

El secreto para prosperar en tiempos de crisis

*Luis Guillermo Vásquez Acosta ¹, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología,
Costa Rica*

2021

Resumen

¿Alguna vez se ha preguntado qué le sucedió a la tienda que visitaba hace un par de años y hoy ya no existe? o ¿cómo esa otra tienda que no existía hace un par de años hoy ya tiene hasta tres sucursales? Esta investigación descubre no solo qué hacen algunas empresas para prosperar incluso en tiempos de crisis socioeconómicas, sino también el motivo del fracaso de aquellas que no lograron sobrevivir bajo las mismas circunstancias de las que triunfaron. El alcance de esta abarca estudiar tanto casos de empresas que han logrado seguir prosperando por muchos años como casos de empresas que fueron muy exitosas, pero ya no lo son, y utilizar los hallazgos para evaluar las técnicas utilizadas por empresas costarricenses que han logrado prosperar por al menos dos décadas. El trabajo logra responder a la pregunta de investigación: ¿qué hacen algunas empresas para prosperar en tiempos de crisis socioeconómicas, mientras que otras de la misma industria bajan su rendimiento o desaparecen?, por medio de un enfoque de investigación cualitativo de tipo correlacional y con una muestra del tipo no probabilística o dirigida. Se identificaron las técnicas utilizadas por empresas transnacionales que las llevaron a prosperar incluso en tiempos de crisis. Así mismo, se determinaron las malas prácticas que llevan a las empresas, incluso a líderes globales, a la quiebra. Además, se reconoció cuáles de estas tácticas claves para el éxito son aplicadas por las empresas costarricenses y las que se deben empezar a culturalizar dentro de sus prácticas. Los hallazgos de esta investigación son de gran valor para la administración estratégica tanto de pymes y futuros emprendimientos que quieren llevar a su empresa por el camino correcto, como para las empresas ya establecidas que quieren escalar al siguiente nivel.

Palabras clave: prosperar, estrategia, tácticas, metas, liderazgo.

¹ Luis Guillermo Vásquez Acosta es un ingeniero industrial que actualmente cursa la Maestría de Gerencia de Proyectos en ULACIT. Cuenta con tres años de experiencia en el control simultáneo de más de 10 cuentas por pagar y por cobrar. A su vez, ha sido partícipe de la planificación de tres proyectos del Estado por medio de licitaciones públicas valorados en aproximadamente \$100,000.00, los cuales se concretaron y fueron recibidos de manera satisfactoria.

Email: gvasqueza99@gmail.com

Abstract

Have you ever wondered what happened to the store you were visiting a couple years ago and today it no longer exists? or, how does that other store that did not exist a couple years ago expanded unto 3 branch offices? This research tracks down, not only what do some companies do to thrive even in times of socio-economic crisis, but also, the reason of failure of those who failed to survive under the same circumstances in others triumphed. The scope encompasses the studying of exemplar companies that have managed to continue thriving for many years, as well as instances where companies that once were very successful but no longer are and use the findings to evaluate the techniques used by Costa Rican companies that have managed to thrive for at least two decades. The work manages to answer the research question "what some companies do to thrive in times of socioeconomic crisis while others in the same industry lower their performance or disappear?" through a qualitative research approach with a correlational type and a non-probabilistic or targeted type sample. It was possible to identify the techniques used by transnational companies that led them to thrive even in times of crisis. Likewise, the bad practices that lead companies, even global leaders, to bankruptcy were also determined. The acknowledgement of which of these key tactics for success are applied by Costa Rican companies, as well as those that must begin to be culturalized within their practices was achieved. The findings of this research are of great value for the strategic management of both SMEs and future entrepreneurships that want to take their company on the right path, as well as for established companies that want to climb to the next level.

Keywords: thrive, strategy, tactics, goals, leadership.

Introducción

Desde que existen registros, ha habido periodos en los cuales la economía se ha visto deteriorada considerablemente por diferentes factores. Este fenómeno puede ser desde una afectación nacional, por ejemplo, tras atravesar un fenómeno natural como el terremoto de Haití en 2010 o hasta de afectación mundial, como está sucediendo en la actualidad por la pandemia del COVID-19. Sea cual sea la situación, lo que se quiere destacar de este tipo de eventos es que, todas las veces en las que el sector empresarial debe pasar por una situación de crisis socioeconómica, la mayoría de las empresas proceden a restringir su capacidad significativamente, afectando así su flujo de caja y, en muchos de los casos, esto las lleva a tener que cerrar sus operaciones.

Si, a lo largo de los años, se han dado distintos casos de empresas, incluyendo las grandes, que han sido afectadas considerablemente (si es que logran sobrevivir) por periodos de crisis, surge la interrogante de por qué algunas compañías nacen y otras siguen prosperando mientras que atraviesan las mismas adversidades. Al identificar las técnicas utilizadas por varias empresas que han logrado prosperar en periodos de crisis socioeconómicas y luego contrastarlas con las acciones tomadas por las empresas que se debilitaron en la misma industria y condiciones, se podrá aprender cuáles son los *do's and don'ts* para las que desean crecer sin importar el fenómeno actual producido por el COVID-19 o cualquier otra futura situación que se pueda considerar desfavorable económicamente para el mundo empresarial.

La información suministrada por esta investigación es un complemento de gran valor al tema de desarrollo empresarial desde el punto de vista macro de la administración estratégica, ayudando a empresas ya establecidas a mantenerse en el camino correcto y, especialmente, a las pymes y nuevos emprendimientos que buscan introducirse en el mercado de la mejor manera. Además, por medio del método de investigación cualitativo, es posible conocer cómo se están desarrollando las empresas en Costa Rica en comparación con compañías ya reconocidas y admiradas a nivel global.

Pregunta de investigación

¿Qué hacen algunas empresas para prosperar en tiempos de crisis socioeconómicas, mientras que otras de la misma industria bajan su rendimiento o desaparecen?

Objetivo general de la investigación

Descubrir cuáles son los motivos por los que algunas empresas prosperan en tiempos de crisis socioeconómicas, mientras que otras de la misma industria bajan su rendimiento o desaparecen.

Objetivos específicos

1. Compilar información de casos de empresas que han mantenido su desempeño al momento de atravesar crisis socioeconómica.
2. Debatir acerca de las técnicas implementadas por estas empresas durante los momentos de crisis.
3. Criticar las acciones tomadas por las empresas que se vieron afectadas, mientras que otras prosperaron en iguales condiciones.
4. Evaluar las técnicas utilizadas por al menos 10 empresas nacionales, que hayan logrado generar ganancias por al menos dos décadas, con respecto a las identificadas en las compañías analizadas.
5. Construir una lista con base en los hallazgos que compile las principales técnicas que se deben adoptar para prosperar en tiempos de crisis.

Forma de alcanzar los objetivos

Para llevar a cabo esta investigación, se consultan fuentes bibliográficas, estas provienen de la biblioteca digital EBSCO Host, libros de texto sobre administración estratégica, tales como *Empresas que caen: Y por qué otras sobreviven* (Collins, 2011) y *Administración Estratégica* (Thompson et al., 2014), así como artículos publicados en sitios web que cuiden la autenticidad y fiabilidad de sus publicaciones. Además, se procede a realizar una encuesta a los gerentes administrativos de 10 empresas de origen nacional para conocer las técnicas utilizadas y qué recomiendan para generar ganancias a través de los años. Por último, se recopilan todos los hallazgos, se agrupan los que presenten similitudes y se redactan de carácter general para que puedan ser adaptados y aprovechados por cualquier organización que lo desee.

