



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3411>

Ciencias de Económicas
Artículo de Revisión

*Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19.
Revisión de los modelos de negocios*

*Commercial adaptations in the midst of Covid 19.
Review of business models*

*Adaptações comerciais em meio ao Covid 19.
Revisão dos modelos de negócios*

Janneth Alexandra Nina Inca¹
janalenina1991@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-9931-9875>

Correspondencia: janalenina1991@gmail.com

***Recibido:** 10 de marzo de 2023 ***Aceptado:** 12 de mayo de 2023 *** Publicado:** 16 de junio de 2023

- I. Magíster en Marketing e Destinos y Productos Turísticos; Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras; Investigador Independiente; Guayaquil, Ecuador.

Resumen

El contexto vivido en el mundo empresarial a raíz de la pandemia global COVID-19 tiene pocos referentes, esta pandemia representó un gran reto para todos los estrategias gerenciales al tener que tomar un sinnúmero de complejas decisiones en un ambiente de altísima incertidumbre: ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso alternativas durante la cuarentena?, ¿Se debe solicitar un crédito bancario para sobrevivir?, ¿Es conveniente reducir la fuerza laboral?, ¿Cerrar definitivamente el negocio es la mejor opción a elegir?, por mencionar algunos cuantos ejemplos. La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación, se enmarca dentro de una revisión bibliográfica de tipo documental. La técnica para la recolección de datos está constituida por materiales electrónicos, estos últimos como Google Académico, entre otros, apoyándose para ello en el uso de descriptores certificados y avalados por el tesoro de la UNESCO. La información aquí obtenida será revisada, resumida y analizada para su exposición organizada en los resultados. Como consecuencia del Covid 19, que ocasiono los confinamientos de los habitantes en casi la totalidad del planeta, trayendo como consecuencia el cierre de empresas, despidos, teletrabajos, aquellas que lograron reinventarse y sobrevivir (y que no fueran del sector salud o alimentos), lo hicieron gracias a su capacidad de innovación y adaptación a esta nueva realidad, utilizando para ello, las tecnologías de la comunicación e información como redes sociales y empleando estrategias de marketing, para captar nuevos consumidores y mantener los ya existentes, son muchas las adaptaciones que han tenido que hacer las empresas, como por ejemplo la venta on line con servicio de delivery, promociones, ofrecer productos que no están en su catálogo como guantes, tapabocas, gel antibacterial, entre otros.

Palabras Claves: Covid, Negocios, Modelos, Confinamiento, Marketing.

Abstract

The context experienced in the business world as a result of the global pandemic COVID-19 has few references. This pandemic represented a great challenge for all managerial strategists, having to make an endless number of complex decisions in an environment of extremely high uncertainty: What will Alternative sources of income during quarantine? Should you apply for a bank loan to survive? Is it convenient to reduce the workforce? Is closing the business permanently the best option to choose? To mention a few examples. The methodology used for this research work is part of a documentary bibliographic review. The technique for data collection is made up of electronic materials, the latter such as Google Scholar, among others, relying on the use of certified descriptors and endorsed by the

UNESCO thesaurus. The information obtained here will be reviewed, summarized and analyzed for its presentation organized in the results. As a consequence of Covid 19, which caused the confinement of the inhabitants in almost the entire planet, resulting in the closure of companies, layoffs, teleworking, those that managed to reinvent themselves and survive (and that were not from the health or food sector), They did it thanks to their capacity for innovation and adaptation to this new reality, using for this, communication and information technologies such as social networks and using marketing strategies, to attract new consumers and maintain existing ones, there are many adaptations that Companies have had to do, such as online sales with delivery service, promotions, offering products that are not in their catalog such as gloves, face masks, antibacterial gel, among others.

Keywords: Covid, Business, Models, Confinement, Marketing.

Resumo

O contexto vivido no mundo dos negócios em decorrência da pandemia global COVID-19 tem poucas referências. Essa pandemia representou um grande desafio para todos os estrategistas gerenciais, tendo que tomar uma infinidade de decisões complexas em um ambiente de altíssima incerteza: Quais serão as fontes alternativas de renda durante a quarentena? Você deve solicitar um empréstimo bancário para sobreviver? É conveniente reduzir a força de trabalho? Fechar definitivamente o negócio é a melhor opção? Para citar alguns exemplos. A metodologia utilizada para este trabalho de pesquisa parte de uma revisão bibliográfica documental. A técnica de coleta de dados é composta por materiais eletrônicos, estes últimos como o Google Acadêmico, entre outros, contando com a utilização de descritores certificados e endossados pelo thesaurus da UNESCO. As informações aqui obtidas serão revisadas, resumidas e analisadas para sua apresentação organizada nos resultados. Como consequência do Covid 19, que provocou o confinamento dos habitantes em quase todo o planeta, resultando no encerramento de empresas, despedimentos, teletrabalho, os que conseguiram reinventar-se e sobreviver (e que não fossem do setor da saúde ou alimentar), Fizeram-no graças à sua capacidade de inovação e adaptação a esta nova realidade, utilizando para isso, tecnologias de comunicação e informação como as redes sociais e utilizando estratégias de marketing, para atrair novos consumidores e manter os já existentes, são muitas as adaptações que as Empresas tiveram que fazer, como vendas online com serviço de entrega, promoções, oferta de produtos que não constam em seu catálogo como luvas, máscaras faciais, gel antibacteriano, entre outros.

