mecanismos que permitan a las organizaciones recomponer sus procesos, recuperar su posicionamiento en el mercado, potencializar los bienes que ofrece o los servicios que presta y en consecuencia generar una ventaja competitiva sustentable, con la finalidad de dos cosas:

1. Generar beneficios para la organización
2. Coadyuvar a la recomposición geopolítica social del entorno global.

MATERIALES Y MÉTODOS

Al tratarse de una propuesta metodológica para la implementación de estrategias genéricas que coadyuven al desarrollo y recuperación así como a la potencialización de las organizaciones en un entorno post COVID-19, el presente trabajo de investigación, tienen como particularidad fundamental proveer al lector de aquellos argumentos técnico científicos que permitan una valoración apreciativa de los elementos que den pie a dos situaciones en concreto:

1. Identificar las bondades del entorno que le permitan potencializar las oportunidades del entorno.
2. Concebir a las amenazas como un elemento crucial que permita a las organizaciones la búsqueda constante de la mejora continua.

Derivado de lo anterior, las acciones que se requieren desarrollar para estar en condiciones de ofrecer la propuesta de metodología consiste en primera instancia en un proceso de observación directa del objeto de estudio con la finalidad de identificar la posición que se tiene en el entorno, hacia donde se orienta esa posición y cual es el impacto de esa posición en el entorno interno de la misma, de igual manera, dentro de esas mismas acciones se concibe la parte que corresponde a la identificación de la infraestructura como elemento sustantivo y material de la organización, con la finalidad de medir y cuantificar la relación que puede existir entre medios y productividad.

Como se dimensiona en el párrafo antecedente, la parte que corresponde a las acciones primigenias del proceso parte de un ejercicio natural, sin embargo, es prudente relacionarlo desde un principio con la teoría, ya que al desarrollar este ejercicio de esta forma, es fácilmente identificable cuales son esos elementos que permitirán una mejor apreciación del entorno y su impacto en la organización.

Una vez que se ha desarrollado el proceso de observación y se han obtenido algunos resultados preliminares, se procede a realizar un diagnóstico de la situación, es decir identificar las fortalezas y debilidades que posee la organización, lo anterior como un elemento potencializador para el crecimiento y consolidación de la entidad a través de la optimización de los recursos y generando los ahorros necesarios en la búsqueda de alternativas para alcanzar los objetivos.

Con base a lo anterior, se está en condiciones de desarrollar una metodología que permita establecer, de forma genérica estrategias que permitan hacer frente a las situaciones macroambientales en las que se encuentra inmersas las organizaciones hoy en día como consecuencia de la situación resultante de pandemia del COVID-19.

RESULTADOS

El resultado del presente producto consiste precisamente en el desarrollo y propuesta de una metodología que permita diseñar y estructurar las estrategias que permitan hacer frente, en primera instancia a la contingencia y de manera general a cualquier situación de impacto en el entorno externo que afecte de manera directa a la organización.

La metodología propuesta se compone de cinco fases:

- Desarrollar una visión estratégica, misión y valores tomando en cuenta los elementos estructurales del entorno interno y externo.
- Establecer objetivos a corto plazo, factibles, acordes a las pautas que dieron pie al desarrollo de la visión estratégica.
- Diseñar una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la visión y llevar a la organización a lo largo de la ruta establecida.
- Ejecución material de la estrategia.
- Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

Las primeras cuatro fases deben revisarse conforme se necesite con base en el desempeño real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades.

Esta metodología de estrategias, puede ser contextualizada en cualquier esfera o ámbito de la operatividad de la entidad, en tabla 2, Indicadores de gestión y su estrategia se detallan los indicadores más comunes en las organizaciones y la estrategia que se puede llevar a cabo para la mejora de la gestión de las organizaciones post COVID-19.

Indicadores	Estrategia
Historial crediticio	Identificar y medir la capacidad de pago
	Incrementar el flujo de efectivo
	El flujo de efectivo deberá impactar en cuentas contratadas con el Sistema Financiero
Antigüedad de los créditos	Clasificar los créditos de acuerdo con su grado de exigibilidad
	Control de efectivo a través de un libro de bancos
	Programación de aplicación de los recursos
Evaluación de la empresa	Implementar una adecuada contabilidad
	Interpretar las razones financieras
	Analizar la capacidad de pago de la empresa con respecto a la industria
	Disminuir la inversión en los inventarios
Ventas	Diversificación de los productos a través de subproductos, cuyos ingresos impactaran de manera directa en los flujos de efectivo de la empresa
Administración de la empresa	Reestructuración interna en lo que respecta a su organización
Cartera de clientes y/o proveedor de empresas más grandes	Diversificación de los productos, que permitirán a la PYME alcanzar un crédito mercantil y un sólido posicionamiento en el mercado.

Tabla 2. Indicadores de gestión y su estrategia

Nota: Peralta (2016).

CONCLUSIONES

Dentro de organizaciones, se debe llevar a cabo una reingeniería que le permita, entre otras cosas, definir funciones, alcances y limitaciones de las áreas neurálgicas de la organización, esto en virtud de las características del entorno como un después del COVID-19. Por otra parte, la reingeniería es indispensable para el desarrollo empresas, pues le permitirá romper radicalmente con los paradigmas entre lo competitivo y no competitivo, lo que conlleva a reinventarse y aprender de estas experiencias para estar en condiciones de mejorarlas sin lesionar los intereses de terceros, en otras palabras, también es permitido que las empresas en aras de la mejora continua realice un benchmarking.

La búsqueda constante de innovación de los procedimientos con la finalidad de que se optimice de manera eficaz y eficiente los recursos con los que cuenta organización y así estar en condiciones de incrementar el patrimonio de la misma con la finalidad de generar los elementos necesarios para planificar y desarrollar una estrategia competitiva que permita acotar a la

competencia y a las secuelas económicas que trae consigo el entorno post COVID-19.

Fortalecer el concepto de capital humano, el cual es un término utilizado en ciertas teorías económicas del crecimiento para asignar a un hipotético factor de producción dependiente no solo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en el proceso.

Se debe de igual forma considerar y dimensionar que las estrategias son un parteaguas, mas no la panacea universal que solucione todos los problemas que se decanten en las organizaciones, pero si allanan el camino gestando mayor certidumbre para estar en condiciones de alcanzar los objetivos de manera eficiente y eficaz, como regla general, las estrategias funcionan con dos particularidades específicas:

1. Disminuyen el riesgo en el proceso de ejecución de acciones de operación, financiamiento o inversión, y
2. La estrategia es funcional mientras las condiciones que dieron pie a su formulación permanecen constantes.

REFERENCIAS

Agencia Quadrantin. (2020). El creciente impacto del COVID-19 en la economía de México, tomado de: <https://www.quadratin.com.mx/economia/el-creciente-impacto-del-covid-19-en-la-economia-de-mexico/>

Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. Pearson Educación.

Peralta, J. (2016). Financiamiento bancario como estrategia para el desarrollo de las PYMES. Caso: Procesadora de Alimentos “Don Polaco” en Comalcalco Tabasco. Tesis doctoral. Universidad Mundo Maya.

Organización Mundial de la Salud, (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19), tomado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Smith, R. y Hariharan, K. (2020). El impacto del coronavirus COVID-19 en los negocios, tomado de: <https://www.marsh.com/mx/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). Administración estratégica. McGraw-Hill. México.

Wilkinson, T. J., & Kannan J., V. (2013). Strategic Management in the 21st Century. Santa Barbara: Praeger.