Marco teórico

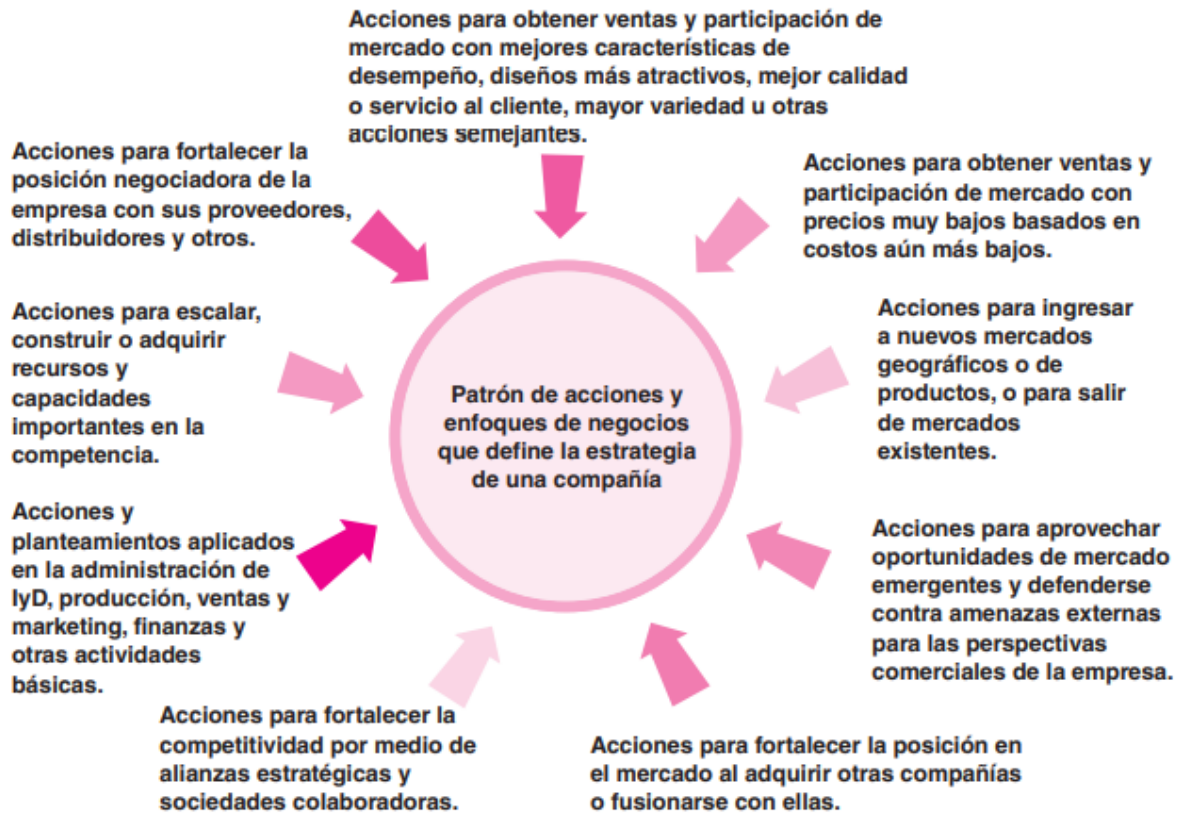
Para definir e identificar cuál es la estrategia, se debe primero responder a la pregunta: ¿hacia dónde se quiere ir? Thompson et al. (2014) señalan que:

Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica. ... la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. (p. 4)

En la figura 1, se describen las acciones competitivas que definen una estrategia.

Figura 1

Identificar la estrategia de una compañía

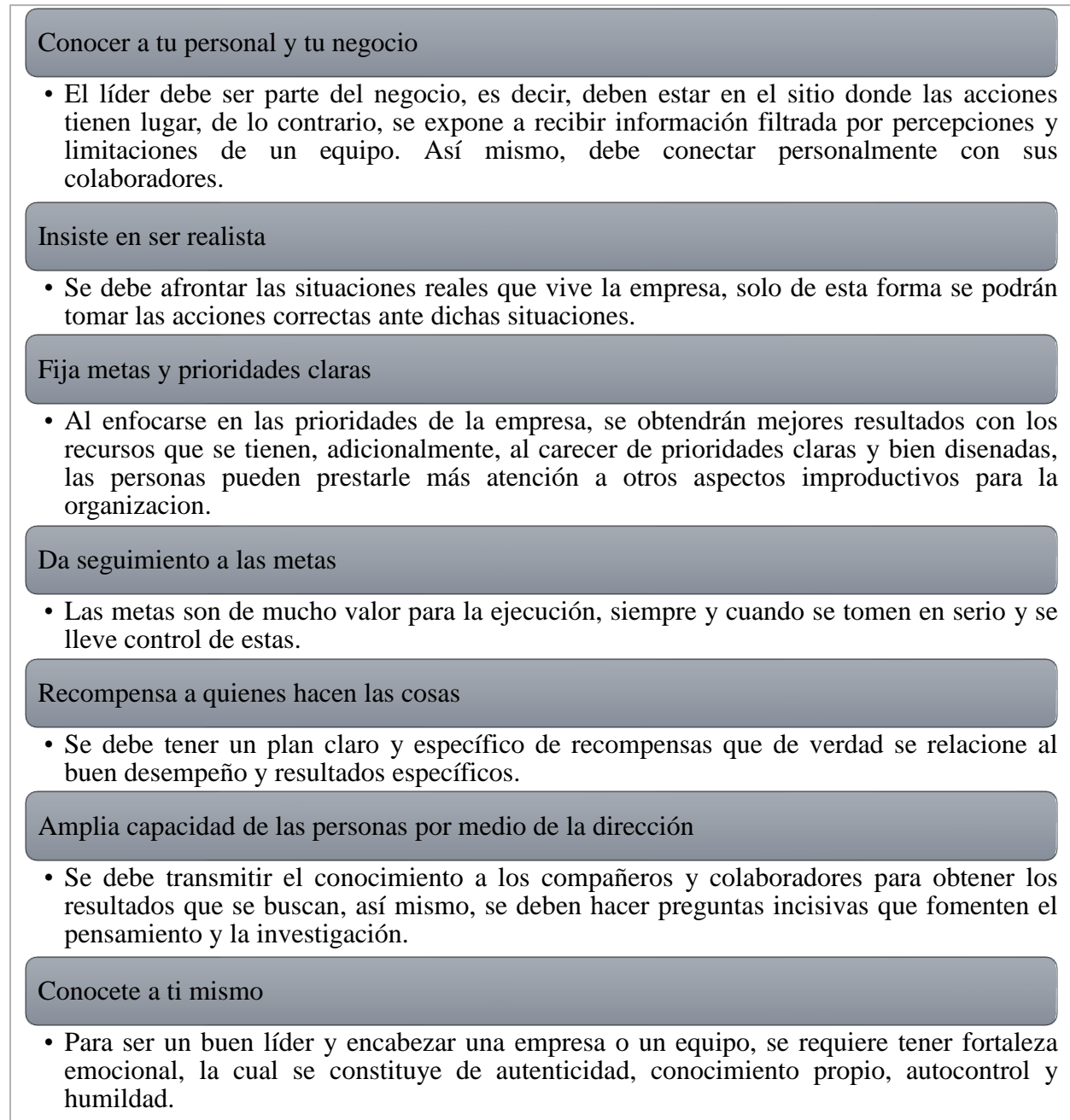


Nota. Tomado de *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, por A. Thompson, M. Peteraf, J. Gamble y A. Strickland, 2014, McGraw Hill. Derechos reservados 2015 por McGraw Hill.

Aguirre (s.f., citando a Bossidy y Charan, 2017) reúne los siete elementos que son esenciales, desde el punto de vista del gerente, para que la estrategia de una compañía pueda ser ejecutada de manera efectiva, estas se enlistan en la figura 2.

Figura 2

Los elementos de la ejecución



Nota. Elaboración propia adaptado de Aguirre (s.f.).

En la industria aérea, considerada una de las industrias menos rentables, se encuentra el caso de Southwest Airlines, la cual ha prosperado durante todos los momentos difíciles que ha atravesado este sector en las últimas cinco décadas. Según Kelleher (citado por Wharton Business School, 2003), cofundador de Southwest, su éxito consiste en: “cierta obsesión por mantener los costes bajos y tratar bien a los trabajadores, así como un compromiso de gestionar la empresa durante los periodos de «boom» con un ojo puesto en la recesión que inevitablemente vendrá a continuación” (párr. 2). También comentó durante la misma entrevista que: “incluso en los mejores tiempos mantuvimos bajos nuestros costes y poníamos en duda cada gasto” (Kelleher, citado por Wharton Business School, 2003, párr. 6). Con respecto al trato hacia los trabajadores, Kelleher (citado por Wharton Business School, 2003) comenta que su teoría es: “Si se trata bien a los empleados, ellos tratarán bien a los clientes. Si se trata bien a los clientes, éstos volverán, y los accionistas estarán satisfechos” (párr. 11).