Palavras-chave: Covid, Negócios, Modelos, Confinamento, Marketing.

Introducción

La repentina aparición del virus COVID-19 ha ocasionado profundos cambios en la sociedad en su conjunto y en el entorno empresarial en particular, en un contexto VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) como el que vivimos, que obliga a reconsiderar continuamente rutinas para sobrevivir. Es, obviamente, muy pronto para determinar si la pandemia traerá consigo cambios económicos, sociales y políticos permanentes, si bien tendencias como el teletrabajo, y el uso generalizado de Internet parecen haber llegado para quedarse. Aunque estas tendencias ya estaban en marcha antes de la COVID, se han acelerado, quedando abierta la pregunta de si son o no social y psicológicamente deseables (García-Madurga et al., 2021).

La crisis económica derivada de la pandemia ha llevado a la suspensión total o parcial de las actividades productivas. Se identifican tres grupos de sectores según la magnitud de los efectos de la crisis (fuertes, significativos y moderados). Los sectores más afectados son el comercio mayorista y minorista; las actividades comunitarias sociales y personales; hoteles y restaurantes; actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y las manufacturas. La mayoría de las empresas de la región han registrado importantes caídas de sus ingresos y presentan dificultades para mantener sus actividades, ya que tienen serios problemas para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y dificultades para acceder a financiamiento para capital de trabajo. La CEPAL estimó que cerrarían más de 2,7 millones de empresas formales en la región -de las cuales 2,6 millones serían microempresas- con una pérdida de 8,5 millones de puestos de trabajo, sin incluir las reducciones de empleos que realicen las empresas que seguirán operando (Alvarado, Barreto, & Baque, 2021).

El contexto vivido en el mundo empresarial a raíz de la pandemia global COVID-19 tiene pocos referentes, esta pandemia representó un gran reto para todos los estrategas gerenciales al tener que tomar un sinnúmero de complejas decisiones en un ambiente de altísima incertidumbre: ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso alternativas durante la cuarentena?, ¿Se debe solicitar un crédito bancario para sobrevivir?, ¿Es conveniente reducir la fuerza laboral?, ¿Cerrar definitivamente el negocio es la mejor opción a elegir?, por mencionar algunos cuantos ejemplos. Todas estas interrogantes se magnifican porque, al momento de ser declarada la pandemia, nadie tenía plena certeza de cuánto tiempo duraría esta contingencia de salud (Flores Flores et al., 2022).

Sin embargo, al pasar de los meses, y ante la carestía de la vida sumada a la escasez de trabajo debido a la pandemia, el quiebre económico de varios negocios fue inevitable, quedando muchas

personas en el desempleo, pues el ámbito de las relaciones laborales se ha visto seriamente afectado, de acuerdo con Monesterolo Lencioni (2020, donde se citó por Rengel et al., 2022), quien manifiesta que “se han modificado condiciones de trabajo, y lo peor de todo, se han perdido infinitas fuentes de trabajo”(p. 82) lo que originó nuevas formas de generar ingresos. En este sentido el uso de medios telemáticos fueron un punto clave para el desarrollo de nuevos negocios, ya que se estaban gestionando estrategias para reanudar las clases que debido a la pandemia habían dejado de tener enseñanza presencial Luque y Casado (2020, donde se citó por Rengel et al., 2022) y mejorar el sistema del teletrabajo para la realización de trámites importantes, del mismo modo, las personas buscaban la forma de reinventarse nuevas formas de ganar dinero para poder sostener a sus familias.

En este sentido, de acuerdo con datos oficiales provenientes de las cámaras empresariales y datos publicados por la Cepal hasta la primera semana de junio de 2020, el panorama es complicado a nivel de Latinoamérica puesto que se registran las siguientes estadísticas: en Argentina, el 44% de las empresas industriales no tenían liquidez para pagar el 50% de los salarios de abril; el 38% no pudo pagar servicios públicos; el 48% no pudo pagar a sus proveedores, y el 57% no pagó los impuestos. En Brasil, el 76% de las empresas industriales redujeron o paralizaron su producción y el 55% ha tenido dificultades para acceder a crédito para capital de trabajo. En Chile, el 37,5% de las empresas redujeron su personal entre abril y mayo, y el 44% de las empresas están en un estado financiero malo o crítico, cifra que aumenta al 51 % entre las microempresas. En Colombia, el 96% de las empresas tuvieron una caída en sus ventas (el 75% registró una disminución superior al 50%); el 82% de las empresas formales podrían subsistir solo entre uno y dos meses con sus propios recursos. En Centroamérica, el 50% de las empresas necesitarían entre cuatro y nueve meses para recuperar el nivel de facturación previo a la crisis. Esta situación se agrava entre las microempresas, que necesitarían un período que va de siete meses a más de un año para lograr este objetivo (Galarza & Saltos, 2021).