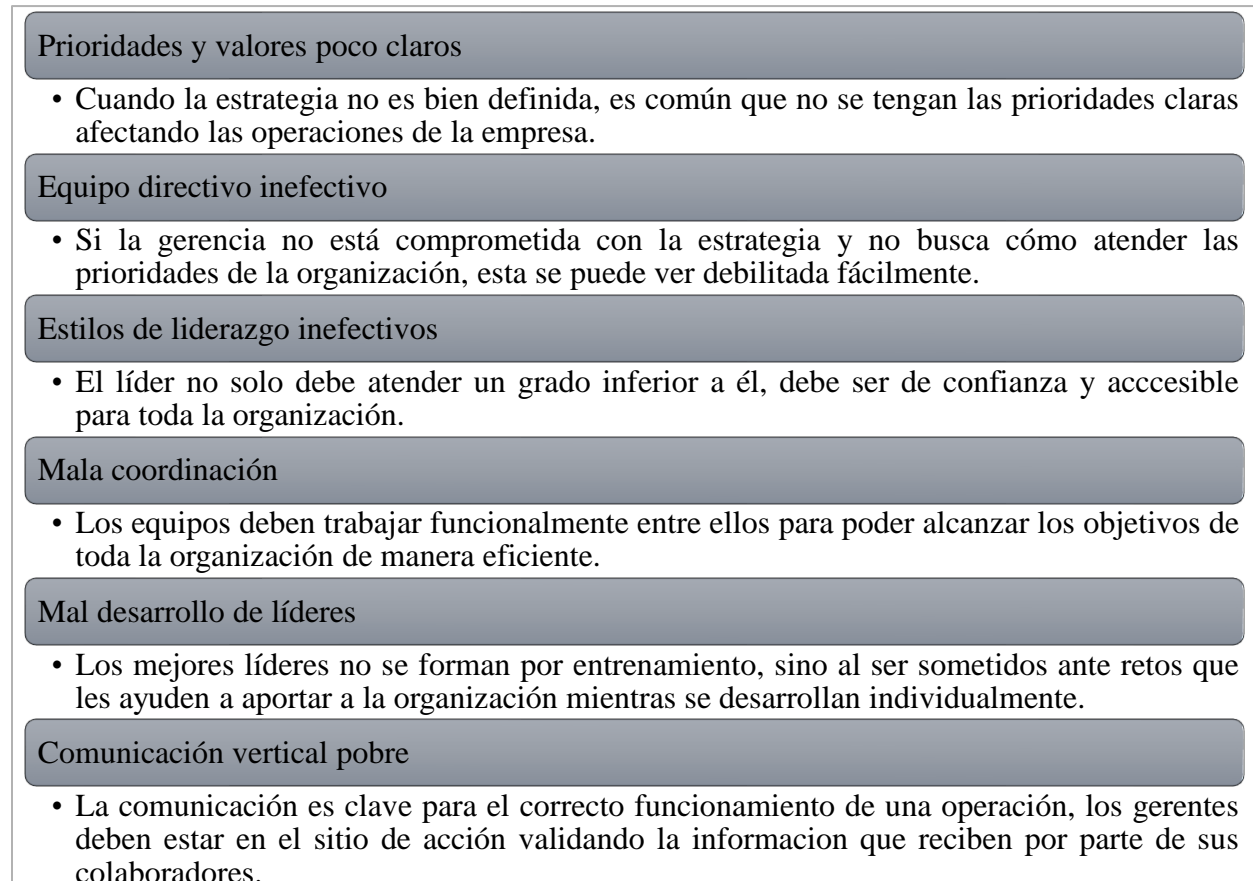
En Costa Rica, lleva ya siete años operando la empresa La Selva Cerveza Artesanal. Según Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER, 2017), con tan solo cuatro años de vida, la empresa producía más de 10,000 litros de cerveza anualmente y ya estaba en negociaciones para exportar a Guatemala, Perú, Panamá y Nicaragua. Re'em Jacob, el fundador, brinda un consejo que explica su éxito:

La mejor recomendación que tengo que ofrecer tiene que pensar donde quiere estar en cinco años, si de verdad ellos lo ven que van a llegar a construir algo que es más grande que una persona, que ve un futuro, es bueno que va a empezar desde el inicio correctamente. (PROCOMER, 2017, min. 0:50)

Beer (2020) asegura que la pandemia causada por el COVID-19 es, sin lugar a duda, el mayor reto que todas las industrias han tenido que afrontar en al menos los últimos 100 años y, si estas quieren superarlo, deberán confrontar las seis barreras ocultas detalladas en la figura 3.

Figura 3

Las seis barreras ocultas



Nota. Elaboración propia basada en datos de Beer (2020).

Una empresa ejemplo que ha logrado superar las barreras ocultas por más de cuatro décadas son las tiendas de conveniencias mexicanas Oxxo. Esta es ampliamente reconocida por su expansión agresiva manteniendo una apertura de aproximadamente mil tiendas por año. Considerando que esta no es una franquicia, surge la interrogante de cómo hace Oxxo para poder controlar sus más de 19,000 tiendas. Como lo explica Velázquez (2018):

Oxxo se concentra en un protocolo que trata de enriquecer la comunicación y colaboración entre áreas; lo que requiere un involucramiento de todo el equipo directivo, y es completamente cierto: los directivos no temen ir a sus tiendas para averiguar qué NO están haciendo bien.

... La disciplina es un pilar del éxito de Oxxo, a través de un férreo control de inventarios y activos y al tratar de mantener procesos sencillos. (párr. 7-8)

Por su parte, Collins (citado por Joni, 2012) expresa que existe una mala percepción de que los tiempos de caos son un llamado a abandonar todo y empezar desde cero. Al construir una empresa fuerte y estable, sus fundamentos deben aplicar de igual forma, sin importar si el ambiente es estable o caótico. No importa la severidad del ambiente, debe ser atendida siempre por las mismas habilidades de liderazgo, lo que varía es su disciplina. Si una empresa entra en pánico y abandona sus bases, su ambiente la destruirá de manera veloz.

Una compañía que ha destacado en esto es Starbucks. De cara a la pandemia del COVID-19, esta se introdujo en el mercado de canales digitales. Se conoce que la estrategia de Starbucks se basa en la diferenciación, así que mantuvieron esta base para introducirla en el Starbucks App. En el artículo publicado en el periódico digital Diego Coquillat (2020), destacan las novedades de esta aplicación móvil como:

Comunicación más cercana y directa ... un nuevo sistema de pago sin contacto ... un tutorial paso a paso ... buscador de establecimientos, que además de listar cuáles son las cafeterías más cercanas a nuestra posición, también nos indica los horarios de apertura. (párr. 8-11)

Según Hottovy (citado por Klebnikov, 2020):

Starbucks cumple con los criterios de inversión de la plataforma móvil y el balance general, aunque algunos consumidores pueden aprobar los precios premium de Starbucks en el corto plazo, creemos que su activo intangible de marca resistirá las interrupciones que provocó el Covid-19. (párr. 12)

Collins (2011) expone que todas las empresas, sin importar lo grande que sean o lo que hayan logrado durante su tiempo operando, pueden debilitarse hasta desaparecer. Por ejemplo, a inicios del siglo XXI, Nokia era líder mundial en la venta de teléfonos móviles, no obstante, este inició un declive que sus directores no lograron rescatar. Este caso es de destacar, ya que, más que la innovación de la competencia, la principal causa de su hundimiento fueron ellos mismos. Para Hernández (2015), hubo dos aspectos clave en esta situación. El primero es que:

Nokia hizo gala de un sólido espíritu emprendedor que fomentaba dentro de su organización: había nuevos modelos de teléfono proyectados, muchos segmentos del mercado en los que querían entrar, y muchas nuevas iniciativas ... El problema es que la tomaron muy en serio, tanto que acabó convirtiéndose en competencia interna pura y dura. (párr. 4)

El segundo aspecto mencionado por Hernández (2015) es que:

Dado que los directivos rebajaron a propósito el grado de presión a que les sometían los competidores, los estratos intermedios de la organización tomaron mucho más en cuenta las exigencias de la dirección que las amenazas del mercado, y se centraron en cumplir las metas a corto plazo que les eran impuestas.

... A menudo los informes no eran ciertos, pero eran lo que los directivos querían escuchar, de modo que es lo que obtenían. (sección: El reino del terror, párr. 3-4)

En la industria de la fotografía, Kodak fue líder mundial indiscutible por todo el siglo XX, sin embargo, en el 2012 tuvo que declararse en bancarrota, mientras que su antiguo competidor, Fujifilm, sigue prosperando en la actualidad. El producto estrella de Kodak no eran las cámaras, según López (s.f.): “sus ingresos gordos provenían de los rollos y materiales químicos para los procesos de revelado” (sección: Kodak, aferrada a lo tradicional, párr. 1). Tanto sus cámaras como sus rollos eran también utilizados en el mundo cinematográfico, Nuño (2018) incluso indica que: “durante los años 70 fabricaba el 90% de las películas vendidas en EE.UU.” (sección: Un vistazo a las ganancias, párr. 1).

Tras el *boom* digital a inicios del siglo XXI, la venta de cámaras fotográficas se hundió y el 72 % de las ventas de Kodak provenían de ventas relacionadas con películas (Nuño, 2018), sin embargo: “en 2010 el mercado cinematográfico cayó a menos del 10%” (Nuño, 2018, *Divide et impera*, párr. 2), lo que llevo a Kodak a la quiebra dos años más tarde. Mientras que estos siguieron apostando a las cámaras fotográficas hasta el 2012, Fujifilm optó por diversificar sus productos incluyendo cámaras digitales y realizó una estrategia de enfoque para las cámaras fotográficas, las cuales siguen vendiendo en la actualidad en un *mercado nostálgico* (Nuño, 2018). Al mismo tiempo, utilizó su conocimiento del colágeno (principal ingrediente de las películas fotográficas) y: “crearon una línea de maquillaje en 2007 llamada Astalift. En 2010 Fujifilm era una compañía que había renacido de sus cenizas” (Nuño, 2018, sección: *Divide et impera*, párr. 4).

En Costa Rica, la cadena de tiendas de ropa La Gloria tuvo que pasar por un proceso de 12 años para volver a poner a la empresa en calma financiera (Fallas, 2018). Fue una racha de malas decisiones lo que llevó a la famosa tienda tica a casi desaparecer. Según Fallas (2018):

[primeramente] decidieron desarrollar su propio software [para digitalizar la facturación], proyecto en el que invirtieron gran cantidad de dinero, pero que al final no funcionó.

Número dos. La firma arrastraba una estructura administrativa de gran tamaño y compleja ...

Número tres. Para financiar el avance tecnológico y su estructura, la empresa incurrió en un alto nivel de endeudamiento, que al final provocó la tormenta perfecta. (párr. 7-10)

A pesar de estos errores, La Gloria continuaba manteniendo su clientela y mantenía ventas constantes, no obstante, con el plan de retomar su antigua fuerza económica, esta se alió con la

compañía Mundo Graffiti. Esta alianza los llevó a incurrir en una oferta diferente, lo que provocó que, según Crespo (citado por Fallas, 2018): “la clientela de 100 años la perdimos en ocho días y eso nos obligó a salir a la calle a buscar una clientela enfocada en precio cuando siempre nos enfocamos en servicio y calidad” (párr. 13). En 2005, Crespo reabrió su tienda con su antigua propuesta, la cual logró impulsar para resurgir. A la fecha de la publicación del artículo, La Gloria tenía una planilla de 70 colaboradores, mientras que, antes de la mala racha, alcanzaba las mil personas (Fallas, 2018).

En el artículo de Fortune (2011) que analiza el libro de Jim Collins, *Great by Choice*, enfatizan en la comparación que este realiza de empresas que superaron los índices en al menos 10 veces al resto de su industria. Collins describe que los resultados de sus investigaciones demostraron que estas empresas no son más innovadoras, creativas, heroicas, ambiciosas o bendecidas por la suerte, estas solo se diferencian del resto en un aspecto. Las empresas 10X (nombradas así por Collins) no solo comprenden que operan en un ambiente regido por la incertidumbre con factores que no se pueden controlar, sino que más bien rechazan la idea de que estos factores pueden influir en sus resultados, es decir, toman el 100 % de la responsabilidad de estos. Estas ejecutan su estrategia con: “disciplina, creatividad empírica y paranoia productiva” (Fortune, 2011, p. 162).

Metodología de la investigación

La presente investigación utiliza un enfoque de investigación cualitativo, el cual: “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones” (Hernández et al., 2016, p. 9). Adicionalmente, Esterberg (2002, citado por Hernández et al., 2014) destaca que, en las investigaciones cualitativas:

En lugar de iniciar con una teoría y luego «voltar» al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa. (p. 8)

El alcance de esta investigación es de tipo correlacional, el cual, como indica Hernández et al. (2014), tiene como objetivo:

Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

La unidad de muestreo que se define en esta investigación es de organizaciones. La muestra que se utiliza es del tipo no probabilístico o dirigida. “La elección de los elementos no depende de

la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Johnson, 2014: Hernández et al., 2013 y Battaglia, 2008b, citados por Hernández, 2014, p. 176). El tamaño de la muestra está compuesto por al menos 10 empresas costarricenses, las cuales llevan operando y generando ganancias por al menos dos décadas.

En cuanto a esta investigación, la hipótesis parte de que existe una serie de técnicas críticas que, al cumplirse, hace a cualquier empresa prosperar incluso en tiempos de crisis. Para aceptar o rechazar la hipótesis, se utilizará la muestra de «casos tipo» en la que destaca: “la riqueza, profundidad y calidad de la información no la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al., 2014, p. 387). La información se recolectó mediante el *software* de administración de formularios y encuestas Google Forms, en el cual se le aplicó una serie de preguntas estándar (tanto abiertas como cerradas) a los gerentes generales (o de puesto similar) de las empresas que aceptaron colaborar. La entrevista realizada se puede consultar en el apéndice A.

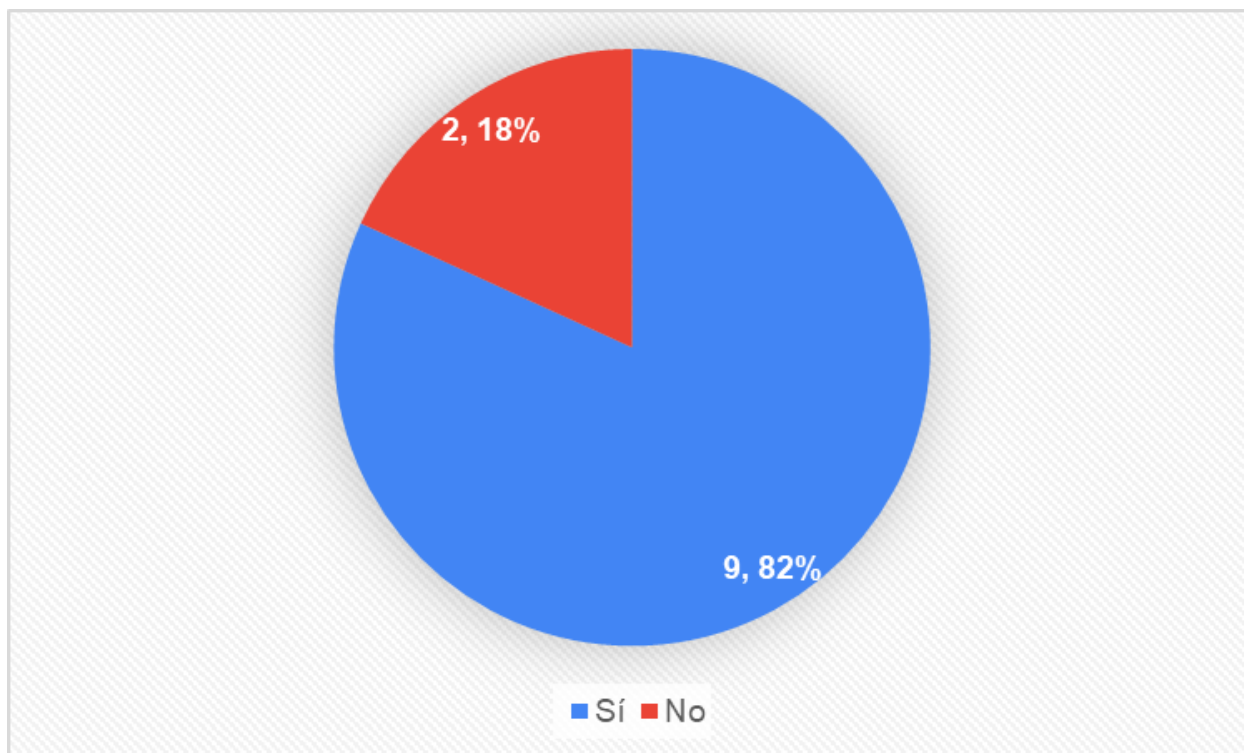
Resultados

Se consiguió el aporte de 11 gerentes o fundadores de empresas nacionales que han logrado prosperar por más de 20 años. La lista de los participantes y las empresas que gerencian se pueden consultar en el apéndice B. Seis de estas empresas identificaron que su estrategia se basa en la diferenciación, tres en liderazgo en costos y una en enfoque. Es importante destacar que se debió mantener sutileza en las preguntas, ya que los gerentes estaban dispuestos a revelar algunas de sus técnicas, pero no el cómo las ejecutaban. Debido a esto, se procede a cuestionar sobre la existencia y percepción de algunos factores y se excluyeron, en algunos casos, los detalles específicos.

Al cuestionar a los gerentes si dentro de sus empresas se definían prioridades y metas claras, el 82 % respondió de manera afirmativa, mientras que dos empresas, representando un 18 %, indicaron que no se definen metas o prioridades dentro de sus organizaciones. Estos datos se pueden visualizar en la figura 4.

Figura 4

Existencia de metas y prioridades claras definidas dentro de la empresa

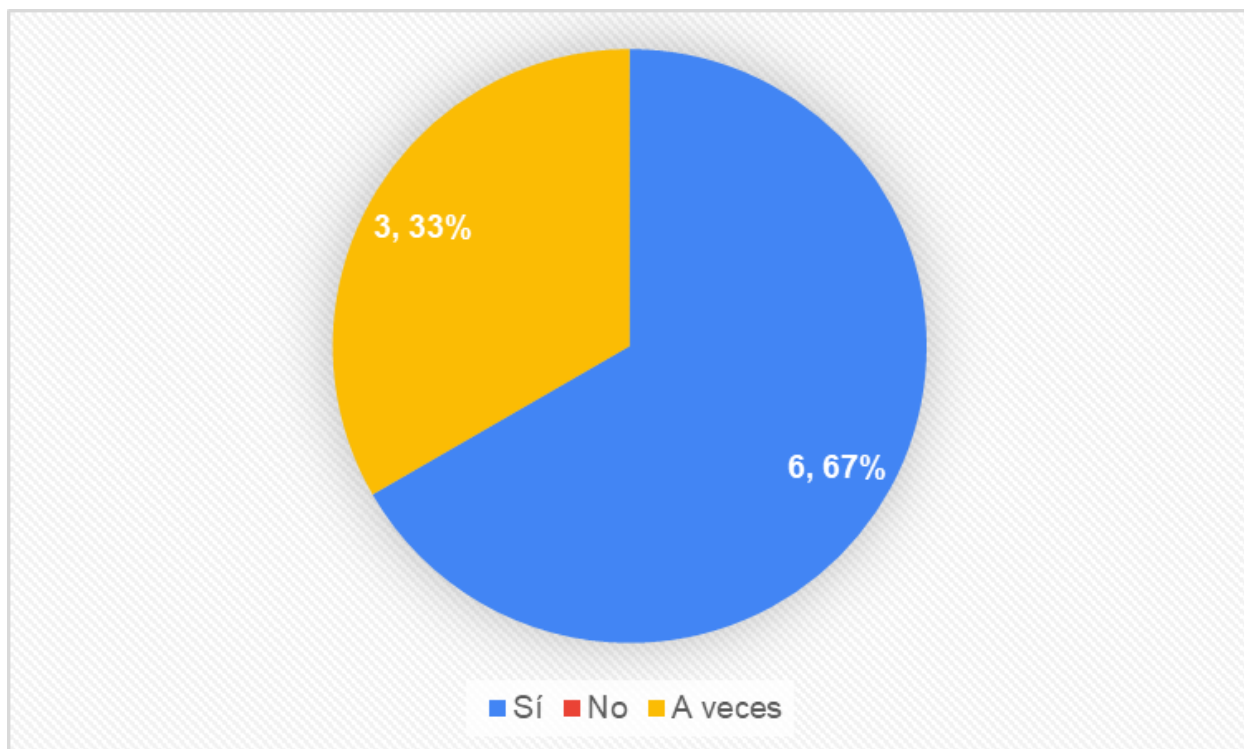


Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).
Pregunta: ¿Existen metas y prioridades claras definidas dentro de su empresa?