La globalización y los avances vertiginosos de la tecnología han provocado que los mercados se comporten, cada vez, de una manera diferente. Con la aparición del internet muchas de las formas tradicionales de negociación compra y venta, se han transformado. En Ecuador el 82,3% de las MiPymes utilizan la internet. La proporción de uso es la siguiente: microempresas 48,6%, medianas 56,9% y pequeñas 52,9%, dando un total general de 52,8%. Sin embargo, a pesar del acceso que tienen a internet se limitan a usarlo para enviar correos y realizar funciones administrativas, solo un 27,4% de las MiPymes tiene presencia en la web. Los negocios tradicionales, enfrentan nuevos retos

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

para comercializar su producción, por lo que, sin duda, aquellas que son capaces de afrontar desafíos, generando cambios y avanzando hacia lo digital pueden adaptarse al escenario comercial del e-commerce. Este método de compra-venta por internet permite a los gerentes entrar en la nueva era del comercio para que puedan cruzar fronteras, mejorando y agilizando sus procesos y en efecto crecer en el mercado (Rodríguez et al., 2020).

Conforme avanza la pandemia las empresas han realizado cambios en sus actividades y modelos de negocio, esto en temas de generación y creación de valor para sus clientes, principalmente en temas de tiempos de respuesta y disminución de costos, todo esto previa identificación de factores clave que generen nuevas oportunidades de desarrollo para la empresa (Torres Garza et al., 2022).

Sostenibilidad, propósito, incluso activismo. Son términos que se han ido incorporando rápidamente en las agendas estratégicas y de marketing en la mayoría de empresas y marcas. Hemos visto recientemente una avalancha de marcas abocadas a comunicar sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, incluso a hacer gala de ellos como territorio de posicionamiento y diferenciación dentro de su categoría. Hasta no hace mucho, los avances y logros en este terreno quedaban en un ámbito interno o meramente reducido a espacios muy técnicos o especializados de un departamento dentro de la empresa o del ámbito de la RSC. Pero más allá de la apuesta por la sostenibilidad de la empresa o la marca, es importante destacar el sentido de contar con un propósito como fuente de ventaja competitiva actual. Justamente es lo que da sentido a la existencia de la empresa, su razón de ser, y, por tanto, aquello que deberá guiar también los esfuerzos en generar impacto, tanto en su parte medioambiental, económico, social o de gobernanza (Fernández-Blanco et al., 2021).

Metodología

La metodología utilizada para el presente trabajo de investigación, se enmarca dentro de una revisión bibliográfica de tipo documental, considerando a nivel teórico el tema a tratar Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios. La técnica para la recolección de datos está constituida por materiales electrónicos, estos últimos como Google Académico, entre otros, apoyándose para ello en el uso de descriptores certificados y avalados por el tesoro de la UNESCO. La información aquí obtenida será revisada, resumida y analizada para su exposición organizada en los resultados.

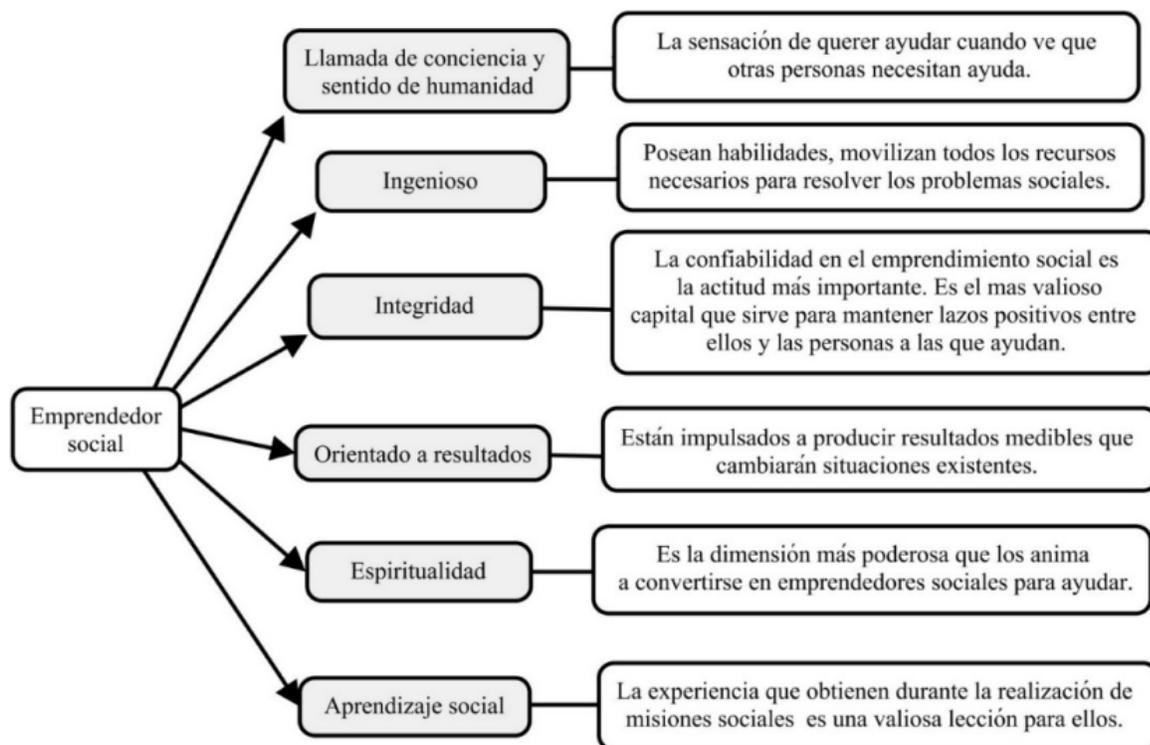
Resultados

Innovar significa cambiar la percepción de la audiencia, cuyo punto de partida es que la empresa desarrolle una estrategia de crecimiento basada en cambiar e introducir nuevos conceptos, productos y servicios y así valores considerando cambios estructurales en el comportamiento del consumidor. formula Y también en el mercado. La necesidad de innovar en 2020 nace de la urgencia de agregar valor en una realidad diferente donde es claro que el código de comunicación ha cambiado significativamente, impactando significativamente en la rentabilidad. Para poder cambiar, es decir, para ser agentes y hacedores del cambio, debemos motivar, dar la oportunidad de equivocarnos y ser imitados empáticamente a las personas que llevamos a ese cambio, debemos tener la libertad de crear sin miedo de Por el destinatario de la propuesta de valor (Amigo, 2021).

El emprendimiento es un proceso de creación de valor de la creatividad. En otras palabras, el emprendedor debe ser creativo y poder convertir su creatividad en un producto o servicio valioso. Por lo tanto, un emprendedor es una persona que, de acuerdo con sus capacidades innatas, formación y experiencias pasadas, puede innovar en uno de los componentes de un modelo de negocio o producto o servicio para crear, desarrollar y comercializar un valor (Calanchez Urribarri, Ríos, Zevallos Aquino, & Silva Peralta, 2022)

Figura 1.

Características de los emprendedores sociales.



Nota. Adaptado de Pérez-Briceño, Jiménez-Pereira y Gómez-Cabrera (2017); y, Fridhi (2021) con el programa informático CmapTools (Calanchez Urribarri, Ríos, Zevallos Aquino, & Silva Peralta, 2022)

Nuevos modelos de negocio, una visión teórica

La flexibilidad organizativa incorpora la habilidad de las empresas para modificar de manera eficiente, rápida y efectiva la adaptación a nuevos ambientes en entornos inciertos, todo esto aplicando al máximo los recursos y capacidades tanto de infraestructura como de capital humano. (Volberda, 1996, como se citó por Torres Garza et al., 2022). Para Osterwalder y Pigneur (2010, como se citó por Torres Garza et al., 2022) un modelo de negocio representa el fundamento natural de cómo una empresa crea, entrega y captura valor en sus procesos. Su enfoque ha difundido una representación de los modelos de negocio a través del modelo de negocio de Canvas, que incluye las áreas relacionadas con clientes, viabilidad económica, infraestructura y oferta.

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

La flexibilidad de la organización y su adaptación hacia nuevos modelos de negocio puede ser fragmentada en tres dimensiones (Sánchez et al., 2011, como se citó por Torres Garza et al., 2022), la primera sería la flexibilidad productiva que es la habilidad de las organizaciones para diversificar los productos o servicios que ofrecen. Por otro lado, encontramos la flexibilidad de la estructura organizativa que es la capacidad que tiene la estructura organizacional en adaptarse a nuevos modelos de negocio como la internacionalización, tamaño del negocio o el descentralizar actividades tanto administrativas como operativas. Por último, tenemos la flexibilidad laboral que es la habilidad de las áreas de capital humano para adaptarse a nuevas condiciones tanto externas como propias de la organización.

La reinención de los modelos de negocio es apremiante en estos tiempos de cambio, ya que facilita las relaciones interpersonales en beneficio de las personas, las organizaciones deben ver en esta reinención una oportunidad para optimizar, aprender de otros, solucionar necesidades e innovar (Torres Garza et al., 2022).

La pandemia del Covid 19 a fomentado el cambio en esquemas comerciales tradicionales, donde la compra y venta de productos y servicios se realizaban de manera presencial, por el uso de formatos digitales que traen a las empresas y consumidores beneficios de tiempo y lugar; las plataformas digitales pueden realizar todo tipo de transacciones sin horarios de atención dando una rápida respuesta y solución a los clientes. El diseño y aplicación de estrategias de marketing digital, asegura una rápida adaptación a los requerimientos presentados en el mercado local, nacional e internacional. El comportamiento de los consumidores cambia en función a sus necesidades y prioridades, debido a ello su demanda de información se incrementa para poder buscar, comparar, elegir y decidir los productos y servicios que comprará, pero sobre todo elegir los que mayores beneficios le ofrezcan. El principal cambio se presenta porque tiene un mayor acceso a diversas plataformas digitales que les permite estar en comunicación con las empresas en tiempo real (Lavanda Reyes, Martínez Garcia, & Reyes Acevedo, 2021).

Tabla 1.

Comparativa de los Modelos de Negocios pre, durante y post pandemia.