En la figura 5 se da a conocer que, de los que respondieron sí, solo el 67 % le da seguimiento al cumplimiento o avance de estas, mientras que el 33 % restante confesó que solamente a veces.

Figura 5

Seguimiento que se da al cumplimiento de las metas y prioridades



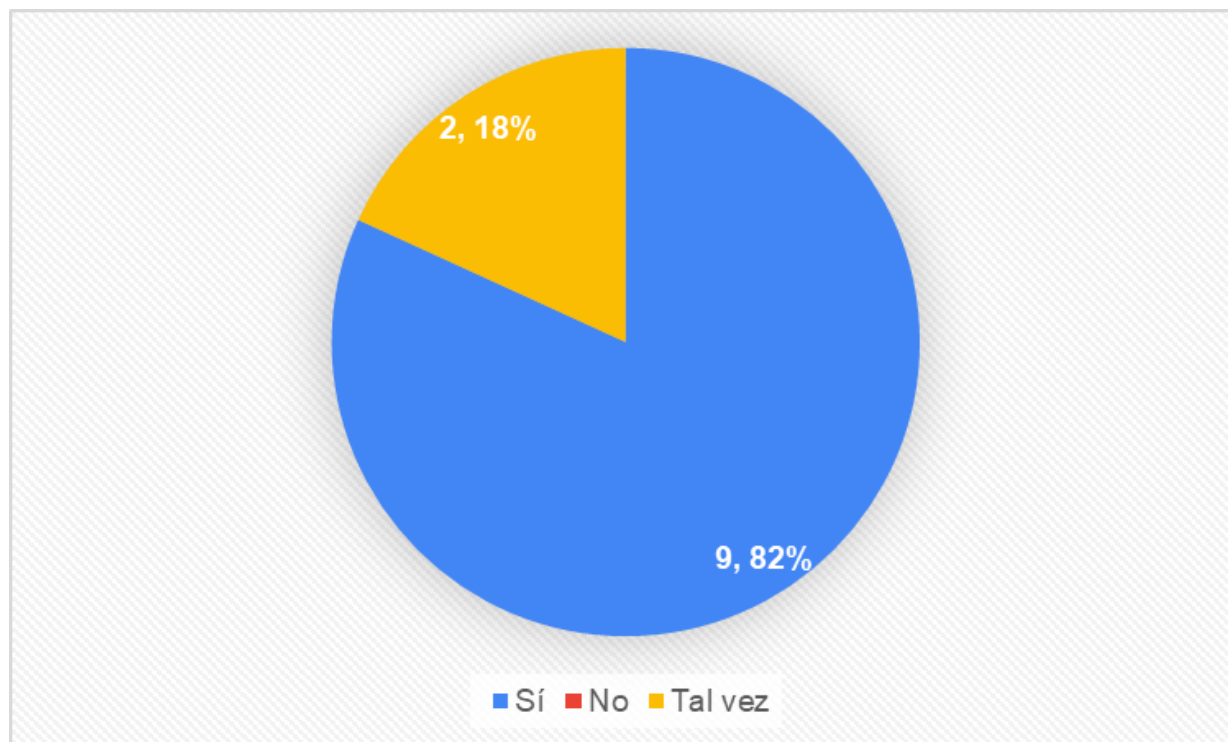
Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).

Pregunta: ¿Se le da seguimiento al cumplimiento de las metas y prioridades?

En la figura 6, se observa que, al preguntar si consideraban que sus empleados gustan de trabajar en su empresa, dos indicaron que tal vez, mientras que el resto respondió que sí. Además, según la figura 7, el 82 % de los participantes consideran que son accesibles y de confianza para sus empleados, el restante está comprendido por dos empresas, de las cuales una indicó que tal vez y la otra que no. Solamente un gerente confesó que solo visita el sitio de acción de su empresa a veces, el resto afirmó que sí lo hace con frecuencia (ver la figura 8).

Figura 6

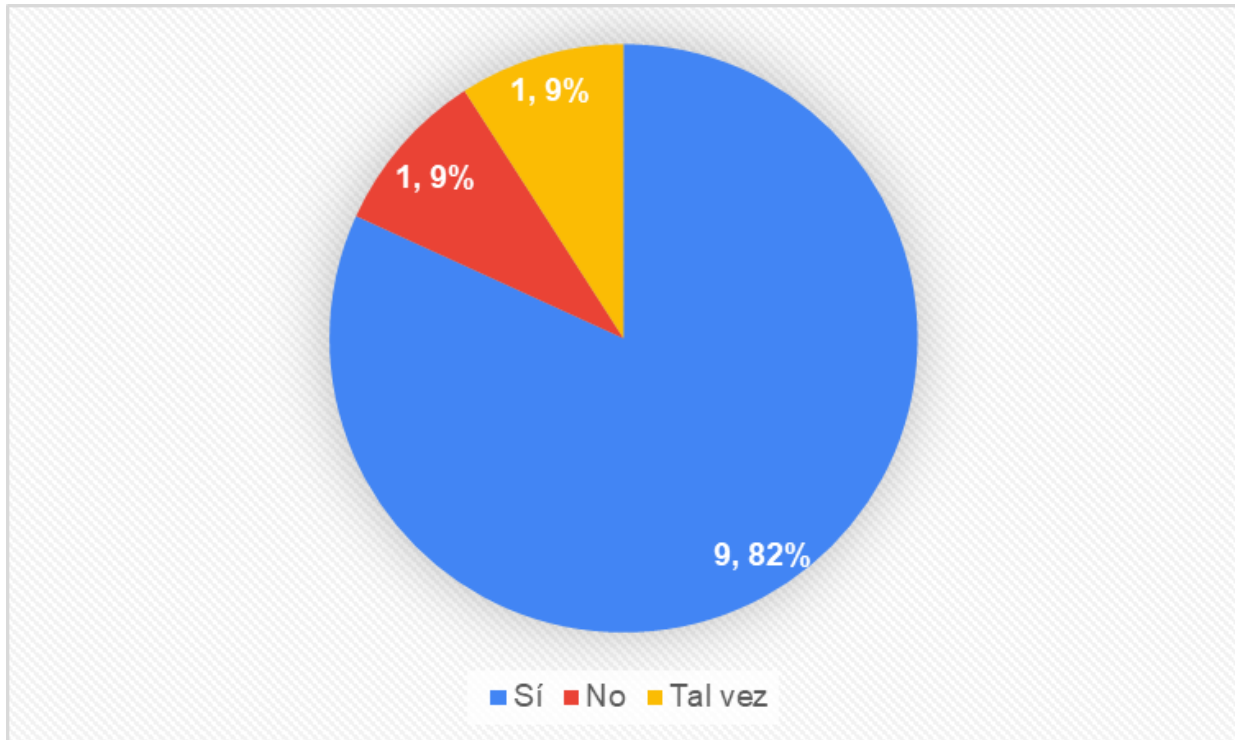
Consideración sobre si a sus empleados les gustan trabajar en la empresa



Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).
Pregunta: ¿Considera que sus empleados les gustan trabajar en su empresa?