| Modelos de negocios tradicionales | Nuevos modelos de negocios |
|---|--|
| <p>Multinivel, características: Red de comerciantes que cobran una comisión. Es un sistema legal para comerciar productos por medio de múltiples niveles de distribución (distribuidores). Los distribuidores compran al por mayor y actúan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor que paga precio minorista</p> | <p>Comercio Electrónico, características: Modelo de negocio basado en la compra, venta de productos y servicios a través de medios digitales. Usualmente los negocios venden a sus usuarios finales. Depende altamente de la publicidad y marketing. Cuentan con un sitio web. Hay una interacción más completa entre vendedor y consumidor.</p> |
| <p>Franquicias, características: Cuentan con relaciones comerciales entre dos partes. Se debe pagar una licencia para poder emprender un negocio utilizando la marca que ya está en el mercado. Al pagar la licencia se obtienen derechos, regalías de operación, regalías para publicidad. Equipamiento básico similar o igual entre todos estos negocios.</p> <p>Aditivos, características: Pequeños negocios que no requieren de personal amplio y no requieren de muchos riesgos financieros. Oportunidad de crecimiento baja. Ofrecen productos básicos. Buscan el margen de beneficio en base al precio de la oferta y la demanda. No requieren de personal calificado.</p> | <p>Dark Kitchen, características: Es un concepto de cocina donde la comida solo se envía a domicilio a través de una aplicación de delivery. Funcionamiento fluido y el posicionamiento de la marca. No comercializan alimentos dentro del establecimiento donde los preparan.</p> <p>Vending Machine, características: Máquinas expendedoras. Equipados con maquinaria. Productos y precios específicos. Utilizan menos recurso humano. No requieren alta inversión. Automatizan las ventas. Ofrecen ventas ininterrumpidas</p> |

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

| | |
|---|--|
| <p>Marketing de afiliación, características: Marketing que promociona productos o servicios de otra persona o negocio. La mayoría de la publicidad es a través de internet. El internet y los sitios web son fundamentales. Conexión y acceso a diversas plataformas de comercio.</p> | <p>Experiencia al cliente, características: Su enfoque principal ha dejado de ser producto o servicio. Buscan ofrecer una experiencia o una anécdota al cliente. Tienen un amplio conocimiento de su segmento de mercado y cliente potencial. Capacitan al personal constantemente. Actualización e innovación de estrategias. Cada negocio cuenta con diferentes estrategias, depende del perfil del cliente.</p> |
| <p>Multiplicativos, características: Negocios que buscan salir de su estado de confort. Buscan crecer hacia otros mercados buscando otras oportunidades y aumentando sus clientes. Trabajan para incursionar en otros mercados. Abarcan un mayor número de clientes con el paso del tiempo. Supervisión estricta y constante en la distribución. Planeación y control estratégica para replicar el negocio en otros mercados</p> | <p>Híbrido, (Business to business, colaborativos, Venta y producción minorista), características: Unen distintos servicios en un mismo lugar, ofrece una experiencia diferente y más completa de consumo. Mantienen una oferta de productos o servicios de diferentes categorías. Enfocan su atención a cada una de sus categorías. Planifican y una supervisan diferentes estrategias de ventas. Varias empresas operan en un mismo lugar</p> |
| <p>Modelo de múltiples lados, características: Ofrecen la oferta de valor a distintos segmentos. El servicio que se ofrece aporta activos de interés a otros segmentos. Clientes interdependientes entre sí. Crea valor para ambos lados (clientes). Freemium, características:</p> | <p>Servicio a domicilio, características: Es uno de los modelos de negocio más utilizados para vender servicios. Pocas veces se usan los medios digitales para el envío de servicios y/o productos. Cuentan con disponibilidad de horarios. Generan confianza en los usuarios. Estudian la competencia y generan estrategias para abarcar mayor mercado. Utilizan medios de</p> |

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

| | |
|---|--|
| <p>Sistema que otorga a los usuarios un servicio completamente funcional de manera gratuita.</p> <p>Espera que el cliente confíe en la oferta y sea incentivado a realizar compras de la marca. Cuentan con diversos canales de venta.</p> <p>Realizan estrategias comerciales y generan expectativas en sus ingresos.</p> | <p>transporte especializados a las necesidades del cliente.</p> <p>Startup, características:</p> <p>Empresa relativamente nueva en el mercado.</p> <p>Comercializan productos o servicios a través del uso de las nuevas tecnologías.</p> <p>La posibilidad de un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo es grande.</p> |
| <p>Long tail, características:</p> <p>Fenómeno de internet, que no se puede explicar sin la red, el origen es la aparición de la venta por catálogo y los primeros almacenes centralizados, así como las innovaciones tecnológicas. Requieren costos de inventario bajos. Cuentan con plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados</p> | <p>Dropshipping, características:</p> <p>Cuentan con sistemas eficaces. El vendedor realiza el papel de intermediario entre el consumidor y el proveedor.</p> <p>La tienda se encarga de la preparación y entrega de los artículos. No son necesarios grandes cantidades para invertir. Tienen gran comunicación con los proveedores y clientes. Hacen pedidos de productos continuamente y gestionar los niveles del inventario.</p> |
| <p>Eyeballs, características:</p> <p>Cuentan con plataformas en las cuales se publica contenido que atraiga vistas.</p> <p>La mayoría de los casos es gratuita. Vende publicidad.</p> <p>Creación y difusión constante de contenido.</p> | <p>Marketplace, características:</p> <p>Plataforma digital de comercio. Varios vendedores, distribuidores, marcas, empresas o tiendas vender sus productos o servicios. Algunas ocasiones su funcionamiento no es tan democrático. Existen implicaciones económicas para el vendedor. El funcionamiento es igual. Las políticas de funcionamiento y proceso de venta son diferentes dependiendo del distribuidor.</p> |

| | |
|--|---|
| | Generan menor costo que la creación de una página web. Las plataformas resultan fáciles de manejar. |
|--|---|

Nota. Adaptado de *Nuevos modelos de negocios postpandemia*, por Lozano, 2022, XXVII Verano De la Ciencia.

Adaptarse o adaptarse: el surgimiento de nuevos modelos de negocio

Las pymes son más flexibles y adaptables que sus contrapartes más grandes; debido a su pequeño tamaño, su tendencia a ser de propiedad privada y sus estructuras jerárquicas relativamente planas, todo lo cual puede ser beneficioso durante una crisis, lo que les permite incursionar más fácilmente en el mundo digital y sus transformaciones, aprovechando las oportunidades que brindan el desarrollo de nuevos modelos de negocio, las innovaciones no tecnológicas como en *marketing* y la generación de alianzas estratégicas que impacten en los resultados económicos, la eficiencia en los procesos de negocio y facilitando la toma de decisiones estratégicas

Durante el transcurso de la pandemia, la economía de colaboración ha sido empleada para ayudar a reponer las repentinas deficiencias económicas que acompañan a las empresas en una crisis global. En este contexto, está sugerido el *crowdfunding* de capital como una forma nueva y alternativa de financiación a los mercados de financiación tradicionales, en los que los oferentes efectúan una llamada abierta para ofrecer una cantidad específica de participaciones o bonos a través de una plataforma, con el fin de atraer a un gran grupo de pequeños inversores.

El éxito continuo del *crowdfunding* depende fuertemente de la aceptación del mercado y de cómo los empresarios y los consumidores deciden crear y gastar durante y después de la pandemia, así mismo, su versatilidad faculta la combinación con herramientas como *blockchain*, que le permite generar características de privacidad, gestión, confianza, consenso y escalabilidad a las diferentes campañas de *crowdfunding*, adaptándose a la variabilidad de soluciones que esta metodología presta.

Muchas empresas optaron por la capacidad de innovación para mejorar el rendimiento empresarial con el desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de la actualidad. Otras emplearon sus materias primas para elaborar productos que, aunque no tenían ninguna relación con su línea de negocio, sí podrían ser de fácil venta debido a la crisis sanitaria; innovación en sus empaques, nuevas redes de distribución y llamativas campañas publicitarias fueron algunas de las ideas para incrementar ventas en tiempos de pandemia (Adan Gallo et al., 2022).

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

Las medidas tomadas en consideración, por la pandemia del COVID-19, como el confinamiento, el distanciamiento social entre otras, ha permitido que el mercado consumidor opte por realizar cada vez más compras online a través de plataformas digitales. Esta nueva tendencia digital, ha permitido que los denominados comercios electrónicos Business to Business y Business to Consumer haya crecido considerablemente en tiempos de pandemia del COVID-19, reflejándose específicamente, en la venta online de productos de primera necesidad como: alimentos, medicamentos, productos de higiene y para el hogar. En el periodo de pandemia, con el comercio electrónico han surgido problemas como la especulación de precios, sobre todo en productos de primera necesidad, y la preocupación por la ciberseguridad. (Campines Barría, Tyler, & González, 2021)

Los trastornos a los sistemas económicos han sido extraordinarios, por lo cual, las empresas independientemente de su tamaño y sector de especialidad, se han visto obligadas a tomar acciones orientadoras o planes estratégicos conducentes a dar respuesta inmediata en aras de la subsistencia. Desde la perspectiva de la planeación para una pandemia, los planes estratégicos se convierten en poderosos aliados para adecuarse a las circunstancias del entorno, es así que, la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, centrándose en aquellas propuestas económicas que provoquen respuestas positivas, como una forma de adecuarse a las necesidades de un mercado voluble y altamente cambiante. Esta actualización destaca igualmente el apoyo coordinado necesario de los entes gubernamentales, la comunidad nacional, regional y local, así como también es requerida la coordinación y apoyo de la comunidad internacional para hacer frente al desafío de la COVID-19, sobre todo en las economías más vulnerables (Vinueza, Oviedo, Maldonado, & Ramírez, 2020).

Innovación del modelo de negocio

Considerando las diversas maneras de conceptualizar un modelo de negocios se puede decir que la innovación de este describe el proceso en el que una organización ajusta su modelo de negocio. Por lo general, esta innovación refleja un cambio fundamental en la forma en que una empresa ofrece valor a los clientes, ya sea a través del desarrollo de nuevas fuentes de ingresos o canales de

distribución. Uno de los errores más frecuentes en que incurren las organizaciones con los modelos de negocios es el de tener una visión simple de estos al verlos de una manera muy estrecha, es decir, considerarlos solo como el modelo de precios para sus productos y servicios; y, si bien esto puede ser una parte clave del modelo comercial, el término define algo mucho más amplio como la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.

Por lo tanto, los modelos comerciales exitosos adoptan un enfoque muy holístico al integrar estos diferentes aspectos del negocio en un sistema bien organizado y pensado, así que la innovación del modelo de negocio es una forma novedosa de juntar estas piezas para crear un sistema que produzca más valor tanto para los clientes como para la organización misma, considerando que un buen modelo de negocio, como cualquier otro sistema, es mucho más que la suma de todas las partes (Pamela Del Rocío & Aguilar-Pazmiño, 2022).