Figura 7

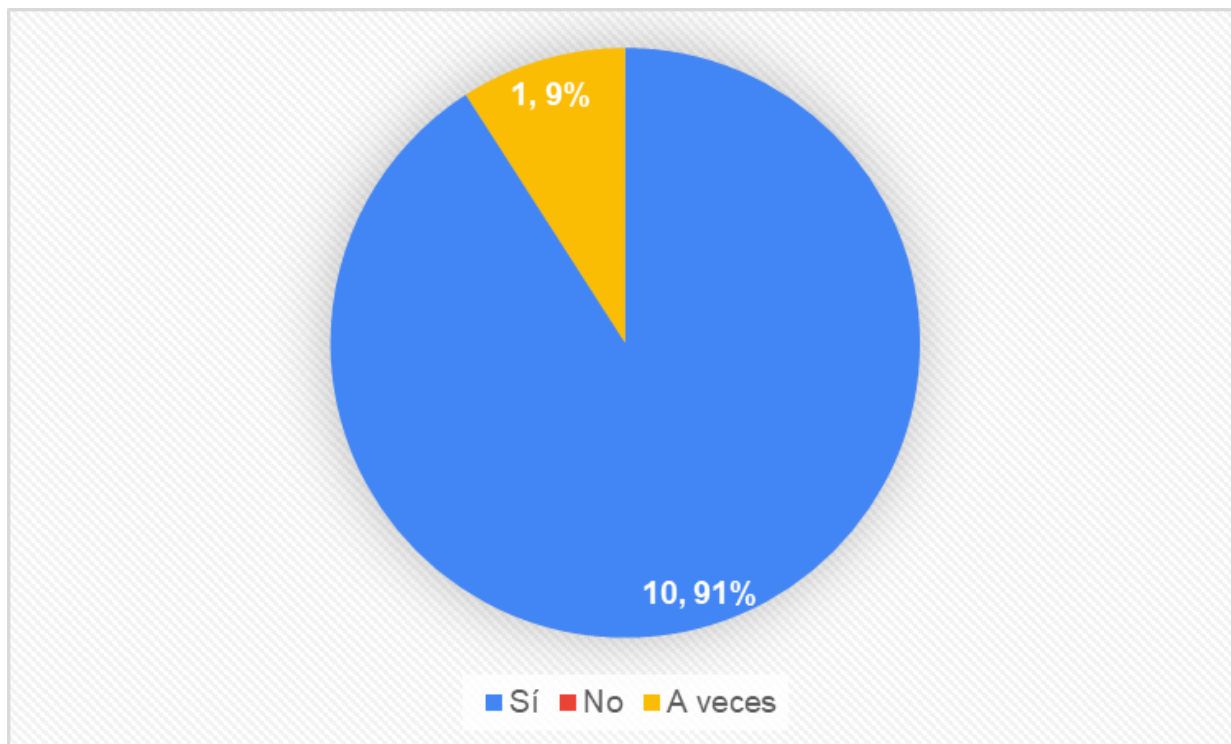
Consideración sobre si es de confianza y accesible para todos los empleados



Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).
Pregunta: ¿Considera usted que es de confianza y accesible para todos sus empleados?

Figura 8

Frecuencia con la que visita el sitio de acción de la empresa



Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).

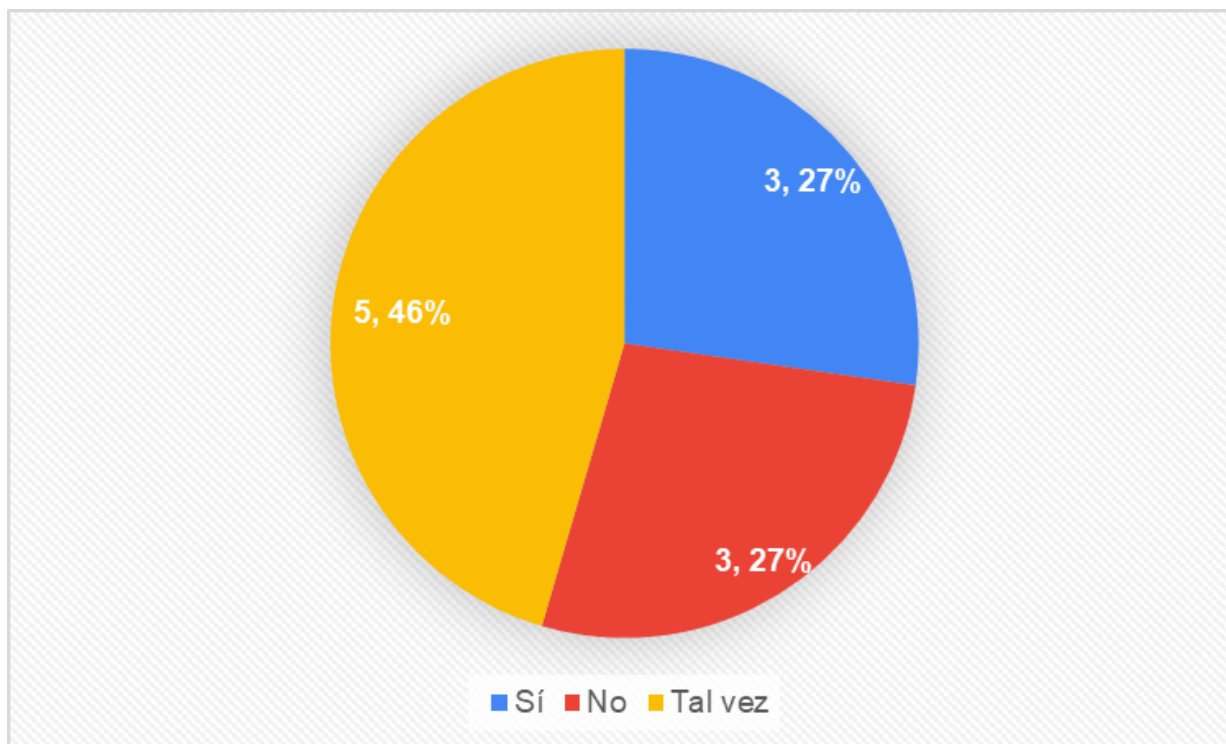
Pregunta: ¿Visita usted con frecuencia el "sitio de acción" de su empresa?

De acuerdo con la figura 9, donde se expone la pregunta que cuestionaba a los gerentes sobre si consideraban que sus empresas operaban en un ambiente regido por la incertidumbre y deben afrontar factores que no pueden controlar, se identifica que:

- Un 27 % consideran que sí.
- Un 46 % consideran que tal vez.
- Un 27 % consideran que no.

Figura 9

Consideración sobre si la empresa opera en un ambiente regido por la incertidumbre con factores que no se pueden controlar



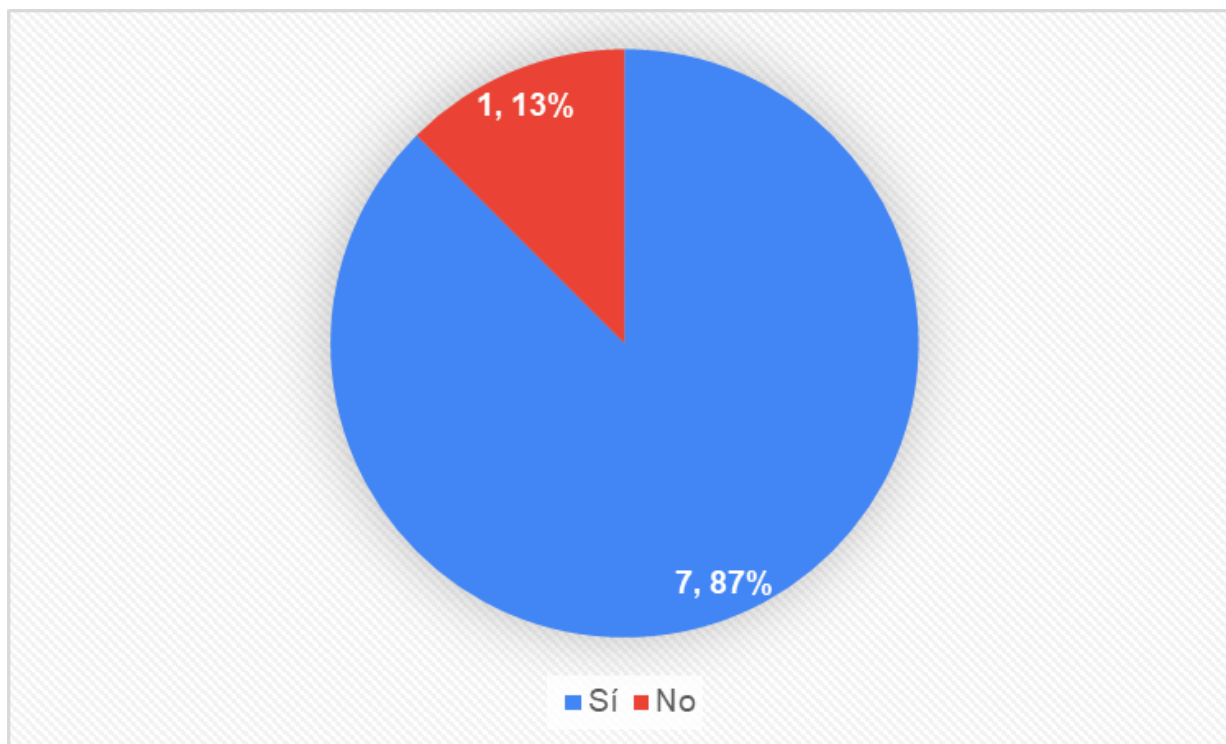
Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).

Pregunta: ¿Considera usted que su empresa opera en un ambiente regido por la incertidumbre con factores que no se pueden controlar?

Al preguntarle a los ocho gerentes que respondieron sí y tal vez, si consideraban que estos factores podrían influir en los resultados de su empresa, solamente uno señaló que no (ver la figura 10).

Figura 10

Consideración sobre si estos factores pueden influir en sus resultados



Nota. Elaboración propia según datos extraídos de la entrevista realizada (apéndice A).

Pregunta: ¿Considera usted que estos factores pueden influir en sus resultados?

Al preguntar sobre la cultura que existe o buscan formar en sus organizaciones, se mencionó varias veces el trabajo colaborativo y una cultura de servicio. Se destaca una respuesta sobre liderazgo en todos los niveles, otra de entrenamiento constante y una de mantener un sentido de pertenencia de la empresa entre los colaboradores. Se consultó sobre a qué le atribuían el éxito de su compañía, cuatro incluyeron a sus colaboradores (uno de estos refiriéndose al trato que les da a estos), tres incluyeron a los clientes y dos les dieron mención a sus socios.

Al consultar sobre cómo han enfrentado la pandemia del COVID-19, la mayoría solo abarcó las medidas de higiene, sin embargo, se destacan dos respuestas, una que indicó incluir transparencia en todos los niveles sobre la situación financiera para fortalecer las decisiones grupales y la segunda aprovechar las oportunidades que trajo la actual situación. Se cerró la entrevista buscando recomendaciones para empresas que desean prosperar, donde prevaleció buscar la satisfacción del cliente mediante la innovación y el buen servicio.

Discusión

Tal como indican Thompson et al. (2014), para identificar una estrategia, primero se debe saber dónde se quiere ir. Todos los gerentes (con una excepción que se mostrará más adelante) lograron identificar la visión de su empresa como primera etapa y, seguidamente, expresaron algunas de las técnicas que implementan para lograr esta visión. La única excepción, que no supo indicar una visión, se justificó argumentando que su empresa, aunque es privada, está regulada por el Estado. Toda organización, pública o privada, regulada o no por un ente exterior, puede y debe trabajar para un propósito, como recomendó Jacob en su entrevista para PROCOMER (2017). En general, esto es un buen indicador de que los costarricenses sí suelen visualizar lo que quieren lograr con sus negocios.

La misma empresa que es regulada por el Estado fue una de las dos únicas que indicaron no tener metas definidas dentro de su organización, lo que confirma el riesgo de mantener su beneficioso contrato con el Estado que la mantiene con vida al tener la primera barrera oculta de Beer (2020). La otra empresa trabaja con un sistema de proyectos, por lo que, aunque la organización en sí no cuenta con metas o prioridades, sus proyectos sí tienen un alcance definido. Aunque las otras nueve empresas sí indicaron tener metas y prioridades definidas, solamente seis aseguraron llevar un seguimiento del cumplimiento de estas. Además, a pesar de que las otras tres respondieron que a veces, esta se considera una respuesta dudosa, si se suman a las que indicaron no tener metas, la distribución quedaría seis contra cuatro. Este resultado es indeseable para las empresas costarricenses, ya que, según Bossidy y Charan (2017), el seguimiento de las metas es esencial para la buena ejecución de la estrategia.

Para Beer (2020), tanto la comunicación vertical como un líder de confianza y accesible son factores importantes que se deben tratar para prosperar en periodos considerados desfavorables. La empresa Oxxo, tal como lo comenta Velázquez, considera que parte de su éxito se debe a que sus directivos visitan frecuentemente las tiendas, corroborando por ellos mismos qué es lo que no se está haciendo bien. En Costa Rica, este tema está bien atendido, ya que casi todos los entrevistados aseguran visitar el *sitio de acción* constantemente y, aunque uno indicó que solamente a veces, este declaró que sus empleados son felices de trabajar en su empresa y es accesible y de confianza para ellos. Solo un entrevistado indicó que no se considera de confianza y accesible para sus colaboradores, sin embargo, asegura que sus empleados son felices de trabajar en su empresa, por lo que se presume que este delega el liderazgo de su empresa en otras personas, las cuales deben estar llevando bien este rol.

Para Collins (2011), todas las empresas que han logrado superar exponencialmente a sus rivales y se han convertido en líderes globales, tienen en común que aceptan el hecho de que laboran en un ambiente con factores que no pueden controlar, sin embargo, estos factores no pueden influir en sus resultados. Esta mentalidad no convive dentro de los gerentes costarricenses, ya que, de los ocho que no rechazaron el hecho de que laboran en un ambiente regido por la

incertidumbre, siete aseguraron que estos factores sí influyen en sus resultados. Es curioso que, tanto el único que comparte la mentalidad de las empresas estudiadas por Collins como uno de los que aseguran no laborar en un ambiente con factores que no se pueden controlar, están en la industria hotelera y turística, la cual ha sido de las más afectadas por la pandemia. Las otras dos que rechazaron este hecho brindan servicios y soluciones tecnológicas, una industria potenciada por la pandemia. Si se excluyen estas dos últimas, solamente dos (de una industria muy perjudicada) de nueve se vieron positivas frente a la pandemia y una de estas fue fundada y gerenciada por un extranjero. Por ende, se procede a analizar que los costarricenses deben cambiar su mentalidad de culpabilizar a otros por sus malas decisiones, especialmente en el mundo empresarial.

Una de las variables que se repite al preguntarle a los entrevistados el porqué del éxito de sus compañías fueron los colaboradores. Esto es una buena señal, ya que Kelleher (citado por Wharton Business School, 2003) también le atribuye el éxito de Southwest a sus colaboradores. Por otro lado, como comenta Velázquez (2018), la comunicación fue clave para Oxxo y la falta de esta fue un factor del desvanecimiento de Nokia (Hernández, 2015). Teniendo presente la importancia de esta, solo dos empresas consideraron la comunicación y el trabajo en equipo dentro de su éxito, sin embargo, las que no lo hicieron sí mencionaron estos detalles dentro de la cultura que desean crear, por lo que se puede analizar que, aunque esta sí es implementada en estas empresas exitosas, no le dan el reconocimiento y el valor que merece.

Cuando los entrevistados tuvieron que comentar sobre las medidas ante la pandemia, la mayoría se basó en aplicar las órdenes sanitarias dentro de sus empresas y reducir costos. Esto es una señal de que las empresas costarricenses se vieron tan afectadas por la pandemia, debido a su falta de capacidad de ser reactivos, buscar oportunidades e innovar, tal como lo hizo Starbucks frente a la pandemia (Diego Coquillat, 2020). Solamente una empresa mostró tener esta capacidad al indicar que buscaron adaptarse a una nueva forma de hacer sus negocios y aprovechar las oportunidades que generó dicha situación. Una empresa comentó que solamente optaron por *mantenerse vigentes*, lo que se interpreta como una falta de capacidad de innovación, la cual fue la principal causa del hundimiento de Kodak según Nuño (2018).

Para cerrar las entrevistas, se les preguntó a los gerentes sobre qué recomendaciones le dan a un negocio que desea prosperar, al juntar todas las respuestas, se logró hacer una lista que coincide con muchas de las acciones tomadas por las empresas líderes globales consultadas en esta investigación. Se recopiló lo siguiente:

- Ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Promover la buena comunicación.
- Innovar / pensar fuera de la caja.
- Ser transparente sin importar la situación.
- Entender el modelo del negocio.
- Enfocarse en las prioridades.
- Mejora continua.

Conclusiones

Tras realizar la revisión bibliográfica, se identificaron varias empresas de diferentes industrias que han logrado atravesar distintas situaciones desfavorables para sus negocios y siguen prosperando. Las destacadas en esta investigación fueron Southwest Airlines, Starbucks, Oxxo y La Selva. Entre las técnicas y recomendaciones que dan estas empresas, se encuentran:

- Poner en duda cada gasto incluso en los mejores tiempos.
- Tratar bien a los empleados para que ellos traten bien a los clientes.
- Tener siempre una visión y operar para alcanzarla.
- Enriquecer la comunicación y colaboración entre áreas, incluyendo los directivos.
- Disciplina en el control de activos y simplificación de los procesos.
- Aprovechar las oportunidades de llegarle a nuevos mercados.

En el mismo proceso, se identificaron diferentes empresas que, aunque estaban en posiciones muy favorables, unas incluso líderes mundiales, tomaron una serie de malas decisiones que las hundieron en su industria. Las mencionadas en esta investigación fueron Nokia, Kodak y La Gloria y sus malas decisiones se resumen en lo siguiente:

- Competencia interna.
- Descuidar la visión por enfocarse en metas a corto plazo.
- Informes con datos manipulados.
- Obviar las constantemente cambiantes necesidades de sus clientes.
- Falta de innovación.

Se realizó una entrevista donde se consiguió extraer algunas de las técnicas utilizadas por las empresas costarricenses. Las técnicas implementadas que se evaluaron positivamente son:

- Visión clara.
- Gerentes que visitan constantemente el sitio de acción.
- Gerentes accesibles y de confianza para sus colaboradores.
- Metas y prioridades claras.
- Promover el trabajo en equipo.
- Buen trato y valor hacia los colaboradores. *
- Transparencia financiera. *
- Sentido de pertenencia de la empresa entre los colaboradores. *
- Benchmarking. *
- Entrenamiento constante de los colaboradores. *

(Las técnicas con un asterisco [*] no son constantes entre la mayoría de los entrevistados).

Entre los pocos aspectos negativos que se encontraron en las empresas costarricenses, se resumen en los siguientes:

- Poco seguimiento a las metas y prioridades.
- Culpabilizar factores externos por su bajo rendimiento.
- Se necesita aún más atención a los colaboradores.