Importancia de la innovación del modelo de negocio

La innovación del modelo de negocio permite que una empresa aproveche las cambiantes demandas y expectativas de los clientes. Hay muchos ejemplos del éxito de esta estrategia, tal como Amazon, Netflix, Apple, Uber, Ford Motors, solo por nombrar algunas, quedando demostrado que si las organizaciones no innovan y cambian los modelos de negocios, la probabilidad de ser desplazadas por las recién llegadas con mayor capacidad para satisfacer las necesidades del cliente es muy alta. En muchas ocasiones las organizaciones no se enfocan explícitamente en el modelo de negocio como un todo y, por lo general, terminan comprometiendo sus fortalezas iniciales. Por ejemplo, muchas empresas comienzan a alejarse gradualmente de las verdaderas necesidades de los clientes a menos que se concentren específicamente en evitarlo, en otros casos algunas pueden centrarse demasiado en optimizar la entrega de sus productos y/o servicios sacrificando la capacidad para crear valor. Lo cierto es que existen muchas razones para que estos fenómenos se produzcan, puede suceder que la gerencia se enfoque demasiado en lo que está haciendo la competencia o quizás los accionistas ejercen presión para optimizar las ganancias a corto plazo.

La implementación exitosa de la innovación del modelo de negocios permite a las empresas adaptarse a los cambios en el mercado o incluso sobrevivir en el mercado, considerando que actualmente el mercado es bastante dinámico y competitivo, lo que hace más difícil que las organizaciones resistan en el mercado con sus productos y estrategias, implicando también una modificación de un modelo de negocio existente o la implementación de uno totalmente nuevo, sin

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

perder de vista que el objetivo primario es crear valor para sus grupos de interés, además, la innovación es siempre un motor para la creación de valor (Pamela Del Rocío & Aguilar-Pazmiño, 2022).

Todos los sectores de negocios estaban poco preparados, sin un plan de contingencia o estrategias para asumir retos de crisis globales en general. Algunas medidas y acciones estratégicas adoptadas en los negocios para sobrellevar los tiempos de la pandemia fueron adoptar medidas ágiles para la protección a empleados y clientes y de alguna manera generar confianza y seguridad además de aplicar las estrategias de enfoque, el desarrollo y retirada organizacional; y, en el nivel operacional propiciando incremento de la cartera de clientes, presencia en la red y el cambio del giro empresarial puesto que la innovación en sus distintos modelos es otra de las alternativas para sobrellevar la situación de crisis, se necesitan condiciones óptimas en los procesos de negocios dentro de las empresas (Araujo Aguirre, 2021).

Abate en 2020 afirma que la tecnología de comunicaciones y el acceso internet, así como el nomadismo digital y el trabajo remoto, son procesos y comportamientos preexistentes a la pandemia, el COVID-19 no ha hecho más que acelerar o culturizar tendencias preexistentes basadas en la posibilidad de que cualquier persona o cualquier empresa puedan localizarse donde consideren más conveniente y brindar servicios para cualquier persona o empresa alrededor del mundo (Molinari, Alfonso, Scaramellini, & Álvarez, 2021).

Algunos autores sostienen la idea de que el marketing de contenidos debe ser utilizado por las empresas y también asegurarse de que las estrategias de marketing que utilicen sean efectivas ya que si no cumplen su función los clientes no las toman en cuenta. Entre las estrategias de marketing de contenidos que proponen, se encuentran: localización, personalización, emociones, diversificación de enfoques, co-creación y confianza, ética y honestidad. Entonces, es evidente que el marketing por medio de las redes sociales conjuntamente al comercio electrónico se ha consolidado como una de las principales estrategias para los emprendedores en tiempos de Covid-19, ya que mediante esto se genera un enfoque más amplio para que así las personas tengan una mayor libertad al comprar, con una ética de confianza y segura dada por las entregas a domicilios, permitiendo que los individuos no tengan la necesidad de salir de su vivienda y evitar el contagio, dando así una construcción propia de los emprendedores y un desarrollo positivo para su emprendimiento (Torres Torres, Bernal Álava, & Peñafiel Moncayo, 2021).

La pandemia del Covid-19 y las restricciones resultantes han acelerado la digitalización de muchos negocios, por pequeños que sean, necesitan adaptarse a este cambio, y los restaurantes de comida rápida no pueden escapar a esta realidad; porque se han visto en la necesidad de reinventar su forma de operar para sobrevivir en el mercado y hacer frente a las situaciones adversas que enfrentan. La mayoría utiliza el marketing digital para promocionar sus marcas y productos y generar ventas en línea para sus clientes. Entre las muchas herramientas de marketing digital, WhatsApp Business es una de las plataformas que floreció durante la pandemia; ya que, como lo muestran los resultados presentados durante este estudio, desde la llegada del COVID-19 al país, la gran mayoría de las personas comenzaron a utilizar la aplicación. Esto viene con el potencial de generar una gran cantidad de tráfico de clientes (Campines, 2021).

Beneficios de la innovación del modelo de negocio

El objetivo de la innovación del modelo de negocio origina una amplia variedad de beneficios, entre los cuales se pueden mencionar:

- Una mayor creación de valor conducirá a un mayor crecimiento, incluso para organizaciones que de otro modo estarían estancadas.
- Como la innovación del modelo de negocio a menudo requiere nuevos modelos operativos y, por lo tanto, a menudo es muy difícil de copiar para los competidores establecidos, se origina un período prolongado de ventaja competitiva.
- El tipo correcto de modelo de negocio ayuda a superar las objeciones a las ventas y a crear un reconocimiento de marca positivo.
- Ciertos modelos comerciales pueden hacer que el negocio sea mucho más sólido frente a los ciclos del mercado y los eventos inesperados, como lo ha sido la reciente crisis de COVID-19. Asimismo, la necesidad de crear nuevos mercados y ampliar los ya existentes es impulsada por la innovación del modelo de negocios que permite la reconfiguración de las capacidades dinámicas de las organizaciones, definiendo estas como la capacidad de detectar oportunidades de mercado y de absorber conocimientos novedosos del mismo, integrándolos en los procesos operativos y organizacionales (Pamela Del Rocío & Aguilar-Pazmiño, 2022).