Con base en los hallazgos enlistados anteriormente, que se obtuvieron una vez finalizada la revisión bibliográfica y la entrevista a gerentes de empresas exitosas desde hace muchos años, se puede construir una serie de recomendaciones que demuestran ser grandes potenciadores de éxito. No obstante, es imposible que estos potenciadores sean de utilidad, si se aplican de la mano de decisiones desfavorables y técnicas que produzcan resultados negativos, por ende, se recomienda cuidar los aspectos identificados que pueden ser perjudiciales, así como los que pueden impulsar a la empresa a prosperar.

Referencias

- Aguirre, C. (s.f.). *Resumen elaborado del libro El arte de la ejecución en los negocios*. http://www.misfinanzasenlinea.com/documents/resumenlibro_el_arte_de_la_ejecucion.pdf
- Beer, M. (2020). *6 Reasons Your Strategy Isn't Working*. Harvard Business Review Press.
- Bossidy, L. y Charan, R. (2017). *El arte de la ejecución en los negocios*. Debolsillo.
- Collins, J. (2011). *Empresas que caen: Y por qué otras sobreviven*. Deusto S.A. Ediciones.
- Diego Coquillat. (23 de junio de 2020). *Starbucks saca partido a la crisis del coronavirus reinventando su app móvil*. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://www.diegocoquillat.com/starbucks-saca-partido-a-la-crisis-del-coronavirus-reinventando-su-app-movil/>
- Fallas, C. (1 de octubre de 2018). A La Gloria le tomó 12 años superar sus malas decisiones. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/negocios/a-la-gloria-le-tomo-12-anos-superar-sus-malas/54DHGNKGFJCLLHFUM3OGBUPEMA/story/>
- Fortune. (2011). *Jim Collins: How to manage through chaos*. <https://fortune.com/2011/09/30/jim-collins-how-to-manage-through-chaos/>
- Hernández, M. (24 de septiembre de 2015). La razón del hundimiento de Nokia. Y es algo que pasa todos los días en tu empresa. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-09-24/la-razon-del-hundimiento-de-nokia-y-es-algo-que-pasa-todos-los-dias-en-tu-empresa_1033982/
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6 Ed.). McGraw-Hill.
- Joni, S. (17 de enero de 2012). *Chaos Is No Excuse: An Interview With Jim Collins*. Forbes. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/17/chaos-is-no-excuse-an-interview-with-jim-collins/?sh=9e2bc314bb57>
- Klebnikov, S. (11 de junio de 2020). *Así es como Starbucks transformará sus cafeterías para el mundo poscoronavirus*. Forbes. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://www.forbes.com.mx/negocios-starbucks-transformara-cafeterias-mundo-poscoronavirus/>

- López, V. (s.f.). *Los cinco fracasos comerciales de marcas más sonados de la historia*. Tentulogo. Tentulogo. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://tentulogo.com/los-cinco-fracasos-comerciales-mas-sonados-la-historia/>
- Nuño, A. (23 de octubre de 2018). La verdadera causa de la ruina de Kodak. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2018-10-23/por-que-kodak-se-arruino-y-fujifilm-triunfa_1633856/
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (1 de agosto de 2017). *PROCOMER: Cerveza Artesanal La Selva* [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=F7yb36tgP6Y>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2014). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw Hill.
- Velázquez, M. (25 de marzo de 2018). *Análisis Scaling Up: ¿a qué se debe el gran éxito de Oxxo?* Growth Institute. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://blog.growthinstitute.com/es/an%C3%A1lisis-del-%C3%A9xito-de-oxxo-desde-la-metodolog%C3%ADa-scaling-up->
- Wharton Business School. (4 de junio de 2003). *El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces*. Recuperado el 19 de marzo de 2021 de <https://www.knowledgethwharton.com.es/article/el-exito-de-southwest-airlines-un-secreto-a-voces/>

Apéndice A. Entrevista realizada



Investigación: El secreto para prosperar en tiempos de crisis.

El objetivo de esta entrevista es descubrir cuales son los motivos por las cuales algunas empresas prosperan en tiempos de crisis socio-económicas mientras que otras de la misma industria bajan su rendimiento o desaparecen y construir una lista en base a los hallazgos que compile las principales técnicas que se deben adoptar para prosperar en tiempos de crisis.

*Obligatorio

Su nombre

Tu respuesta

Nombre de su empresa y a que se dedica. *

Tu respuesta

¿Cual es la visión de su empresa? *

Tu respuesta

¿Que medidas toma para alcanzar lo descrito en la pregunta anterior? *

Tu respuesta

¿Con cuál estrategia se identifica más su empresa? *

ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER



Liderazgo en costos.

La estrategia se enfoca en ofrecer al consumidor un producto a un precio bajo y ser el punto de partida entre los competidores.



Diferenciación.

La empresa debe de enfocarse en ofrecer al mercado algo que sea lo más novedoso y llamativo al consumidor, algo que no haya visto, oído, o sentido, algo, que despierte su atención por ser precisamente, diferente.



Enfoque.

Las empresas pueden enfocarse en un solo segmento del mercado, en lugar de tratar de abarcar todo el mercado, para poder concentrar sus esfuerzos en esos consumidores y satisfacerlos en su totalidad.



- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

¿Existen metas y prioridades claras definidas dentro de su empresa? *

- Sí
- No
- No estoy seguro(a)

Si su respuesta fue "Sí", ¿se le da seguimiento al cumplimiento de estas metas y prioridades?

- Sí
- No
- A veces

¿Considera que sus empleados gustan de trabajar en su empresa?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Considera usted que es de confianza y accesible para todos sus empleados?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Visita usted con frecuencia el "sitio de acción" de su empresa?

- Sí
- No
- A veces

¿Considera usted que su empresa opera en un ambiente regido por la incertidumbre con factores que no se pueden controlar? *

- Sí
- No
- Tal vez

Si su respuesta fue "Sí" o "Tal vez", ¿considera que estos factores pueden influir en sus resultados?

- Sí
- No
- Tal vez

¿Como describiría que es la cultura que hay en su empresa o cual es la cultura que desearia lograr?

Texto de respuesta largo

.....

¿A que le atribuye el éxito de su compañía?

Texto de respuesta largo

.....

¿Qué medidas ha tomado su empresa para seguir prosperando frente a la situación producida por el Covid-19?

Texto de respuesta largo

.....

¿Que técnicas utiliza su empresa que le pueda recomendar a otras empresas que desean prosperar?

Texto de respuesta largo

.....

Apéndice B. Lista de entrevistados

Su nombre	Nombre de su empresa y a que se dedica.
Estuardo Chang	Equigas, construcción remodelación y mantenimiento de gasolineras
Luis González Uribe	Servicios Técnicos S.A. venta de equipos a la Industria en General, Diseño en Ingeniería e implementación en mejora de procesos.
Manuel Mora	Microbuses Heredianos Transporte Público
Samir Ben Hassine	Quépos at the hills Hotel
Luis Salazar Kuffmann	GRUPO PRIDES, Tecnología en Informatización, Autoservicio, Transacciones, Apps móviles y Contact Center
Andrés Shum	Hotel Playa Bonita
Johnny Leiva	Grupo del Río, Desarrollo Inmobiliario
Boris Marchegiani	GAIA HOTEL & RESERVE
Johnny Fung	CIP Grupo Corporativo del Sol S.A. y subsidiarias. Agenciamiento naviero, portuario y aduanero. Compañía de Estiba Marítima. Chequeo de Mercancías. Transporte Intermodal Nacional e internacional Terminal de Contenedores. Talleres automotriz, estructura y refrigeración Equipo especial Suministro de combustible Impresión digital.
Roberto Acon	Grupo Acon, Agroindustria
Johnny Chen Sham	SERVICIOS LOGISTICOS LOS ANGELES LTDA, RETAIL AND WHOLESALE CONSUMO MASIVO

Anexo A. Carta de revisión filológica

San José, 23 de marzo de 2021

Señores (as):

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Estimados señores (as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 1-1429-0780, bachiller en Filología española graduada en la Universidad de Costa Rica, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos (ACFIL), carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica (COLYPRO), código 75402, hago constar que he revisado el documento titulado:

El secreto para prosperar en tiempos de crisis

Dicho documento fue elaborado por Luis Guillermo Vásquez, cédula de identidad 1-1734-0767, con el fin de optar al grado de Maestría de Gerencia de Proyectos. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico.

Atentamente,

Fernanda S. Coto.



María Fernanda Sanabria Coto
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
Colypro. Código 75402
fernanda.sanabria@filologos.cr

MARIA
FERNANDA
SANABRIA
COTO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por MARIA
FERNANDA SANABRIA COTO
(FIRMA)
DN:
SERIALNUMBER=CPF-01-1429-0780,
SN=SANABRIA COTO, G=MARIA
FERNANDA, C=CR, O=PERSONA
FISICA, OU=CIUDADANO,
CN=MARIA FERNANDA SANABRIA
COTO (FIRMA)
Razón: Documento firmado
digitalmente
Ubicación: Costa Rica
Fecha: 2021.03.24 10:57:13-06'00"
Foxit Reader Versión: 10.1.1