Conclusiones

Como consecuencia del Covid 19, que ocasiono los confinamientos de los habitantes en casi la totalidad del planeta, trayendo como consecuencia el cierre de empresas, despidos, teletrabajos, aquellas que lograron reinventarse y sobrevivir (y que no fueran del sector salud o alimentos), lo hicieron gracias a su capacidad de innovación y adaptación a esta nueva realidad, utilizando para ello, las tecnologías de la comunicación e información como redes sociales y empleando estrategias de marketing, para captar nuevos consumidores y mantener los ya existentes, son muchas las adaptaciones que han tenido que hacer las empresas, como por ejemplo la venta on line con servicio de delivery, promociones, ofrecer productos que no están en su catálogo como guantes, tapabocas, gel antibacterial, entre otros.

Referencias

- Adan Gallo, J. C., Munar López, L. A., Romero Duque, G. A., & Gordillo Galeano, A. (2022). Nuevos desafíos de las pequeñas y medianas empresas en tiempos de pandemia. *Tecnura*, 26(72), 185–208. <https://doi.org/10.14483/22487638.17879>
- Alvarado, D., Barreto, R., & Baque, M. (2021). Emprendimiento e innovación del sector microempresarial ecuatoriano durante la pandemia covid-19. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2145-2164. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Amigo, A. (2021). La trascendencia empresarial post pandemia "Construyamos una compañía que la sociedad quiera que exista" de las 3 A del 2020 a las 3 C del 2021. *Vigesimoquintas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística* (págs. 2-12). Universidad Nacional del Rosario.
- Araujo Aguirre, W. E. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *Quipukamayoc*, 29(60), 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.19975>
- Calanche Urribarri, á., R. C., Zevallos Aquino, R., & Silva Peralta, F. (2022). Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(I), 275-287.

Adaptaciones comerciales en medio del Covid 19. Revisión de los modelos de negocios

- Campines Barría, F., Tyler, C., & González, T. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del Covid-19. *5(2)*, 58-71. Obtenido de <https://revistas.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/2058/1928>
- Campines, F. (2021). WhatsApp Business como estrategia de marketing en restaurantes durante la pandemia COVID-19. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, *8(2)*, 88-104. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn
- Fernández-Blanco, E., Hernández-Zelaya, S. L., & García, D. A. (2021). La reacción proactiva de las marcas en tiempos de COVID-19: análisis de las principales estrategias publicitarias. *Estudos Em Comunicação*, *32*. <https://doi.org/10.25768/21.04.03.32.10>
- Flores Flores, A. J., Bernal González, I., & Sevilla Salazar, V. (2022). Redes sociales y éxito comercial: diseño de un modelo teórico bajo el contexto de la pandemia global COVID-19. *Vinculatégica*, *8(1)*, 42–52. <https://doi.org/10.29105/vtga8.1-230>
- Galarza, R. M., & Saltos, A. L. (2021). Adaptación empresarial y comercio digital en tiempos de confinamiento a causa del COVID-19. *93 Digital Publisher CEIT*, *6(5)*, 73–85.
- García-Madurga, M.-Á., Grilló-Méndez, A. J., & Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, *11(21)*, 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Lavanda Reyes, F. A., Martínez Garcia, R., & Reyes Acevedo, J. E. (2021). Estrategias de Marketing Digital en las Mypes y el Comportamiento de compra Post Pandemia en Peru. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, *10(5)*, 11-19. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jesus-Reyes-Acevedo-2/publication/352690765_Estrategias_de_Marketing_Digital_en_las_Mypes_y_el_Comportamiento_de_compra_Post_Pandemia_en_Peru/links/60d35c6892851c8f79959ed8/Estrategias-de-Marketing-Digital-en-las-Mypes
- Lozano, C. O. I. (2022). Nuevos modelos de negocios postpandemia. *XXVII Verano De La Ciencia*, *16*.

- Molinari, G., Alfonso, A., Scaramellini, N., & Álvarez, L. (2021). *Estrategias y reinversiones de negocio frente a la pandemia COVID-19*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de https://www.econo.unlp.edu.ar/investigaciones_en_turismo
- Pamela Del Rocío, F. V., & Aguilar-Pazmiño, C. A. (2022). Innovación del modelo de negocio y su impacto en las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC*, 7(1), 35–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.567>
- Rengel, M. D., Suconota, D. G., & Moscoso, A. E. (2022). Ventajas del Marketing Digital en el sector comercial de Ecuador, en tiempos de COVID-19. *Espacios*, 43(03), 43–52. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p05>
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Espacios*, 41(42), 100–118.
- Torres Garza, A. R., Carrera Sánchez, M. M., & Partida Puente, A. (2022). Factores que influyen en las MiPyMES en tiempos de Covid-19. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-87>

©2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.)